

## PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN 2023

### I. INTRODUCCIÓN

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

#### 1. Mérito Innovador

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

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

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

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

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

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

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

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

**2. Viabilidad técnica**

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

**3. Identificación del mercado**

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

**4. Impacto económico social y medioambiental**

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

**5. Capacidad del equipo de trabajo**

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

**6. Plan de Trabajo**

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

**7. Recursos financieros**

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

**8. Viabilidad legal y ambiental**

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

## II. PAUTA DE EVALUACIÓN

La implementación del proyecto que se presenta permitirá:

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

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

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

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

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

### a) Alcance

¿El problema a resolver está adecuadamente establecido y delimitado?

### b) Objetivos

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

### c) Resultados

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

**d) Tecnología**

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

**e) Riesgos**

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

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

**a) Alcance**

**b) Objetivos**

**c) Resultados**

**d) Tecnología**

**e) Riesgos**

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

El proyecto que se evalúa:

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

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

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

El proyecto en evaluación:

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

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

**Preguntas**

El proyecto que se presenta:

- a) El equipo del proyecto, ¿dispone de las capacidades para llevarlo adelante?
- b) ¿Dispone de las capacidades gerenciales y de liderazgo para conducir y gestionar el proyecto?
- c) La dedicación horaria asignada a los recursos muestra coherencia para alcanzar los objetivos planteados?



Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Capacidad técnica Adecuada (40%)					
Capacidad de gestión Adecuada (40%)					
Dedicación horaria adecuada (20%)					
<b>Recursos Humanos(100%)</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?

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

La empresa que presenta el proyecto:

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

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

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