



Modelo EOI COMPETINNOVA MAP

Guía de Referencia
2010

Con la cofinanciación:



"Una manera de hacer Europa"

Créditos

Autores

Casani Fernandez de Navarrete, Fernando
Martín-Castilla, Juan Ignacio
Morcillo Ortega, Patricio
Rodríguez Pomeda, Jesús

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

© Fundación EOI, 2010



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Índice

1. Objetivo del modelo EOI-COMPETINNOVA MAP	6
2. La pertinencia del Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP.....	7
3. Estructura del Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP	8
4. La evaluación conforme al Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP	10
5. Ejes, variables y aspectos a abordar en el Modelo EOI COMPETINNOVA MAP ...	12
5.1. Eje 1: Liderazgo para la innovación	12
Variable 1.1. Los líderes integran la innovación en el desarrollo de la misión, visión y valores y actúan como modelo de referencia en el marco de una cultura de excelencia... 13	
Variable 1.2. Los Líderes de la organización se implican en la implantación de los sistemas de gestión adecuados para el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de innovación..... 16	
Variable 1.3. Los Líderes de la organización se implican con los clientes, proveedores, colaboradores y representantes de la sociedad y para involucrarlos en los procesos de diseño y gestión de la innovación..... 19	
Variable 1.4. Los líderes desarrollan una adecuada comunicación interna para la promoción de la innovación, como agente facilitador en la búsqueda de la excelencia. ... 22	
Variable 1.5. Los líderes de la organización valoran, tienen en cuenta e implican al personal en el refuerzo de la innovación, como agente facilitador en la búsqueda de la excelencia..... 24	
Variable 1.6. Los líderes definen e impulsan el cambio basado en la integración y sistematización de la innovación en la organización. 27	
5.2. Eje 2: Política y Estrategia para la Innovación	31
Variable 2.1. La organización identifica las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés en el proceso de innovación. 32	
Variable 2.2. La organización analiza los resultados de la actividad y del entorno, incorporando el aprendizaje y la mejora continua en su planificación y estrategia de innovación..... 35	
Variable 2.3. La organización desarrolla, revisa y actualiza de forma continua su política y estrategia de innovación, teniendo en cuenta la información extraída de los dos puntos anteriores. 39	
Variable 2.4. La organización comunica y despliega su política y estrategia de innovación a través de los correspondientes procesos. 42	
5.3. Eje 3: Personas emprendedoras.....	45
Variable 3.1. La organización posee una asignación y planificación de personal adecuada para el desarrollo de la innovación. 46	
Variable 3.2. La organización realiza actuaciones encaminadas a la capacitación del	

personal para el desarrollo de una cultura innovadora, que optimice el cumplimiento de los objetivos.	49
Variable 3.3. La organización promueve un clima de participación constructiva y proactiva de las personas, en el marco de una cultura de innovación.	53
Variable 3.4. La organización dispone y desarrolla canales de comunicación (vertical entre diferentes niveles y transversal entre personas y unidades) que garanticen la difusión y el fomento de la cultura generadora de innovación.	55
Variable 3.5. La organización desarrolla sistemas de reconocimiento, valoración y recompensa de los esfuerzos de las personas en el desarrollo de la innovación y en el cumplimiento de sus objetivos.	57
5.4. Eje 4: Alianzas Estratégicas y Recursos para la Innovación	60
Variable 4.1. La organización gestiona adecuadamente las alianzas, en apoyo al logro de sus objetivos estratégicos y al cumplimiento de las funciones.	61
Variable 4.2. La organización gestiona adecuadamente los recursos económicos y financieros, de forma congruente con su política y estrategia de innovación.	65
Variable 4.3. La organización desarrolla actuaciones innovadoras en la gestión adecuada de sus edificios, instalaciones, bienes, equipos y materiales y optimización del mantenimiento, conservación y gestión medioambiental.	69
Variable 4.4. La organización aprovecha y optimiza el uso de las tecnologías existentes y/o emergentes, útiles como palancas para la innovación y cambio, orientados a la mejora continua de la calidad de la gestión y atención a los diferentes grupos de interés.	72
Variable 4.5. La organización vigila el entorno interno y externo, identifica, captura, gestiona, difunde (interna y externamente) y actualiza la adecuada información clave disponible, así como los conocimientos y experiencias, en apoyo del desarrollo de su estrategia de innovación.	75
5.5. Eje 5: Procesos y actividades orientados a la innovación	79
Variable 5.1. La organización tiene identificados, descritos de forma normalizada y documentados aquellos procesos que resultan clave para la adecuada gestión de la innovación y el aprendizaje y dichos procesos están integrados en un sistema de gestión.	80
Variable 5.2. La organización realiza un seguimiento, evaluación y revisión sistemática de sus procesos y actividades, implantando mejoras, atendiendo a la información extraída tanto del rendimiento y resultados alcanzados, como del análisis de los factores del entorno, la observación de las mejores prácticas la innovación y el emprendimiento.	84
Variable 5.3. La organización orienta sus procesos y actividades de innovación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.	
Variable 5.4. La organización presta una serie de servicios a los clientes en el desarrollo de su negocio y compromisos de organización.	92
Variable 5.5. La organización gestiona y mejora la relación con los clientes de la organización.	95
5.6. Eje 6: Resultados en los clientes.	98
Variable 6.1. Las medidas de percepción de los clientes con respecto al producto/servicio.	99

Variable 6.2. Las medidas de rendimiento de los procesos de organización.	101
5.7. Eje 7: Resultados en las personas que integran la organización.	105
Variable 7.1. Las medidas de percepción del personal acerca de aspectos de su relación laboral.	106
Variable 7.2. Las medidas de rendimiento del personal muestran niveles.	110
5.8. Eje 8: Resultados en la Sociedad.	115
Variable 8.1. Las medidas de percepción de la sociedad.	116
Variable 8.2. Las medidas de rendimiento de los resultados logrados en la sociedad.	119
Variable 8.3. Las medidas de rendimiento relativas al impacto sobre el medio ambiente.	123
Variable 8.4. Las medidas de rendimiento relativas al impacto sobre la economía.	125
5.9. Eje 9: Resultados clave de la organización.	127
Variable 9.1. Los resultados económico-financieros finales de cumplimiento de objetivos y funciones.	128
Variable 9.2. Los resultados no-económicos finales de cumplimiento de objetivos y funciones.	132
Variable 9.3. Los resultados de las alianzas.	137
Variable 9.4. Los resultados de la gestión del conocimiento muestran niveles óptimos de cumplimiento de objetivos y funciones de la organización.	142
Variable 9.5. Los resultados del rendimiento de los procesos (clave, de soporte y estratégicos) muestran valores equivalentes o superiores a los objetivos o estándares establecidos.	145
5.10. Matriz de relaciones entre ámbitos horizontales y variables.	149
6. Referencias	151

1. Objetivo del modelo EOI-COMPETINNOVA MAP

El Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP que la EOI pone a disposición de las empresas, pretende promover competitividad en las organizaciones, a través del desarrollo de una cultura y estrategia de innovación en el marco de procesos de mejora de la calidad en las organizaciones.

El Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP se configura así como un instrumento de reflexión para la evaluación, la revisión y la acción orientada a la mejora continua de la competitividad a través de la innovación en la empresa.

Con ello, se persiguen fundamentalmente los siguientes seis objetivos:

1. Ofrecer un modelo global, sistemático, orientativo y abierto, que constituya un referente estratégico para la mejora de la competitividad empresarial, a través de la innovación. Dicho modelo analiza de forma horizontal aspectos tales como la globalización e internacionalización, digitalización y gestión de las tecnologías, ecoinnovación, así como el emprendimiento.
2. Permitir la coherencia e integración con otros sistemas de gestión de la empresa y con modelos de excelencia empresarial, y en concreto con el modelo EFQM de Excelencia. Para ello, este modelo se inspira en su estructura en dicho modelo de excelencia, siendo susceptible de posterior validación por parte de la EFQM.
3. Promover la sensibilización en la importancia de la innovación como factor clave de competitividad de las empresas españolas, las buenas prácticas y una plataforma común para el establecimiento de una hoja de ruta.
4. Aportar una metodología objetiva de evaluación de la innovación (que permita definir un mapa de la Innovación), de forma rigurosa y estructurada, para el diagnóstico y mejora continua de la innovación, aplicable a cualquier tipología de empresa, independientemente de su nivel de madurez en la innovación.
5. Proporcionar unas herramientas de apoyo tanto para la empresa como para los evaluadores.
6. El modelo se estructura en 38 variables, que pueden alcanzar valores a lo largo de una escala Likert de 1 a 5, en función del nivel de madurez de la organización en su desarrollo. Dichas varia-

bles, se distribuyen a lo largo de 9 ejes. La recogida de dichas variables permitirá elaborar una base de datos para el seguimiento y análisis estadístico.

2. La pertinencia del Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP

La innovación se ha configurado hoy en día como una capacidad distintiva crítica para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la empresa (competitividad).

La innovación ayuda a la empresa a responder a los cambios actuales del entorno, favoreciendo la aportación de valor (valorización) a los grupos de interés de la organización, principalmente en cuatro posibles direcciones:

1. En el producto/servicio,
2. En la de concepción organizativa,
3. En la operativa- en procesos y funciones-,
4. En el modelo de negocio.

Pero dicha respuesta al entorno, que pasa por la innovación, implica una actitud proactiva y emprendedora de la empresa, que desarrolla actuaciones para promover la creatividad y que es consciente de la asunción de un riesgo necesario y controlable.

De forma general, la adopción de un modelo para la mejora de la gestión empresarial constituye un instrumento valioso de búsqueda de la excelencia, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de los diferentes grupos de interés, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir.

Los modelos permiten definir en qué posición se encuentran las organizaciones en relación al mismo, siendo considerado como referente. Como consecuencia, facilita el diagnóstico de su situación actual, identificando puntos fuerte y áreas a mejorar, permitiendo así el poder establecer su plan para la mejora.

El Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP incluye los diversos componentes de la gestión de la innovación en un sistema, lo que constituye la base sobre la que se articulan tanto el análisis como la posterior transformación de la organización. Su enfoque trata de ser orientativo e ilusionante, y en ningún modo prescriptivo, pero eso sí, no dejará a la empresa inactiva, sino que la inducirá al movimiento

y cambio de una forma sistemática y organizada, en el marco de un proceso continuo de mejora de la innovación.

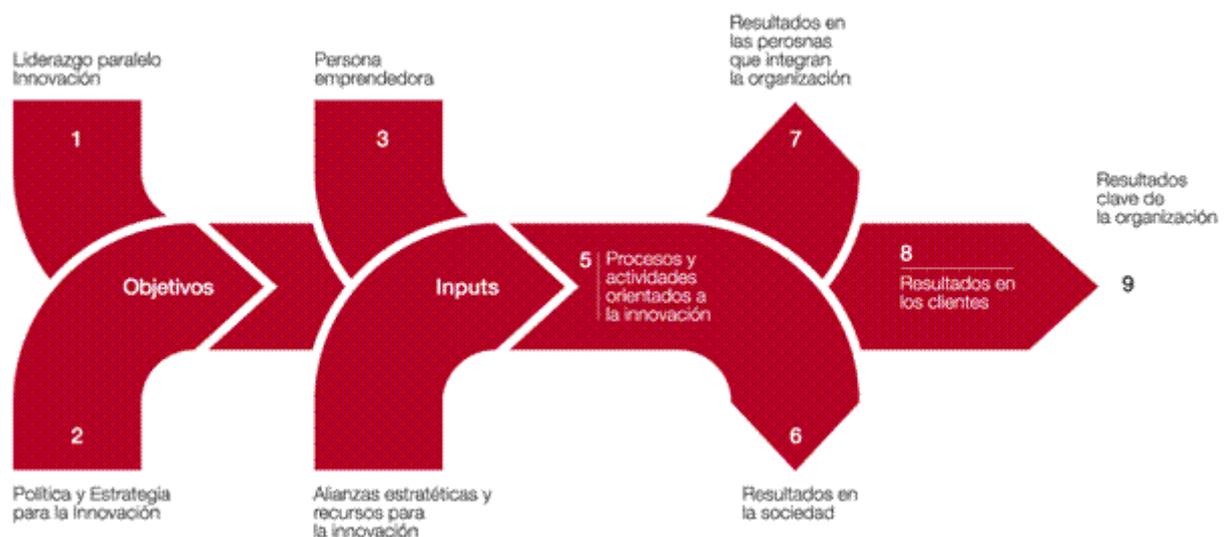
El carácter orientativo del modelo se traduce en su objetivo de ser un instrumento que permita llevar a cabo un “autodiagnóstico” o autoevaluación por la propia organización, es decir la apoya para que sea ella misma la que pueda descubrir su situación actual y determinar la visión hacia la que quiere dirigirse, dentro de diferentes estadios o niveles de madurez.

3. Estructura del Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP

El Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP incluye en su arquitectura tanto los aspectos facilitadores o palanca para la innovación, como los instrumentos que permitirán la medición y evaluación de los resultados de valorización de la innovación (aportación de valor a los grupos de interés), con el fin de permitir la mejora de la competitividad.

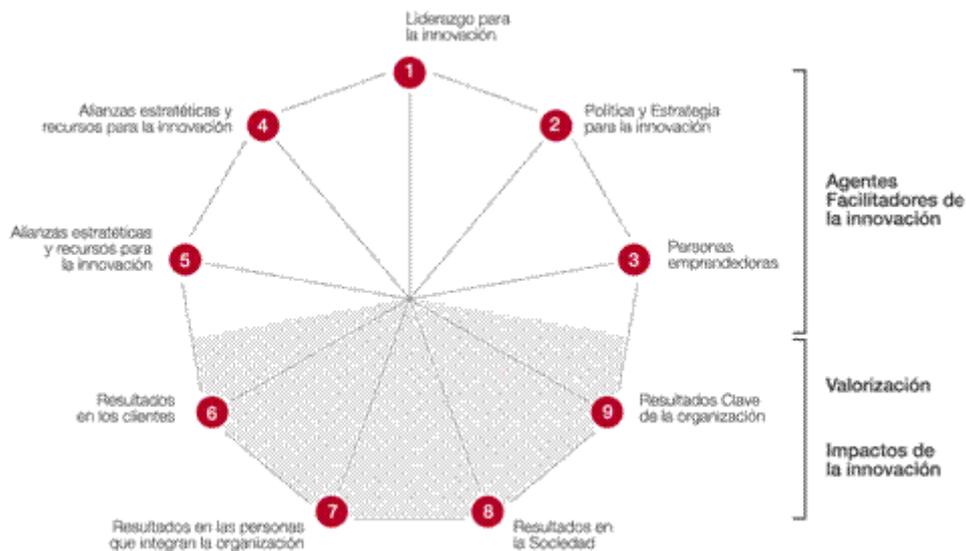
El modelo parte de un enfoque sistémico que liga objetivos con inputs para conseguirlos, procesos para sus desarrollo y resultados de valorización.

Gráfico 1. Enfoque sistémico del Modelo EOI-Competinnova Map



La estructura del Modelo EOI-Competinnova Map transmite el mensaje de que la innovación, como factor clave de competitividad empresarial, debe buscar la aportación de valor (valorización) en cuatro direcciones fundamentales (resultados en los clientes, resultados en las personas que integran la organización, resultados en la sociedad y resultados clave de la organización). Por su parte, los agentes facilitadores de la innovación son liderazgo para la innovación, política y estrategia para la innovación, personas emprendedoras, alianzas estratégicas y recursos para la innovación, procesos y actividades orientados a la innovación.

Gráfico 2. Ejes del Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP



El modelo establece los siguientes nueve ejes para la competitividad a través de la innovación:

1. Liderazgo para la innovación.
2. Política y Estrategia para la Innovación.
3. Personas emprendedoras.
4. Alianzas estratégicas y recursos para la innovación.
5. Procesos y actividades orientados a la innovación.
6. Resultados en los clientes.

7. Resultados en las personas que integran la organización.
8. Resultado en la Sociedad.
9. Resultados clave de la Organización.

A partir de dicha estructura, el modelo teje su arquitectura, proponiendo por cada eje una serie de variables para el análisis, hasta un total de 38. Por último, por cada una de las anteriores variables, propone una serie de aspectos a valorar, que permiten la reflexión para el análisis y diagnóstico.

4. La evaluación conforme al Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP

El Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP permite flexibilidad en su aplicación, a fin de que la evaluación aporte información sobre las fortalezas y las áreas de mejora de la organización en aquellos aspectos más importantes respecto a su actividad y a su grado de madurez en materia de innovación.

Como resultado de dicha reflexión y de la evaluación del correcto enfoque de las 38 variables (de forma sólida y sistemática), y de su nivel de alcance y desarrollo dentro de la organización, se podrá definir el nivel de madurez en el desarrollo de la innovación, tanto por cada una de dichas variables, como de los ejes, así como a nivel global.

Gráfico 3. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en las variables

Nivel I Incipiente	Nivel II Inicio	Nivel III Desarrollo	Nivel IV Avanzado	Nivel V Madurez
1	2	3	4	5

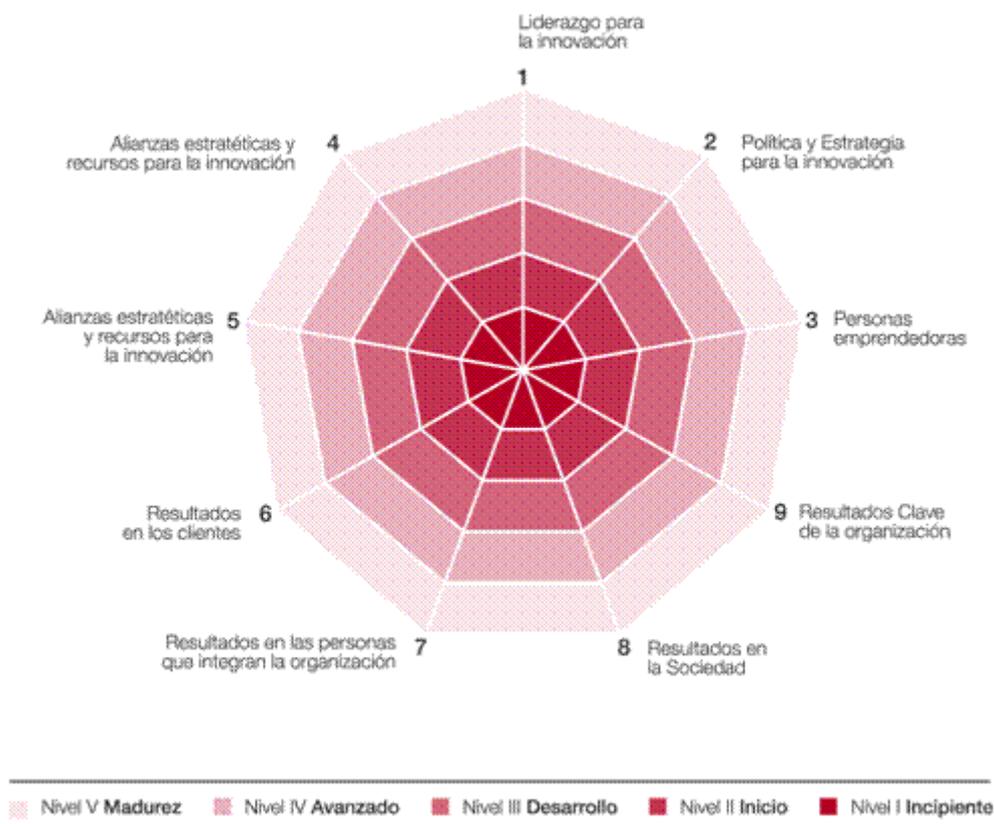
La evaluación será más útil en tanto que permita profundizar en las medidas que una determinada organización está en condiciones de tomar para comenzar, avanzar o consolidar áreas en la implantación de la gestión de la innovación.

La evaluación con respecto a cada variable para el análisis, a partir de la reflexión que proponen los aspectos a valorar, permitirá identificar los puntos fuertes (elementos facilitadores y “palanca para avanzar”) y unas áreas de mejora, así como el nivel de madurez de la organización

En base a dichos elementos, la organización podrá diseñar un plan de actuación estratégica que defina las líneas de acción y las ordene atendiendo al nivel de prioridad e impacto en la organización, asigne recursos y responsables de la implantación y que, además, incluya medidas de seguimiento y control del progreso de las acciones a implementar y la evaluación de los resultados.

El modelo es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su nivel de madurez en la innovación, proponiendo una arquitectura en “cebolla”, es decir, dependiendo del nivel de avance, la organización deberá establecerse unas prioridades, y por tanto parámetros de análisis de la innovación. De esta forma, el modelo permite que la evaluación se adapte a la estrategia de mejora de la innovación que desde la organización se considere más conveniente, apoyándola en la elaboración de su plan de acción.

Gráfico 4. Niveles de madurez en el desarrollo de la innovación en cada eje



5. Ejes, variables y aspectos a abordar en el Modelo EOI COMPETINNOVA MAP

5.1. Eje 1: Liderazgo para la innovación

Se analizarán las actuaciones de los diferentes niveles directivos, en su acción de reforzar el papel de valorización de la Innovación (de producto/servicio, de concepción organizativa, operativa- en procesos y funciones-, y de modelo de negocio) como objetivo estratégico de la organización. Asimismo, se analizará si éstos desempeñan un papel activo en el estímulo, apoyo, fomento e implicación del personal en el avance de una cultura de innovación, garantizando que los sistemas de gestión necesarios se desarrollen, implanten y actualicen adecuadamente.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 1.1 Los líderes integran la innovación en el desarrollo de la misión, visión y valores y actúan como modelo de referencia en el marco de una cultura de excelencia.

