



Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA



Francisco Vallejo Serrano
Consejero de Innovación, Ciencia y
Empresa. Junta de Andalucía

La Sociedad del Conocimiento en la que participamos es producto de una transformación histórica de extraordinarias consecuencias, en la que la Innovación es el pilar esencial sobre el que se apoya el crecimiento y la competitividad de la actividad empresarial. El momento de gran crecimiento económico que está disfrutando Andalucía, nos permite percibir esta situación de cambio que vive la sociedad mundial como un amplio horizonte de oportunidades.

Nuestra propuesta como Consejería se fundamenta en dos premisas fundamentales. En primer lugar, contamos con una firme voluntad política de apoyar la modernización de nuestro tejido productivo desde el fortalecimiento y las alianzas del sistema de ciencia-tecnología-empresa y la definición de políticas transversales de todo el Gobierno Andaluz. Y, en segundo lugar, partimos de una firme voluntad social de afrontar con decisión esos cambios mediante el diálogo y el compromiso compartido entre los agentes que tienen que protagonizarlos y liderarlos. El VI Acuerdo de Concertación Social, impregnado prácticamente en su totalidad por las políticas de Innovación, es una expresión clara de esa voluntad social y de ese compromiso compartido.

PRESENTACIÓN

La garantía para una adecuada inserción de Andalucía entre las regiones más avanzadas requiere el fomento de políticas que incentiven nuestro tejido productivo orientándolo hacia la innovación y el aprendizaje continuo. La creación y el posterior afianzamiento de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA, así como el conjunto de medidas e instrumentos que estamos aplicando en nuestra región para impulsar la innovación como motor de desarrollo empresarial, son ejemplos concretos de cómo nuestra región está liderando su cambio, el que nos exige la sociedad global.

La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA es hoy una organización dinámica, proactiva, que se anticipa a las necesidades del territorio y da prioridad al fomento de la innovación. Se ha configurado como elemento dinamizador y orientador de la economía andaluza que pone al servicio de los emprendedores y empresarios andaluces nuevos dispositivos técnicos y nuevos instrumentos financieros, facilitándoles el acceso a los niveles de calidad y excelencia exigidos actualmente en el nuevo orden económico mundial.

La gestión de la Orden de Incentivos a la Innovación empresarial, como actividad principal de la Agencia IDEA, ha supuesto una evolución desde el concepto de la subvención a la de incentivo a la inversión, respondiendo a las iniciativas empresariales como único interlocutor, de manera ágil, eficiente y desburocratizada. Además ha simplificado el escenario de referencia de los mecanismos de ayuda para esta finalidad, al aglutinar en un solo instrumento más de quince órdenes y al hacer una clara apuesta por la tramitación electrónica.

Este camino de mejora constante, es resultado del nuevo modelo de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía cuya definición es el elemento central de su Plan Estratégico. Este modelo, imbuido de la filosofía del Plan de Innovación y Modernización de Andalucía, es un marco de referencia y el fin deseable para las actuaciones que se lleven a cabo hasta el año 2008.

El Modelo de la Agencia consta de dos componentes interrelacionados y complementarios: uno de Actuación, que responde a una perspectiva de carácter externo, y otra de Organización, en la perspectiva de modernización interna. En el primer caso, el Modelo de Actuación recoge el proyecto de intervención

PRESENTACIÓN

pública que estamos desarrollando hoy en día y que continuará en los próximos años. Por lo que se refiere al Modelo de Organización, en él se establece el patrón organizativo que ha sido adoptado para dar respuestas a los retos que se plantean con el nuevo enfoque de trabajo.

El Modelo de la Agencia IDEA se implementa a través de un Planteamiento Estratégico que se articula sobre cuatro ejes de actuación y un eje de organización. Los ejes de actuación conllevan el desarrollo de diecisiete líneas y la puesta en práctica de más de noventa medidas. El de organización, cinco líneas estratégicas y veinticinco medidas.

Como complemento se han diseñado nuevos esquemas y métodos de trabajo con los que la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA se dispone a afrontar una etapa que la situará como instrumento de vanguardia en la interrelación del binomio que conforma la administración y la empresa.





ÍNDICE

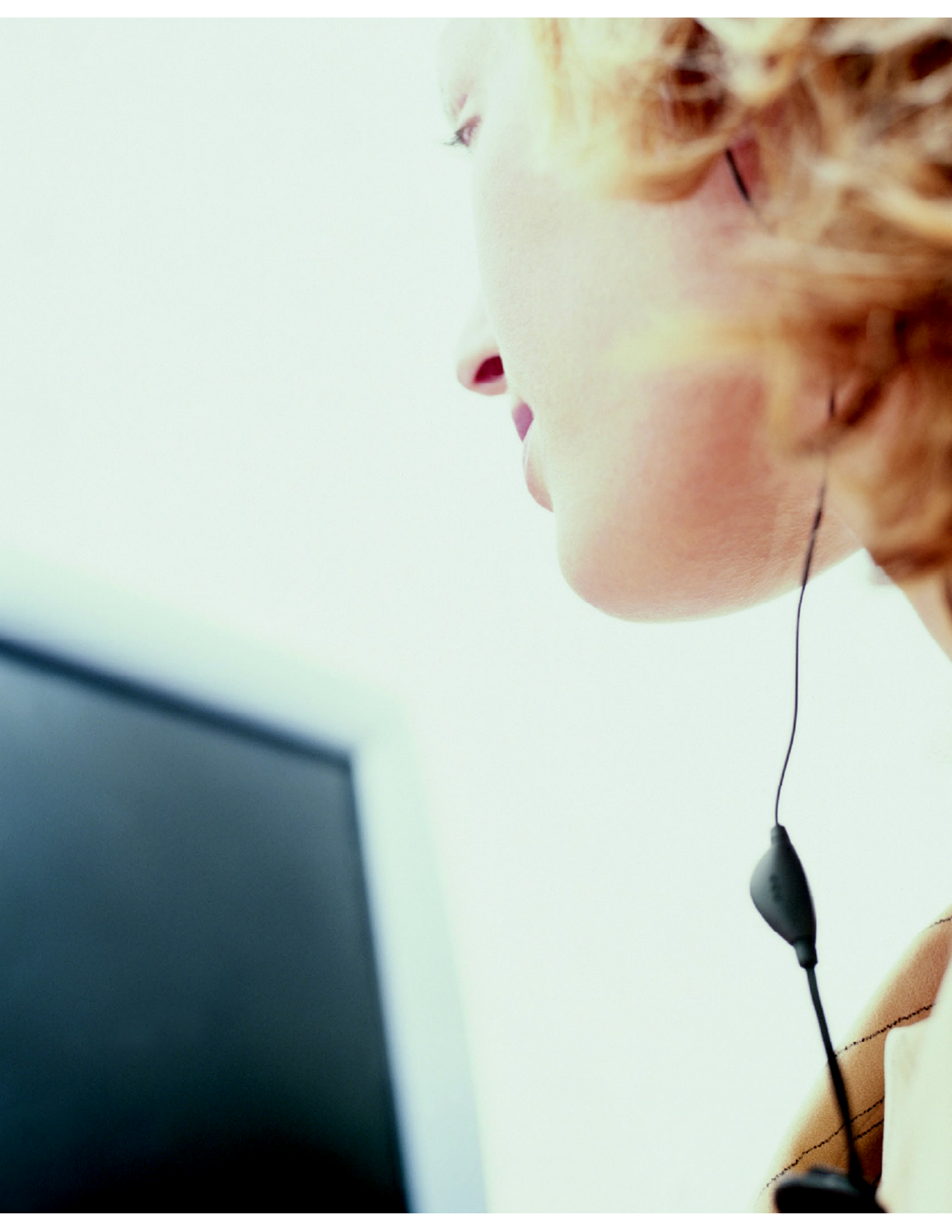
01 INTRODUCCIÓN / 7

02 MARCO DE REFERENCIA / 11

03 MODELO DE AGENCIA / 17

04 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO / 37

05 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN / 69





El documento “Un nuevo Instituto de Fomento de Andalucía” aprobado por el Consejo Rector del IFA con fecha 26 de octubre de 2004 y visto por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía el 9 de noviembre de 2004 estableció la necesidad de elaborar un Plan Estratégico que sirviera para desarrollar las bases teóricas y conceptuales establecidas en el citado documento, a la vez que para conformar las principales líneas de acción de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA) para los próximos cuatro años (2005 – 2008).

El Plan se conforma a partir de un triple enfoque: como una herramienta o instrumento de planificación en sentido estricto, como elemento destacado del proceso de cambio en el que se encuentra la Agencia, y como oportunidad para efectuar una reflexión de conjunto que partiendo de la situación actual proyecte las grandes líneas maestras para el futuro.

Así mismo, el Plan tiene en cuenta una serie de argumentos que resultan esenciales para su adecuada comprensión:

- **Forma parte del proceso de configuración de la Agencia de Desarrollo Regional de Andalucía.** En este sentido, recoge la experiencia acumulada desde 1987 por el Instituto de Fomento de Andalucía como referente para los actores del sistema productivo de la CC.AA. Andaluza, y aborda una nueva etapa vinculada a las prioridades políticas que la Junta de Andalucía, y más concretamente la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, establecen en materia de Innovación y Desarrollo.
- **Se inspira en las nuevas tendencias existentes en el contexto internacional, la economía de la globalización y la sociedad del conocimiento,** apostando por la Innovación como eje sobre el que debe girar sus actuaciones, para favorecer el incremento de la competitividad y la extensión del desarrollo regional.

