

PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA LÍNEA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de facilitar y orientar el trabajo de evaluación de los proyectos que postulan a la línea de “Implementación de la Innovación”, se ha elaborado la presente guía básica, referencial, que constituye una pauta para apoyar el análisis y la evaluación de los proyectos que postulan a esta línea.

La guía está estructurada en base a preguntas claves que tienen como objetivo facilitar al evaluador la emisión de un juicio respecto a los aspectos o ámbitos de los proyectos que a la ANII le interesa evaluar para tomar una decisión acerca de apoyar o no al proyecto.

Es importante indicar que aun cuando estas preguntas constituyen la base de la evaluación, esto no excluye que la calificación de cada aspecto incorpore o se apoye en otros elementos que el evaluador considere relevantes. Asimismo, resulta claro que no en todos los casos será posible dar respuesta a la totalidad de las preguntas orientadoras.

En la línea de “Implementación de la Innovación”, a la ANII le interesa que el evaluador emita una opinión respecto de los siguientes aspectos o ámbitos del proyecto:

1. Mérito Innovador

Es fundamental saber si el proyecto cumple con el requisito de constituir una innovación ya sea en producto (bien o servicio), en proceso, en organización o en comercialización, y que, en caso de implementarse exitosamente, contribuirá a generar un mayor valor agregado en la empresa.

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

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

2. Viabilidad técnica

Se requiere conocer si la propuesta que se pretende desarrollar es tecnológicamente factible. Es importante identificar los procesos de investigación y desarrollo (I+D) que es necesario realizar en la ejecución del proyecto y las dificultades técnicas que se prevé encontrar en su desarrollo.

3. Identificación del mercado

Es necesario disponer de una evaluación acerca de si el proyecto logra identificar, aunque sea de manera preliminar, el mercado de destino al que pretenden llegar en caso que resulte técnicamente, intentando establecer, en caso de haber información disponible, los eventuales clientes, la competencia, los sustitutos y la estrategia de comercialización que se pretende llevar a cabo.

4. Perspectivas económicas

Se requiere identificar las principales partidas de beneficios y costos que se esperaría tener en caso que el desarrollo del proyecto resulte exitoso, y de ser posible, establecer una relación de tendencia entre los beneficios y los costos.

5. Viabilidad legal y ambiental

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

6. Capacidad del equipo de trabajo

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

7. Plan de Trabajo

Se necesita comprobar que el Programa de Trabajo considere la ejecución de actividades que conduzcan de una manera lógica al cumplimiento de los objetivos, en los tiempos adecuados y con una metodología apropiada para ello.

8. Recursos financieros

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

II. PAUTA DE EVALUACIÓN

1. Mérito Innovador	
Preguntas	
La implementación del proyecto que se presenta permitirá:	
a)	¿Desarrollar un nuevo producto o proceso? El producto o proceso que se desarrollará a través del proyecto es nuevo para la empresa, pero
(i)	Existe en el mercado local ¹
(ii)	No existe en el mercado zonal, pero si en el mercado nacional ²
(iii)	No existe en el mercado nacional, pero si en el mercado internacional
(iv)	No existe en el mercado nacional ni en el mercado internacional
b)	¿Mejorar sustancialmente un producto o proceso existente? ¿Desarrollar una nueva o mejor forma de organizar las actividades de la empresa? ¿Desarrollar una nueva o mejor forma de comercializar los bienes y servicios? El mejoramiento del producto o proceso, la nueva forma de organizar sus actividades o de desarrollar la comercialización, que la empresa pretende realizar a través del proyecto:
(i)	Ya lo ha realizado al menos 1 empresa del mercado local
(ii)	No lo ha hecho ninguna empresa radicada en la localidad, pero si lo ha hecho al menos una empresa radicada en el país
(iii)	No lo ha realizado ninguna empresa radicada en el país, pero si lo ha hecho al menos una empresa del exterior
c)	Desarrollar una nueva o mejor forma de organizar el proceso productivo, que:
(i)	Ya ha sido realizado al menos 1 empresa del mercado local

¹ Mercado local, corresponde al mercado a nivel de departamentos o regiones dentro de Uruguay.

² Mercado nacional, corresponde al mercado a nivel de todo el territorio uruguayo.

- (ii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en la localidad, pero si lo ha hecho al menos una empresa radicada en el país
- (iii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en el país, pero si lo ha hecho al menos una empresa del exterior
- d) Desarrollar una nueva o mejor forma de comercializar los bienes y servicios, que:
 - (i) Ya ha sido realizado por al menos 1 empresa del mercado local
 - (ii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en la localidad, pero si lo ha hecho al menos una empresa radicada en el país
 - (iii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en el país, pero si lo ha hecho al menos una empresa del exterior
- e) ¿La innovación que se propone realizar a través del proyecto contribuirá a desarrollar o fortalecer una ventaja competitiva para la empresa que presenta el proyecto, ya sea porque aumenta su productividad, aumenta su valor agregado, disminuye los costos, mejora la calidad de su producto o servicio u otro elemento que le permita distinguirse entre sus competidores?
- f) ¿El destino esperado de los bienes y servicios sobre los que incidirá el proyecto, es el mercado local, nacional, internacional?
- g) ¿El desarrollo del proyecto permitirá agregar valor que solo podrá captar la empresa que lo ejecuta o impactará también en otras empresas?