Var 1.2 Los líderes de la organización se implican en la implantación de los sistemas de gestión adecuados para el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de innovación.

Var 1.3 Los líderes de la organización se implican con los clientes, proveedores, colaboradores y representantes de la sociedad y para involucrarlos en los procesos de diseño y gestión de la innovación.

Var 1.4 Los líderes de la organización desarrollan una comunicación regular y formal con las personas que la integran.

Var 1.5 Los líderes de la organización valoran, tienen en cuenta e implican al personal en el refuerzo de la innovación, como agente facilitador en la búsqueda de la excelencia.

Var 1.6 Los líderes definen e impulsan el cambio basado en la integración y sistematización de la innovación en la organización.

Variable 1.1. Los líderes integran la innovación en el desarrollo de la misión, visión y valores y actúan como modelo de referencia en el marco de una cultura de excelencia.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar la implicación del equipo directivo y sus responsables en el desarrollo de la innovación orientada a satisfacer las exigencias de los clientes, mercados, así como las de tipo normativo, cultural, medioambiental y social. En dicho sentido, será fundamental la integración de la innovación como parte activa de la misión, visión y valores de la organización. Para ello, se buscarán evidencias acerca de la:

- Existencia de documentos formales donde se definan la misión, la visión, el modelo de organización al que se quiere dirigir la organización y sus valores, en el marco de la existencia de una política de innovación orientada a los diferentes grupos de interés.
- Documentos en los que quede reflejada la política de valorización de innovación y sus objetivos y cómo está se ve reflejada como agente facilitador en la misión, visión y los valores.
- Existencia de estrategias que integren formalmente la innovación como instrumento para la consecución del objetivo de aportar valor a las partes interesadas.

Documento correspondiente al Plan Estratégico, que refleje las actuaciones concretas en materia de innovación, los objetivos de valorización de la innovación, las direcciones hacia las que se dirigen los principales esfuerzos, el cronograma para la implantación, los recursos, responsables, objetivos, etc.

- Existencia de documentos formales donde se definan las actuaciones contempladas para el desarrollo de la innovación y su alcance (producto/proceso/mercado -nacionales e internacionales-, procesos y modelo de negocio), así como su nivel de despliegue a las diferentes unidades organizativas, por sedes y países.

Documentos donde se refleje el reconocimiento explícito de las actividades de innovación como integrantes de los valores y de la visión y objetivos estratégicos, y evidencia de su nivel de extensión o despliegue a todas las unidades organizativas.

- Existencia de objetivos relativos a la innovación, estableciendo un sistema de indicadores asociado, sobre los que exista un seguimiento del nivel de cumplimiento.

- Documento o base de datos que recojan los indicadores asociados a los objetivos relativos a la innovación.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 1. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 1.1.

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No existe una definición expresa de principios ni valores, salvo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables</p>	<p>Definidos y documentados la visión, misión y valores, e incluyen referencias a la innovación.</p> <p>Dichos Principios han sido comunicados a todo el personal.</p> <p>Existe una cierta coherencia entre dichos Principios y las prácticas de Gestión, aunque la alineación no es total</p>	<p>En la definición de dichos Principios se han tenido en cuenta las expectativas de las diferentes partes interesadas</p> <p>Dichos principios relativos a la innovación son públicos, se asegura el conocimiento de los mismos por parte de los diferentes agentes.</p> <p>Existe un alineamiento total entre las prácticas de gestión y dichos Principios</p>	<p>El Proceso de definición y despliegue de dichos Principios se realiza de forma periódica y sistemática.</p> <p>Existen procedimientos definidos para conocer y actualizar las expectativas de las partes interesadas y realimentar el proceso anterior con dichas informaciones.</p> <p>Las prácticas de Gestión son ejemplarmente coherentes con dichos Principios</p>	<p>Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso.</p> <p>Al menos existen tres ciclos de revisión y mejora del mismo.</p> <p>Principios y Valores son una referencia en el sector</p>

Variable 1.2. Los Líderes de la organización se implican en la implantación de los sistemas de gestión adecuados para el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar la implicación del equipo directivo y sus responsables en el desarrollo de un sistema de gestión de la innovación adecuado, buscando evidencias de las actuaciones para:

- Identificar las actividades de innovación que deberán ser objeto del sistema de gestión.

A través del reflejo de las actividades de innovación en el mapa de procesos de la organización.

- Tener definido un sistema de gestión de la innovación

Garantizar que el sistema sea completo, que cubra todo el ciclo de innovación de principio a fin y que permita una clara orientación al cliente y a otros grupos de interés.

Garantizar que el sistema sea integrado en todas las actuaciones que desarrolla la organización.

Garantizar que el sistema sea flexible y adaptable a las especificidades de la organización y a los cambios internos y externos.

Garantizar que el sistema tenga una amplia implantación, que asegure su uso correcto por todos los empleados y que estandarice los criterios de análisis y toma de decisiones

- Desarrollar la secuencia e interacción de las diferentes actividades para el desarrollo de la innovación, en el marco del sistema de gestión por procesos que garantice el establecimiento de unos objetivos y estándares y unos responsables de cada uno de los mismos

Fichas y manuales de procesos y procedimientos, definición de los objetivos y actividades que los componen, establecimiento de responsables de procesos, etc.

- Adecuar la estructura de la organización al desarrollo de la innovación y al cumplimiento de los objetivos establecidos

A través del establecimiento de responsabilidades en materia de innovación (asignación de persona y/o unidad responsable de la innovación), adecuando la asignación del personal, actualizando el organigrama, etc.

- Aprovechar la integración de los sistemas de gestión de la tecnología al resto de sistemas de gestión.
- Adecuar la política de inversión al desarrollo de la innovación.

A través de la existencia de una asignación presupuestaria destinada al desarrollo de la política y estrategia de innovación.

- Garantizar mecanismos sistemáticos y formales de evaluación y revisión de la eficacia de las actuaciones en materia de innovación, y su aportación de valor (valorización), así como su digitalización, actualización y mejora.

A través de sistemas de indicadores asociados a los objetivos en materia de innovación, tablas de seguimiento de cumplimiento de objetivos y evaluación de resultados, u otros instrumentos como grupos de trabajo para el seguimiento, etc.

Desarrollando actuaciones de revisión y mejora de procesos como respuesta al análisis y evaluación.

- Asegurar la responsabilidad y la transparencia interna y externa en la gestión de la innovación y los resultados alcanzados.

Estableciendo objetivos y midiendo resultados, comunicando los resultados obtenidos, estableciendo mecanismos de rendición de cuentas por los resultados obtenidos.

- Establecer mecanismos que favorezcan la comunicación interna, la generación y captación de ideas, la innovación, emprendimiento, y el aprendizaje, orientados al logro de los objetivos de la organización.

Existencia de grupos o equipos de mejora, reuniones periódicas con los diferentes responsables, etc.

Existencia de instrumentos de recogida de sugerencias/iniciativas de mejora, opinión del personal (encuestas, entrevistas, grupos de trabajo, etc.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 2. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 1.1.

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
Sistema de gestión de la innovación inexistente o eminentemente manual.	El sistema de gestión de la innovación incluye los principales indicadores de gestión y de Procesos operativos, (al menos los Clave), y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones.	La tecnología de soporte es anticuada y el grado de mecanización medio.	El equipo directivo apoya su desarrollo y mejora continua	El sistema de gestión de la innovación incluye la totalidad de indicadores de gestión (económicos y sociales) y de Procesos, y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones.

Variable 1.3. Los Líderes de la organización se implican con los clientes, proveedores, colaboradores y representantes de la sociedad y para involucrarlos en los procesos de diseño y gestión de la innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar la implicación del equipo directivo y sus responsables con los diferentes agentes que pudiesen verse afectados e influir en los procesos de innovación, buscando evidencias de las actuaciones de dichos responsables para:

- Identificar y comprender las diferentes partes interesadas en los procesos de innovación (especialmente los clientes), y sus correspondientes necesidades y expectativas específicas.

Existencia de mecanismos de participación y de recogida de la opinión de los clientes (encuestas de satisfacción, recogida de sugerencias de mejora, quejas y reclamaciones, grupos de trabajo y mejora con el personal), estudios sectoriales sobre necesidades y expectativas, nivel de fidelización, principales incidencias, oportunidades, etc.

- Establecer mecanismos de participación, y realizar contactos regulares y formales con los diferentes segmentos de clientes en el desarrollo y gestión de la innovación.

Existencia de mecanismos regulares y formales de participación y contacto con los diferentes grupos de clientes, en los que se recojan información y se realice comunicación bidireccional, a través de reuniones, recogida de quejas y sugerencias de mejora, grupos mixtos de trabajo, etc.

- Establecer mecanismos que permitan sistematizar y digitalizar la información relativa a las necesidades y expectativas, consumos, opinión, etc de los distintos clientes de la empresa.

Evidencia de la existencia de sistemas de indicadores, CRM, etc.

- Implicar a los proveedores en el desarrollo y mejora continua de la innovación, como agente facilitador de la excelencia en la gestión.

Evidencia del

- establecimiento de cauces de intercambio de opiniones,
- grupos mixtos de mejora,

- evaluación de la calidad de la organización prestado, estableciendo criterios formales de evaluación de la innovación, transmitiéndoles los requerimientos, estableciendo convenios de colaboración mutuamente beneficiosos, etc.

- Poner en marcha mecanismos orientados a dar respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de cada grupo de clientes en cada mercado.

Conexión entre los mecanismos de recogida de información y actuaciones correspondientes y su materialización a través de la implantación de mejoras en los procesos de innovación.

- Participar en el intercambio de experiencias, buenas prácticas con organizaciones similares (tanto nacionales como internacionales), orientada a satisfacer las exigencias de los mercados, así como las de tipo normativo, cultural, medioambiental y social.

A través de encuentros periódicos, participación en seminario/jornadas, pertenencia a asociaciones interinstitucionales para el intercambio y coordinación de actuaciones en materia de innovación, participación en redes de colaboración interinstitucionales, etc.

Realización de intercambio de experiencias, asistencia a otros organización s similares, realización de ponencias, participación en foros, organización de seminarios / congresos / cursos, publicación de buenas prácticas, realización de jornadas de puertas abiertas, etc.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 3. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 1.3.

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
Comportamientos eminentemente reactivos.	Se atienden las solicitudes y reclamaciones.	Se corrigen errores y se cumple la legislación	El equipo Directivo mantiene encuentros periódicos con los grupos de clientes y otros interesados, orientados a conocer sus necesidades y expectativas.	Se identifican y apoyan acciones de mejora y se sobrepasan los mínimos legales exigibles

Variable 1.4. Los líderes desarrollan una adecuada comunicación interna para la promoción de la innovación, como agente facilitador en la búsqueda de la excelencia.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar la implicación del equipo directivo y sus responsables, y su grado de accesibilidad, para la comunicación interna en la promoción de la innovación. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de éstos para:

- Identificar y comprender las necesidades de comunicación interna para la promoción de la innovación y la existencia de cauces formales para su realización concreta.

Existencia de planes de comunicación (y la integración en los mismos de aspectos relativos a la innovación), además de herramientas eficientes que faciliten la comunicación interna regular y sistemática. Así como de sistemas de generación y captación de ideas, orientados al logro de los objetivos de la organización

- Comunicar personalmente el modelo de organización al que se quiere dirigir la organización y el papel determinante de la innovación. Para ello, será preciso concretar las funciones, actividades y objetivos de la innovación, así como la contribución y objetivos particulares de cada persona en su desarrollo.

Planes de comunicación de la innovación,

Definición de funciones en materia de innovación,

Procesos formales de comunicación vertical descendente (hacia los trabajadores) y ascendente (hacia los responsables) así como horizontales,

Exposición pública de los principios y valores de la innovación y los objetivos estratégicos concretos,

Existencia de documentos donde se expongan los objetivos, de la innovación, realización de reuniones periódicas de información y seguimiento de objetivos y resultados (a todos los niveles).

- Ser accesibles y escuchar al personal implicado, favoreciendo la innovación y creatividad.

Existencia de mecanismos regulares y formales que permitan la participación y la recogida de la opinión del personal (en el marco de una cultura que promuevan el emprendimiento y la innovación)

con sus responsables inmediatos y en cascada hacia arriba. Constatación de la existencia de instrumentos y mecanismos de recogida de la opinión del personal.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 4. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 1.4.

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
Alguna comunicación de carácter corporativo y siempre "descendente".	Cierta estructura de comunicación a los primeros niveles de la estructura (gerentes y mandos superiores).	La comunicación con empleados sigue la cadena jerárquica.	Las sugerencias y quejas se recogen y atienden en función del criterio del receptor.	Los Valores y Estrategias para la innovación se transmiten a los primeros niveles

Variable 1.5. Los líderes de la organización valoran, tienen en cuenta e implican al personal en el refuerzo de la innovación, como agente facilitador en la búsqueda de la excelencia.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar la implicación del equipo directivo y sus responsables con las personas que integran la organización, buscando evidencias de las actuaciones de éstos para:

- Estimular y fomentar la colaboración, participación e implicación de las personas en la definición de los objetivos de la organización, así como en acciones para el desarrollo de la innovación como agente facilitador en la mejora de la competitividad.

Existencia de política de incentivos, ligada a sistemas de evaluación y motivación, para la promoción de la innovación.

Evidencia del nivel de participación del personal, de forma regular y sistemática, en grupos de mejora, en el establecimiento de los objetivos de innovación, en la mejora continua de la gestión y la calidad ofrecida al cliente, en la realización de acciones de mejora, en la recogida de sugerencias e iniciativas de mejora, en acciones de sensibilización, formativas, así como de comunicación de la innovación, etc.

Evidencia de la existencia de acciones formativas orientadas a la promoción de la innovación.

Evidencia de la asignación presupuestaria ligada a la promoción de la innovación y la actitud emprendedora.

- Favorecer la comunicación interna fluida, bidireccional y transversal, con una orientación a la motivación e implicación del personal.

Evidencia de la existencia de canales adecuados de comunicación interna.

Evidencia de la valoración positiva de la comunicación interna por parte del personal a través de encuestas, entrevistas, etc.

- Mantener receptividad y apoyar las mejoras a través de la innovación y tener en cuenta las iniciativas aportadas.

Evidencia de procesos de incorporación de las posibles iniciativas y sugerencias de mejora en las correspondientes actuaciones y en la estrategia de la organización.

- Reconocer y valorar los esfuerzos, logros y resultados alcanzados en materia de innovación por las unidades, grupos y las personas que integran dicha organización.

Existencia de sistemas de reconocimiento formal al esfuerzo y participación en las diferentes iniciativas de innovación y mejora, que sean objetivos, transparentes y con criterios conocidos por todo el personal.

- Evaluar y revisar la efectividad de la gestión del personal y el nivel de sensibilización e implicación en el desarrollo de la innovación, orientada a la mejora continua de la organización.

Existencia de mecanismos (encuestas, entrevistas, grupos de trabajo, seguimiento de indicadores de tendimiento, etc.) para evaluar el nivel de desarrollo de la cultura y procesos de innovación, conocimiento de los valores, objetivos globales y particulares en materia de innovación.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 5. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 1.5.

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>El equipo Directivo da directrices y exige resultados.</p> <p>Acciones orientadas a la corrección de errores.</p> <p>Reconocimientos escasos o inexistentes</p>	<p>Apoyo y ayuda ocasionales de algunos directivos responsables hacia el personal en la consecución de sus objetivos y en la participación en acciones de mejora.</p> <p>Reconocimientos esporádicos o por excepción sobre actuaciones especialmente brillantes</p>	<p>Espíritu de colaboración y apoyo generalizados entre El equipo Directivo hacia el personal y colaboradores.</p> <p>Colaboración y apoyo extensivos a la participación de empleados en acciones de mejora.</p> <p>Reconocimientos apropiados y apreciados por los empleados</p>	<p>Clima de plena colaboración y espíritu de equipo entre responsables y el personal de la organización. Existencia de una Política de Reconocimiento aplicable tanto a la consecución de objetivos como a la realización de acciones de mejora</p>	<p>La colaboración forma parte de la cultura de la organización y es un referente para otras organizaciones</p>

Variable 1.6. Los líderes definen e impulsan el cambio basado en la integración y sistematización de la innovación en la organización.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar la implicación de los responsables en la adaptación y mejora continua de la organización, atendiendo a las necesidades, expectativas y otros factores cambiantes del entorno, la progresiva globalización, el análisis del rendimiento y el aprendizaje, la incorporación de las mejores prácticas identificadas fuera y dentro de la organización, buscando evidencias de las actuaciones de éstos para:

- Analizar y comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio, en el marco de la continua y creciente globalización de los mercados, basado en la sistematización de la innovación para la orientación de la organización al cliente.

Existencia de estudios e informes donde se recoja el diagnóstico de la situación actual de la organización (rendimiento, nivel de utilización y adecuación a las demandas, etc.), así como de otros servicios o unidades considerados modelo a seguir y a nivel internacional.

Existencia de informes de prospectiva que analicen las tendencias en las necesidades y expectativas de los clientes (actuales y potenciales), así como las oportunidades o amenazas que pudiesen ofrecer elementos del entorno tales como las tecnologías, factores político-institucionales, factores económicos, factores socio-culturales, factores medioambientales, etc.

- Identificar y definir la innovación necesaria para el cambio en el modelo de organización y en sus relaciones externas, así como consecuencia de la progresiva globalización.

Existencia de planes estratégicos u otros documentos en los que se recojan los objetivos programáticos y las correspondientes acciones con respecto al cambio y a la mejora de la organización.

Existencia de planes de mejora en proceso de diseño o implantación.

Existencia de documentos en los que se recojan las mejores prácticas extraídas de otras organizaciones y que se pretende implantar en la organización.

- Liderar el desarrollo de los planes de innovación y cambio.

Existencia de grupos de trabajo para la implantación de planes y procesos de mejora, documentación de su composición, logros alcanzados, nivel de vigencia y actividad, etc.

Existencia de cauces formales y regulares de exigencia de responsabilidades, evaluación y seguimiento del cambio.

- Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para la innovación.

Existencia de programación presupuestaria que considere las partidas precisas para la realización de las posibles acciones de innovación.

- Gestionar la implantación eficaz del cambio y los riesgos del conjunto de los programas de innovación para el cambio.

Existencia de programas para el aseguramiento en la calidad de la implantación de las acciones de innovación, definiendo:

- Los procesos y las actividades necesarias para la gestión del cambio.

- Los objetivos y alcance.

- Los beneficios esperados.

- Los responsables e implicados.

- Los recursos necesarios y las estructuras.

- La planificación del trabajo y calendario.

- Los mecanismos de medición, evaluación y actualización.

Adecuada gestión proactiva del riesgo, previsibles barreras y las correspondientes actuaciones dirigidas a su atenuación/erradicación y posibles planes de contingencia

- Comunicar los cambios, basados en la innovación, y la razón de los mismos a las personas que integran la organización y a otros grupos de interés que pudiesen estar involucrados en los mismos.

Existencia de mecanismos, regulares y formales, de comunicación objetiva, rigurosa y transparente de los cambios al personal y a otros posibles grupos de interés, mostrando los objetivos que se persiguen y las acciones y medios para su consecución.

Existencia de mecanismos adecuados de sensibilización y formación, que acompañen, siempre que sea necesarios, a la implantación del cambio.

- Apoyar y permitir a las personas que integran la organización gestionar el cambio, basado en la innovación.

Existencia de grupos de mejora (evidenciado a través de las actas de sus reuniones u otros documentos), que funcionen con carácter regular y formal, y en los que participen y se involucre al personal.

Existencia de documentación de seguimiento del funcionamiento de los grupos, los resultados alcanzados, los proyectos en los que han intervenidos, las personas involucradas, etc.

- Medir y revisar la eficacia de los cambios, basados en la innovación, y compartir los conocimientos alcanzados.

Existencia de mecanismos para la medición y revisión a través de los correspondientes indicadores, estudios, encuestas, etc., así como de evidencias de su recogida y documentación efectiva de forma histórica.

Evidencia de la existencia de mecanismos formales para la captación y difusión del conocimiento logrado en los procesos de cambio con el objetivo de optimizar el aprendizaje de la organización.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 6. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 1.6.

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Cambios producidos por la detección de errores.</p> <p>Recursos y comunicación escasas o inexistentes</p>	<p>Identificación y selección de los cambios en la organización como consecuencia del análisis del entorno y de los rendimientos internos.</p> <p>El equipo Directivo apoya los cambios con recursos suficientes y los comunica a los implicados</p>	<p>Identificación y selección de los cambios en la organización como consecuencia de la comprensión de todos los fenómenos internos y externos.</p> <p>El equipo Directivo lidera los cambios garantizando los recursos necesarios y la comunicación a los implicados</p>	<p>Clima de cambio permanente para adecuar la organización.</p> <p>Se miden y revisan la eficacia de los cambios producidos y se comunican a todas las partes interesadas</p>	<p>Los periodos de cambio forman parte de la cultura de liderazgo de la organización y es un referente para otras</p>

5.2. Eje 2: Política y Estrategia para la Innovación

Se analizará el proceso de diseño, implantación, despliegue, evaluación, revisión y actualización de la política y estrategia de la organización en materia de innovación al objeto de orientarse a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés de la organización, así como al cumplimiento de sus objetivos.