Con el presente Plan se pretende instalar a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía en un contexto innovador inspirándose en las experiencias existentes en los países más desarrollados de nuestro entorno y adaptándolas a la realidad económica y empresarial de nuestra región.

01 INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico

conforma las principales

líneas de acción de la

Agencia de Innovación

y Desarrollo de Andá-

lucía para el periodo

2005-2008 y pretende

situar a la Agencia en un

contexto innovador, a la

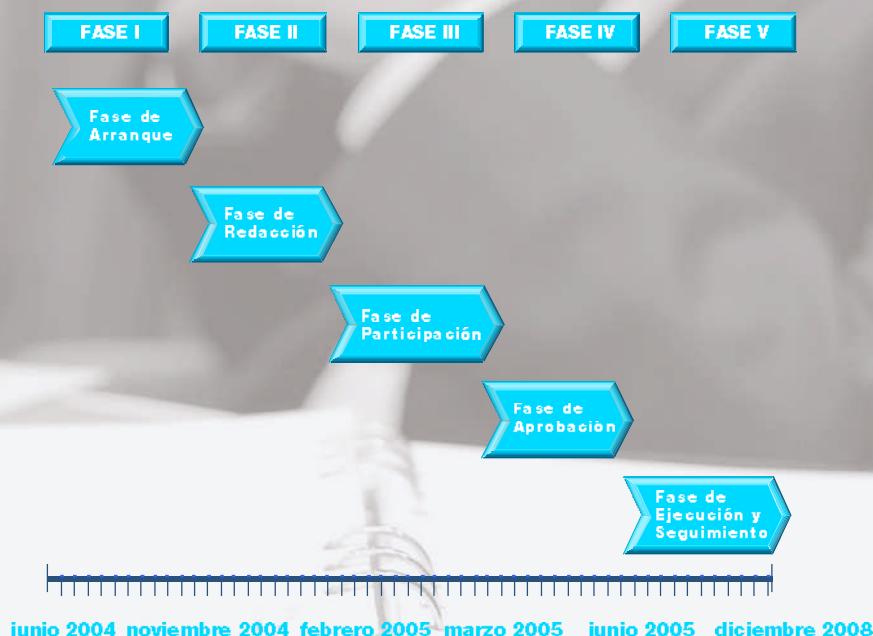
vanguardia en nuestra

Comunidad Autónoma y




nuestro entorno.

FASES Y CRONOGRAMA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan no es un fin
en si mismo sino
una herramienta
dinámica orientada al
futuro y ampliamente
participativa.

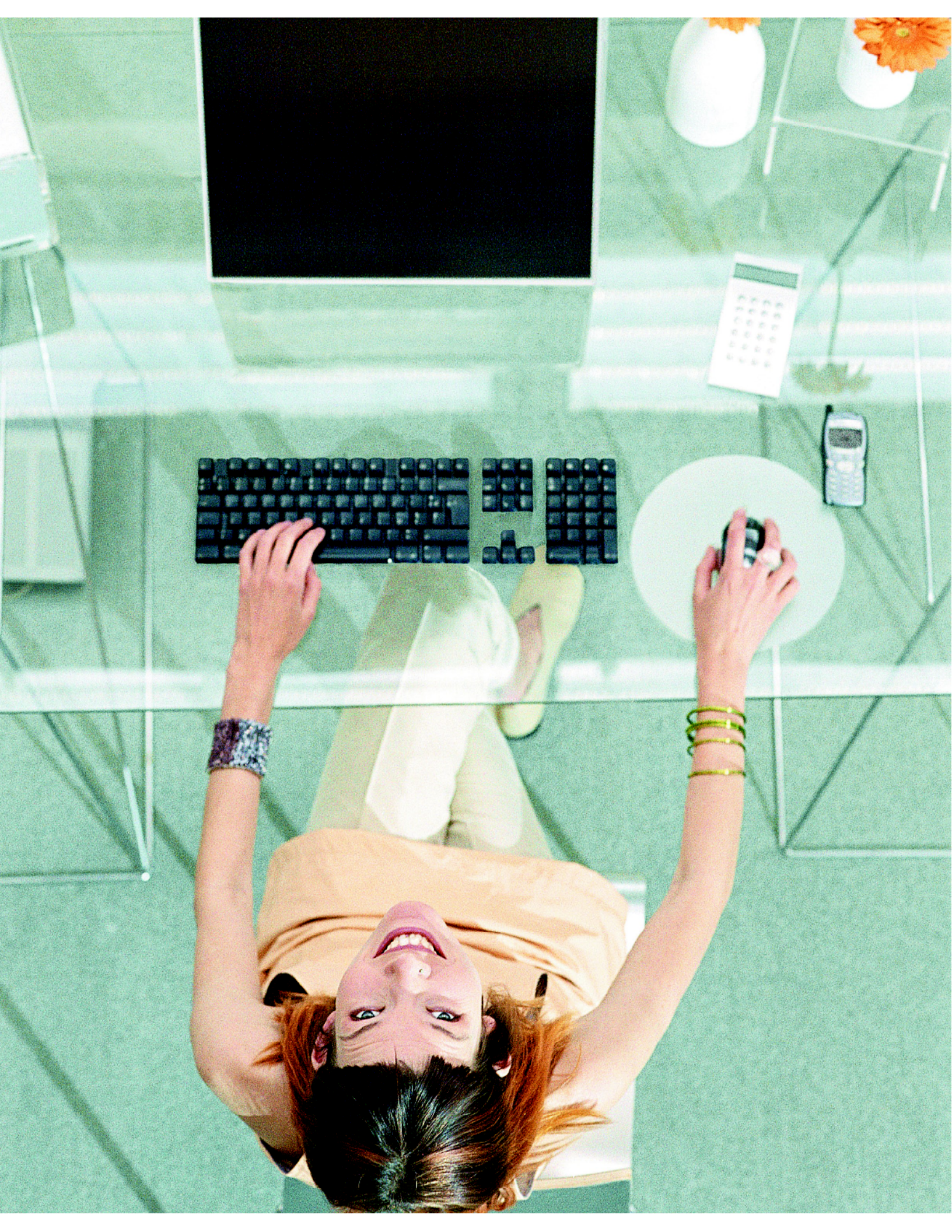


cuadro01

-  **Diseña un Modelo de Agencia de Desarrollo, definiendo un nuevo ámbito de actuación y esquema de organización.** La Agencia de la Innovación y el Desarrollo de Andalucía pretende erigirse en un instrumento privilegiado guiada por criterios de excelencia, integrada por personas cualificadas y comprometidas con sus objetivos, percibida por sus clientes como una empresa excelente, íntimamente vinculada a la Comunidad, adaptable al cambio, flexible e innovadora.
-  **Propone una serie de estrategias que contribuyan a potenciar su liderazgo al frente del Sistema de Innovación Regional andaluz.** En este sentido, conceptos o instrumentos como la inteligencia territorial, la prospectiva, los nuevos instrumentos financieros, la promoción de modelos "cluster", la implantación de modelos de excelencia o la cooperación entre los agentes vinculados al sistema del conocimiento y de la empresa, constituyen la base de sus actuaciones.
-  **Se inspira en una metodología abierta y participativa.** La elaboración del Plan se ha ajustado a una metodología que ha permitido la participación de todos los actores que intervienen en la definición y ejecución de las actividades de la Agencia. El Plan se concibe más que como un fin en sí mismo, como una herramienta al servicio del cambio y por tanto como una apuesta de futuro. Se trata de un proceso que parte de una reflexión colectiva en la que se analizan las bases en las que se asienta la organización y se establecen unas nuevas y actualizadas de cara al desarrollo futuro.

De ahí que la redacción se haya realizado por un Equipo de profesionales de la Agencia, tanto del Centro Corporativo como de la Gerencias Provinciales; se haya abierto un periodo de participación a todas las instancias de la Agencia y de la Consejería directamente vinculadas al Plan; se haya dado a conocer al Comité de Dirección Ampliado, y se ha aprobado por el Consejo Rector de la Agencia.

En el cuadro 01 se establecen las fases y tiempos del proceso de ejecución del Plan.






El Plan Estratégico de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía es un proceso y a la vez una herramienta que pretende gestionar con visión de futuro las actuaciones que se realicen en el desarrollo de las políticas que se pongan en marcha desde la Junta de Andalucía, y más concretamente desde su Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, con objeto de hacer frente a los retos económicos y tecnológicos del sistema productivo y de la modernización de la sociedad andaluza.


Si en cualquier momento y lugar resulta oportuno el establecimiento de enfoques estratégicos que permitan superar los planteamientos cotidianos, en el caso de la Agencia de la Innovación y el Desarrollo de Andalucía, esto se convierte en una necesidad. Los cambios externos e internos a los que actualmente nos enfrentamos y sus implicaciones para nuestra organización, requieren de una respuesta de calidad, centrada en la planificación y en la estrategia, si pretendemos satisfacer las expectativas y demandas que nos reclaman nuestros clientes.

