

# AGENCIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

## PROYECTOS DE INNOVACIÓN

### PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA LÍNEA DE POTENCIAR LA INNOVACIÓN

#### I. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de facilitar y orientar el trabajo de evaluación de los proyectos que postulan a la línea de “Potenciar 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 de los aspectos o ámbitos de los proyectos que a la ANII le interesa conocer y evaluar para tomar la decisión acerca de apoyar o no al proyecto.

Para cada uno de los aspectos, se presenta una serie de preguntas orientadoras para el desarrollo de la evaluación, que el evaluador debe responder y asignar un puntaje de acuerdo a la pauta que se acompaña.

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.

Para financiar los proyectos que se presenten a esta línea, se procederá a verificar que el proyecto finalizó exitosamente su proceso de implementación de la innovación<sup>1</sup>, haya tenido o no apoyo de la ANII. Es decir, se trata de un proyecto que posee características innovadoras.

Comprobado aquello, a la ANII le interesa que el evaluador emita una opinión respecto de los otros aspectos o ámbitos del proyecto que se presenta.

#### 1. Mérito Innovador

Es fundamental saber si el proyecto que se presenta cumple con el requisito de provenir de un proyecto de innovación ya sea en producto (bien o servicio), en proceso, en organización o en comercialización ya realizado por la empresa, y que, en caso de implementarse exitosamente contribuirá a agregar valor en la empresa.

---

<sup>1</sup> Se entiende por implementación de la innovación a aquellos proyectos que realizan actividades o investigaciones que se encuentran en una etapa inicial de desarrollo y por lo tanto hay un alto grado de incertidumbre en la definición de los costos, precios y mercado.

En caso que la evaluación del mérito innovador del proyecto ya realizado resulte negativa, no se continuará con la evaluación de los otros aspectos del proyecto que se presenta.

En caso que la evaluación del mérito innovador sea positiva, es decir, el evaluador estime que el proyecto de innovación que la empresa realizó tiene suficiente mérito innovador de acuerdo a los criterios utilizados por la ANII, el evaluador procederá a analizar los siguientes aspectos del perfil del proyecto.

## **2. Mérito del proyecto de desarrollo**

El proyecto que se pretende ejecutar debe demostrar que contribuirá a mejorar los aspectos técnicos, financieros, de acceso a los mercados y de protección intelectual del proyecto de innovación previamente desarrollado por la empresa.

## **3. Viabilidad técnica**

El proyecto debe demostrar que la propuesta que se pretende desarrollar es técnicamente factible. Se deben identificar las dificultades técnicas que se prevé se presentarán en su desarrollo y la forma en que estas se abordarán para lograr los resultados esperados.

## **4. Viabilidad comercial y modelo de negocios**

El proyecto debe identificar el mercado de destino que se pretende abordar, y las pruebas y estudios realizados para precisar los clientes, la competencia, los sustitutos, el modelo de negocios y la estrategia de comercialización.

## **5. Viabilidad legal y ambiental**

El proyecto deberá identificar las disposiciones laborales, tributarias, previsionales y medioambientales vigentes en el país que le atañen, y establecer las medidas que se tomarán en caso que se implemente.

## **6. Capacidad del equipo de trabajo**

La empresa que presenta el proyecto deberá demostrar que dispone de las capacidades para llevarlo a cabo, es decir, que 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 que el presupuesto propuesto se encuentra correctamente dimensionado de acuerdo a los objetivos y las actividades a desarrollar en el proyecto.