Las variables que permitirán el análisis de dicho criterio serán los siguientes:

Var 2.1 La organización identifica las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés en el proceso de innovación.

Var 2.2 La organización analiza los resultados de la actividad y del entorno, incorporando el aprendizaje y la mejora continua en su planificación y estrategia de innovación.

Var 2.3 La organización desarrolla, revisa y actualiza de forma continua su política y estrategia de innovación, teniendo en cuenta la información extraída de los dos puntos anteriores.

Var 2.4 La organización comunica y despliega su política y estrategia de innovación a través de los correspondientes procesos.

Variable 2.1. La organización identifica las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés en el proceso de innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización tiene en cuenta a los grupos de interés (clientes, propietarios o accionistas, proveedores, competidores, sociedad en general, etc.) para darles respuesta en su política y estrategia, a través de la promoción del proceso de innovación. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar las necesidades de información, analizar, conocer, comprender, tener en consideración, y anticiparse a las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas (incluido el medio ambiente) y a los cambios en el entorno, así como la progresiva globalización e internacionalización.

Existencia de mecanismos para la recogida y análisis sistemáticos de la información relativa a las demandas de las diferentes partes interesadas, así como los requisitos legales y reglamentarios, y en general los cambios exigidos por el entorno. Por ejemplo a través de encuestas de opinión, recogida de sugerencias, desarrollo de grupos de trabajo -actas de reuniones-, bases de datos, estudios de prospectiva, análisis de la competencia, etc.) y su nivel de regularidad y formalización (existencia de procedimientos definidos al efecto), actualización, periodicidad, objetividad, etc.

Existencia de documentos formales en los que se recojan las diferentes tipologías de grupos, segmentados atendiendo a su diversa tipología y necesidades y expectativas.

Existencia de documentos en los que se evidencie su integración en los valores, la misión, la visión, los compromisos de calidad, la política y estrategia de la organización(plan estratégico, plan operativo, folletos descriptivos de los productos y servicios ofrecidos, etc.).

Evidencia de la digitalización de la información.

Evidencia de la existencia de actuaciones o planes diseñados y actuaciones de innovación y mejora implementadas, resultado de procesos de análisis de las necesidades y expectativas de los grupos.

- Involucrar activamente a las personas que integran la organización, así como a los colaboradores y aliados y aprovechar su conocimiento y experiencia en la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y los cambios en el contexto que rodea a la organización.

Existencia documental de mecanismos de participación del personal, colaboradores y aliados en la identificación de necesidades y expectativas (grupos de trabajo, sugerencias de mejora, etc.) y de los cambios en el entorno. Se podría evidenciar a partir de la existencia de actas de reuniones, procedimientos de relación, informes de resultados, etc.

- Comprender y considerar los objetivos y metas establecidos por los responsables de la organización y su implicación relativa a la innovación y cambio.

Existencia documental en la que se recojan los objetivos, estándares, política y estrategia establecidos por la organización, así como los definidos en la normativa y regulación aplicable, planes estratégicos, tendencias y directrices en el mercado, u otros documentos programáticos, tanto prescriptivos como de tipo orientativo.

- Buscar la anticipación e incorporación de los avances tecnológicos, la innovación, el emprendimiento y las mejores prácticas identificadas en otras organizaciones (nacionales e internacionales), que puedan mejorar la gestión y la orientación al cliente.

Existencia documental de estudios de prospectiva tecnológica y de innovación de organización, procesos y organizativa.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 7. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 2.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Información escasa y mayoritariamente de elaboración propia</p>	<p>Se identifican y recogen las Necesidades y Expectativas más relevantes de los colectivos mencionados, obtenidas por medio de encuestas, consultas, estudios de mercado, etc.</p> <p>Dicha información se actualiza cada vez que se inicia un proceso de planificación anual</p>	<p>Existen procesos formalizados de identificación de Necesidades y Expectativas de todos los grupos de interés, incluyendo información del mercado y de organizaciones similares.</p> <p>Dicha información se actualiza periódicamente, con los datos procedentes de los canales de información de dichos colectivos</p>	<p>Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de Necesidades y Expectativas de todos los grupos de interés, que se mantienen actualizados de forma permanente.</p> <p>Dichos procesos han sido contrastados con una experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos</p>	<p>Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora</p>

Variable 2.2. La organización analiza los resultados de la actividad y del entorno, incorporando el aprendizaje y la mejora continua en su planificación y estrategia de innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización analiza los resultados de actividad y de su entorno, para desarrollar un proceso de aprendizaje y de incorporación de la innovación y cambio en su plan estratégico, planes operativos, objetivos, presupuestos, etc.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar y analizar la información procedente de los indicadores de rendimiento y evaluar la eficacia en la gestión alcanzada por la organización.

Existencia documental de:

- o Mecanismos/procedimientos para la recogida y análisis sistemáticos de la información de los ejercicios anteriores, previsiones del mercado, etc. tales como sistema de indicadores o cuadros de mando.
- o Estándares a alcanzar, que estén ligados a la planificación y estrategia, así como a los diferentes sistemas de gestión (recursos humanos, procesos, económico-financiero, resultados en clientes, etc.).
- o Indicadores de eficacia, eficiencia, ratios de ventas y servicio, nivel de calidad, innovación en la organización -introducción de nuevos servicios, prestaciones, etc.-.

Digitalización de la información.

- Analizar y comprender el rendimiento y la eficacia en la gestión alcanzada por otras organizaciones consideradas modelo a seguir (tanto nacionales como internacionales), comparando dichos rendimientos con los de la organización.

Existencia de documentos (tanto elaborados internamente como extraídos de otras fuentes y archivados) que recojan las mejores prácticas en otras organizaciones dentro y fuera de la propia organización, así como la definición de procedimientos formales adecuados para dicha prospección y análisis.

- Analizar, conocer, comprender y tener en consideración el nivel de satisfacción de las diferentes tipologías de clientes y mercados con la organización.

- Existencia de mecanismos para la recogida y análisis sistemático de la información relativa al nivel de satisfacción de las diferentes partes interesadas (definición de procedimientos formales, encuestas de satisfacción, recogida de quejas y reclamaciones, grupos de trabajo, análisis de prospectiva, indicadores de rendimiento, etc.) y su nivel de regularidad y formalización, actualización, periodicidad, objetividad, etc.

Existencia de documentos formales (preferiblemente digitalizados) en las que se recojan los resultados relativos a las percepciones de los clientes e indicadores de rendimiento para cada uno de las partes interesadas.

Evidencia de la existencia de actuaciones de innovación y mejora, así como de planes diseñados en respuesta al análisis del nivel de satisfacción de las partes interesadas.

- Aprovechar las experiencias y los conocimientos adquiridos por la organización en el proceso de innovación y cambio.

Existencia documental (definición de procedimientos formales de aprendizaje y/o gestión del conocimiento, estudios, informes, actas de reuniones, material entregable a asistentes, etc.) de análisis de experiencias y conocimientos alcanzados

Existencia de acciones de difusión de las mismas dentro de la organización (jornadas, análisis colectivo de resultados, grupos de análisis, etc.).

- Adoptar modelos estratégicos a seguir en la gestión (tales como el Modelo EFQM, sistemas de gestión de la I+D+i, calidad, medio ambiente, etc.).

Evidencia de la adopción y aplicación de modelos estratégicos en la gestión (innovación, calidad/excelencia, medio ambiente, etc.) -a través de procesos definidos dentro de la organización-.

Nivel de implantación y despliegue de dichos modelos o sistemas de gestión dentro de la organización, tiempo transcurrido en la implantación, etc.

- Analizar y comprender las cuestiones sociales y especificidades culturales, geográficas, legales, políticas, éticas, medioambientales, de seguridad e higiene en el trabajo, así como las inquietudes y demandas de los diferentes agentes sociales y sus implicaciones en la necesidad de cambio.

Evidencia documental (definición formal de procedimientos, informes, actas, redacción de antecedentes en plan estratégico/plan operativo, redacción de valores, etc..)

Evidencia documental de la recogida y análisis de datos relativos a las cuestiones sociales y especificidades culturales, consideraciones legales, políticas, éticas, medioambientales, de seguridad e higiene en el trabajo, así como las inquietudes y demandas de los diferentes agentes sociales.

- Desarrollar un proceso de vigilancia tecnológica (interna y externa, y tanto a nivel nacional e internacional) para la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones científicas o técnicas susceptibles de crear oportunidades o amenazas.

Desarrollar mecanismos/procesos de vigilancia tecnológica y de análisis de su aplicabilidad e impacto en la eficacia y eficiencia de la organización.

Identificar y caracterizar escenarios de evolución, basados en desarrollos tecnológicos.

Identificar casos de éxito y de fracaso.

Obtener datos de evolución de los mercados en su sector.

Realizar estudios tecnológicos comparativos de productos/servicios de la competencia.

Identificar, valorar y proponer las oportunidades de alianzas estratégicas.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 8. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 2.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Información escasa, relativa mayoritariamente a indicadores internos.</p> <p>Se incluye información relativa a la Legislación aplicable</p>	<p>Recogida y análisis de los Resultados Operativos e Indicadores de los Procesos Clave.</p> <p>Identificación de la tecnología tradicional.</p> <p>Se recogen y consideran las informaciones más relevantes de tipo socioeconómico y demográfico.</p> <p>Todas ellas se actualizan cada vez que se inicia un proceso de planificación anual</p>	<p>La recogida y análisis de resultados incluye la totalidad de los Procesos de la Organización.</p> <p>Se incorporan resultados de las acciones de mejora y aprendizaje.</p> <p>Se analiza el impacto de las tecnologías innovadoras.</p> <p>La recogida de dichas informaciones es periódica y, en las internas, sistemática</p>	<p>Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de las informaciones anteriores, que son actualizadas de forma permanente. Dichos procesos han sido contrastados con una experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos</p>	<p>Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora</p>

Variable 2.3. La organización desarrolla, revisa y actualiza de forma continua su política y estrategia de innovación, teniendo en cuenta la información extraída de los dos puntos anteriores.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización en la definición del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual tiene en cuenta la coherencia con los principios y valores que conforman su "cultura" de la innovación, la atención equilibrada de necesidades y expectativas de las partes interesadas, el análisis de riesgos y plazos y la identificación de los Factores Críticos de Éxito.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Garantizar que la planificación y estrategia de innovación están en concordancia con la misión, visión y objetivos generales establecidos para la organización, considerando mecanismos de adaptación y actualización continua, adecuándola al contexto cambiante (tanto interno como externo).

Evidencia de su definición en el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la organización.

Existencia de documentos que incluyan las funciones definidas para la organización y su concordancia con el plan estratégico.

Existencia de mecanismos de adaptación y actualización (grupos de mejora, acciones de mejora, etc.)

- Garantizar un equilibrio entre las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, y en el contexto de globalización de los mercados.

Evidencia de su definición en el plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la organización.

Existencia de documentos que recojan los objetivos para cada una de las tipologías de partes interesadas, expresando las diferentes líneas de actuación.

- Identificar los factores críticos de éxito, contemplando los posibles escenarios y barreras en el desarrollo de la estrategia para la innovación, así como las acciones oportunas a llevar a cabo en cada caso.

Evidencia de la definición de los factores críticos de éxito y objetivos estratégicos en el plan estratégico y planes operativos, y alineamiento con valores y visión.

Existencia de la definición de los posibles riesgos y, en su caso, las alternativas optimista y pesimista y los correspondientes planes de contingencia.

- Establecer un sistema de indicadores de seguimiento y control para evaluar el grado de adecuación de los objetivos marcados y así poder establecer mecanismos de ajuste, actualización y mejora de la política y estrategia de innovación.

Existencia de indicadores definidos y aplicación de un sistema de recogida y análisis de los mismos (reflejado documentalmente en un procedimiento específico).

Evidencia de la digitalización de la información.

Evidencia de actuaciones de ajuste, actualización y mejora de la política y estrategia.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 9. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 2.3

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>El Plan Operativo obedece a criterios mayoritariamente económicos.</p> <p>Se consideran las necesidades más importantes, preferentemente de los accionistas o propietarios</p>	<p>Se revisa la coherencia con los Principios y Valores.</p> <p>Se procura un cierto equilibrio entre las Necesidades y Expectativas de las diferentes partes interesadas.</p> <p>Para inversiones importantes se analizan horizontes presupuestarios superiores al año</p>	<p>Total coherencia con los Principios y Valores de la organización.</p> <p>Atención a la mayoría de las Necesidades y Expectativas de las partes interesadas.</p> <p>Análisis incipiente de Riesgos y Plazos.</p> <p>Identificación de los FCE's más relevantes</p>	<p>Alineamiento sistemático del Plan Operativo con las Necesidades y Expectativas de las partes interesadas.</p> <p>Análisis sistemático de Riesgos y Plazos.</p> <p>Identificación plena de los FCE's.</p> <p>Análisis de la eficacia del proceso con abundantes evidencias de mejora del mismo.</p> <p>Experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos</p>	<p>Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora</p>

Variable 2.4. La organización comunica y despliega su política y estrategia de innovación a través de los correspondientes procesos.**Aspectos a valorar:**

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización, en el despliegue de su estrategia de innovación, y en sus correspondientes planes operativos, así como en la ejecución del presupuesto anual, lo hace a través de unos procesos clave, descomponiendo los objetivos y metas en sus distintos niveles, llegando hasta la definición, comunicación y seguimiento de los objetivos individuales y colectivos para la innovación y cambio. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Comunicar internamente la planificación y estrategia de innovación, los objetivos, prioridades y resultados esperados a nivel de las diferentes unidades, sedes y países en los que está presente la organización, así como a nivel de las diferentes personas y áreas funcionales.

Existencia de un plan o procedimiento para la comunicación interna y externa de los objetivos de la planificación y estrategia de innovación, así como de los objetivos individuales, prioridades y resultados esperados.

Evidencia acerca del nivel del conocimiento, aceptación e implicación con la planificación y estrategia de innovación por parte del personal, extraída de encuestas, entrevistas, grupos de trabajo, etc.

- Identificar y definir los procesos clave precisos para desarrollar de forma efectiva la planificación y estrategia de la innovación.

Evidencia de que el esquema de procesos clave para la innovación está desarrollado y de que dichos procesos están definidos formalmente y son la base del desarrollo de la política y estrategia de innovación y de su traducción a los planes operativos.

Evidencia de que todos los procesos tienen designado un responsable o propietario y definidos sus indicadores correspondientes.

Evidencia de que cada vez que se actualiza la planificación y estrategia de innovación, se analiza la vigencia de los procesos clave y la oportunidad de cambiarlos.

- Desarrollar una medición, seguimiento, revisión y mejora continua de los procesos clave necesarios para el desarrollo de la planificación y estrategia de innovación.

Evidencia de que se efectúa el registro documental y digitalización de los indicadores relativos tanto a rendimiento como a resultados que se van alcanzando de los planes, objetivos y metas en materia de innovación.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 10. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 2.4

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Existe una división de tareas y responsabilidades, pero no asociada a procesos.</p> <p>Conocimiento solamente a primeros niveles de dirección de la estrategia de la organización</p>	<p>Esquema de Procesos Clave que permite el despliegue del Plan Operativo y la fijación de objetivos de primer nivel. Identificados los responsables de dichos Procesos. La comunicación de la estrategia y los planes operativos de innovación es adecuada a cada nivel de la organización. Todos los empleados conocen sus objetivos individuales y de equipo</p>	<p>Esquema de Procesos normalizado y documentado que cubre todas las actividades y despliegue del Plan Operativo a través de ellos, definiendo objetivos a todos los niveles de la organización. Procedimientos de revisión y mejora de procesos. Proceso formal de comunicación de la estrategia y planes operativos de innovación</p>	<p>Definición de Procesos formal y sistemática, a todos los niveles. Procedimientos de auditoría interna y/o de certificación de los mismos, con evidencias de mejoras en los dos últimos años. Proceso formal, documentado y sistemático para la comunicación de la estrategia y planes operativos de innovación, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos</p>	<p>Revisión periódica y sistemática de la eficacia del Mapa de Procesos y del proceso de comunicación de la estrategia y planes operativos de innovación. Evidencias abundantes de mejoras en los tres últimos ciclos</p>

5.3. Eje 3: Personas emprendedoras

Se analiza cómo la organización, y sus responsables, planifican, gestionan y potencian el desarrollo del personal, con el fin de alcanzar los objetivos de innovación. Para ello, la organización garantiza que dicho personal sea emprendedor, capaz de hacer frente a las necesidades de innovación, tanto a nivel individual, como de equipos o de la institución en su conjunto. Asimismo se estudia cómo la organización se preocupa y da reconocimiento a las personas incrementando su motivación y compromiso con la innovación y cambio, en la búsqueda de la excelencia.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 3.1 La organización posee una asignación y planificación de personal adecuada para el desarrollo de la innovación.

Var 3.2 La organización realiza actuaciones encaminadas a la capacitación del personal para el desarrollo de una cultura innovadora, que optimice el cumplimiento de los objetivos.

Var 3.3 La organización promueve un clima de participación constructiva y proactiva de las personas, en el marco de una cultura de innovación.

Var 3.4 La organización dispone y desarrolla canales de comunicación (vertical entre diferentes niveles y transversal entre personas y unidades) que garanticen la difusión y el fomento de la cultura generadora de innovación.

Var 3.5 La organización desarrolla sistemas de reconocimiento, valoración y recompensa de los esfuerzos de las personas en el desarrollo de la innovación y en el cumplimiento de sus objetivos.

Variable 3.1. La organización posee una asignación y planificación de personal adecuada para el desarrollo de la innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización dispone de una asignación y planificación de personal orientadas al desarrollo de una cultura de la innovación, alineado con su estrategia y planes operativos. Asimismo, se tendrá en cuenta, como dicha planificación se revisa y actualiza a partir del seguimiento de indicadores de rendimiento y de la percepción del personal.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Definir las necesidades de personal, adecuándolas a la demanda de innovación de la organización y al logro de sus objetivos estratégicos, y su alcance al conjunto de las unidades, sedes y países.

Evidencia de la integración de la innovación en la estructura organizativa general y dependencia funcional, así como su alcance al conjunto de las unidades, sedes y países..

Existencia de áreas o personas responsables de la innovación acordes a los planes de innovación.

Existencia de relación de puestos de trabajo vinculados a procesos generadores de innovación, nivel de vigencia y actualización.

- Asegurar que el personal que realiza y gestiona las actividades de innovación es consciente de la pertinencia e importancia. Además, definir las competencias, responsabilidades, nivel jerárquico y de dependencia del personal.

Existencia de áreas o personas responsables de la innovación acordes a los planes de innovación.

Evidencia de la existencia de criterios de priorización de los conocimientos y aptitudes emprendedores y compromiso, en el desarrollo de las funciones de los puestos de trabajo.

Existencia de criterios de selección y promoción del personal que incorporen aspectos relativos a la cultura y valores de innovación y emprendeduría.

Existencia de documentos digitalizados en los que se definan los objetivos en materia de innovación y su nivel de actualidad.

Existencia de acciones información y comunicación sobre los objetivos de la innovación, así como planes de formación para el desarrollo de la cultura emprendedora y la innovación.

- Identificar los agentes clave en la innovación, tanto por su papel facilitador como por sus posibles resistencias al cambio.
- Definir los procesos relacionados con la incorporación de personal a la organización.

Existencia de criterios de selección y promoción del personal que incorporen aspectos relativos a la cultura y valores de innovación.

Evidencia de la integración de aspectos relativos a la cultura y valores emprendedores y de innovación en el proceso de acogida del nuevo personal.

- Actualizar y mejorar la política de desarrollo de la innovación en base a los resultados de evaluación personal, así como del análisis periódico de la percepción del personal.

Existencia de registro de indicadores de rendimiento del personal y evidencia de su análisis e identificación de acciones de mejora.

Existencia de mecanismos de recogida de la opinión del personal (encuestas de clima laboral, buzón de quejas y sugerencias, grupos de trabajo, etc.).

- Emplear metodologías innovadoras para la mejora de la organización del trabajo y las condiciones de trabajo.

Existencia de documentos que reflejen los cambios organizativos realizados que han supuesto innovaciones.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 11. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 3.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
No existe un Plan específico de personal, solamente el Presupuesto de gastos asociado	Plan de gestión de personal alineado con la mayoría de los objetivos de para la innovación, pero escasamente formalizado y documentado. Recogida de las aportaciones de empleados recogidas vía representantes o sindicatos, pero con inclusión escasa o inexistente	Plan de gestión de personal, formalizado y documentado, alineado con los objetivos de para la innovación y contemplando todas sus implicaciones. El plan de gestión de personal se realimenta con las sugerencias e informaciones procedentes del personal, recogidas vía encuestas, comunicaciones, etc.	Proceso de definición del plan de gestión de personal completo, sistemático y completamente alineado los objetivos de para la innovación, planes operativos y presupuesto. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos.	Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos tres ciclos

Variable 3.2. La organización realiza actuaciones encaminadas a la capacitación del personal para el desarrollo de una cultura innovadora, que optimice el cumplimiento de los objetivos.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización se preocupa de la capacitación del personal para el desarrollo de una cultura innovadora, procurando la adecuación de sus conocimientos y experiencia a las necesidades derivadas de su responsabilidad. Asimismo, se evaluará cómo ésta desarrolla e implanta planes de formación, y asigna los objetivos individuales y colectivos. Por último, se tendrá en cuenta cómo ésta evalúa el rendimiento del personal desde la perspectiva de su implicación en la innovación.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Desarrollar procesos de vigilancia tecnológica interna consistentes en el análisis de la estructura actual y los mecanismos de integración de la innovación entre las diferentes áreas, unidades, sedes, países y personas, orientado a la identificación de las potenciales actuaciones de mejora, en el marco de una cultura de la innovación.