En lo que a cuestiones externas se refiere, nos encontramos en un momento de cambio en el contexto internacional, nacional y regional, producto de lo que se ha venido en llamar el proceso de globalización. En el marco de la globalización económica y social, los distintos agentes han venido estableciendo nuevas pautas y estrategias de actuación para conseguir posicionarse adecuadamente en los escenarios que se vislumbran para el futuro. En nuestro contexto exterior, tanto la Unión Europea, como los Estados o las regiones que nos rodean se han venido dotando de instrumentos y han ido realizando actuaciones tendentes a absorber el impacto derivado del proceso de globalización, aprovechando al máximo sus oportunidades.

02 MARCO DE REFERENCIA






La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía debe gestionar las políticas que la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa ponga en marcha para hacer frente a los retos del sistema productivo y la modernización de la sociedad andaluza.



El proyecto de la Segunda Modernización de Andalucía; la creación de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa o la transformación del IFA en Agencia, son hitos importantes en el marco de referencia del Plan.

En el caso de la Comunidad Autónoma Andaluza, se han producido una serie de hitos que han contribuido a generar un nuevo clima favorable a la innovación y el desarrollo regional:

-  La puesta en marcha del proyecto de la Segunda Modernización de Andalucía. Propuesta personal del Presidente de la Junta de Andalucía tendente a crear un proyecto transformador capaz de integrar a la región en la Sociedad del Conocimiento.
-  La creación en la presente legislatura de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, departamento que por primera vez en nuestro entorno más inmediato, aglutina bajo una misma dirección política a los asuntos directamente vinculados con el sistema de innovación-ciencia-empresa.
-  La transformación del Instituto de Fomento de Andalucía en la Agencia de Innovación y Desarrollo, con el consiguiente cambio de orientación en cuanto a sus competencias y finalidades.

Estos tres hitos se encuentran interconectados, ya que la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa es el órgano político encargado de poner en marcha el proyecto de Segunda Modernización de Andalucía, mientras que la Agencia de Innovación y Desarrollo será uno de los instrumentos que llevarán a cabo su gestión y ejecución.

Tanto la creación de la Consejería como la transformación del IFA en Agencia se ha realizado sobre la base de una importante reflexión estratégica, que conforma el Marco de referencia de este Plan, y que se ha plasmado en dos documentos: el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía, y el Libro Blanco de la Agencia ("Un nuevo Instituto de Fomento de Andalucía").

El Plan de Innovación y Desarrollo de Andalucía (P.I.M.A.) es un documento en el que se diseña y construyen estructuralmente las estrategias políticas, los objetivos y las acciones que guiarán las líneas de trabajo del gobierno andaluz a largo plazo y los compromisos de actuación a medio plazo. La visión que el Plan establece para la región en 2010 se recoge en los siguientes puntos:

1. Una Andalucía conectada por una red de infraestructuras tecnológicas
2. que ha logrado un alto progreso generado por la educación, la investigación, y la innovación,
3. en la cual las universidades, empresas, organizaciones y personas generan y comparten el conocimiento como elemento creador de riqueza y bienestar,
4. gozando de un desarrollo regional equilibrado y cohesionando estimulando los recursos endógenos locales,
5. con unas Administraciones Públicas eficaces, eficientes, con el ciudadano como protagonista último de su servicio
6. impulsando un Sistema Andaluz de Innovación basado en cooperación competitiva, que reconoce y premia el mérito y el esfuerzo emprendedor,
7. una región europea con proyección internacional que apuesta por las energías renovables y el respeto a un entorno sostenible,
8. con un estilo de vida andaluz que interioriza de forma natural la tecnología y reconoce la Innovación en el conjunto de sus valores.
9. en una sociedad intercultural y solidaria que participa activamente construyendo su futuro,
10. que promueve y avanza en la igualdad y el bienestar de sus ciudadanos y ciudadanas

Para alcanzarlo se prevén una serie de Estrategias y políticas de actuación que quedan sintetizadas en el cuadro 02:

02 MARCO DE REFERENCIA

ESTRATEGIAS
Y POLÍTICAS DE
ACTUACIÓN DEL
P.I.M.A

El Libro Blanco de la Agencia
y el Plan de Innovación y
Modernización de Andalucía
constituyen el marco de
referencia más inmediato del
Plan Estratégico.

A. POLITICA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DIGITALES (e-IGUALDAD)
A.1 Línea Estratégica de igualdad geográfica
A.2 Línea Estratégica de igualdad socio-cultural
A.3 Línea Estratégica de adaptación de mundo digital a la dependencia
B. IMPULSO EMPRENDEDOR Y DESARROLLO EMPRESARIAL
B.1 Impulso emprendedor
B.1.1 Línea Estratégica de sensibilización y promoción
B.1.2 Línea Estratégica de formación
B.1.3 Línea Estratégica de apoyos a proyectos empresariales
B.2 Desarrollo empresarial
B.2.1 Línea Estratégica de planificación empresarial
B.2.2 Línea Estratégica de organización, calidad y diseño
B.2.3 Línea Estratégica de innovación empresarial
B.2.4 Línea Estratégica, alianzas e internacionalización empresarial
B.2.5 Línea Estratégica de financiación
B.2.6 Línea Estratégica de formación
B.2.7 Línea Estratégica de comunicación
C. SOSTENIBILIDAD, MEDIO AMBIENTE Y ENERGIA
C.1 Línea Estratégica de garantía y calidad del suministro energético
C.2 Línea Estratégica de reducción del impacto medioambiental
C.3 Línea Estratégica de financiación
C.4 Línea Estratégica de comunicación

El Libro Blanco, titulado "Un nuevo Instituto de Fomento de Andalucía", plasma el cambio de rumbo que se realiza en la Agencia de Desarrollo Regional y establece, junto con otros contenidos, cual debe ser la misión, la visión, los valores y conceptos estratégicos que deben marcar a la organización. Ahora el Plan Estratégico recoge esas orientaciones, las complementa en algunos casos y las desarrolla en otros para conformar el Modelo de Agencia para los próximos años.

Nos situamos, por tanto, en un contexto de cambio que debe ser aprovechado tanto para superar los problemas como para optimizar las oportunidades que las nuevas orientaciones nos abren. Con el Plan Estratégico de la Agencia se pretende hacer una buena gestión de este cambio.

Tanto el Consejo Rector como el equipo directivo de la Agencia son conscientes de los retos a los que debemos enfrentarnos, de ahí que se haya apostado por este proyecto como garantía para que ésta:

1. Adquiera una situación de excelencia que le permita desempeñar sus funciones a un nivel competitivo y de cooperación equivalente con el de las Agencias más innovadoras del contexto nacional e internacional.
2. Se convierta en un referente para iniciar y liderar los procesos de cambio en relación con los agentes y la estructura productiva de nuestra región.
3. Se enfrente a una reflexión y debate interno sobre los retos y desafíos que debe afrontar en el presente, pero pensando en el futuro.
4. Adopte nuevas formas de dirección y de gestión derivadas de la planificación estratégica y operativa.
5. Se convierta en un instrumento de ejecución de las políticas de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, y de la Junta de Andalucía en general sobre los asuntos identificados como de su competencia.
6. Refuerce su imagen pública ante el tejido económico y social, como agencia de calidad, comprometida con la innovación y el desarrollo regional.

D. POLÍTICA DE INDUSTRIA DEL CONOCIMIENTO Y UNIVERSIDADES

- D.1 Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación
- D.2 Plan de Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior
- D.3 Plan "Enseñar a aprender" de Innovación Docente
- D.4 Plan de Innovación en la Gestión de las Organizaciones Universitarias

E. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

- E.1 Línea Estratégica de planificación de la sociedad de la Información
- E.2 Línea Estratégica de infraestructura
- E.3 Línea Estratégica de accesibilidad
- E.4 Línea Estratégica de servicios tecnológicos
- E.5 Línea Estratégica de formación
- E.6 Línea Estratégica de información
- E.7 Línea Estratégica de regulación, seguridad y evaluación

F. ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE (I-ADMINISTRACIÓN)

- F.1 Línea Estratégica de gestión y coordinación de la i-Administración
- F.2 Línea Estratégica de servicios digitales
- F.3 Línea Estratégica de participación ciudadana

El Plan Estratégico de la Agencia pretende realizar una buena gestión del cambio que provocan los hitos y referentes anteriormente señalados.

cuadro02





El Modelo es una construcción teórica que tiene por objeto definir cual debe ser el paradigma de Agencia al que debemos aspirar. Fue establecido en el Libro Blanco de la Agencia y debe alcanzarse tras la implementación del presente Plan. Para ello se han desarrollado algunos de sus componentes y se han complementado otros, con objeto de focalizar sus aspectos esenciales.

El Modelo debe entenderse, por tanto, en una doble acepción: como una referencia que debe ser tenida en cuenta por todas las actuaciones que se lleven a cabo desde la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía; y como resultado final, alcanzable tras la ejecución de las líneas y medidas que se establecen en el Plan Estratégico a lo largo de los próximos cuatro años.