## II. PAUTA DE EVALUACIÓN

1. Mérito Innovador 20%				
(Evaluar sólo en el caso de proyectos de innovación realizados sin el apoyo de la ANII)				
<b>Preguntas</b>				
<p><b>A. Si el proyecto desarrolló la etapa de innovación con apoyo de la ANII</b>            Como se trata de un proyecto que en su momento la ANII calificó como innovador, y le apoyo financieramente, es necesario verificar que el proyecto de “Implementación de la Innovación” culminó exitosamente, y que la empresa cumplió adecuadamente sus compromisos financieros y no financieros con la ANII.</p> <p><b>B. Si el proyecto desarrolló la etapa de innovación sin apoyo de la ANII</b>            Se trata de un proyecto que es nuevo para la ANII, y deberá someterse al proceso de análisis del mérito innovador del mismo, es decir, se deberá evaluar si el proyecto de innovación previamente desarrollado por la empresa permitió:</p> <p>a) Desarrollar un nuevo producto.            b) Mejorar sustancialmente un producto .            c) Desarrollar una nueva o mejor forma de organizar el proceso productivo.            d) Desarrollar una nueva o mejor forma de comercializar los bienes y servicios.            e) ¿La innovación que se realizó a través del proyecto contribuirá a desarrollar o fortalecer una ventaja competitiva para la empresa 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 ejecutado, es el mercado local, nacional, internacional?            g) ¿El proyecto de innovación desarrollado ha permitido agregar valor que sólo puede ser captado por la empresa que lo ejecutó o impactará también en otras empresas?</p>				
<b>Comentarios</b>				
<b>Calificación</b>				
El proyecto realizado por la empresa no tiene mérito innovador (1)	El proyecto realizado por la empresa tiene mérito innovador a nivel local en Uruguay (2)	El proyecto realizado por la empresa tiene mérito innovador a nivel nacional en Uruguay (3)	El proyecto realizado por la empresa tiene mérito innovador a nivel de la región de América Latina y el Caribe (4)	El proyecto realizado por la empresa tiene mérito innovador a nivel global (5)
<p>(1-2) Al no haber mérito innovador con alcance nacional, el proyecto debe rechazarse. La evaluación del proyecto no debe continuar.</p> <p>(3) La evaluación del proyecto debe continuar, salvo en el caso en que el proyecto corresponda al sector de las TICS.</p> <p>(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.</p>				
2. Mérito del proyecto de desarrollo 20%				

**Preguntas**

El proyecto que se presenta:

- a) ¿Permite mejorar los aspectos técnicos y financieros de la innovación previamente realizada por la empresa, que contribuye a mejorar su competitividad?
- b) ¿Contribuye a que el producto o servicio o proceso desarrollado o mejorado por el proyecto de innovación ejecutado por la empresa se ajuste de mejor forma a las necesidades del mercado de destino?
- c) ¿Contribuye a establecer mecanismos de protección del producto o servicio o proceso desarrollado o mejorado por la empresa?

**Comentarios**

**Calificación**

Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Mejora aspectos técnicos y/o financieros y/o de acceso a los mercados de destino y/o de protección del proyecto de innovación previamente realizado			
<b>Mérito del proyecto</b>			

**3. Viabilidad técnica 15%**

**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>b) Objetivos</b>
<b>c) Resultados</b>
<b>d) Tecnología</b>
<b>e) Riesgos</b>

**Calificación**

Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
a) Alcance			
b) Objetivos			
c) Resultados			
d) Tecnología			
e) Riesgos			
<b>Viabilidad técnica</b>			

**4. Viabilidad comercial y modelo de negocios 15%**

**Preguntas**

El proyecto que se evalúa:

- a) ¿Identifica y dimensiona el mercado de destino que se pretende abordar?
- b) ¿Identifica sus eventuales clientes?
- c) ¿Identifica la competencia que enfrentará, los sustitutos disponibles y la estrategia de comercialización que podría implementar o considera la realización de los estudios y análisis necesarios para ello?
- d) ¿El modelo de negocios propuesto es adecuado para el proyecto?

**Comentarios**

**Calificación – COMENTARIO PARA TI – DEBERÍA TENER LA OPCIÓN NO APLICA CON EL PUNTAJE MÁXIMO, PARA NO CASTIGAR AL EVALUADO SI EL EVALUADOR NO CONOCE DE LA TEMÁTICA COMERCIAL Y NO TIENE OPINIONES-.**

Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Identifica el mercado de destino			
Identifica o considera los estudios para identificar sus clientes			
Identifica o considera estudios para identificar la competencia, los sustitutos y la estrategia de comercialización			
<b>Modelo de Negocios</b>			
<b>Viabilidad comercial</b>			