Existencia de catálogos de capacidades y conocimientos de personal.

Definición de funciones básicas que se desarrollan en la organización y valoración de su adecuación a una cultura innovadora.

- Asignar responsabilidades, mediante la identificación, clasificación y adecuación del conocimiento y las capacidades de las personas a las necesidades de la organización, al desempeño de las funciones y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Evidencia de la integración de la innovación en la estructura organizativa general y dependencia funcional.

Existencia de una descripción de los puestos de trabajo y manual de funciones, así como de los conocimientos y habilidades necesarios para su correcto desempeño. Nivel de digitalización, vigencia y actualización.

Existencia de una relación de puestos de trabajo. Nivel de vigencia y actualización.

Existencia de planes de formación individuales y/o colectivos, y su nivel de integración con los planes y actuaciones para la promoción de la innovación.

- Identificar las necesidades de información y formación para el desarrollo de capacidades de innovación y emprendizaje, que alcance a todos los niveles organizativos, sedes y, en su caso, países en los que está presente.
- Diseñar e implantar planes de formación para el desarrollo de conocimientos y capacidades necesarios para la innovación.

Existencia de planes de carrera en los que la capacidad creativa e innovadora sea valorada.

Existencia de planes de formación individuales y/o colectivos basados en los objetivos de capacitación para la innovación.

Número de acciones de sensibilización y formación planificadas y realizadas en dicha área. Número de destinatarios sobre el total.

- Promover el trabajo en equipo, la multidisciplinariedad y la colaboración y cooperación entre diferentes perfiles, como oportunidad de desarrollo de oportunidades de innovación.

Registro de grupos de trabajo, y actas de reunión, personas participantes (número, composición, etc.).

- Poner a disposición de las personas los correspondientes manuales y guías que les apoyen en el desarrollo de conocimientos y capacidades para la innovación.

Existencia de manuales y guías para el desarrollo de conocimientos y capacidades para la innovación.

- Promover el intercambio de experiencias y conocimientos favorables a la innovación y emprendimiento entre las personas que integran la organización. En el caso de empresas internacionales, promover el flujo de conocimientos, ideas y experiencias.

Existencia de foros o jornadas de debate e intercambio de experiencias, grupos de trabajo, jornadas de reconocimiento a quienes han desarrollado innovaciones, etc.

Existencia de documentos para la difusión del conocimiento y experiencias favorables a la innovación y emprendizaje, canales web especializados, número de accesos a la intranet, etc.

Existencia de mecanismos de recompensa y reconocimiento para promover dichas prácticas.

- Evaluar al personal y ayudarle a mejorar sus resultados.

Existencia de mecanismos tales como: encuestas de opinión y satisfacción laboral, entrevistas y reuniones, grupos de mejora, indicadores de rendimiento y consecución de objetivos, etc. Informes de evaluación del rendimiento, clima laboral, etc.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 12. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 3.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
Se exigen las titulaciones y/o capacitaciones especificadas en el manual de puestos de trabajo	Se identifican los conocimientos y habilidades de los puestos clave de la organización y se evalúan los conocimientos de los empleados de primer nivel. Existen planes de formación a niveles de supervisión y mando. Se asignan objetivos y se evalúa el rendimiento a niveles de supervisión y mando	Identificación de conocimientos y habilidades de todos los puestos de trabajo, y evaluación de conocimientos de todo el personal. Planes de formación extensivos a todos los empleados que lo necesiten. Objetivos y evaluación de rendimiento a todos los niveles de la organización.	Proceso de formación y desarrollo del personal completo, sistemático y completamente alineado con las necesidades del Plan Operativo, que garantiza la adecuación de conocimientos y habilidades de todo el personal. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos

Variable 3.3. La organización promueve un clima de participación constructiva y proactiva de las personas, en el marco de una cultura de innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización y sus responsables promueven una cultura de la innovación que estimule las actitudes emprendedoras y la implicación del personal en iniciativas innovadoras (propuestas por la organización o por éste). Al mismo tiempo se valorará la motivación y el reconocimiento a su innovación, emprendimiento y participación en iniciativas innovadoras, mostrando receptividad a sus aportaciones. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Promover la concienciación de la importancia de la innovación y la participación individual, colaboración y cooperación de las personas, haciéndolas partícipes en la innovación de producto/servicio, de mercado, de concepción organizativa, operativa- en procesos y funciones-, y de modelo de negocio

Existencia de grupos de innovación, y equipos de trabajo para su desarrollo, así como la documentación que evidencie su funcionamiento y resultados.

Existencia de procesos que ayuden a la participación proactiva y a compartir el conocimiento y las experiencias.

Existencia de mecanismos de reconocimiento que respalden las decisiones emprendedoras e innovadoras.

Valoración del número de iniciativas generadas y puestas en práctica, grupos de innovación y mejora constituidos, número de sugerencias presentadas, etc.

Relación de jornadas, eventos, etc. para la promoción de la innovación y el emprendimiento en los que ha participado el personal.

- Desarrollar mecanismos que garanticen la adopción de iniciativas y sugerencias de innovación propuestas por el personal.

Existencia de procedimientos en los que quede definidos los mecanismos de participación para la innovación y emprendimiento, a través de sugerencias y otras iniciativas.

Registro del número de iniciativas implementadas.

- Promover que dicho intercambio alcance no sólo a las diferentes unidades, sino también a las diferentes sedes y países.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 13. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 3.3

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
El personal dispone de escasa autonomía y están sometidos a un riguroso control	Flexibilidad y autonomía ligadas a niveles de supervisión y control. Algunos estímulos de motivación y reconocimiento, y espíritu de equipo, orientados preferentemente a la consecución de los objetivos. Fomento incipiente de la colaboración en acciones de mejora	Flexibilidad, autonomía y espíritu de equipo a todos los niveles de la gestión. Abundantes acciones de motivación y reconocimiento, por objetivos individuales y de equipo. Apoyo a las acciones de mejora	La asunción de responsabilidades, independencia de criterio y autonomía de acción conforman la "Cultura" de la organización. Actividades sistemáticas de motivación y reconocimiento, apreciadas por los empleados. Abundantes evidencias de trabajo en equipo y desarrollo de acciones de mejora	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos

Variable 3.4. La organización dispone y desarrolla canales de comunicación (vertical entre diferentes niveles y transversal entre personas y unidades) que garanticen la difusión y el fomento de la cultura generadora de innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización se preocupa de establecer una buena comunicación con/entre sus empleados, desarrollado de cauces adecuados de comunicación verticales y horizontales y aprovechándolos para difundir el conocimiento y las buenas prácticas de innovación. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar las necesidades de comunicación para el fomento de una cultura y valores de innovación, desarrollando los cauces más efectivos y pertinentes.

Existencia de un plan de comunicación para la innovación.

Existencia de procesos definidos para dicha comunicación.

Definición de cauces de comunicación adecuados para cada tipología de actuaciones y colectivos destinatarios.

- Aprovechar los cauces de comunicación y las oportunidades tecnológicas para difundir tanto aspectos estratégicos (principios y valores de innovación y emprendimiento, etc.) como operativos, incluyendo las mejores prácticas y el conocimiento.

Relación de canales de comunicación utilizados (reuniones internas, listas de distribución, boletines de noticias, correo interno, reuniones periódicas, canales web especializados, Intranet, etc.)

- Desarrollar procesos que ayuden a compartir el conocimiento y las experiencias de las personas, así como su asimilación organizativa, en todas las unidades, sedes y países.

Definición de una política y un modelo de gestión del conocimiento en la organización.

Definición y puesta en marcha de los procesos necesarios para la compartición y difusión del conocimiento en sus diferentes ámbitos.

- Desarrollar mecanismos de seguimiento, evaluación y control de la efectividad de la comunicación.
- Existencia de procedimientos y mecanismos de evaluación del plan de comunicación u de las acciones correspondientes. Registro de acciones acometidas como consecuencia de la evaluación.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 14. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 3.4

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
La comunicación es básicamente de tipo formal, y de carácter descendente, a través de la cadena de mando	El equipo Directivo ha desarrollado e implantado cauces de comunicación eficientes, por los que se difunde la información relevante. La comunicación en sentido inverso es incipiente y/o escasa. No se han recogido las necesidades de comunicación del personal	Despliegue eficiente de canales de comunicación bidireccionales, por los que se difunde toda la información relevante de la organización. Los canales de comunicación se han adecuados a las necesidades y expectativas de los empleados. Evidencia de una comunicación fluida y apreciada por todos	La comunicación es sistemática y dispone de mecanismos propios para asegurar su efectividad y entendimiento por parte de todos los empleados. Procesos de revisión y mejora de la comunicación al menos desde hace dos ciclos	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos

Variable 3.5. La organización desarrolla sistemas de reconocimiento, valoración y recompensa de los esfuerzos de las personas en el desarrollo de la innovación y en el cumplimiento de sus objetivos.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización aseguran la coherencia y el alineamiento de sus políticas de reconocimiento, valoración y recompensa con la política y estrategia de innovación. Asimismo, analiza, cómo la organización proporciona al personal unas instalaciones y recursos adecuados para la promoción de dicha innovación. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Establecer sistemas justos y ecuanímenes de reconocimiento, valoración y recompensa de los esfuerzos de las personas por la innovación.

Alineamiento de sus políticas de remuneración, traslados, etc. con el Plan Operativo y Presupuesto.

Existencia formal de una política y sus correspondientes mecanismos, objetivos, rigurosos, transparentes y conocidos por todo el personal, para la incentivación, a través de factores: salariales, asunción de responsabilidades y oportunidades y retos profesionales, estabilidad laboral, mejora de la cualificación y empleabilidad, promociones y ascensos, beneficios accesorios inherentes al cargo, recompensas, reconocimientos formales e informales, etc.

Documentos donde queden registrados los reconocimientos otorgados al personal.

- Asignar recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las tareas de innovación.

Asignaciones presupuestarias destinadas a la promoción de la cultura de la innovación entre el personal .

Acciones de concienciación e implicación de sus empleados en la cultura innovadora.

Indicadores de gestión de recursos humanos (nivel de participación en diferentes acciones e iniciativas, rendimiento, etc.

- Desarrollar un ambiente y entorno de trabajo propicios para la innovación y emprendimiento.

Nivel de seguridad y salud laboral.

Aspectos medioambientales en el medio de trabajo.

Adecuación de espacios.

Equipos e instalaciones adecuados.

Infraestructuras (cafetería, salas de reuniones, salas comedor y charla, etc.).

- Promover la innovación y cambio a través de una cultura abierta al fallo y riesgo, la flexibilización de los lugares y de los tiempos y horarios de trabajo.

Valores de la organización relativos al personal.

Normativa, noticias, boletines, folletos o cualquier otro tipo de publicación relativa a dichos ámbitos, para su distribución al personal.

Acciones desarrolladas.

Beneficios sociales definidos tanto por la organización, como en su caso por la organización, para el personal

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 15. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 3.5

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Las políticas de personal son rígidas.</p> <p>En el resto de aspectos medioambientales, de instalaciones, etc., se atiene a la legislación y normativa vigentes</p>	<p>Existe un cierto alineamiento entre las políticas de reconocimiento y el Plan Operativo para la promoción de la innovación. Reconocimientos esporádicos a los empleados. Alguna concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones adecuados</p>	<p>Pleno alineamiento de las Políticas de remuneración, movilidad, etc. con el Plan Operativo para la promoción de la innovación. Política de reconocimientos, orientada a objetivos y acciones de innovación. Alta concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones modernos y funcionales. Beneficios sociales</p>	<p>Pleno alineamiento de las Políticas de remuneración, movilidad, etc. con el Plan Operativo para la promoción de la innovación. Política de reconocimientos, orientada a objetivos y acciones de mejora. Alta concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones modernos y funcionales. Beneficios sociales</p>	<p>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos</p>

5.4. Eje 4: Alianzas Estratégicas y Recursos para la Innovación

Se analizará la optimización y coherencia en la gestión de las alianzas y los recursos con la política y estrategia de innovación.

Dentro de los recursos se contemplarán tanto los de índole económica y financiera como los activos fijos (terrenos, locales, edificios, infraestructuras e instalaciones, equipos y materiales), la tecnología, la información y el conocimiento.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 4.1 La organización gestiona adecuadamente las alianzas, en apoyo al logro de sus objetivos estratégicos de innovación.

Var 4.2 La organización gestiona adecuadamente los recursos económicos y financieros, de forma congruente con su política y estrategia de innovación.

Var 4.3 La organización desarrolla actuaciones innovadoras para la gestión adecuada de sus edificios, instalaciones, bienes, equipos y materiales, así como su mantenimiento, conservación y gestión medioambiental.

Var 4.4 La organización aprovecha y optimiza el uso de las tecnologías existentes y/o emergentes, útiles como palancas para la innovación y cambio, orientadas a la mejora continua de la calidad de la gestión y atención a los diferentes grupos de interés.

Var 4.5 La organización vigila el entorno interno y externo, identifica, captura, gestiona, difunde (interna y externamente) y actualiza la adecuada información clave disponible, así como los conocimientos y experiencias, en apoyo del desarrollo de su estrategia de innovación.

Variable 4.1. La organización gestiona adecuadamente las alianzas, en apoyo al logro de sus objetivos estratégicos y al cumplimiento de las funciones.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan la optimización y coherencia en el establecimiento y gestión de relaciones de colaboración o cooperación interna y externa, con otras instituciones y unidades.

Los aspectos a valorar serán fundamentalmente, la transparencia, objetividad, legalidad, eficacia, eficiencia, economía en la gestión, y la calidad de la organización.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar oportunidades de alianza que pueda contribuir a la mejorar de la capacidad de innovación (investigación, transferencia tecnológica, desarrollo de proyectos, adquisición, generación y difusión de conocimientos).

Se han identificado los potenciales aliados, así como los correspondientes procesos clave en los que la relación de colaboración/cooperación pueda ser beneficiosa.

Existencia de documentos que evidencie la colaboración y los agentes con los que se realizan actividades de I+D+i:

- a. Con otras empresas del mismo grupo,
- b. Con clientes,
- c. Con proveedores,
- d. Con competidores,
- e. Acuerdos de cooperación tecnológica,
- f. Con experto colaboradores,
- g. Con universidades, Centros Tecnológicos, otros organismos públicos de I+D+i.
- h. Con otras organizaciones.

Ámbito geográfico de la cooperación y nivel de internacionalización:

- a. Local o provincial,
- b. Autonómico,
- c. Nacional,
- d. Países de la Unión Europea,
- e. Países europeos no incluidos en la UE,
- f. Resto de países.

Existencia de mecanismos de vigilancia tecnológica.

- Identificar los proveedores clave que pueda contribuir a la mejorar de la capacidad de innovación.

Se han identificado los proveedores clave, así como los correspondientes procesos clave relacionados con la innovación.

Existe una base de datos de proveedores.

- Definir procesos para la contratación con proveedores, que favorezcan las oportunidades de innovación.

Existen procedimientos formales que definen todos los aspectos relativos a la contratación, condiciones, formas de relación, evaluación, etc. de proveedores, que promuevan la innovación.

- Integrar, a los proveedores en la gestión de la innovación y en la mejora continua de la calidad.

Existen mecanismos de evaluación de proveedores en base a indicadores y estándares relativos a la innovación.

Se han definido los procesos necesarios para el apoyo a los proveedores en las actividades de innovación, compartiendo y aprovechando al máximo el conocimiento y la experiencia de ambas organizaciones.

- Desarrollar sistemas de seguimiento, revisión y evaluación de los resultados de los proveedores.

Existencia de parámetros (indicadores y estándares) que permiten evaluar la efectividad de la relación y el apoyo de la misma a la consecución de los objetivos estratégicos de innovación.

- Desarrollar relaciones de colaboración/cooperación con otras organizaciones, nacionales e internacionales, para el desarrollo de la innovación.

Se tienen establecidos acuerdos de colaboración/cooperación alineados con la consecución de los objetivos estratégicos de innovación.

Alianzas estratégicas o relaciones de colaboración mantenidas con otras organizaciones para realización de actividades de I+D+i:

- a. Mediante transferencia de conocimientos (know-how),
- b. Mediante Personal de apoyo,
- c. A través de Centros Públicos de Investigación, Universidades,
- d. Otras Empresas.

Pertenencia a redes de intercambio e innovación.

Existencia de una relación de documentos que establezcan el tipo de acuerdo, la fecha de entrada en vigor y los objetivos.

- Desarrollar sistemas de seguimiento, revisión y evaluación de los resultados de las alianzas.

Existencia de parámetros (indicadores y estándares) que permiten evaluar la efectividad de la relación y el apoyo de la misma a la consecución de los objetivos estratégicos de innovación.

Evidencia de la digitalización de dicha información.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 16. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 4.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No, se mantienen las relaciones tradicionales de suministro</p>	<p>Se posee una base de datos de proveedores. Se identifican otras organizaciones clave y las posibles áreas de colaboración. Se desarrollan algunos acuerdos de colaboración y se aprovechan sinergias existentes</p>	<p>Se han desarrollado y definido procedimiento para la gestión de los proveedores.</p> <p>Se han desarrollado alianzas con las Organizaciones clave, orientadas al aprovechamiento de sinergias y transferencia de conocimientos.</p> <p>Se han definido acciones de mejora conjuntas.</p> <p>Se participa en estudios de benchmarking sectoriales (análisis comparado entre organizaciones)</p>	<p>Desarrollada una política sistemática de alianzas con las Organizaciones clave que se relacionan con la Organización. Se mide la eficacia de dichas alianzas y los beneficios obtenidos. Al menos dos años de experiencia en el desarrollo de dicha política</p>	<p>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos</p>

Variable 4.2. La organización gestiona adecuadamente los recursos económicos y financieros, de forma congruente con su política y estrategia de innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan que la organización haya definido e implantado una estrategia económico-financiera, alineada con la estrategia/Plan Operativo y tiene asignado un Presupuesto Anual.

En dicho sentido, se analizará si dicha estrategia contempla tanto las inversiones previstas, como los recursos necesarios para la financiación de las actividades, y una adecuada gestión del riesgo financiero y, en su caso, gestión de cobros.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Planificar y distribuir el presupuesto de acuerdo a las funciones y los objetivos establecidos para la innovación.

Existencia de un presupuesto de la organización y asignaciones correspondientes a las actuaciones de innovación, que contempla la totalidad de variables económicas (ingresos, gastos, inversiones, etc.),

Existencia de un plan económico y financiero, que evalúe e identifique las posibles fuentes de financiación de la innovación, atendiendo a las necesidades a corto y medio plazo.

Existencia de documentación que refleje el proceso de elaboración anual del presupuesto anual de innovación y que forma parte de la programación presupuestaria de la organización.

El presupuesto anual de innovación se descompone en las distintas unidades operativas de la Unidad Organizativa, permitiendo un seguimiento individualizado del Presupuesto para cada una de ellas.

El presupuesto anual de innovación se periodifica a intervalos de tiempo adecuados (mensual, trimestral, etc.) y se revisa su cumplimiento con la misma periodicidad.

Existencia de una estrategia presupuestaria (y unos objetivos expresos -por escrito-), que busque la eficiencia y economía en la gestión de los recursos, compatible con la optimización de la calidad de la organización.

- Planificar la gestión de posibles riesgos económico-financieros.

Evidencia de adecuado control de riesgos, y desarrollo diligente de gestiones de cobro y las preceptivas provisiones

- Realización de una revisión periódica de la programación y distribución presupuestaria destinada a la innovación.

Existencia de un informe económico y financiero anual sobre la ejecución presupuestaria dirigida a la innovación

Definición de mecanismos aplicables ante desviaciones presupuestarias.

Definición de las mejoras derivadas del análisis de la gestión económica derivada de la innovación.

Evidencia documental de que el presupuesto anual de innovación se modifica cada vez que lo hace la Estrategia o Plan Operativo (existencia de un proceso definido para dicha actualización, relación causa-efecto entre el presupuesto anual y la estrategia o Plan Operativo de innovación).

- Definir un sistema de indicadores de tipo económico que permitan un control de la gestión.

Existencia de indicadores económicos para el seguimiento, evaluación y control de la gestión económico-financiera de las actividades de innovación:

Gasto total por unidades de análisis - gastos de innovación/cifra de negocios -, por países, por mercados, etc.).

Desglose, en porcentaje, de los Gastos en I+D+i por áreas y naturaleza (Interna, Externa): Adquisición de Maquinaria y Equipo, Diseño, adquisición de otros conocimientos, Desarrollo, Formación, Comercialización.