Comentarios

Calificación

La propuesta no tiene mérito innovador (1)	La propuesta tiene mérito innovador a nivel local en Uruguay (2)	La propuesta tiene mérito innovador a nivel nacional en Uruguay (3)	La propuesta tiene mérito innovador a nivel de la región de América Latina y el Caribe o global (4)

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

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

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

2. Viabilidad técnica

Preguntas

a) Alcance

¿El problema a resolver planteado en el proyecto está adecuadamente establecido y delimitado?

b) Objetivos

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

definidos? c) Resultados ¿Los resultados esperados están bien establecidos y los hitos considerados permiten evaluar su avance a lo largo del proyecto? d) Tecnología La tecnología que se propone para desarrollar el proyecto, ¿es una alternativa adecuada y factible? e) Riesgos ¿La empresa identifica los riesgos del proyecto y establece una adecuada programación para mitigarlos? ¿Existen riesgos que pueden afectar al proyecto que no se han tomado en cuenta?																															
Comentarios																															
a) Alcance																															
b) Objetivos																															
c) Resultados																															
d) Tecnología																															
e) Riesgos																															
Calificación																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Aspectos o ámbitos</th> <th style="width: 25%;">Insuficiente</th> <th style="width: 25%;">Aceptable</th> <th style="width: 25%;">Bueno</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Alcance</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b) Objetivos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>c) Resultados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>d) Tecnología</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>e) Riesgos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Viabilidad técnica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno	a) Alcance				b) Objetivos				c) Resultados				d) Tecnología				e) Riesgos				Viabilidad técnica			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno																												
a) Alcance																															
b) Objetivos																															
c) Resultados																															
d) Tecnología																															
e) Riesgos																															
Viabilidad técnica																															
3. Identificación del mercado																															
Preguntas																															
El proyecto que se evalúa: a) ¿Identifica el mercado de destino que se pretende abordar? b) ¿Identifica a sus eventuales clientes? c) ¿Identifica, aunque sea de manera elemental, la competencia que prevé que enfrentará, los sustitutos disponibles y la estrategia de comercialización que podría implementar?																															

Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Identifica el mercado de destino			
Identifica a sus eventuales clientes			
Identifica la competencia, sustitutos y estrategia de comercialización			
Identificación del mercado			
4. Perspectivas económicas			
Preguntas			
La propuesta en evaluación:			
a) ¿Identifica las principales partidas de ingresos y costos que se esperaría tener en caso que el desarrollo del proyecto resulte exitoso?			
b) ¿Se observa una posible relación de tendencia positiva entre los ingresos y los costos en el tiempo?			
Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Identifica los ingresos y costos			
Posible relación positiva entre ingresos y costos en el tiempo			
Perspectivas económicas			

5. Viabilidad legal y ambiental			
Preguntas			
El proyecto en evaluación:			
a) ¿Identifica las disposiciones y normas laborales, tributarias, previsionales y medioambientales que le podrían afectar?			
b) ¿Identifica las medidas que se tomarían en caso de que se implemente el proyecto?			
Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Identifica las normas			
Identifica las medidas			
Viabilidad legal y ambiental			
6. Capacidad del equipo de trabajo			
Preguntas			
El proyecto que se presenta:			
a) ¿Dispone de una dotación de recursos humanos adecuada en cantidad y calidad para realizar las actividades técnicas requeridas para llevar a cabo el proyecto?			
b) ¿Dispone de las capacidades gerenciales y de liderazgo para conducir y gestionar el proyecto?			
Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Capacidad técnica adecuada			
Capacidad de gestión adecuada			
Recursos Humanos			

7. Plan de Trabajo			
Preguntas			
El Plan de Trabajo propuesto:			
<p>a) Contempla el desarrollo de las actividades necesarias para el logro de los objetivos, con una secuencia lógica adecuada y con tiempos de demora previstos razonables?</p> <p>b) La metodología utilizada, es apropiada para el desarrollo del proyecto?</p>			
Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Actividades, secuencia y tiempos adecuados			
Metodología apropiada			
Plan de Trabajo			
8. Recursos financieros			
Preguntas			
La empresa que presenta el proyecto:			
<p>a) ¿Posee una situación financiera que le permite disponer de los recursos de contraparte para realizar el proyecto?</p> <p>b) ¿El presupuesto propuesto está correctamente dimensionado de acuerdo a los objetivos y las actividades a desarrollar en el proyecto?</p> <p>c) ¿Los valores establecidos en los rubros presentados se ajustan a los valores de mercado?</p> <p>d) ¿Existe sobre o sub valoración en algún rubro importante del presupuesto? Se adjunta planilla con información para analizar los indicadores financieros</p>			
Comentarios			

Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Situación financiera de la empresa permite realizar el proyecto propuesto			
Presupuesto del proyecto está bien dimensionado, con valores de mercado			
Recursos financieros			
9. Juicio global			
Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Juicio global			