<b>5. Viabilidad legal y ambiental 5%</b>			
<b>Preguntas</b>			
El proyecto en evaluación:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) ¿Identifica y considera la normativa y regulación vigente que podría afectar el desarrollo del proyecto?</li> <li>b) ¿Prevé los mecanismos para dar cumplimiento a estas regulaciones?</li> </ul>			
<b>Comentarios</b>			
<b>Calificación</b>			
	<b>Insuficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>
<b>Aspectos o ámbitos</b>			
Identifica las normas			
Identifica y establece las medidas			
<b>Viabilidad legal y ambiental</b>			
<b>6. Capacidad del equipo de trabajo 10%</b>			
<b>Preguntas</b>			
El proyecto que se presenta:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El equipo del proyecto, ¿dispone de las capacidades para llevarlo adelante?</li> <li>b) ¿Dispone de las capacidades gerenciales y de liderazgo para conducir y gestionar el proyecto?</li> </ul>			
<b>Comentarios</b>			
<b>Calificación</b>			
	<b>Insuficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>
<b>Aspectos o ámbitos</b>			
Capacidad técnica			
Capacidad de gestión			
<b>Recursos Humanos</b>			
<b>7. Plan de Trabajo 5%</b>			
<b>Preguntas</b>			
El Plan de Trabajo propuesto:			

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

**Comentarios**

**Calificación**

Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Actividades, secuencia y tiempos adecuados			
Metodología apropiada			
<b>Plan de Trabajo</b>			

**8. Recursos financieros 10%**

**Preguntas**

La empresa que presenta el proyecto:

- a) ¿El presupuesto propuesto está correctamente dimensionado de acuerdo a los objetivos y las actividades a desarrollar en el proyecto?
- b) ¿Existe sobre o sub valoración en algún rubro importante del presupuesto?

**Comentarios**

**Calificación**

	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Presupuesto del proyecto			
<b>Recursos financieros</b>			

**9. Juicio global**

**Comentarios**

**Calificación**

Insuficiente	Aceptable	Bueno

**CALIFICACIONES DEL PROYECTO**

1. Para calcular el puntaje total alcanzado por el proyecto, se procederá a asignar los siguientes puntos a las calificaciones:

Calificación	Puntaje
Insuficiente	0,0
Aceptable	0,5
Bueno	1,0

2. El puntaje final alcanzado por el proyecto corresponde a la suma de los puntos obtenidos por las diferentes variables (aspectos o ámbitos) considerados en la evaluación.
3. Para el cálculo del puntaje no se incluye la variable mérito innovador del proyecto ya realizado por la empresa, ya que dicha variable es una condición necesaria e imprescindible de cumplir para seguir con la evaluación del proyecto que ahora se presenta.  
Si el proyecto que se presenta no proviene de un proyecto que haya sido innovador (no tiene mérito innovador), no debe continuar siendo evaluado.
4. El proyecto no podrá ser aprobado por la ANII si cualquiera de los aspectos o ámbitos evaluados, tiene la calificación de insuficiente.
5. De esta forma el puntaje alcanzado por el proyecto es el que se indica en el siguiente cuadro:

Aspecto o ámbito	Calificación			Puntaje
	Insuficiente	Aceptable	Bueno	
<b>1. Mérito del proyecto</b>				
a) El proyecto contribuye a mejorar aspectos técnicos y/o financieros y/o de acceso a los mercados de destino y/o de protección del proyecto de innovación previamente realizado				
<b>2. Viabilidad técnica</b>				
a) Alcance				
b) Objetivos				
c) Resultados				
d) Tecnología				
e) Riesgos				
<b>3. Viabilidad comercial</b>				
a) Identifica el mercado de destino				
b) Identifica o considera los estudios para identificar sus clientes				
c) Identifica o considera los estudios para identificar la competencia, sustitutos y estrategia de comercialización				

<b>4. Modelo de negocios</b>				
<b>5. Viabilidad legal y ambiental</b>				
a) Identifica las normas				
b) Identifica las medidas				
<b>6. Capacidad el equipo de trabajo</b>				
a) Capacidad técnica				
b) Capacidad de gestión				
<b>7. Plan de Trabajo</b>				
a) Actividades, secuencia y tiempos adecuados				
b) Metodología apropiada				
<b>8. Recursos financieros</b>				
a) Presupuesto del proyecto				
<b>9. Juicio global</b>				
<b>Puntaje total</b>				