Desglose de los Gastos Internos Totales: Gastos Corrientes (retribución a investigadores, técnicos y auxiliares y otros gastos corrientes), Gastos de Capital (equipos e instrumentos, terrenos y edificios).

Desglose, en porcentaje, de los Gastos Internos Totales en I+D+i por unidades de negocio o departamentos.

Desglose, en porcentaje, de los Gastos Internos Totales en I+D+i por áreas o campos de actividad.

Desglose, en porcentaje, de los Gastos Internos Totales en I+D+i según tipo de investigación: básica, aplicada, desarrollo tecnológico.

Desglose de los Gastos Internos Totales en I+D+i atendiendo al origen de los fondos (propios, ajenos -Administración Pública, otras empresas, Institutos o Centros de Investigación, etc.).

Evolución de los recursos anuales en actividades de I+D+i.

Evidencia de adecuado control de riesgos, y desarrollo diligente de gestiones de cobro y las preceptivas provisiones.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 17. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 4.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
No, sólo existe un presupuesto de ingresos/gastos	Elaboración de un Presupuesto Anual, que contempla ingresos, gastos e inversiones. Dicho Presupuesto ha sido periodificado y distribuido, al menos, en las principales unidades operativas. Existe una dinámica de revisión periódica de dicho Presupuesto	Se ha desarrollado un Plan Económico-Financiero, alineado con la Estrategia y Plan Operativo de la Organización y que se revisa conjuntamente con ellos. El Plan cubre horizontes a corto y medio plazo y se asegura convenientemente de los riesgos financieros. Excelente sistema de seguimiento y control del Presupuesto	Proceso sistemático y perfectamente documentado de elaboración y revisión del Plan Económico-Financiero, que garantiza su alineamiento con la Estrategia y Plan Operativo de la Organización. Se mide la eficacia de dicho proceso y se tienen al menos dos años de experiencia de funcionamiento del mismo	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos

Variable 4.3. La organización desarrolla actuaciones innovadoras en la gestión adecuada de sus edificios, instalaciones, bienes, equipos y materiales y optimización del mantenimiento, conservación y gestión medioambiental.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan el adecuado funcionamiento, conservación y seguridad de sus edificios e instalaciones, así como la optimización de los recursos, inventarios y, la reducción de los consumos de suministros y energías. Asimismo, se contempla cómo la organización se preocupa por el adecuado cuidado de los aspectos medioambientales y de reciclado de residuos. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Garantizar una planificación y gestión innovadora óptima y coherente de los locales/dependencias, mobiliarios, equipos y materiales, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, las necesidades del personal y de los clientes.

Adecuación a estándares y ratios recomendados para organizaciones similares.

La planificación contempla las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo elementos tales como la ubicación y luminosidad adecuadas de las dependencias, accesibilidad a las oficinas de atención sin barreras arquitectónicas, mobiliario y señalización adecuados, etc.

Se analiza el nivel de satisfacción de los clientes con los mismos, con respecto a los diferentes parámetros de calidad de la organización, y se dispone de mecanismos de evaluación y mejorar.

- Prever acciones contra los riesgos derivados de la seguridad e higiene de los clientes en las instalaciones.
- Existencia de planes y actuaciones de seguridad, y vigilancia, así como de prevención de riesgos.

Disponibilidad de los seguros necesarios.

- Desarrollar un sistema óptimo de gestión, conservación y mantenimiento de los locales, equipos y materiales, que maximice el potencial de la innovación.

Existen un inventario actualizado, así como los correspondientes Planes de Mantenimiento preventivos y correctivos, que garantizan el buen estado y conservación de edificios e instalaciones

Dichos planes contemplan todo el ciclo de vida de los mismos (incluyendo la protección frente a robos, hurtos, o daños por terceros, incendios u otras contingencias, póliza de seguros, protección de la información/datos almacenados, etc.).

Se identifican y sustituyen aquellas instalaciones obsoletas y se mantiene un adecuado nivel de modernización tecnológica.

Se optimizan las oportunidades tecnológicas.

La organización dispone de un plan de gestión y mejora de los edificios, locales o dependencias.

- Desarrollar un sistema de evaluación del uso de los recursos para mejorar su gestión, aplicando técnicas innovadoras.

Existencia de indicadores y definición de estándares.

Desarrollo de procesos de medición y evaluación del aprovechamiento y uso.

- Desarrollar un sistema de innovador de ahorro y optimización en las compras de recursos.

Existencia de mecanismos que optimicen el poder de negociación frente a proveedores.

Existencia de un procedimiento definido y homogéneo para la realización de las compras, conforme a la normativa vigente.

- Desarrollar un sistema de gestión medioambiental que garantice: la racionalización y ahorro en el consumo de recursos, la promoción de la reutilización y reciclado de materiales y la minimización de los posibles impactos sobre el medio ambiente.

Existencia de unos objetivos relativos a la gestión medioambiental.

Definición de planes de ahorro de consumos, minimización de desperdicios y protección medioambiental.

Disponibilidad del correspondiente sistema de gestión medioambiental, así como de planes de ahorro.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 18. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 4.3

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Existe un mantenimiento reactivo (se arreglan las averías).</p> <p>Se cumple la legislación medioambiental y de residuos</p>	<p>Existe un Plan de Mantenimiento correctivo, con un Presupuesto asociado a conservación. Se reponen las instalaciones obsoletas, y se desarrollan políticas de reducción de consumos. Algunas evidencias de cuidado medioambiental por encima de lo exigible</p>	<p>Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo, con Presupuesto adecuado. Seguimiento de incidencias y tasas de averías y reposición de instalaciones obsoletas. Existencia de una Política de protección medioambiental y reducción de consumos</p>	<p>Proceso de mantenimiento sistemático y con medición de su efectividad desde hace al menos dos años. Política de protección medioambiental y de reciclado de residuos, inculcada en la cultura de los empleados</p>	<p>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos</p>

Variable 4.4. La organización aprovecha y optimiza el uso de las tecnologías existentes y/o emergentes, útiles como palancas para la innovación y cambio, orientados a la mejora continua de la calidad de la gestión y atención a los diferentes grupos de interés.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan la optimización de las tecnologías desde la perspectiva de la eficacia, eficiencia, la calidad de la organización y la mejora continua.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar y aprovechar las tecnologías existentes y/o emergentes y promover su uso, para elevar el nivel de organización y productividad.

Existencia de un Plan Tecnológico o, en su caso, procedimientos articulados para identificar, seleccionar, implementar y evaluar los recursos tecnológicos.

Existencia de partidas presupuestarias de inversiones para la adquisición de las tecnologías que se consideren necesarias.

Seguimiento y mantenimiento de la información y conocimiento relativos a las tecnologías disponibles (vigilancia tecnológica, documentación, asistencia a foros, etc.).

- Promover la innovación y el emprendimiento en el ámbito de las tecnologías, con el objetivo de mejorar la calidad de la organización.

Ejemplos de innovaciones realizadas y mejoras desarrolladas.

- Garantizar la capacitación de las personas de forma coherente con el desarrollo tecnológico dentro de la organización y con las previsiones futuras.

Existencia de los correspondientes planes de formación y acciones formativas, manuales, guías, etc. dirigidos tanto al personal como a los clientes de los servicios.

- Promover el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación con socios tecnológicos o proveedores (nacionales e internacionales), en aquellos casos en que sus objetivos estratégicos así lo aconsejen, optimizando dicha relación.

Adquisiciones de nuevas tecnologías fuera de la empresa, mediante:

- a. Acuerdos de cooperación.
- b. Convenios de cooperación.
- c. Participación en Programas de Innovación.
- d. Compra de nuevas tecnologías
- e. Leasing.

Procedencia de las adquisiciones de nuevas tecnologías fuera de la empresa:

- a. Centros tecnológicos.
 - b. Otras empresas.
 - c. Administraciones Públicas.
 - d. Instituciones privadas sin ánimo de lucro.
 - e. Universidades, centros de investigación, etc.
 - f. En el extranjero.
- Evaluar, revisar y mejorar la gestión de los recursos tecnológicos.

Existencia de mecanismos que contemplen el seguimiento de indicadores, y el establecimiento de procedimientos de evaluación y mejora.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 19. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 4.4

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
Instalaciones y tecnología tradicionales y algo anticuadas	Se identifican y sustituyen las tecnologías obsoletas o como consecuencia de su bajo rendimiento. El Presupuesto incluye algunas partidas de inversiones en instalaciones y tecnología. El nivel de dotación tecnológica e instalaciones se considera en la media del resto de Unidades y de Organizaciones	Se identifican tecnologías innovadoras y se incorporan en función de su rentabilidad y/o impacto organizativo. Nivel de dotación tecnológica y de instalaciones por encima de la media del resto de Unidades y de Organizaciones	Existe un proceso sistemático de identificación de nuevas tecnologías innovadoras. El nivel de dotación tecnológica y de instalaciones es un referente y modelo en la propia Organización y para otras Organizaciones	Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos

Variable 4.5. La organización vigila el entorno interno y externo, identifica, captura, gestiona, difunde (interna y externamente) y actualiza la adecuada información clave disponible, así como los conocimientos y experiencias, en apoyo del desarrollo de su estrategia de innovación.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan el desarrollo de un proceso adecuado de vigilancia del entorno interno y externo, desarrollando una serie de actuaciones coordinadas de búsqueda, tratamiento (filtrado, clasificación y análisis)

y distribución de la información útil (interna y externa) para el proceso de toma de decisiones, en apoyo del desarrollo de su estrategia de innovación de producto/servicio, de concepción organizativa, operativa y de modelo de negocio.

Con ello, la organización trata de orientarse al cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta en dicha política y estrategia a los diferentes grupos de interés. Asimismo, contempla cómo la organización protege adecuadamente la información sensible.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar y analizar las necesidades de información de las diversas partes interesadas

Existencia de un plan de comunicación de la innovación, que considere tanto la información interna como externa: interna para desarrollar una cultura de innovación, y externa para incrementar el valor de la organización (accionistas, al mercado, clientes y medios) y para mejorar las ventas (clientes).

Existencia de relación de datos, e inventario de documentos necesarios para la gestión

- Desarrollar procesos de vigilancia tecnológica del entorno (interno y externo) para la adecuada recogida, estructuración y gestión de la información y el conocimiento, orientados al logro de los objetivos estratégicos y al cumplimiento de sus funciones.

Existencia de una planificación para la vigilancia tecnológica del entorno interno y externo.

Asignación de funciones y responsabilidades en la vigilancia del entorno interno y externo.

Existencia de un sistema integrado y digitalizado de gestión de la información.

Existencia de procesos definidos, procedimientos aplicables y normas para la recogida, actualización y difusión de la información, garantizando el acceso a ella de los colectivos a que aplique.

Los procesos de vigilancia (interna y externa) contemplan las funciones de captación de la información, clasificación y análisis previo, elaboración y difusión de la información, análisis y procesado de la información para la toma de decisiones, difusión/comunicación.

Existencia de un inventario de las bases de datos internas.

- Desarrollar alianzas con socios estratégicos, que faciliten un proceso de aprendizaje mutuo, el intercambio de experiencias, información y conocimientos.

Existencia de acuerdos de colaboración y resultados obtenidos:

- Productividad del acuerdo.
- Ratio información útil/información recogida del mercado.
- Información intercambiada.
- Número de ideas recogidas.
- Conocimiento útil incorporado del exterior y su ponderación con el know-how de la organización.
- Número de reuniones mantenidas y ámbitos.
- Nivel de vigencia del acuerdo, etc.).
- Aprovechar y optimizar el conocimiento adquirido por la organización, en sus diferentes unidades, sedes y países, así como por otras organizaciones.

Existencia de una cultura, así como un modelo o plan para la gestión del conocimiento, que definan los procesos necesarios y desarrolle los instrumentos adecuados.

Existencia de estructuras internas para el intercambio, generación y difusión del conocimiento.

Pertenencia a estructuras de colaboración, redes de conocimiento, etc.

- Garantizar la accesibilidad del personal al sistema

Existencia de protocolos o procesos, responsables de la gestión y asignación de competencias.

Disponibilidad de documentación necesaria del sistema.

Disponibilidad de canales web especializados, Intranet, digitalización documental, bases de datos,.etc.

- Garantizar la integridad, privacidad (y en su caso, la confidencialidad), actualidad, fiabilidad y calidad de la información.

Existencia de normas y procedimientos aplicables.

Disponibilidad de procesos de aseguramiento de la calidad de la información

- Optimizar la aplicación de tecnologías aplicadas a la vigilancia del entorno interno y externo y a todo el proceso de gestión.

Disponibilidad en red, canales web especializados, Intranet, digitalización documental, bases de datos,.etc.

- Evaluar, revisar y mejorar la gestión de la información y el conocimiento.

Existencia de mecanismos que contemplen el seguimiento de indicadores, y el establecimiento de procedimientos de evaluación y mejora.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 20. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 4.5

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Información es- casa y poco ac- cesible</p>	<p>La información se genera y gestiona siguiendo los criterios de los responsables de la Organización. Información suficiente, la mayoría de carácter manual. Los criterios de seguridad y conservación de la información se atienen a la legislación vigente.</p>	<p>El proceso de vigilancia del entorno se realiza teniendo en cuenta las necesidades de información de las partes interesadas. La mayoría de la información está mecanizada y el acceso a la misma es seguro y controlado. Todos los colectivos tienen fácil acceso a la información pertinente</p>	<p>Proceso de vigilancia del entorno sistemático e integrado mayoritariamente en los diferentes sistemas de gestión de la organización Existen procedimientos de análisis de la eficacia de la información y acciones de mejora de la misma desde al menos dos ciclos</p>	<p>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

5.5. Eje 5: Procesos y actividades orientados a la innovación

Se analizará el nivel de adecuación de los procesos y actividades orientados a la valorización de la innovación de producto/servicio, de concepción organizativa, operativa- en procesos y funciones-, y de modelo de negocio, dentro de una cultura de mejora continua de la calidad.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 5.1 La organización tiene identificados, descritos de forma normalizada y documentados aquellos procesos que resultan clave para la adecuada gestión de la innovación y el aprendizaje y dichos procesos están integrados en un sistema de gestión.

Var 5.2 La organización realiza un seguimiento, evaluación y revisión sistemática de sus procesos y actividades, implantando mejoras, atendiendo a la información extraída tanto del rendimiento y resultados alcanzados, como del análisis de los factores del entorno, la observación de las mejores prácticas la innovación y el emprendimiento.

Var 5.3 La organización orienta sus procesos y actividades de innovación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Var 5.4 La organización presta una serie de servicios a los clientes en el cumplimiento de sus funciones y compromisos de organización.

Var 5.5 La organización gestiona y mejora la relación con los clientes de la organización.

Variable 5.1. La organización tiene identificados, descritos de forma normalizada y documentados aquellos procesos que resultan clave para la adecuada gestión de la innovación y el aprendizaje y dichos procesos están integrados en un sistema de gestión.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo la organización ha identificado, definido y documentado adecuadamente todos los procesos que resultan clave para la adecuada gestión de la innovación y el aprendizaje, orientados a la consecución de sus objetivos.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar, definir y documentar de forma sistemática todos los procesos de innovación de la organización:
 - Innovación de producto/servicio.
 - Innovación de concepción organizativa.
 - Innovación operativa- en procesos y funciones-.
 - Innovación de modelo de negocio.

Evidencia de que están claramente definidos y documentados los procesos clave de innovación (aquéllos que contribuyen de manera fundamental a la consecución de los objetivos estratégicos de la innovación), siendo conocidos por todo las personas que estén implicadas.

Evidencia de que dicha definición incluye el alcance, los objetivos y estándares, las actividades que los componen, su descripción pormenorizada, los agentes que intervienen, los responsables, los resultados de valor del proceso y los indicadores de medición.

Evidencia de que existen procedimientos normalizados de trabajo, manuales y guías de actuación.

Existencia de mapa de procesos (en el que se recogen todos los procesos necesarios: estratégicos - aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia-, clave -aquellos que permiten el desarrollo de la planificación y estrategia, y que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción- y de soporte - fa-

ilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno-).

Disponibilidad de manuales de procesos y procedimientos.

- Considerar en todos los procesos de innovación de forma sistemática todo el ciclo completo de actividades precisas para que la innovación se desarrolle para su adecuada y completa comprensión:

- Generación/captación de ideas.
- Selección de iniciativas.
- Evaluación técnico-económica de las iniciativas.
- Selección, dotación y asignación de proyectos.
- Desarrollo y validación de los proyectos.
- Comercialización de producto/servicio y/o implantación.
- Gestión del riesgo (económico, legal, estudios de viabilidad) .
- Protección y difusión.
- Comunicación.
- Aprendizaje y mejora continua.

Evidencia de que se contemplan y están claramente definidas y documentadas todas las actividades anteriores.

Evidencia de la integración de dichas actividades en la gestión sistemática de los procesos de innovación

- Considerar ciclos de innovación de corta duración, ágiles, rápidos y cíclicos, que la doten de capacidades distintivas que constituyan ventajas competitivas

- Considerar las relaciones existentes con clientes (internos -relaciones entre unidades, sedes y países- y externos) y proveedores, así como sus necesidades y expectativas, de cara a la definición de los procesos clave.

Existencia de vinculaciones entre cada uno de los agentes interesados y los correspondientes procesos establecidos para su satisfacción y los resultados de los mismos.

Existencia de la definición de los resultados del proceso en cada uno de los clientes, proveedores, etc.

Existencia de relación de indicadores y estándares asignados a cada uno de dichos procesos.

- Identificar las áreas de los procesos que son comunes a organizaciones externas y/o otras sedes nacionales e internacionales, desarrollando las interfaces oportunas.

Evidencia en la definición de los procesos (bien en los diagramas de flujos, así como en la propia descripción de los mismos, de los límites de cada una de las actividades que los componen, y de los puntos de interconexión con otros agentes externos hacia atrás y hacia delante de su cadena de valor (hacia proveedores y hacia intermediarios y clientes).

Evidencia de la definición formal de mecanismos necesarios para afrontar y resolver dichos posibles puntos de ruptura.

- Establecer el sistema de gestión de los procesos de innovación.

Evidencia de la existencia de un sistema de gestión de la innovación Evidencia de la aplicación de sistemas estandarizados de calidad (tales como las normas de la serie ISO 9001), medio ambiente (tales como Normas ISO 14000, Reglamento EMAS) y Salud y Seguridad y Laboral (tales como las Normas OHSAS 18001) o modelos de excelencia (EFQM, etc.)

Nivel de integración de los diferentes sistemas de gestión.

Existencia de plataforma tecnológica integrada con el resto de sistemas de la organización

- Gestionar proactivamente el riesgo en los procesos, determinando planes de contingencia y las correspondientes partidas presupuestarias
- Actualizar de forma continua los procesos y/o procedimientos y las actividades que los componen, previendo la identificación de oportunidades de mejora.

Evidencia de las actualizaciones realizadas tanto en los procesos como en el sistema, derivados de las actualizaciones del plan estratégico, de los cambios tecnológicos, de diseño de servicios o productos, etc.

Existencia de un proceso específico relativo a la actualización y mejora de los procesos y procedimientos.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 21. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 5.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
Está documentado algún proceso crítico (aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización)	En función de la Estrategia y Plan Operativo de la Organización, se han identificado sus Procesos Clave, a través de los cuales se despliegan los Objetivos. Dichos Procesos Clave se encuentran documentados y son conocidos por los empleados	Existe una definición y despliegue completo de los Procesos y Subprocesos de la Organización, tanto los Clave como los de soporte	Metodología sistemática y normalizada de definición y despliegue del Mapa de Procesos de la Organización. Sistema de auditoría/certificación implantado desde al menos dos ciclos	Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos

Variable 5.2. La organización realiza un seguimiento, evaluación y revisión sistemática de sus procesos y actividades, implantando mejoras, atendiendo a la información extraída tanto del rendimiento y resultados alcanzados, como del análisis de los factores del entorno, la observación de las mejores prácticas la innovación y el emprendimiento.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan que exista un proceso continuo de revisión y mejora del conjunto de sus procesos. Dicha revisión y mejora se fundamentará en el análisis del rendimiento, y resultados alcanzados, los elementos del entorno y su variación, la identificación de buenas prácticas internas o en otras organizaciones, así como en una cultura de innovación continua, orientada a la mejora continua de la organización. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Identificar las oportunidades de mejora en base a los siguientes criterios:
- Mejorar la calidad del producto/servicio y adecuarlos a sus necesidades reales.
- Mejorar la satisfacción de los clientes y de las personas que integran la organización.
- Eliminar las actividades que no aportan valor a ninguno de los agentes implicados.
- Eliminar la posible burocracia innecesaria.
- Simplificar los procesos de cara a la gestión interna y a la calidad ofrecida al cliente.
- Incrementar el valor añadido del proceso.

Existencia de procesos definidos, y en funcionamiento de forma regular, que garanticen la revisión regular de todo el conjunto de procesos en base a los criterios señalados anteriormente.

Evidencia de la realización de auditorías, evaluaciones, etc. y sus conclusiones y recomendaciones.

Evidencia de acciones de mejora implantadas, como consecuencia del diagnóstico.

- Analizar los resultados del rendimiento de los procesos, comparándolos con los objetivos o estándares establecidos como fuente de información para el desarrollo de acciones de mejora.