El Modelo es el resultado de una doble componente en la realidad de la Agencia:

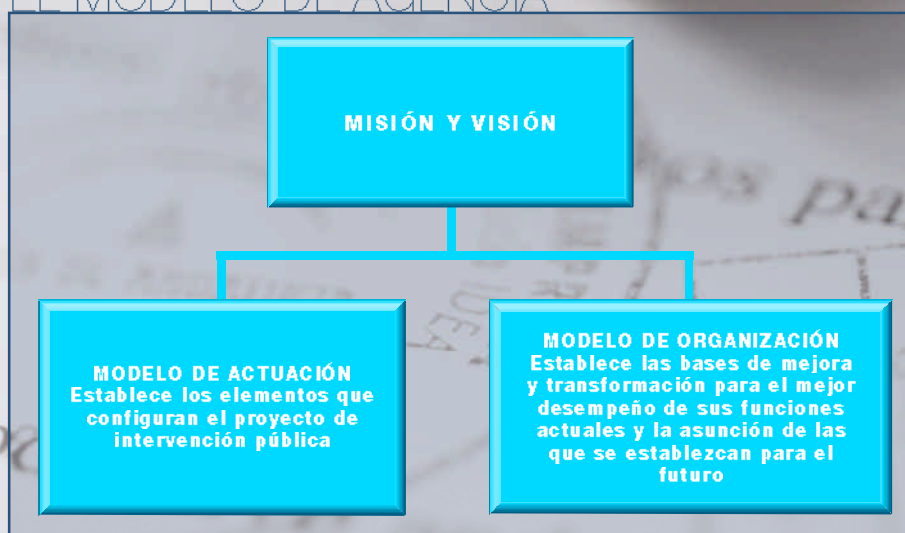
- El **modelo de actuación**, que debe establecer los elementos que configuran el proyecto de intervención pública de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. El modelo de actuación tiene por tanto una trascendencia y proyección exterior, por cuanto va a orientar la acción de la Agencia respecto a sus clientes.
- El **modelo de organización**, que debe establecer las bases de mejora y transformación de la Agencia para el mejor desempeño de sus funciones actuales y la asunción de las que se establezcan para el futuro. Éste modelo, aunque también tendrá claras implicaciones en la actuación externa, se centra en la definición de cuestiones internas y de funcionamiento.

03 MODELO DE AGENCIA



El Modelo de Agencia es el marco de referencia para cualquier actuación, sustentado en sus componentes: un proyecto de intervención pública de terminada hacia el exterior y el establecimiento de un patrón organizativo, enfocado hacia el interior.

EL MODELO DE AGENCIA



cuadro03

Objetivos y principios, junto con los destinatarios y posteriormente las acciones que se ejecutan definen los elementos del Modelo de Actuación de la Agencia.

03.1 LA PERSPECTIVA EXTERNA: MODELO DE ACTUACIÓN

El Modelo de Actuación establece el marco en el que deben desarrollarse las actuaciones estratégicas de la Agencia para los próximos cuatro años, y resulta de la definición tanto de los principios y objetivos que orientarán dichas actuaciones, como de los destinatarios de las mismas: sus clientes.

En consecuencia, despliega la MISIÓN principal de la Agencia: "Contribuir al desarrollo económico y social de nuestra región, ofreciendo los mejores servicios a las empresas andaluzas, a los emprendedores y a la propia Junta de Andalucía, fomentando el espíritu empresarial, la innovación, la cooperación en el sistema ciencia-tecnología-empresa y la competitividad de nuestra estructura productiva".

El Modelo de Actuación consta de dos elementos que determina el resultado de las acciones de la Agencia: los objetivos y principios y los destinatarios de las mismas.

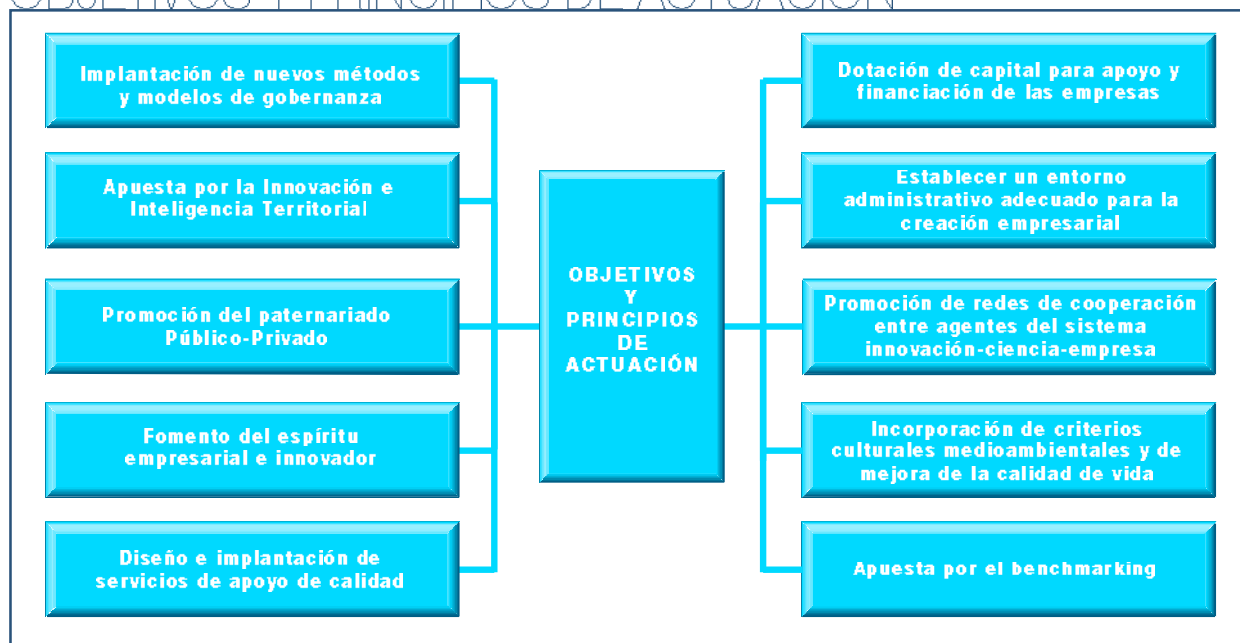
03.1.1 OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

Existen una serie de conceptos que se consideran la base para una gestión excelente e innovadora de las actuaciones que lleve a cabo la Agencia. En consonancia con la doble acepción que se le ha otorgado al Modelo de Agencia, estos deben ser un principio de actuación y a la vez deben erigirse en objetivos que deben ser alcanzados mediante su puesta en práctica.

03 MODELO DE AGENCIA

Los objetivos y principios de actuación de la Agencia quedan reflejados en el cuadro siguiente:

OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN



cuadro04

03.1.2 LOS DESTINATARIOS

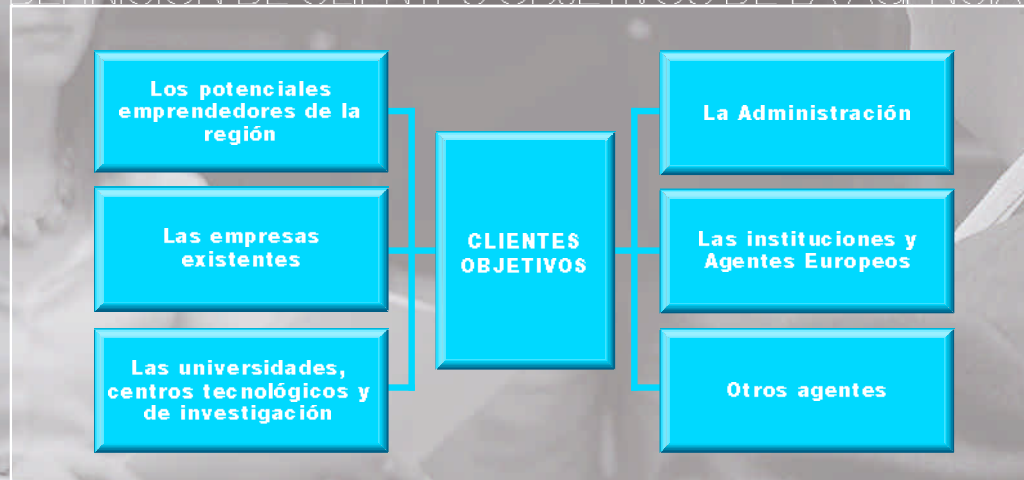
Los actores del sistema ciencia-empresa-tecnología deben ser los principales clientes de la Agencia.

Definirlos no es tarea fácil, sobre todo si tenemos en cuenta que una de las principales apuestas estratégicas es un cambio en la orientación de la actividad de la Agencia, de manera que una actividad más selectiva en cuanto a sus clientes conlleve un incremento de la eficacia y la eficiencia de sus resultados.

Frente a los planteamientos holísticos que han orientado tradicionalmente la acción de las Agencias de Desarrollo Regional, y que han pretendido hacer emerger el desarrollo abarcando todos los campos de actividad e implicando al mayor número posible de actores, el enfoque estratégico y selectivo cobra cada vez mayor virtualidad, una vez comprobado que las acciones innovadoras y emprendedoras, cuando alcanzan el éxito provocan un gran efecto sinérgico y de difusión en su entorno.

La actividad de la Agencia deberá dirigirse especialmente hacia aquellos actores y colectivos que pueden aportar este valor añadido al desarrollo de Andalucía, y que se convierten por tanto en sus principales clientes (Cuadro 5).