Existencia de procesos definidos, e implantados de forma regular, que garanticen la recogida de indicadores de rendimiento, así como su análisis.

Existencia de registros de indicadores de seguimiento y objetivos o estándares establecidos, vinculados a todos y cada uno de los procesos. Evidencia a través de registros digitales, bases de datos, memorias, etc de que se recogen dichos datos.

Evidencia de diagnósticos realizados en base al análisis de los resultados.

Evidencia de acciones de mejora implantadas, como consecuencia del diagnóstico.

Evidencia de que existen mecanismos para el seguimiento y evaluación de la efectividad en la implantación de las las mejoras.

- Analizar los elementos del entorno (vigilancia tecnológica) como fuente de información para el desarrollo de acciones de mejora.

Existencia de procesos definidos, y en funcionamiento de forma regular, que garanticen la vigilancia tecnológica del entorno interno y externo, así como su análisis.

Evidencia de diagnósticos realizados en base al análisis de los resultados.

Evidencia de acciones de mejora implantadas, como consecuencia del diagnóstico.

- Recoger y comparar los resultados clave de los principales indicadores de los procesos con los de otras unidades de la propia organización o de otras organizaciones, dirigido a la mejora de los procesos cuya productividad sea inferior a la media.

Existencia de procesos definidos, y en funcionamiento de forma regular, que garanticen la recogida de indicadores clave de rendimiento, así como su análisis comparativo.

Existencia de bases de datos en las que se almacenen dichos datos.

Evidencia de diagnósticos realizados en base al análisis comparativo de los indicadores.

Evidencia de acciones de mejora implantadas, como consecuencia del diagnóstico.

- Recoger y comparar los resultados clave de los principales indicadores de los procesos con los de otras organizaciones, para la mejora de los procesos cuya productividad sea inferior a la media.

Existencia de procesos definidos, y en funcionamiento de forma regular, que garanticen la recogida de indicadores clave de rendimiento, así como su análisis comparativo.

Existencia de bases de datos en las que se almacenen dichos datos.

Evidencia de diagnósticos realizados en base al análisis comparativo de los indicadores.

Evidencia de acciones de mejora implantadas, como consecuencia del diagnóstico.

- Identificar las mejores prácticas, ejemplo a seguir, tanto en otras internamente, como en otras unidades/servicios de la organización como en organizaciones externas.

Existencia de procesos definidos, y en funcionamiento de forma regular, que garanticen la recogida de las mejores prácticas.

Participación o pertenencia a redes de intercambio de conocimiento.

Evidencia de diagnósticos que reflejen dichas mejores prácticas como oportunidades a seguir.

Evidencia de acciones de mejora implantadas, como consecuencia del diagnóstico.

- Realizar análisis comparativo (Benchmarking) con respecto a los resultados alcanzados por otras organizaciones consideradas modelo a seguir.

Existencia de tablas, cuadros, etc. donde quede registrada la recogida de resultados de otras organizaciones.

Existencia de tablas, cuadros, informes, etc. comparativos.

Pertenencia a redes de intercambio de resultados, buenas prácticas.

Evidencia en informes, memorias, etc. de dichos análisis.

- Promover el emprendimiento, innovación y participación de las personas (tanto las pertenecientes al organización como los aliados o colaboradores) en la mejora continua.

- Disponer de un sistema de gestión óptimamente implantado para la recogida y tratamiento de sugerencias de innovación y mejora.

Evidencias documentales de la existencia de un proceso definido dirigido a la recogida, análisis y mejora de iniciativas.

Relación de grupos de mejora existente, nivel de actividad y resultados alcanzados por los mismos.

Documentación elaborada por grupos de mejora, y acciones a desarrollar.

Relación de iniciativas de mejora propuestas e implantadas, como consecuencia de dicho sistema.

- Priorizar los procesos de mejora atendiendo a factores determinantes (por ejemplo: compatibilidad con el marco normativo; compatibilidad con la estrategia; impacto en el cliente y repercusiones en la mejora de la organización, grado de mejora de la satisfacción de sus necesidades y expectativas; recursos necesarios; tiempo de implantación; efecto trasladable a otros procesos, etc.).

- Establecer una óptima estrategia para la implantación de las mejoras en los procesos y la gestión del cambio.

Evidencia de que existe una planificación de la implantación de las mejoras.

Evidencia de que existen planes de comunicación de las mejoras en los procesos.

Evidencia de que existen actuaciones encaminadas a la formación y adiestramiento en cada puesto de trabajo de los empleados afectados por las mejoras en los procesos, para optimizar el desarrollo y operatividad de los cambios.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 22. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 5.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Se miden solamente los resultados de los Procesos Clave</p> <p>Se actúa por excepción cuando los resultados son malos</p>	<p>Los Procesos Clave tienen definidos indicadores y métricas, se les asignan objetivos y se miden los resultados periódicamente. Se han desarrollado los interfases más importantes y críticos.</p> <p>Algunas evidencias de mejora de los Procesos basadas en sugerencias de innovación o mejora de los empleados</p>	<p>Se ha desarrollado e implantado un Sistema de Gestión que mide los Indicadores de dichos Procesos, y los compara con los Objetivos. Todos los interfases con organizaciones externas están desarrollados y documentados</p> <p>Abundantes evidencias de mejora de los Procesos</p>	<p>Existencia de sistema de gestión y mejora de los procesos, soportado por un eficiente sistema de información, siendo un referente en el sector.</p> <p>Al menos dos años de revisión y mejora del mismo.</p>	<p>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

Variable 5.3. La organización orienta sus procesos y actividades de innovación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar el nivel de orientación de los procesos de la organización a las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Orientar el diseño y desarrollo de los servicios a lo que precisa el cliente, actual y potencial (y tanto en los mercados actuales como en posibles nuevos mercados), ajustándose a sus necesidades y expectativas.

Se evidenciará a partir de la existencia documental formal y la constatación del funcionamiento regular de procesos que consideren la integración del análisis de las necesidades, expectativas, así como de la opinión con respecto a la calidad del producto/servicio ofrecido, en los correspondientes planes de actuación y mejora.

Evidencia de que el procedimiento contempla la realización de mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora de la organización, y que ello está plasmado en documentos de diagnóstico y sus correspondientes planes de mejora.

- Tener en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y otros grupos de interés para darles respuesta a través de la innovación.

Evidencia documental de la existencia de un diagnóstico relativo a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de clientes.

Evidencia de que existe una política y estrategia definida a nivel de cada tipología de grupos de clientes y en función de sus necesidades y expectativas. Ello podrá comprobarse en los planes estratégicos, planes operativos, cartas de servicios, compromisos, etc.

- Tener en cuenta la percepción de los clientes con respecto al organización, así como sus reclamaciones, quejas, sugerencias e iniciativas de mejora (externas e internas);

Evidencia documental de la existencia de un diagnóstico relativo a la percepción de los clientes con respecto al producto/servicio ofrecido.

Evidencia documental de los resultados de las investigaciones de percepción de los clientes realizadas y de que éstos se han plasmado en los correspondientes planes de acción, así como su nivel de implantación efectiva.

Relación de iniciativas de mejora propuestas e implantadas, como consecuencia del análisis de la percepción.

- Implicar a los colaboradores y proveedores en el proceso de innovación para identificar las posibles mejoras en el diseño y desarrollo de los servicios, así como el desarrollo de nuevos.

Evidencia documental de la definición en algún proceso de la participación de los colaboradores y proveedores en el proceso de innovación, tanto en el diseño, como en el desarrollo.

Existencia de cauces de participación de los colaboradores y proveedores en la mejora del diseño de los productos/servicios y en la incorporación de nuevas prestaciones.

- Establecer objetivos y estándares de organización, inspirados en las necesidades, expectativas de clientes, actuales y potenciales, y niveles de satisfacción de los clientes.

Existencia de compromisos vinculados a los diferentes atributos que caracterizan la organización y para los que se han establecidos objetivos o estándares.

Evidencia del seguimiento, recogida y registro de los datos correspondientes a los indicadores relativos a dichos compromisos.

- Evaluar el nivel de orientación de sus procesos y actividades a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas.

Evidencia de la definición y funcionamiento regular de un proceso para el seguimiento, evaluación del nivel de orientación de los procesos a las necesidades y expectativas de los grupos de interesados.

Evidencia de que se recogen, registran y analizan los indicadores en relación a los objetivos y estándares establecidos previamente.

Evidencia de la existencia de diagnósticos y los correspondientes planes de mejora.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 23. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 5.3

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Productos y Servicios por debajo de los estándares del sector.</p> <p>Desarrollo de nuevos servicios reactivo (si hay demanda)</p>	<p>Para el desarrollo de nuevos Productos y Servicios se tienen en cuenta informaciones procedentes del mercado, sector y de los propios clientes. Los Productos y Servicios de la Organización están en la media de los estándares del sector</p>	<p>Recogida y análisis de información referente a necesidades y expectativas, procedentes del mercado, sector, y Grupos de interés, a la hora de desarrollar los nuevos Productos y Servicios. Los Productos y Servicios de la Organización son innovadores y están por encima de los estándares del sector</p>	<p>Completa y sistemática recogida de necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, y desarrollo innovador de nuevos Productos y Servicios, adelantándose a las necesidades. Los Productos y Servicios son un referente en el sector. Se mide la eficiencia del proceso de definición de nuevos Productos y Servicios</p>	<p>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

Variable 5.4. La organización presta una serie de servicios a los clientes en el desarrollo de su negocio y compromisos de organización.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan la adecuada prestación de los servicios a los clientes en el desarrollo de su negocio. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Orientar el diseño y desarrollo de los servicios a lo que precisa el cliente, ajustándose a sus necesidades y expectativas, en los diferentes mercados en los que está presente.

Evidencia de la existencia de programas, catálogo de servicios, cartas de servicios así como cualquier otra documentación que recoja las especificaciones relativas al servicio prestado.

Evidencia de la existencia de compromisos de calidad en la prestación de los servicios, basados en las necesidades de los clientes.

Evidencia de la disponibilidad de estudios de mercado.

- Comunicar e informar al cliente de forma clara y concisa acerca de los servicios que se prestan y de sus derechos.

Evidencia de la existencia de planes de comunicación, así como de documentación, publicaciones, folletos de productos/servicios, hojas de instrucciones, circulares, contenidos en la página web de Internet, puntos de información/consulta, etc.

Evidencia de la comunicación de información relativa a los productos/servicios que se ofrecen, clientes destinatarios, recursos disponibles para los clientes, derechos, horarios de atención, formas de atención, compromisos de calidad, etc.

- Facilitar múltiples modalidades de acceso al producto/servicio, propiciando el acercamiento al cliente y el aprovechamiento de oportunidades tecnológicas.

Evidencia de que se facilita a los clientes información sobre las modalidades de acceso al producto/servicio.

Evidencia de que efectivamente se prestan dichas modalidades de producto/servicio, a través de la existencia de registro de indicadores de rendimiento, etc.

- Facilitar información ágil, puntual y adecuada de la situación de tramitación de los pedidos/demandas solicitadas por el cliente, así como de posibles necesidades de subsanación de errores u omisiones por su parte, sus derechos y obligaciones, etc.

Evidencias a través de la existencia de un proceso definido e implantado.

Evidencia a través de la existencia de registro de indicadores de rendimiento, etc.

- Llevar a cabo con diligencia y rapidez la subsanación de posibles errores, omisiones o irregularidades achacables a la organización, intentando minimizar y compensar los posibles daños derivados sobre el cliente.

Evidencias a través de la existencia de un proceso específico definido e implantado.

Evidencia de la existencia de registro de indicadores de rendimiento, etc.

- Dar información al cliente acerca de sus datos disponibles en bases de datos y posibilitarle la corrección de posibles errores en los mismos.

Evidencias a través de la existencia de un proceso definido e implantado.

Evidencia de la existencia de registro de indicadores de rendimiento, etc.

- Realizar un seguimiento y evaluación de los indicadores de rendimiento y resultados relativos al producto/servicio prestado.

Evidencias a través de la existencia de un proceso definido e implantado.

Evidencia de la definición de indicadores para el servicio, así como la constatación de su recogida y registro.

Evidencia de la existencia de análisis de los indicadores con relación a objetivos, compromisos y estándares.

Evidencia de la existencia de diagnósticos y los correspondientes planes de mejora.

Evidencia de la digitalización de la información.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 24. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 5.4

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Productos y Servicios por debajo de los estándares del sector.</p> <p>Desarrollo de nuevos servicios reactivo (si hay demanda)</p>	<p>Para el desarrollo de nuevos Productos y Servicios se tienen en cuenta informaciones procedentes del mercado, sector y de los propios clientes. Los Productos y Servicios de la Organización están en la media de los estándares del sector</p>	<p>Recogida y análisis de información referente a necesidades y expectativas, procedentes del mercado, sector, y grupos de interés, a la hora de desarrollar los nuevos Productos y Servicios. Los Productos y Servicios de la Organización son innovadores y están por encima de los estándares del sector</p>	<p>Completa y sistemática recogida de necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, y desarrollo innovador de nuevos Productos y Servicios, adelantándose a las necesidades. Los Productos y Servicios son un referente en el sector. Se mide la eficiencia del proceso de definición de nuevos Productos y Servicios</p>	<p>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

Variable 5.5. La organización gestiona y mejora la relación con los clientes de la organización.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar cómo los responsables de la organización garantizan la adecuada oferta/prestación de productos/servicios a los clientes en el desarrollo de su negocio. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Tener en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes (actuales y potenciales) y otros grupos de interés.

Evidencia de la existencia de un proceso definido y que funciona de forma estable, que contempla la realización de análisis de las necesidades y expectativas de dichos agentes y está ligado a la planificación y estrategia de la organización.

Existencia de mecanismos formales para la realización de encuestas, grupos de trabajo, recogida de quejas, reclamaciones o sugerencias de mejora y otras herramientas de recogida de información.

Evidencia documental de que se han identificados los atributos o cualidades de la organización que el cliente tiene en consideración a la hora de evaluar su nivel de satisfacción.

Evidencia de la existencia de bases de datos, registros, etc. que recojan dichas necesidades y expectativas.

- Analizar la percepción de los clientes con respecto al producto/servicio, así como sus reclamaciones, quejas, sugerencias e iniciativas de mejora (externas e internas);

Existencia de mecanismos para la realización de encuestas, grupos de trabajo y otras herramientas de recogida de la percepción de los clientes con respecto al nivel de satisfacción con el producto/servicio, una vez hayan recibido el mismo.

Existencia de CRM y otros instrumentos que registren información sobre el cliente.

Evidencias documentales de la existencia de un proceso definido dirigido a la recogida de la percepción, análisis y mejora.

Evidencia documental de los resultados de las investigaciones de percepción de los clientes realizadas.

Evidencia de la existencia de bases de datos, registros, etc. que recojan dichas percepciones

Relación de iniciativas de mejora propuestas e implantadas, como consecuencia del análisis de la percepción

- Disponer de una organización de atención al cliente que atienda las sugerencias, quejas y reclamaciones y que responda a todos y articule mecanismos de ajuste y mejora oportunos y ágiles;

Evidencia de la existencia de un proceso definido y en funcionamiento, que contemple la gestión de las sugerencias, quejas y reclamaciones y esté ligado a la planificación y estrategia de la organización.

Evidencia de la existencia de cauces regulares y formales para la recogida de sugerencias, quejas y reclamaciones.

Registro de sugerencias, quejas y reclamaciones.

Evidencia de que se recogen en el diagnóstico.

Evidencia de que se han contemplado e implementado acciones de mejora ligadas a las mismas.

Nivel de implantación de las mejoras correspondientes.

- Aprovechar las oportunidades tecnológicas

Evidencia de la existencia de vigilancia tecnológica.

Evidencia de la existencia de acciones de mejora tecnológica implementadas.

- Desarrollar sistemas de seguimiento, control y evaluación de la calidad de la organización que permitan articular mecanismos de ajuste y mejora.

Evidencia documental de la definición de un proceso cíclico y regular para el análisis y mejora de la calidad del producto/servicio a partir de la opinión de los clientes y del seguimiento de indicadores de rendimiento.

Evidencia de la existencia de diagnósticos.

Evidencia del desarrollo de sistemas de seguimiento, control y evaluación de la calidad de producto/servicio que permitan articular mecanismos de ajuste y mejora oportunos y ágiles

Evidencia de la existencia de planes de mejora consecuencia de los análisis anteriores.

Evidencia de la implantación de alguna acción de mejora recogida en el plan de mejora.

Evidencia de la existencia de mecanismos de seguimiento de los resultados consecuencia de la implantación de acciones de mejora.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 25. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 5.5

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
Se registran las quejas y reclamaciones	Canales de comunicación informales para la recogida de opiniones, necesidades y expectativas. Canales formales para la comunicación y tratamiento de quejas y reclamaciones	Eficientes canales de comunicación con clientes, con abundante y valiosa información recogida referente a necesidades y expectativas. Tratamiento formal y sistemático de quejas y reclamaciones	Procesos de comunicación sistemáticos y formalizados con clientes. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos	Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos

5.6. Eje 6: Resultados en los clientes.

Se analiza en qué medida la organización da respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de los diferentes clientes a través de los correspondientes procesos de innovación, así como los logros alcanzados.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 6.1 Las medidas de percepción de los clientes con respecto al producto/servicio.

Var 6.2 Las medidas de rendimiento de los procesos de organización.

Se entiende por niveles óptimos aquellos equivalentes o superiores a los objetivos o estándares establecidos, así como en relación a otras unidades de la organización, y con respecto a otras organizaciones consideradas modelo a seguir.

Variable 6.1. Las medidas de percepción de los clientes con respecto al producto/servicio.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar los resultados obtenidos por la organización, a través de la valoración de los clientes.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Analizar la percepción de los clientes con respecto a los productos/servicios y el nivel de innovación.

Evidencia de los resultados obtenidos a través de encuestas a los clientes, quejas y reclamaciones, grupos de análisis, felicitaciones, etc.

Se contemplarán aspectos relativos a los resultados de las medidas de percepción de los clientes con respecto al producto/servicio y el nivel de innovación.

- Analizar comparativamente la percepción de los clientes con la registradas por otras organizaciones, nacionales e internacionales, consideradas modelo a seguir y/o unidades.

Evidencia de los resultados comparados con respecto a la calidad de los productos/servicios y el nivel de innovación.

- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las iniciativas y actuaciones desarrolladas.

- Analizar las tendencias en los resultados de percepción de los clientes.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 26. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 6.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No existe ninguna forma de recogida de la percepción sobre las necesidades y expectativas de los clientes</p> <p>O no se dispone de datos de indicadores de satisfacción a nivel de otros servicios, otras organizaciones y del sector</p>	<p>Las medidas de percepción de clientes cubren aspectos predefinidos, con alguna inclusión de sugerencias o reclamaciones. La estructura de las encuestas permite una mínima segmentación por las diferentes tipologías de clientes.</p> <p>Se dispone de datos generales o al menos los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector.</p> <p>Los valores de la se encuentran en la media o por encima en algunos de ellos</p>	<p>Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la mayoría de los indicadores más relevantes de satisfacción de clientes.</p> <p>Los valores obtenidos se encuentran por encima o igualan los objetivos o estándares establecidos</p> <p>Los valores obtenidos se encuentran por encima o igualan los objetivos o estándares establecidos</p>	<p>Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción clientes,</p> <p>Los valores excelentes y son consecuencia de las iniciativas desarrolladas</p>	<p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

Variable 6.2. Las medidas de rendimiento de los procesos de organización.**Aspectos a valorar:**

El equipo de evaluación deberá evaluar los resultados obtenidos, a través de las medidas correspondientes al registro de los indicadores de rendimiento.

Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Analizar de forma segmentada (al menos por producto/servicio) las medidas internas relativas a los clientes:
 - Incremento de la cuota de mercado achacable a los procesos de innovación.
 - Evolución en el tiempo del número de clientes, achacable a los procesos de innovación.
 - Incremento de beneficio medio por cliente.
 - Incremento en el margen de explotación.
 - Grado de fidelidad de los clientes.
 - Contribución al crecimiento de la organización.
 - Número de horas de organización por unidad de tiempo.
 - Número medio de clientes atendidos por unidad de tiempo.
 - Tiempo medio de espera antes de ser atendido.
 - Tiempo medio de atención a los clientes.
 - Rendimiento medio de los procesos.
 - Personal dedicado a la atención al cliente / total del personal.
 - Personal dedicado a la atención al cliente / total de clientes.
 - Porcentaje de errores, defectos, devoluciones, reclamaciones, etc.

- Otros indicadores.
- Analizar las medidas internas relativas a atención a los clientes:
 - Tiempo medio transcurrido desde el conocimiento de la iniciativa, queja, reclamación o sugerencia hasta la puesta en práctica de las medidas derivadas;
 - Grado de cumplimiento de los objetivos orientados al cliente;
 - Número de nuevos servicios y prestaciones lanzados;
 - Innovaciones incorporadas al organización y prestaciones;
 - Número de servicios y prestaciones abandonados o perdidos;
 - Capacidad de respuesta ante la aparición de nuevas necesidades o a la identificación de potenciales nuevas necesidades o expectativas;
 - Otros indicadores.
- Analizar las medidas internas relativas a la adecuación de las instalaciones de atención al cliente:
 - Metros cuadrados /cliente.
 - Número de clientes / puesto.
 - Número de clientes / equipo.
 - Nivel de equipamiento.
 - Tiempo medio de actualización y/o renovación.
 - Presupuesto destinado.
 - Número de mejoras incorporadas por unidad de tiempo.
 - Otros indicadores.
- Analizar las medidas internas relativas a la adecuación de la organización:

- Nivel de cumplimiento de los compromisos y estándares con respecto al organización.
- Número de demandas satisfechas / total de demandas.
- Número de nuevos productos/servicios incorporados a la cartera.
- Número de mejoras incorporadas.
- Tiempo medio de respuesta ante la aparición de nuevas necesidades.
- Tiempo medio de respuesta a sugerencias, iniciativas de mejora y a reclamaciones.
- Resultado de evaluaciones, auditorías, etc. (puntuaciones obtenidas, número de no conformidades, niveles de certificación / reconocimiento, etc.).
- Número de reconocimientos, premios, galardones, etc.
- Número de artículos, productos o servicios ofertados.
- Otros indicadores.
- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las iniciativas y actuaciones desarrolladas.

- Analizar las tendencias en el rendimiento.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 27. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 6.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No se recogen indicadores de rendimiento.</p> <p>No hay objetivos o éstos no se cumplen</p>	<p>Los indicadores más significativos, correlacionados con el rendimiento de los procesos de prestación de organización tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen</p>	<p>La totalidad de los indicadores correlacionados con el rendimiento de los procesos de prestación de organización tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan</p>	<p>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con el rendimiento de los procesos de prestación de organización.</p> <p>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector</p>	<p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

5.7. Eje 7: Resultados en las personas que integran la organización.

Se analiza en qué medida la organización da respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de su propio personal, así como los logros alcanzados en dicho ámbito.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 7.1 Las medidas de percepción del personal acerca de aspectos de su relación laboral.

Var 7.2 Las medidas de rendimiento del personal.

Se entiende por niveles óptimos aquellos equivalentes o superiores a los objetivos o estándares establecidos, así como en relación a otras unidades de la organización, y con respecto a otras organizaciones consideradas modelo a seguir.

Variable 7.1. Las medidas de percepción del personal acerca de aspectos de su relación laboral.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar la percepción del personal. Dicha percepción se podrá identificar a través de encuestas de clima laboral, entrevistas, reuniones de grupo, etc. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Analizar la percepción del personal a través de su nivel de motivación e identificación.

Evidencia de los resultados obtenidos a través de encuestas de clima laboral, entrevistas, reuniones de grupo, etc.

Se contemplarán aspectos relativos a los niveles de motivación e identificación con respecto a los siguientes aspectos:

- La misión (razón de ser de la organización) y el nivel de integración de la innovación.
- Los valores que conforman la cultura de la organización y el nivel de integración de la innovación.
- La visión (modelo hacia donde se quiere dirigir la organización) y el nivel de integración de la innovación.
- Los objetivos, metas, política y estrategia de innovación.
- Percepción por parte del personal acerca del nivel de innovación de la organización, entorno o ambiente propicio y recursos adecuados para la innovación. Identificación con la innovación.
- Principales barreras al cambio por parte del personal (culturales, psicológicas y aptitudinales).
- Identificación con la organización y sus marcas.
- La comunicación, estilo de dirección y liderazgo.
- El desarrollo de carrera profesional.

- La delegación y asunción de responsabilidades en un clima favorable a el emprendimiento e innovación.
- La formación y el desarrollo en capacidades emprendedoras e innovadoras.
- La implicación o nivel de asunción de responsabilidades.
- Las oportunidades para aprender y lograr objetivos.
- El reconocimiento a las iniciativas emprendedoras e innovadoras.
- El establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño vinculada a los procesos de innovación.
- El grado de igualdad de oportunidades.
- Analizar la percepción del personal a través de su nivel de satisfacción.

Evidencia de los resultados obtenidos a través de encuestas de clima laboral, entrevistas, reuniones de grupo, etc.

Se contemplarán aspectos relativos a los niveles de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos:

- La dirección y administración de la organización;
- Las condiciones laborales (horarios, normas, etc.);
- La retribución y los complementos;
- Clima laboral;
- Las relaciones entre las personas de las diferentes unidades;
- Las instalaciones y servicios;
- Los recursos materiales e información disponible para el desempeño del trabajo;

- Las condiciones de higiene y seguridad, entorno de trabajo;
 - La seguridad del puesto de trabajo;
 - La flexibilidad, agilidad y adaptación al cambio de la organización;
 - La política e impacto ambiental;
 - Las prestaciones sanitarias, educativas, sociales y culturales;
 - El papel de la organización en la comunidad y sociedad, y su reputación;
 - La posición en relación a otras organizaciones consideradas modelo a seguir.
- Analizar comparativamente la percepción del personal con la de otras organizaciones y con otras unidades de la organización.

Evidencia de los resultados comparados.

- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las iniciativas y actuaciones desarrolladas.

- Analizar las tendencias en las percepciones.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 28. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 7.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
No existe ninguna forma de recogida de la percepción sobre las necesidades y expectativas del personal	Las medidas de percepción del personal cubren aspectos predefinidos por la propia Organización, con alguna inclusión procedente de sugerencias de mejora o reclamaciones recibidas. La estructura de las encuestas de satisfacción permite una mínima segmentación por las diferentes tipologías y niveles del personal	Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la mayoría de los indicadores más relevantes de motivación y satisfacción del personal. Los valores obtenidos se encuentran por encima o igualan los objetivos o estándares establecidos	Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la totalidad de los indicadores más relevantes de motivación y satisfacción del personal. Los valores excelentes y son consecuencia de las iniciativas desarrolladas	Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos

Variable 7.2. Las medidas de rendimiento del personal muestran niveles.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar las medidas de rendimiento del personal. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Analizar el rendimiento del personal desde la perspectiva de los logros.

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Nivel de cumplimiento de los objetivos marcados a nivel individual;
- Nivel de participación en la consecución de los objetivos globales de la unidad y/o organización;
- Adecuación del perfil profesional a las características de los puestos de trabajo;
- Mejora de la cualificación y carrera profesional;
- Productividad laboral;
- Otros posibles indicadores.
- Analizar el rendimiento del personal desde la perspectiva de la motivación e implicación.

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Implicación en grupos de mejora;
- Numero de ideas, sugerencias, iniciativas, proyectos de innovación y mejora presentados y seleccionados;
- VAN o EBITDA de los proyectos presentados e implantado;
- Valor de la acción;
- Participación en iniciativas de innovación y creatividad;
- Nivel de apertura a compartir conocimientos y experiencias;

- Participación e integración en trabajo en equipo
- Participación e integración en actividades formativas para la promoción de la innovación
- Horas de formación.
- Participación en la comunicación vertical (ascendente y descendente) y horizontal;
- Reconocimiento recibido por parte de los superiores;
- Reconocimiento a personas a su cargo y a compañeros de trabajo;
- Colaboración y apoyo a compañeros, así como a otras unidades dentro de la organización.
- Nivel de mejora de la cualificación e integración en la organización.
- Otros posibles indicadores.
- Analizar el rendimiento del personal desde la perspectiva de la satisfacción.

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Índice de absentismo laboral y bajas por enfermedad;
- Índice de quejas y reclamaciones;
- Número de personas que han abandonado la organización y motivo;
- Índice de traslados y rotaciones, etc.;
- Relaciones laborales/sindicales (huelgas, conflictos laborales, pleitos y contenciosos);
- Valoración con respecto a los profesionales, dentro y fuera de la organización;
- Índice de utilización de los beneficios sociales (ayudas a guarderías, créditos personales, ayudas al transporte, etc.)
- Índice de uso de instalaciones de la organización.
- Otros posibles indicadores.

- Analizar la gestión del personal por los responsables de la organización.

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Personal empleado en actividades de I+D+i: dedicación plena (al menos el 90% de su jornada laboral) o parcial y en función de su ocupación (investigadores, técnicos, auxiliares) y por titulación, y en equivalencia en dedicación plena.
 - Becas de investigación concedidas: número y retribución global y equivalencia a dedicación plena.
 - Nivel de eficacia y efectividad de la comunicación;
 - Evaluación de las acciones formativas;
 - Tiempo medio de respuesta a las cuestiones planteadas;
 - Número de horas de formación;
 - Evaluación de acciones formativas.
 - Otros posibles indicadores.
- Analizar las medidas internas relativas a la respuesta a las necesidades y expectativas del personal por parte de la organización:

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Tiempo medio transcurrido desde el conocimiento de la iniciativa, reclamación o sugerencia de mejora hasta la puesta en práctica de las medidas derivadas;
- Grado de cumplimiento de los objetivos relativos al personal;
- Número de nuevas prestaciones, beneficios, incorporados, etc.;
- Innovaciones incorporadas en materia de gestión de recursos humanos;
- Capacidad de respuesta ante la aparición de nuevas necesidades o a la identificación de potenciales nuevas necesidades o expectativas del personal;

- Otros posibles indicadores.

- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las actuaciones desarrolladas en materia de gestión de personal.

- Analizar las tendencias en el rendimiento.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 29. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 7.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No se recogen indicadores de rendimiento.</p> <p>No hay objetivos o éstos no se cumplen</p>	<p>Los indicadores más significativos, correlacionados con el rendimiento del personal tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen</p>	<p>La totalidad de los indicadores correlacionados con el rendimiento del personal tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan</p>	<p>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con el rendimiento del personal.</p> <p>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector</p>	<p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

5.8. Eje 8: Resultados en la Sociedad.

Se analiza en qué medida se da respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de la sociedad a través de la innovación, como organización responsable que la integra y los logros alcanzados en dicho ámbito. En dicho sentido, se analizará el nivel de sensibilización y el papel social de la organización, así como su contribución activa al bienestar sostenible y equilibrado de la sociedad y el entorno ambiental.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 8.1 Las medidas de percepción de la sociedad.

Var 8.2 Las medidas de rendimiento de los resultados logrados en la sociedad.

Var 8.3 Las medidas de rendimiento relativas al impacto sobre el medio ambiente.

Var 8.4 Las medidas de rendimiento relativas al impacto sobre la economía de la región y/o país.

Se entiende por niveles óptimos aquellos equivalentes o superiores a los objetivos o estándares establecidos, así como en relación a otras unidades de la organización, y con respecto a otras organizaciones consideradas modelo a seguir.

Variable 8.1. Las medidas de percepción de la sociedad.**Aspectos a valorar:**

El equipo de evaluación deberá valorar la percepción que la sociedad tiene de la organización, la cual puede identificarse a través de encuestas de opinión, entrevistas, reuniones de grupo, informes, etc. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Analizar la percepción de la sociedad con respecto a la organización.

Evidencia de los resultados obtenidos a través de encuestas de opinión, entrevistas, reuniones de grupo, etc.

Se contemplarán aspectos relativos a la percepción de la sociedad acerca de los siguientes aspectos:

- Nivel o carácter innovador de la organización.
- Sus actividades como miembro responsable de la sociedad;
- Su implicación en la comunidad donde opera y en sus diferentes ámbitos:
 - La educación,
 - El desarrollo de actividades culturales y de ocio,
 - La colaboración en iniciativas de voluntariado y cooperación al desarrollo;
 - La promoción de la igualdad de oportunidades,
 - La integración social,
 - La salud y el bienestar social;
- Las acciones dirigidas a reducir y evitar las molestias y daños ambientales a la comunidad;
- Las acciones para contribuir al bienestar de la sociedad en general;
- Las acciones dirigidas a la preservación y al mantenimiento del medio ambiente;
- Otros posibles aspectos.

- Analizar comparativamente la percepción de la sociedad con los de otras unidades y organizaciones.

Evidencia de los resultados comparados.

- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las iniciativas y actuaciones desarrolladas.

- Analizar las tendencias en las percepciones.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 30. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 8.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
No existe ninguna forma de recogida de la percepción de la sociedad	<p>Las medidas de percepción de la sociedad son a nivel global de la Organización.</p> <p>Se recogen informaciones procedentes de encuestas de organismos oficiales o similares.</p> <p>Los valores se encuentran en la media de otros servicios, otras organizaciones y del sector o por encima en algunos de ellos</p>	<p>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes, a nivel de otros servicios, otras organizaciones y del sector.</p> <p>Los valores obtenidos se encuentran por encima o igualan los objetivos o estándares establecidos</p>	<p>Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción de la sociedad,</p> <p>Los valores son excelentes y son consecuencia de las iniciativas desarrolladas</p>	Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos

Variable 8.2. Las medidas de rendimiento de los resultados logrados en la sociedad.**Aspectos a valorar:**

El equipo de evaluación deberá valorar las medidas de rendimiento de los resultados logrados en la sociedad como consecuencia de procesos de innovación emprendidos. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Analizar el rendimiento de los resultados logrados en la sociedad, a partir de la medición de indicadores.

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Indicadores sobre la economía local y regional.
- Indicadores de variación del empleo.
- Grado de implantación de sistemas de gestión de la salud y seguridad laboral y de responsabilidad social corporativa.
- Resultados de auditorías y evaluaciones en los siguientes ámbitos:
 - Salud y seguridad laboral.
 - Responsabilidad Social Corporativa.
- Participación o contribución de la organización a la promoción y difusión de la cultura de la innovación en la sociedad: en foros, exposiciones, encuentros, seminarios, publicaciones, intervenciones antes los medios de comunicación, etc.
- Número y cuantía de ayudas, subvenciones a la I+D+i concedidas a la organización.
- Número de premios a la innovación recibidos
- Recursos destinados y número de actividades desarrolladas por la organización en sus diferentes ámbitos.
 - La difusión de información relevante.

- La promoción de la igualdad de oportunidades.
- El acercamiento a otras organizaciones.
- El acercamiento a los diferentes agentes sociales.
- La promoción de la educación, la formación, el deporte y la cultura.
- La integración y la cohesión social.
- La defensa de aspectos de interés social en general (la paz, la democracia, la solidaridad, el medio ambiente, etc.).
- Incidencias en sus relaciones con los responsables de las diferentes administraciones en ámbitos tales como:
 - Cumplimiento de la normativa legal.
 - Ejemplaridad en la gestión pública.
 - Cooperación, colaboración y solidaridad.
 - Compartir conocimientos y experiencias.
 - Reconocimiento y menciones recibidas por acciones dirigidas al bienestar social, al margen de las incluidas en sus funciones y competencias, que incluyan aspectos tales como:
 - o Premios por la organización a la sociedad.
 - o Tratamiento y nivel de cobertura en medios de comunicación.
 - o Participación en foros para difusión y compartir conocimientos y experiencias.
 - o Resultado de estudios sociales relativos a la imagen de la organización.
- Otros posibles indicadores.
- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las actuaciones desarrolladas en materia de responsabilidad social.

- Analizar las tendencias en los resultados de rendimiento.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 31. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 8.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No existe ninguna forma de recogida de indicadores de rendimiento vinculados al impacto en la sociedad</p> <p>No hay objetivos o éstos no se cumplen</p>	<p>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de otras unidades y organización y/o a nivel del sector.</p> <p>Los valores de la organización se encuentran en la media de otros servicios, otras organizaciones y del sector o por encima en algunos de ellos</p>	<p>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes, a nivel de otros servicios, otras organizaciones y del sector.</p> <p>Los valores obtenidos se encuentran por encima o igualan los objetivos o estándares establecidos</p>	<p>Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la totalidad de los indicadores más relevantes.</p> <p>Los valores son excelentes y son consecuencia de las iniciativas desarrolladas</p> <p>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector</p>	<p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

Variable 8.3. Las medidas de rendimiento relativas al impacto sobre el medio ambiente.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar las medidas de rendimiento de los resultados logrados en materia de protección del medio ambiente y, en general de la sostenibilidad, como consecuencia de procesos de innovación emprendidos. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Analizar el rendimiento de los resultados relativos al medio ambiente, a partir de la medición de indicadores.

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Indicadores sobre impacto ambiental.
- Indicadores de medidas implantadas para la eliminación o reducción del posible impacto sobre el medio ambiente.
- Grado de implantación de sistemas de gestión medioambiental.
- Resultados de auditorías y evaluaciones medioambientales.
- Recursos destinados y número de actividades desarrolladas por la organización en sus diferentes ámbitos.
- Otros posibles indicadores.
- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las actuaciones desarrolladas en materia de medio ambiente.

- Analizar las tendencias en los resultados de rendimiento.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 32. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 8.3

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No existe ninguna forma de recogida de indicadores de rendimiento vinculados al impacto en la sociedad</p> <p>No hay objetivos o éstos no se cumplen</p>	<p>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de otras unidades y organización y/o a nivel del sector.</p> <p>Los valores de la organización se encuentran en la media de otros servicios, otras organizaciones y del sector o por encima en algunos de ellos</p>	<p>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes, a nivel de otros servicios, otras organizaciones y del sector.</p> <p>Los valores obtenidos se encuentran por encima o igualan los objetivos o estándares establecidos</p>	<p>Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la totalidad de los indicadores más relevantes.</p> <p>Los valores son excelentes y son consecuencia de las iniciativas desarrolladas</p> <p>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector</p>	<p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

Variable 8.4. Las medidas de rendimiento relativas al impacto sobre la economía.**Aspectos a valorar:**

El equipo de evaluación deberá valorar las medidas de rendimiento relativas al impacto o contribución de la organización al desarrollo económico de la comunidad, y de la sociedad en general, como consecuencia de procesos de innovación desarrollador. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Analizar el rendimiento de los resultados logrados en la sociedad, a partir de la medición de indicadores.

Evidencia a través de la medición de los indicadores relativos a los siguientes aspectos:

- Indicadores sobre la economía local y regional.
- Indicadores de variación del empleo.
- Recursos destinados y número de actividades desarrolladas por la organización para el desarrollo económico de la comunidad.
- Reconocimiento y menciones recibidas por acciones dirigidas al desarrollo económico.
- Otros posibles indicadores.
- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las actuaciones desarrolladas en materia de desarrollo económico.

- Analizar las tendencias en los resultados en el rendimiento.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 33. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 8.4

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>No existe ninguna forma de recogida de indicadores de rendimiento vinculados al impacto en la sociedad</p> <p>No hay objetivos o éstos no se cumplen</p>	<p>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel otras unidades y organización y/o a nivel del sector.</p> <p>Los valores de la organización se encuentran en la media de otros servicios, otras organizaciones y del sector o por encima en algunos de ellos</p>	<p>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes, a nivel de otros servicios, otras organizaciones y del sector.</p> <p>Los valores obtenidos se encuentran por encima o igualan los objetivos o estándares establecidos</p>	<p>Se dispone de datos y se analizan las tendencias de forma sistemática para la totalidad de los indicadores más relevantes.</p> <p>Los valores son excelentes y son consecuencia de las iniciativas desarrolladas</p> <p>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector</p>	<p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

5.9. Eje 9: Resultados clave de la organización.

Se analiza el grado de cumplimiento con respecto a los objetivos y metas planteados por la organización, como consecuencia de emprender procesos de innovación.

Las variables que permitirán el análisis de dicho eje serán las siguientes:

Var 9.1 Los resultados económico-financieros finales de cumplimiento de objetivos y funciones.

Var 9.2 Los resultados no-económicos finales de cumplimiento de objetivos y funciones.

Var 9.3 Los resultados de las alianzas.

Var 9.4 Los resultados de la gestión del conocimiento.

Var 9.5 Los resultados del rendimiento de los procesos (clave, de soporte y estratégicos).

Variable 9.1. Los resultados económico-financieros finales de cumplimiento de objetivos y funciones.**Aspectos a valorar:**

El equipo de evaluación deberá valorar los resultados económico-financieros alcanzados en función del nivel de cumplimiento de los objetivos. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones de la organización para:

- Analizar los resultados alcanzados por organización con respecto a los objetivos planificados y establecidos.

Evidencia de que la eficacia y eficiencia alcanzada en los resultados clave, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Resultados económico-financieros y financieros relativos a:
 - Nivel de ejecución del presupuesto anual eficiente y en consonancia con el logro de objetivos asignados.
 - Grado de control, gestión y cumplimiento del presupuesto.
 - Deducciones fiscales a la I+D+i.
 - Intensidad de la innovación (gastos de innovación/cifra de negocios).
 - Desglose, en porcentaje, de los Gastos en I+D+i por áreas y naturaleza (Interna, Externa): Adquisición de Maquinaria y Equipo, Diseño, adquisición de otros conocimientos, Desarrollo, Formación, Comercialización.
 - Desglose de los Gastos Internos Totales: Gastos Corrientes (retribución a investigadores, técnicos y auxiliares y otros gastos corrientes), Gastos de Capital (equipos e instrumentos, terrenos y edificios).
 - Desglose, en porcentaje, de los Gastos Internos Totales en I+D+i por unidades de negocio o departamentos.
 - Desglose, en porcentaje, de los Gastos Internos Totales en I+D+i por áreas o campos de actividad.