DEFINICIÓN DE CLIENTES OBJETIVOS DE LA AGENCIA



cuadro05

03.2 LA PERSPECTIVA INTERNA: MODELO DE ORGANIZACIÓN

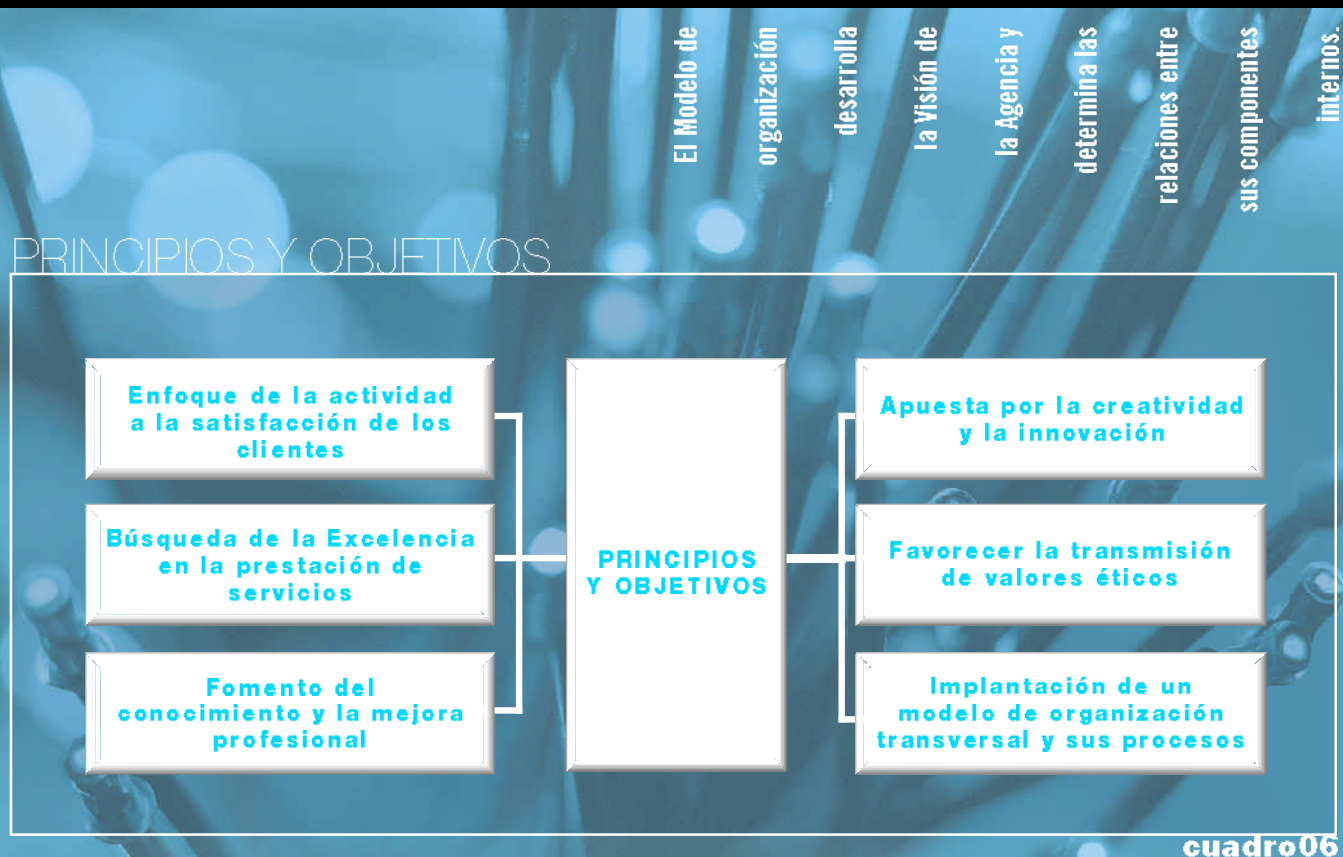
El Modelo de organización de la Agencia se configura a partir de sus objetivos y principios básicos, su organigrama, las funciones y procesos que deben desarrollarse y las diferentes instancias que la componen.

El reto principal debe ser desplegar su VISIÓN: "ser una Agencia de desarrollo modélica, como instrumento del gobierno andaluz a través de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, guiada por criterios de excelencia, adaptable al cambio, flexible, innovadora, integrada por personas cualificadas y comprometidas con sus objetivos, percibida por sus clientes como una empresa excelente e íntimamente vinculada a la Comunidad.

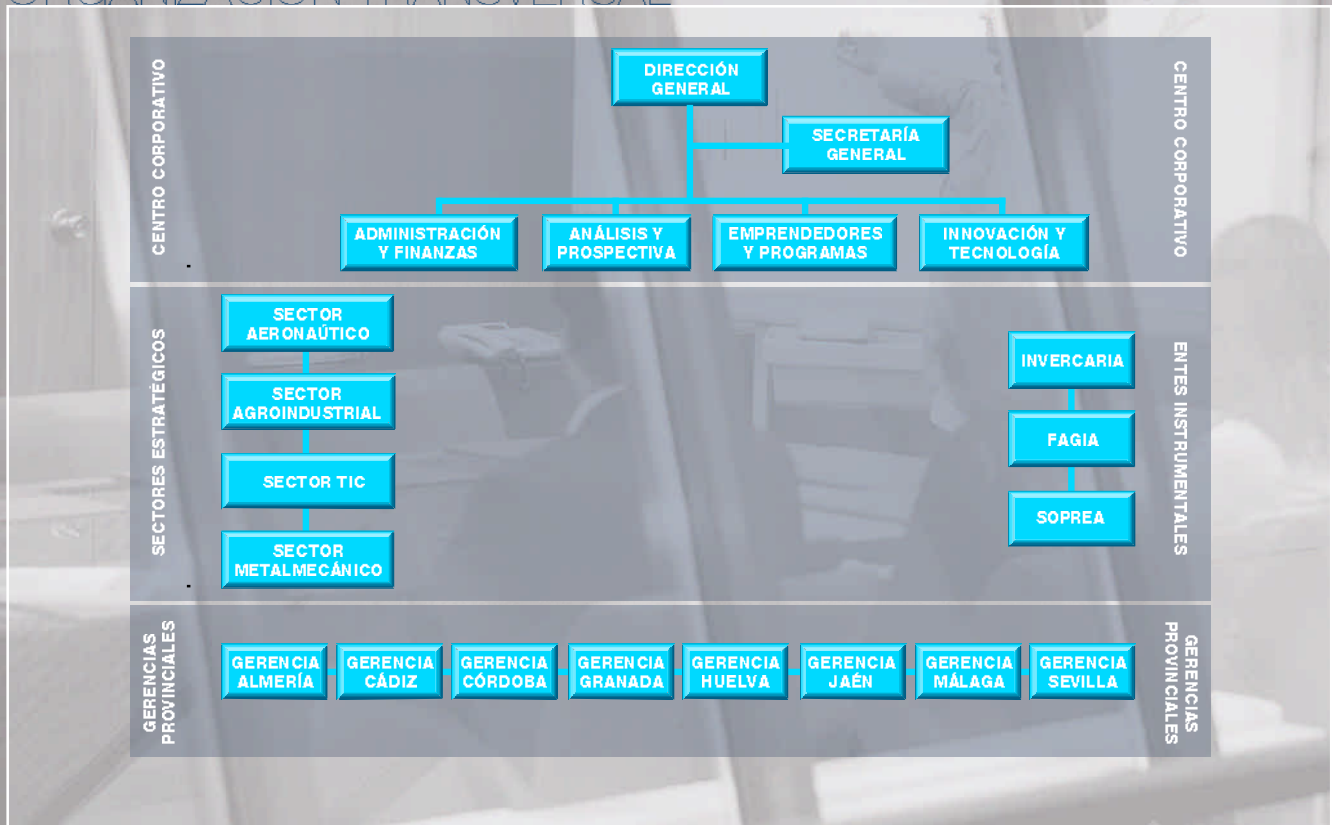
03.2.1 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS

La redacción del Plan Estratégico de la Agencia no es un fin en sí mismo, sino un hito más de un proceso dirigido a implantar un nuevo modelo en la definición de actuaciones y en la toma de decisiones. Este debe derivar en un estilo de gestión estratégica a diferentes niveles sustentado en los principios y objetivos que se identifican en el cuadro siguiente:

03 MODELO DE AGENCIA



ORGANIZACIÓN TRANSVERSAL



cuadro07

Los principios y objetivos, el organigrama, las funciones y procesos junto con los espacios de decisión y relación, conforman los elementos básicos del Modelo de Organización.

03.2.2 EL ORGANIGRAMA

El organigrama de la Agencia ha experimentado cambios sustanciales durante los últimos meses sobre la base establecida en el documento "Un Nuevo IFA". Estos cambios han venido ocasionados por el paso de un modelo de organización jerárquico-vertical hacia un modelo transversal (Cuadro 7) con el que se persigue un aumento de la generación y transmisión del conocimiento, la definición de proyectos-objetivo que son los que aglutinan la actividad de los distintos centros gestores, y una mayor desconcentración mediante una adecuada distribución de la responsabilidad.

Sobre esta base, y teniendo en cuenta la definición de funciones y procesos realizados en el punto anterior, se apuesta por un organigrama que cuenta con los siguientes componentes (Cuadro 8):

ORGANIGRAMA



cuadro08



El Centro Corporativo. Compuesto por la Dirección General y la Secretaría General, además de por 4 Direcciones de Área: Administración y Finanzas; Análisis y Prospectiva; Emprendedores y Programas; e Innovación y Tecnología.

La **Dirección General** es la competente para el ejercicio permanente y efectivo de las facultades de representación, administración y gestión de la Agencia, así como otras encomendadas por su Consejo Rector para asegurar su buen gobierno.

La **Secretaría General**, tiene encomendada la dirección administrativa y técnica de las distintas unidades de la Agencia, debiendo garantizar que actúan conforme a los principios de economía, eficiencia y eficacia, así como de legalidad. La Secretaría General tiene asignadas además tres áreas específicas: Recursos Humanos; Asesoría Jurídica y Asuntos Europeos.

La **Dirección de Administración y Finanzas**, es responsable de las siguientes áreas: Gestión de Activos; Control y Seguimiento Financiero; Administración y Contabilidad.

La **Dirección del Gabinete de Análisis y Prospectiva**, agrupa a las áreas de Estudios y Planes; Comunicación y Marketing; Evaluación y Mejora.

La **Dirección de Emprendedores y Programas** desarrolla las funciones de las áreas de Gestión de Proyectos; Emprendedores; Internacional.

La **Dirección de Innovación y Tecnología**, agrupa a las siguientes áreas funcionales: Innovación; Infraestructura; Sociedad de la Información.

Para el desempeño de las funciones que le son asignadas, el Centro Corporativo debe desarrollar tanto procesos estratégicos como de soporte y operativos.



Los Sectores Estratégicos. Los componen las Unidades creadas para dirigir una serie de sectores considerados estratégicos para la innovación y el desarrollo regional. Son la Dirección del sector aeronáutico, la del sector agroindustrial, la del sector de las TIC y la del sector metalmecánico.

Los diferentes sectores llevarán a cabo la dirección de los procesos estratégicos de su ámbito de competencia utilizando para la operativización los procesos de soporte que el resto de la organización les proporciona.



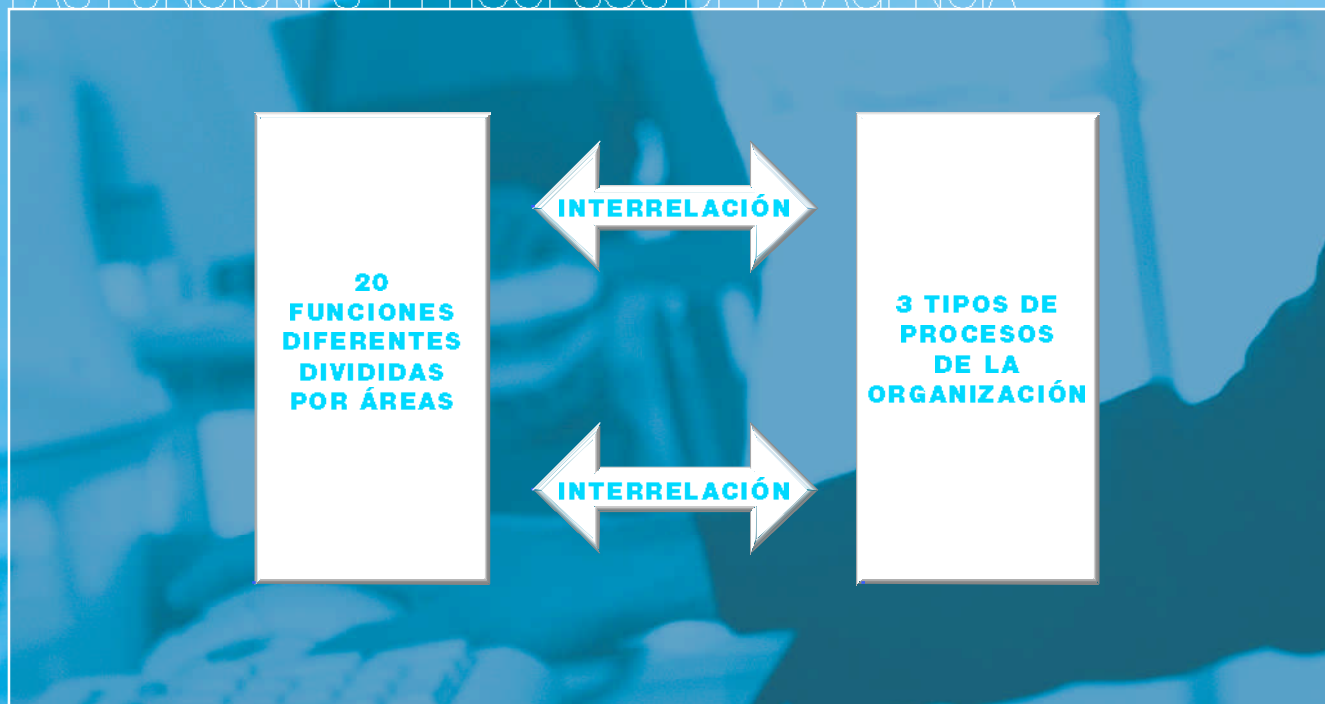
Los Entes Instrumentales. Son los especializados en la gestión de servicios de apoyo a la actividad de la Agencia: INVERCARIA (dedicada a la promoción del capital riesgo y a la gestión de instrumentos financieros de capital semilla y otros fondos); FAGIA (orientada a la gestión integral de incentivos y prestación de servicios a la Agencia, la CICE y la Junta de Andalucía en general); y SOPREA (encargada de la gestión de las participaciones empresariales).

Los entes instrumentales llevarán a cabo procesos estratégicos y procesos operativos, siendo apoyados por el centro corporativo en cuanto a los procesos soporte, y por las gerencias provinciales en cuanto a los operativos.



Las Gerencias Provinciales. Tienen dos misiones fundamentales: por un lado la prestación de servicios a los clientes de la Agencia, y por otro, la de observatorio permanente de la información de interés para la innovación y el desarrollo en sus ámbitos territoriales. Las Gerencias Provinciales llevarán a cabo procesos operativos, contando con el apoyo y soporte del centro corporativo, y de las unidades de los sectores estratégicos y los entes instrumentales, respecto a los procesos estratégicos.

LAS FUNCIONES Y PROCESOS DE LA AGENCIA



cuadro09

03 MODELO DE AGENCIA



INVERCARIA,
SOPREA
Y FAGIA,
conforman
los tres entes
instrumentales
de la Agencia.

03.2.3 LAS FUNCIONES Y PROCESOS

La Agencia conforma su actividad en torno a una serie de funciones y procesos que son el resultado de consolidar aquellas áreas de actividad que se han desarrollado con éxito a lo largo de los años de existencia del IFA, de reorientar aquellas que aún siendo convenientes necesitan de cambios coyunturales o estructurales, y de establecer otras nuevas que entroncan con su nueva misión y visión.

En el conjunto de áreas se llevan a cabo una serie de procesos, que si bien hay que definirlos convenientemente para el futuro conformando el mapa de procesos de la organización, se pueden agrupar en tres tipologías: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos soporte.

- Los procesos estratégicos, son aquellos que están dirigidos a definir los ámbitos temáticos y territoriales en los que deben centrar su intervención la Agencia. Afecta a cuestiones como la planificación organizativa y de actuaciones, las relaciones institucionales, la financiación de la Agencia, la definición de servicios o la evaluación de resultados.

- 
Los procesos operativos, son procesos cuyos resultados son directamente proyectados sobre los clientes. Forman parte de este tipo de procesos la tramitación de instrumentos financieros, la gestión de infraestructuras o la prestación de cualquier tipo de servicio.
- 
Los procesos soporte, son procesos internos a la organización, y dirigidos a asegurar su buen funcionamiento y el apoyo permanente al resto de procesos. Algunos ejemplos representativos son la gestión de los sistemas de información, de los asuntos jurídicos, de los recursos humanos, la gestión de la imagen corporativa o la gestión financiera.

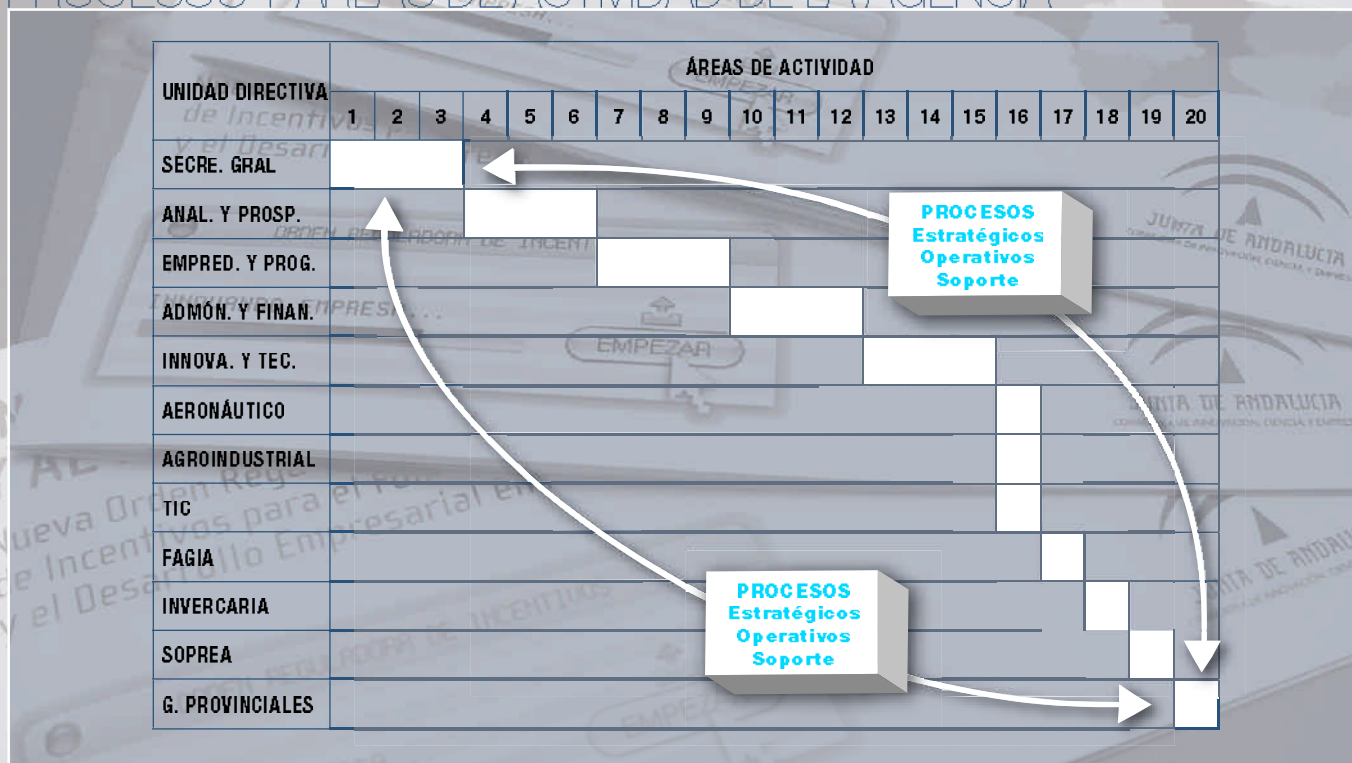
Los procesos conformarán el núcleo central de la actividad de la organización desarrollándose éstos sobre la base una serie de áreas que constituyen el armazón orgánico y funcional de la Agencia.