- Desglose, en porcentaje, de los Gastos Internos Totales en I+D+i según tipo de investigación: básica, aplicada, desarrollo tecnológico.
- Desglose de los Gastos Internos Totales en I+D+i atendiendo al origen de los fondos (propios, ajenos -Administración Pública, otras empresas, Institutos o Centros de Investigación, etc.).
- Evolución de los recursos anuales en actividades de I+D+i.
- Inversión en innovación y desarrollo tecnológico, adquisición de bienes, equipos, instalaciones, etc. Balanza de Pagos Tecnológicos.
- Nivel de incorporación (gastos) y aprovechamiento de las tecnologías de la producción.
- Volumen de inversiones en Innovación no tecnológica: estratégica, de gestión, organización, marketing, de cambio estético.
- Nivel de incorporación (gastos), aprovechamiento y utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones a los procesos críticos. Auditorías y evaluaciones económicas realizadas.
- Desglose y evolución de los resultados por partidas y líneas de actuación.
- Recursos invertidos en la mejora de la organización
- Evolución del flujo de caja.
- Rentabilidad de los activos e inversiones.
- Ratio de endeudamiento.
- En su caso, control y seguimiento de amortizaciones.
- Obtención de condiciones económicas ventajosas con proveedores.
- Valor real de la empresa. Otros posibles ámbitos.
- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las iniciativas y actuaciones desarrolladas.

- Analizar comparativamente dichos resultados con los de otras unidades y/o organizaciones.

Evidencia de los resultados comparados.

- Analizar las tendencias en los resultados.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 34. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 9.1

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Se miden los resultados económico-financieros básicos</p> <p>No se tienen definidos objetivos y estándares para la mayor parte.</p>	<p>Se miden los resultados económico-financieros más relevantes. Todos tienen definidos objetivos y estándares, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen.</p> <p>En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrige</p> <p>En torno a la media respecto a otras unidades organizativas y organizaciones en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos</p>	<p>Se miden la totalidad de los resultados económico-financieros clave. Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan</p>	<p>Sistemática de revisión y mejora de todos los resultados económico-financieros clave.</p> <p>Valores excelentes y buena evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años).</p>	<p>Valores excelentes en todos los resultados económico-financieros y tendencias desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p>

Variable 9.2. Los resultados no-económicos finales de cumplimiento de objetivos y funciones.**Aspectos a valorar:**

El equipo de evaluación deberá valorar los resultados finales y el rendimiento alcanzado en función del nivel de cumplimiento de los objetivos y funciones de la organización. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Analizar los resultados alcanzados por organización con respecto a los objetivos planificados y establecidos.

Evidencia de la eficacia y eficiencia alcanzada en los resultados clave, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Resultados no económicos, tales como:
 - Grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico o planes operativos de innovación.
 - Nivel de importancia de la I+D+i en la política y estrategia. Por ejemplo a través de:
 - a. Identificación y definición de las necesidades de innovación de la organización.
 - b. Mención expresa entre los objetivos estratégicos de la organización.
 - c. Existencia de una estrategia definida para la I+D+i, orientada a la satisfacción de los diferentes agentes de interés.
 - d. Existencia de una política de promoción y refuerzo de la innovación y creatividad en la organización, con procesos definidos al efecto.
 - e. Número de líneas estratégicas de innovación definidas y puestas en práctica, y traducción en gasto sobre el total, cuantificación absoluta y relativa, por periodos.
 - f. Cuantificación relativa de las políticas estrategias I+D+i en relación a la global.
 - g. Gastos internos y externos en I+D+i (ver lo recogido en el criterio anterior -Liderazgo-).

- h. Personal adscrito a dichas actividades: número de personas, dedicación relativa (plena, parcial, etc.).
 - Nivel de desarrollo de una cultura de innovación, medido entre otros parámetros en:
 - a. Nivel de consolidación de dicha cultura: Carácter sistemático y continuo o bien ocasional,
 - b. Existencia de Departamento o Unidad de Negocio dedicado a I+D+i,
 - c. Existencia de programas o proyectos de I+D+i y número de líneas y proyectos de I+D+i desarrollados,
 - d. Existencia de procesos o mecanismos de refuerzo interno para la innovación, etc. y su trayectoria e historia.
 - Indicadores relativos a proyectos de innovación y sus resultados.
 - Nivel de incorporación de la tecnología.
 - Nivel de protección de la propiedad industrial e intelectual.
 - Ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes y royalties.
 - Número de nuevos productos/servicios incorporador a la cartera.
 - Grado de cumplimiento de la normativa y, en su caso, códigos de buenas prácticas.
 - Número de procesos mejorados e indicadores asociados.
 - Principales efectos de la innovación implementada:
 - a. Diversificación de la cartera de productos o servicios,
 - b. Expansión del mercado,
 - c. Aumento de la cuota de mercado,
 - d. Mayor especialización o focalización en un segmento determinado del mercado,
 - e. Mejora de la calidad de los productos o servicios,

- f. Mejora de la eficacia y eficiencia productiva,
- g. Aumento de la capacidad de producción,
- h. Mejora de la flexibilidad de la producción,
- i. Mejora de la logística,
- j. Mayor acercamiento y orientación al cliente,
- k. Reducción de costes laborales por unidad producida,
- l. Reducción de recursos y materias primas por unidad producida,
- m. Reducción del impacto ambiental,
- n. Adaptación a la normativa y mejora de las relaciones con las Administraciones Públicas,
- o. Mejora del clima laboral,
- p. Mejora de la imagen y reputación de la organización ante la sociedad,
- q. Mejora de la sostenibilidad del negocio.
- Principales factores que dificultan la innovación y barreras a la competitividad en general:
 - a. Riesgos económicos,
 - b. Costes elevados,
 - c. Falta de recursos,
 - d. Falta de financiación,
 - e. Carencia de una cultura organizacional adecuada,
 - f. Rigideces, falta de flexibilidad de la organización y de estructura adecuada,
 - g. Liderazgo poco efectivo y comprometido con la I+D+i,
 - h. Directrices marcadas por órganos o estructuras superiores supranacionales,

- i. Carencia de personal cualificado,
- j. Carencia de información y conocimiento adecuado,
- k. Barreras legales,
- l. Falta de apoyo de la Administración Pública,
- m. Falta de repercusión o respuesta en el mercado a la introducción de nuevos productos o servicios, Otros posibles aspectos.

- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las iniciativas y actuaciones desarrolladas.

- Analizar comparativamente dichos resultados con los de otras unidades y/o organizaciones.

Evidencia de los resultados comparados.

- Analizar las tendencias en los resultados.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 35. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 9.2

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Se miden los resultados no-económicos básicos</p> <p>No se tienen definidos objetivos y estándares para la mayor parte.</p>	<p>Se miden los resultados no-económicos más relevantes. Todos tienen definidos objetivos y estándares, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen.</p> <p>En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrige.</p> <p>En torno a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos</p>	<p>Se miden la totalidad de los resultados no-económicos Clave. Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan</p> <p>Claramente superiores a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores</p>	<p>Sistemática de revisión y mejora de todos los resultados no-económicos Clave.</p> <p>Valores excelentes y buena evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años)</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años.</p>	<p>Valores excelentes en todos los resultados no-económicos y tendencias desde hace al menos tres años.</p> <p>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones</p> <p>en todos los indicadores desde hace al menos tres años</p>

Variable 9.3. Los resultados de las alianzas

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar los resultados finales y el rendimiento alcanzado en la gestión de las alianzas, relaciones de colaboración / cooperación y con los proveedores, atendiendo al nivel de cumplimiento de los objetivos y funciones. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Analizar los resultados alcanzados por organización con respecto a los objetivos planificados y establecidos.

Evidencia, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Número de alianzas por ámbitos.
- Número de relaciones de colaboración y cooperación para la innovación establecidas.
- Presupuesto implicado en las relaciones de colaboración y cooperación para la innovación.
- Alianzas estratégicas o relaciones de colaboración mantenidas con otras organizaciones para realización de actividades de I+D+i:
 - a. Mediante transferencia de conocimientos (know-how),
 - b. Mediante Personal de apoyo,
 - c. A través de Centros Públicos de Investigación, Universidades,
 - d. Otras Empresas.
- Agentes con los que se realizan actividades de I+D+i:
 - a. Con otras empresas del mismo grupo,
 - b. Con clientes,
 - c. Con proveedores,
 - d. Con competidores,

- e. Acuerdos de cooperación tecnológica,
- f. Con experto colaboradores,
- g. Con universidades u otros organismos públicos de I+D+i o Centros Tecnológicos,
- h. Con otras organizaciones.
- Adquisiciones de nuevas tecnologías fuera de la empresa, mediante:
 - a. Acuerdos de cooperación.
 - b. Convenios de cooperación.
 - c. Participación en Programas de Innovación.
 - d. Compra de Nuevas tecnologías
 - e. Leasing.
- Procedencia de las adquisiciones de nuevas tecnologías fuera de la empresa:
 - a. Centros tecnológicos.
 - b. Otras empresas.
 - c. Administraciones Públicas.
 - d. Instituciones privadas sin ánimo de lucro.
 - e. Centros de enseñanza superior (universidades, centros de investigación...).
 - f. En el extranjero.
- Ámbito geográfico de la cooperación:
 - a. Local o provincial,
 - b. Autonómico,
 - c. Nacional,

- d. Países de la Unión Europea,
- e. Países europeos no incluidos en la UE,
- f. Resto de países.
- Nivel de integración de los proveedores y aliados en los sistemas de calidad y medio ambiente.
- Nivel de integración de los proveedores y aliados en la estrategia y sistemas para la innovación. Número de beneficiarios potenciales y reales.
- Resultados económico-financieros obtenidos en términos de eficiencia como consecuencia de la alianza.
- Resultados obtenidos en términos de organización al cliente como consecuencia de la alianza e importancia relativa de las mejoras (reducción de tiempos de atención, ampliación de horarios de atención, acercamiento de la organización a los clientes, ampliación del número de beneficiarios, aumento de los recursos disponibles para los clientes, mejora de las infraestructuras, mejora de la financiación, etc.).
- Otros posibles ámbitos.
- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a las alianzas concretas desarrolladas.

Evidencia de que dichos resultados son consecuencia de las iniciativas y actuaciones desarrolladas.

- Analizar comparativamente dichos resultados con los de otras unidades y organizaciones.

Evidencia de los resultados comparados.

- Analizar las tendencias en los resultados.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 36. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 9.3

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Se miden los resultados básicos de las alianzas</p> <p>No se tienen definidos objetivos y estándares para la mayor parte.</p>	<p>Se miden los resultados más relevantes, se evalúa a los proveedores. Todos tienen definidos objetivos y estándares, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen.</p> <p>En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrige</p> <p>En torno a la media respecto a otras unidades organizativas y organizaciones en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos</p>	<p>Se miden la totalidad de los resultados relativos a las alianzas. Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan</p> <p>Claramente superiores a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores</p>	<p>Sistemática de revisión y mejora de todos los resultados.</p> <p>Valores excelentes y buena evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años).</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años.</p>	<p>Valores excelentes en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años.</p> <p>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones</p> <p>en todos los indicadores desde hace al menos tres años</p>

Variable 9.4. Los resultados de la gestión del conocimiento muestran niveles óptimos de cumplimiento de objetivos y funciones de la organización.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar los resultados finales y el rendimiento alcanzado en la gestión de las alianzas relaciones de colaboración y cooperación, atendiendo al nivel de cumplimiento de los objetivos y funciones. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Analizar los resultados alcanzados por organización con respecto a los objetivos planificados y establecidos.

Evidencia, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Número de iniciativas y proyectos acometidos en dicho ámbito.
- Presupuesto invertido en la mejora de la gestión del conocimiento.
- Número de procesos definidos para la optimización y mejora de la gestión del conocimiento.
- Número de personas que han participado o participan en las iniciativas o proyectos.
- Número de beneficiarios potenciales y reales.
- Variación de los resultados de rendimiento (medidos en el cliente, en el personal, así como en la consecución de los resultados clave).
- Mejoras introducidas en la organización como consecuencia de la mejora en la gestión del conocimiento (mejora de la calidad de la organización, reducción de tiempos de atención, acercamiento de la organización a los clientes, ampliación del número de beneficiarios, aumento de los recursos disponibles para los clientes, mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos, etc.).
- Nivel de protección de la propiedad industrial e intelectual.
- Ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes y royalties.
- Conocimiento alcanzado por la organización en relación al proceso de producción y/o servicio y a nuevos valores aportados a la misma.
- Otros ámbitos.

- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a las actuaciones para la mejora de la gestión del conocimiento concretas introducidas.

Evidencia de que relaciones causa-efecto.

- Analizar comparativamente dichos resultados con los de otras unidades y organizaciones.

Evidencia de los resultados comparados.

- Analizar las tendencias en los resultados.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo (en los últimos tres años).

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 37. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 9.4

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Se miden sólo los indicadores básicos de rendimiento de procesos para la gestión del conocimiento</p> <p>No se tienen definidos objetivos y estándares para la mayor parte.</p>	<p>Se miden la mayor parte de los indicadores de rendimiento de procesos. Todos tienen definidos objetivos y estándares, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen.</p> <p>En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrige</p> <p>En torno a la media respecto a otras unidades organizativas y organizaciones en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos</p>	<p>Se miden la totalidad los indicadores de rendimiento de procesos.</p> <p>Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan</p> <p>Claramente superiores a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores</p>	<p>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores de rendimiento de procesos para la gestión del conocimiento.</p> <p>Valores excelentes y buena evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años).</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años.</p>	<p>Valores excelentes en todos los indicadores de rendimiento de procesos y tendencias desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones</p> <p>en todos los indicadores desde hace al menos tres años</p>

Variable 9.5. Los resultados del rendimiento de los procesos (clave, de soporte y estratégicos) muestran valores equivalentes o superiores a los objetivos o estándares establecidos.

Aspectos a valorar:

El equipo de evaluación deberá valorar los resultados intermedios del rendimiento de los procesos clave, dirigido a prestar organización al cliente. Para ello, se buscarán evidencias de las actuaciones para:

- Existencia de un modelo o sistema de gestión de la innovación.
- Existencia de gestión por procesos (definición de la cadena de valor, identificación y definición de los procesos clave, estratégicos y de apoyo, implantación de sistemas de medición, evaluación, control y mejora).
- Localización de las ventajas competitivas en la cadena de valor, nivel de eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos clave o de negocio.
- Existencia de programas y procesos explícitos para el desarrollo de la I+D+i.
- Evidencia de la identificación y definición de los procesos de I+D+i, y su gestión sistemática (en término de procesos).
- Existencia de mecanismos de medición, evaluación y mejora de las actividades de I+D+i.
- Existencia de procesos para la captación, desarrollo y difusión interna e integración de la I+D+i (tecnológica y no tecnológica), y, en su caso, bechmarking interno.
- Existencia de procesos de bechmarking externo para la identificación y captación de innovación.
- Existencia de procesos de gestión de las relaciones con los clientes.
- Nivel de conocimiento del mercado. Existencia de mecanismos de prospectiva (identificación de las necesidades y expectativas de los potenciales clientes) y evaluación del mercado y de la calidad percibida por los clientes, adecuados al tipo de actividad y mercado.

- Nivel de segmentación de las diferentes tipologías de clientes y de definición del valor aportado (así como de los principales atributos valorados por éstos).
- Nivel de adecuación de la calidad a las necesidades y expectativas de las diferentes tipologías de clientes.
- Nivel de anticipación a las necesidades latentes de los clientes.
- Existencia de procesos de gestión de las relaciones con los proveedores y aliados, incluida la evaluación de los mismos.
- Existencia de procesos de prospectiva sobre oportunidades de acometer alianzas estratégicas en materia de I+D+i, aprovechar recursos de programas o proyectos externos.
- Existencia de procesos para la difusión externa y comunicación al mercado, y a la sociedad, de los esfuerzos y resultados de la organización en materia de I+D+i (tecnológica y no tecnológica).
- Analizar la eficacia y eficiencia a partir de los indicadores establecidos para cada uno de los procesos (clave, de soporte y estratégicos).

Evidencia de que la gestión de los procesos y procedimientos de funcionamiento y prestación de servicios, para el ejercicio de las competencias y funciones, medida a través de los indicadores correspondientes, es positiva (en términos de eficacia y eficiencia), al menos tal como se preveía.

Se evaluarán los indicadores de los procesos:

- o Procesos clave, dirigidos directamente a la prestación de la organización a los clientes que, por tanto, inciden directamente en su satisfacción.
- o Procesos estratégicos, que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia.

Definición de procesos para la gestión del cambio derivada de la implantación de innovaciones. Entre los posibles indicadores a evaluar se podrán contemplar:

- Tiempos medios de respuesta,
- Tiempos de desarrollo, etc.

- Número medio de errores,
- Gasto medio por cliente,
- Nivel de adaptación de los procesos a los requerimientos,
- Nivel de flexibilidad,
- Otros indicadores.
- Analizar la vinculación causa-efecto de los resultados a acciones concretas desarrolladas.

Evidencia de las relaciones causa-efecto.

- Analizar las tendencias en los resultados del rendimiento.

Evidencia de constancia o mejora en la tendencia de dichos resultados en el tiempo.

Puntos fuertes:

Áreas de Mejora:

Evidencias:

Tabla 38. Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en variable 9.5

NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
<p>Se miden sólo los indicadores básicos de rendimiento de procesos</p> <p>No se tienen definidos objetivos y estándares para la mayor parte</p>	<p>Se miden la mayor parte de los indicadores de rendimiento de procesos. Todos tienen definidos objetivos y estándares, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen.</p> <p>En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrige.</p> <p>En torno a la media respecto a otras unidades organizativas y organizaciones en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos</p>	<p>Se miden la totalidad los indicadores de rendimiento de procesos.</p> <p>Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.</p> <p>Claramente superiores a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores.</p>	<p>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores de rendimiento de procesos.</p> <p>Valores excelentes y buena evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años).</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años.</p>	<p>Valores excelentes en todos los indicadores de rendimiento de los procesos y tendencias desde hace al menos tres años.</p> <p>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p> <p>Los mejores en relación a la media con respecto a otras unidades y organizaciones en todos los indicadores desde hace al menos tres años.</p>

5.10. Matriz de relaciones entre ámbitos horizontales y variables.

A continuación, se muestran las relaciones horizontales entre los ámbitos mencionados al comienzo (globalización e internacionalización, digitalización y gestión de las tecnologías, ecoinnovación, así como el emprendimiento) que integran la innovación y las variables del modelo.

Tabla 39. Matriz de relaciones entre ámbitos horizontales y variables

Ámbitos horizontales de la innovación	Ejes y Variables del Modelo								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Globalización e internacionalización	1.1	2.1	3.2	4.1	5.1	6.1	7.1	8.4	9.1
	1.3	2.2	3.3	4.2	5.2	6.2	7.2		9.2
	1.6	2.3	3.4	4.4	5.3				9.3
		2.4		4.5	5.4				9.4
				5.5					
Digitalización	1.2	2.1	3.1	4.1	5.2	6.1	7.1	8.2	9.1
	1.3	2.2	3.2	4.3	5.3	6.2	7.2		9.2
	1.4	2.3	3.4	4.4	5.5				9.4
	1.5	2.4		4.5					9.5
Gestión de las tecnologías	1.2	2.1	3.4	4.1	5.1	6.1	7.1	8.2	9.2
		2.2		4.3	5.3	6.2	7.2		9.4
		2.4		4.4	5.4				9.5
				4.5					
Ecoinnovación	1.2	2.1	3.4	4.3	5.3	6.1	7.1	8.1	9.3
	1.3	2.2		4.4	5.5		7.2	8.2	
							8.3		
Emprendimiento	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
	1.3.	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
	1.4	2.3	3.3	4.5	5.3			8.4	9.3
	1.5	2.4	3.4		5.4				9.4
	1.6		3.5		5.5				9.5

6. Referencias

AENOR (2006): Norma UNE-EN ISO 166002:2006 - Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i. Madrid. Aenor.

AENOR (2006): Norma UNE-EN ISO 166006:2006 - Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica. Madrid. Aenor.

AENOR (2008): Norma UNE-EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Madrid. Aenor.

AENOR (2004): Norma UNE-EN ISO 14001:2004 - Sistemas de Gestión de Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Madrid. Aenor.

Cotec y Club Excelencia en Gestión de Calidad (2006): Marco de referencia de innovación. Madrid. Club Excelencia en Gestión.

Cotec (2008): Informe Cotec 2008: Tecnología e Innovación en España. Madrid. Cotec.

Cotec (2004): Libro Blanco 2004- El Sistema Español de Innovación: Situación en 2004. Madrid. Cotec.

Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (2008): Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011. Madrid.

Dooley, L. y O'Sullivan, D. (2001): "Structuring Innovation: A conceptual model and implementation methodolog". Enterprise and Innovation Management Studies, vol 2, núm. 3, pp. 177-194.

European Foundation for Quality Management. (2003). Modelo EFQM de Excelencia. Madrid. EFQM/Club Gestión de Calidad.

Malcolm Baldrige National Quality Award. (2006). Criteria for Performance Excellence. Baldrige National Quality Program 2006.

Martín-Castilla, J. I. & Rodrigo, B. (2003), "La perspectiva medioambiental en la búsqueda de la excelencia", en Conde, J. (coord.), Empresa y medio ambiente hacia la gestión sostenible. Nivola Ediciones, Madrid, pp. 151-198.

Martín Castilla, J. I.; Rodríguez Ruiz, O. (2008): “EFQM model: knowledge governance and competitive advantage”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9; pp. 133-156.

Morcillo, p (2006): *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. Madrid. Thomson-Paraninfo.

OECD (2005): *Oslo Manual: The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Brussels. European Commission.