Las Gerencias Provinciales son observatorios privilegiados de la Innovación

y el Desarrollo en sus ámbitos territoriales a la vez que la primera línea a

prestación de servicios a los clientes.

PROCESOS Y ÁREAS DE ACTIVIDAD DE LA AGENCIA



cuadro010

ÁREA 1 Asuntos Europeos

El área de Asuntos Europeos es la responsable de las actividades relacionadas con la presencia de la Agencia en las instituciones europeas y su participación en los programas y proyectos europeos, así como del seguimiento de las políticas europeas.

Las tareas de éste área se puede subdividir en cuatro ámbitos de actividad: la gestión de programas europeos (Subvención Global de Andalucía 2000-2006 y del Marco de Apoyo Comunitario, proyectos de las Iniciativas Comunitarias y otros programas europeos); el seguimiento de políticas comunitarias, su estudio y valoración para las actuaciones; las relaciones con agencias europeas (EURADA principalmente) y la participación en foros europeos; y la coordinación y secretaría del recientemente relanzado Grupo Europa.

ÁREA 2 Recursos Humanos y Materiales

Agrupar una serie de tareas dirigidas a cuestiones de personal (realización de mapas de competencias y tramitación administrativa propia de esta área), formación (programación de actividades en función de las necesidades detectadas, y realización de trámites oportunos para el desarrollo de las acciones formativas) y servicios generales (gestión del archivo general, registro central, conservación y mantenimiento de edificios, control del parque móvil, etc.).

ÁREA 3 Asesoría Jurídica

Las actividades de esta área pueden agruparse en una serie de ámbitos: asesoramiento jurídico a las distintas Unidades de la Agencia; encargos de ejecución de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y otras Consejerías; contratación pública; tramitación de operaciones financieras; consultas sobre derecho comunitario; regímenes de ayudas con especial referencia a la problemática legal de las empresas en crisis, normativa sectores sensibles; actuación ante los Tribunales; actuaciones legales en relación a empresas participadas; constitución de Sociedades Mercantiles; actuaciones en relación a fincas propiedad de la Agencia.

ÁREA 4 Estudios y Planes

Su principal tarea es la realización de trabajos técnicos dirigidos al reconocimiento de la actividad económica y empresarial de Andalucía con objeto de conformar las estrategias generales de actuación y de establecer una base de conocimiento para el uso y aprovechamiento por parte de las distintas unidades directivas. Importante será la creación de instrumentos prospectivos que permitan a la Agencia anticiparse a los cambios mediante el análisis de tendencias, en el marco del Observatorio de Innovación y Participación de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

En un análisis
multinivel se han
identificado 20
áreas para el
desarrollo de la
actividad de la
Agencia.



ÁREA 5 Comunicación

Desarrolla su actividad en dos campos diferentes: uno relacionado con imagen y comunicación interna, dirigido a la realización de actividades de publicidad y promoción, gestión de la página web, realización de planes de comunicación interna y externa, elaboración de documentación informativa, publicitaria y de promoción, así como a la organización de actos y eventos; y otro dedicado a gabinete de prensa y cuyas actividades se centran en las relaciones con los medios de comunicación, la preparación de notas, dossiers y ruedas de prensa, y la redacción de artículos y ponencias. Las actividades de esta área se enmarcarán en el Gabinete de Comunicación de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

ÁREA 6 Evaluación y mejora

Se centrará en el desarrollo y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad y el asesoramiento interno para la definición exhaustiva de los procesos clave. En ese marco se obtendrán y analizarán indicadores de gestión de todas las áreas de trabajo de la Agencia, se abordarán los problemas de los procesos, se realizarán auditorías internas y se propondrán los proyectos de mejora. Así mismo, se realizarán actividades de medición de la satisfacción de clientes y se apoyará a las distintas Direcciones y Gerencias en la elaboración de los objetivos anuales de cada Unidad. Estos procesos irán acompañados de la implantación de sistemas de evaluación de planes y programas que permitan un conocimiento de los resultados obtenidos.

ÁREA 7 Internacional

Se dedicará a la atracción de inversiones extranjeras directas, para lo cual se potenciará la oficina de promoción de inversiones y se apoyará a la inversión directa andaluza en el extranjero, articulando adicionalmente herramientas de cooperación empresarial para las Pymes que quieran internacionalizar su actividad.

ÁREA 8 Emprendedores

Este área presenta dos ámbitos de actividad diferenciados: por una parte, la difusión de la cultura emprendedora en todos los ámbitos de la sociedad (sistema educativo, universidad, organismos públicos, instituciones, medios de comunicación, etc.) y el asesoramiento y tutoría que se realiza en los Centros de Emprendedores; por otra parte, el fomento de la cohesión de zonas de baja tasa de actividad y la coordinación de la aplicación de los Planes de Desarrollo Sostenible en los espacios naturales de Andalucía.



03 MODELO DE AGENCIA

ÁREA 9 Gestión de Proyectos

Esta área de trabajo se conforma sobre tres grupos de actividad: uno primero de seguimiento en la tramitación de incentivos, en el que se gestionan y monitorizan los presupuestos destinados a incentivos y las Acciones de Fomento; un segundo bloque de seguimiento de Convenios Específicos de la Agencia con otras entidades; y un tercero, dedicado a la coordinación de políticas con la administración central.

ÁREA 10 Gestión de Activos

Como indica su propio nombre en esta área se gestionan todos los activos, tanto financieros como inmobiliarios de la Agencia. La finalidad es la de optimizar la gestión de forma que se maximice la recuperación derivada de las operaciones de riesgo financiero materializadas en préstamos, avales y ayudas reembolsables; y obtener la máxima rentabilidad económica de los activos inmobiliarios en explotación existentes en cada momento ya sea por la vía del arrendamiento o de su venta en las mejores condiciones posibles. En esta área se realizan la gestión inmobiliaria de los diferentes Centros de Empresas, Centros Tecnológicos y Centros Europeos de Empresas e Innovación.

ÁREA 11 Control y seguimiento financiero

Conlleva una función de control financiero permanente. Analizando, tanto a priori como a posteriori, la tramitación y pago de los incentivos que, de forma regular, se pongan a disposición del empresariado andaluz. Así como la aplicación de la normativa referente al cumplimiento de condiciones y se seguirán los manuales de procedimiento, el control posterior de los compromisos de inversión y de empleo, así como los plazos de mantenimiento de ambas variables exigidas por las normas comunitarias. Se mantiene desde aquí la relación y atención a los diferentes Organismos Controladores de la actividad de otorgamiento de incentivos, básicamente centralizados en la Intervención General de la Junta de Andalucía, así como con el grupo Banco Europeo de Inversiones.

ÁREA 12 Administración y contabilidad

Es responsable de todas las funciones de Administración y Tesorería de la Agencia. Las actividades se pueden clasificar en tres grandes ámbitos diferenciados: administración y contabilidad, gestión de tesorería y gestión presupuestaria.

ÁREA 13 Innovación

Ofrece a las empresas andaluzas servicios tecnológicos encaminados a aumentar su competitividad y a convertir la innovación en su motor de crecimiento. El área de innovación gestionará la innovación desde diferentes perspectivas: la financiación, la intermediación entre agentes tecnológicos, la transferencia de tecnología, y la gestión y uso de la propiedad industrial como fuente de conocimiento tecnológico y herramienta de vigilancia.

ÁREA 14 Infraestructuras

Está encargada de ejecutar infraestructuras productivas de diversa tipología y características (parques industriales, tecnológicos, empresariales, micropolígonos...), así como del diseño y construcción de edificios destinados a alojar actividades empresariales, emprendedoras e innovadoras (centros de empresas, BICs, incubadoras, centros de emprendedores, CITs...).

ÁREA 15 Sociedad de la Información

Tiene la tarea de impulsar la incorporación del sistema productivo andaluz a la Sociedad de la Información y el Conocimiento tomando como referencias inmediatas la iniciativa i2010 de la Comisión Europea y el Plan de Convergencia del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Facilitará la incorporación de las TICs a las empresas (particularmente a las PYMEs), con especial preocupación por identificar aquellas empresas que ven en la información y en su tratamiento un elemento de competitividad y de generación de riqueza.

ÁREA 16 Desarrollo de Sectores Estratégicos

En los últimos meses se ha impulsado en la Agencia la creación de Unidades Directivas que apoyen y refuercen las actividades dirigidas a aquellos sectores de la región que se consideran estratégicos para el desarrollo del tejido empresarial y productivo: aeronáutico; agroindustrial; TIC's y sectores emergentes; y metalmeccánico. En función del momento de su creación y de la dotación de estructura operativa, estas unidades están realizando sus planes directores e iniciando sus actividades en el sector correspondiente.



ÁREA 17 **Gestión de servicios y actuaciones singulares**

En esta área se agrupa las actividades que debe prestar la Agencia pero que se alejan de su objetivo central o que por sus propias características requieren de un tratamiento singularizado que favorezca una mayor agilidad y eficacia en la prestación del servicio o la ejecución de las actividades que conlleva.

ÁREA 18 **Inversión y gestión de capital riesgo**

Esta área que en un principio estaba integrada en cuestiones generales de finanzas ha ido adquiriendo protagonismo en los últimos tiempos a raíz del éxito de iniciativas como los programas CAMPUS y ATLANTIS. Su ámbito de acción se centra en programas de ingeniería financiera y capital riesgo en sus distintas modalidades, y cuenta con el apoyo de instancias europeas como la Comisión y el Fondo Europeo de Inversiones.

ÁREA 19 **Gestión de las participaciones empresariales**

Se cuenta actualmente con una cartera de empresas operativas participadas que se agrupan entorno a 5 áreas funcionales: industria y servicios, patrimoniales (parques tecnológicos y centros de empresas), capital riesgo, desarrollo local, y de gestión propia. Desde esta área se gestiona la participación en esta cartera que incluye empresas consideradas instrumentales (por contribuir a impulsar y desarrollar el sector empresarial andaluz en áreas de interés fundamental como la innovación, las tecnologías avanzadas y los sectores estratégicos de especial relevancia para la Comunidad Autónoma) y empresas no instrumentales (las que por algún motivo han dejado de ser prioritarias para la Agencia).

ÁREA 20 **Gestión Territorial**

La Agencia dispone de 8 Gerencias Provinciales que constituyen su más clara expresión territorial. Las Gerencias son antenas en sus respectivos territorios, y como tales corresponde las funciones de interlocución entre la agencia y los clientes y en consecuencia, aplicar las políticas, programas y proyectos que se diseñen, a la vez que detectar y analizar o proponer iniciativas de innovación y desarrollo.

La configuración final del mapa de procesos permitirá establecer el grado de implicación y participación de cada una de las áreas identificadas en la actividad global de la Agencia.





03.2.4 ESPACIOS DE DECISIÓN Y DE RELACIÓN

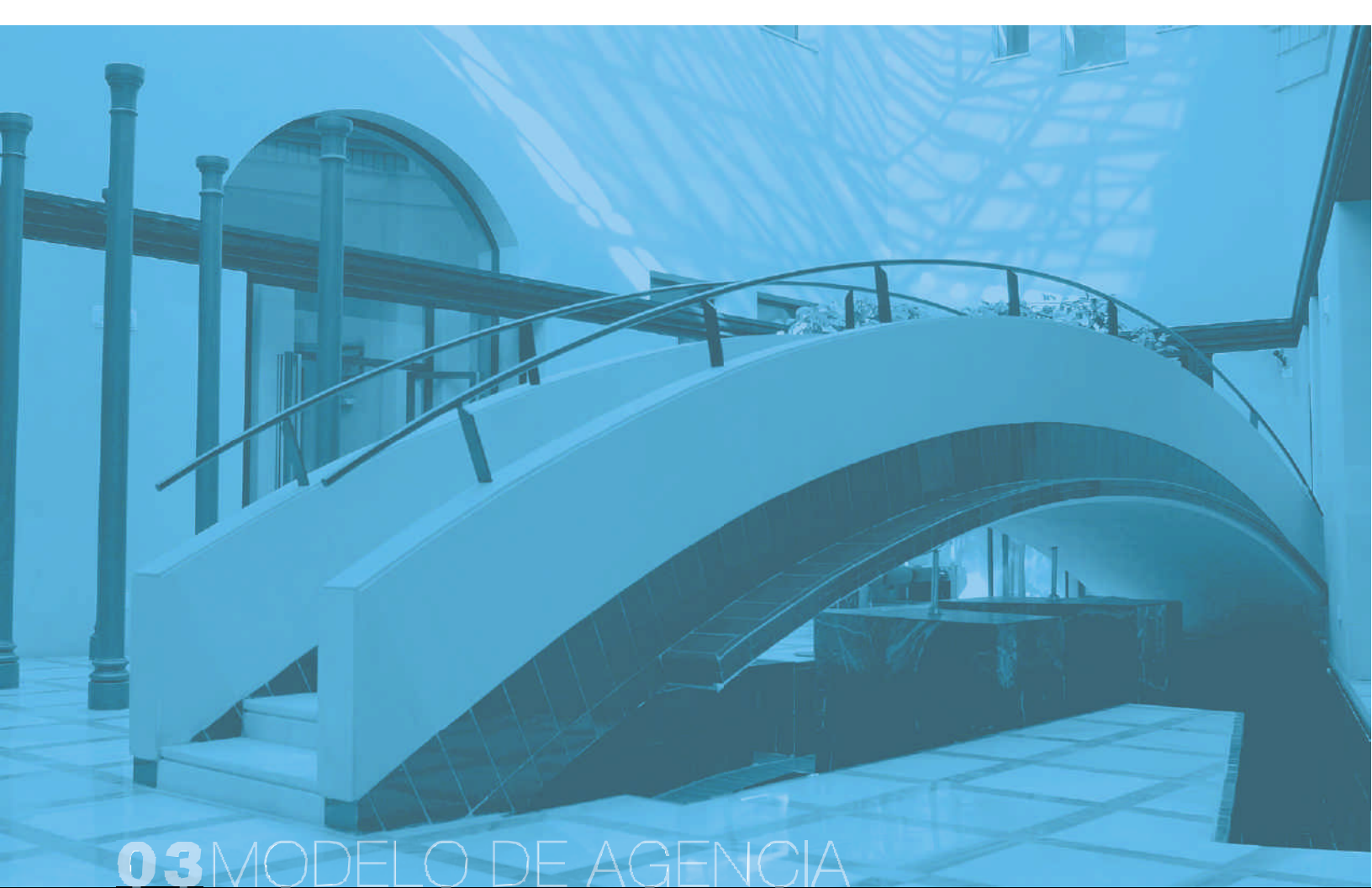
Además del organigrama establecido a nivel funcional y las relaciones que se establecen entre las distintas unidades administrativas, la Agencia dispondrá de una serie de estructuras que garantizan la toma de decisiones y las relaciones de coordinación entre sus distintos componentes.

 **Estructuras de gobierno y dirección.** Ostentan la máxima responsabilidad de la Agencia y son:

El Consejo Rector. Es el órgano superior y de alta dirección de la Agencia en los asuntos de su competencia, y establece las directrices de actuación de conformidad con las que emanen de la Junta de Andalucía por medio de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

El Presidente. Será el titular de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, y dirigirá las tareas del Consejo Rector, proponiendo los asuntos que en él han de decidirse. Entre otras competencias, le corresponde la propuesta de nombramiento del Director General y el Secretario General de la Agencia.

El Vicepresidente. Será el titular de la Viceconsejería de Innovación, Ciencia y Empresa, correspondiéndole la sustitución del presidente, y siendo también vicepresidente del Consejo Rector.



03 MODELO DE AGENCIA



Estructuras de gestión.

El Director General. Es nombrado por el Consejo Rector que le asigna las facultades de representación, administración y gestión de la misma, así como las ejecutivas correspondientes, dentro de las directrices señaladas por los estatutos de la Agencia y por el propio Consejo.

El Secretario General. Es nombrado por el Consejo Rector, correspondiéndole ejercer la administración técnica y administrativa de los distintos servicios de la Agencia, así como la aplicación de principios como el de legalidad, economía, eficacia y eficiencia.

Los Directores. Serán los máximos responsables de las unidades directivas del organigrama aprobado por el Consejo Rector (Direcciones de Área, Direcciones de Sectores Estratégicos y Directores de Entes Instrumentales) y del desarrollo de las funciones atribuidas a las mismas.

Los Gerentes Provinciales. Tendrán las funciones y competencias que determine el Consejo Rector, y las que puedan serles delegadas por otros órganos de la Agencia. Así mismo serán los encargados de optimizar el funcionamiento de las Gerencias Provinciales.

Estructuras de participación.

El Consejo Asesor. Es un órgano consultivo y de participación institucional de los agentes económicos y sociales vinculados con la Innovación y el Desarrollo de Andalucía (empresarios, sindicatos, administración local y otros).

Estructuras de coordinación.

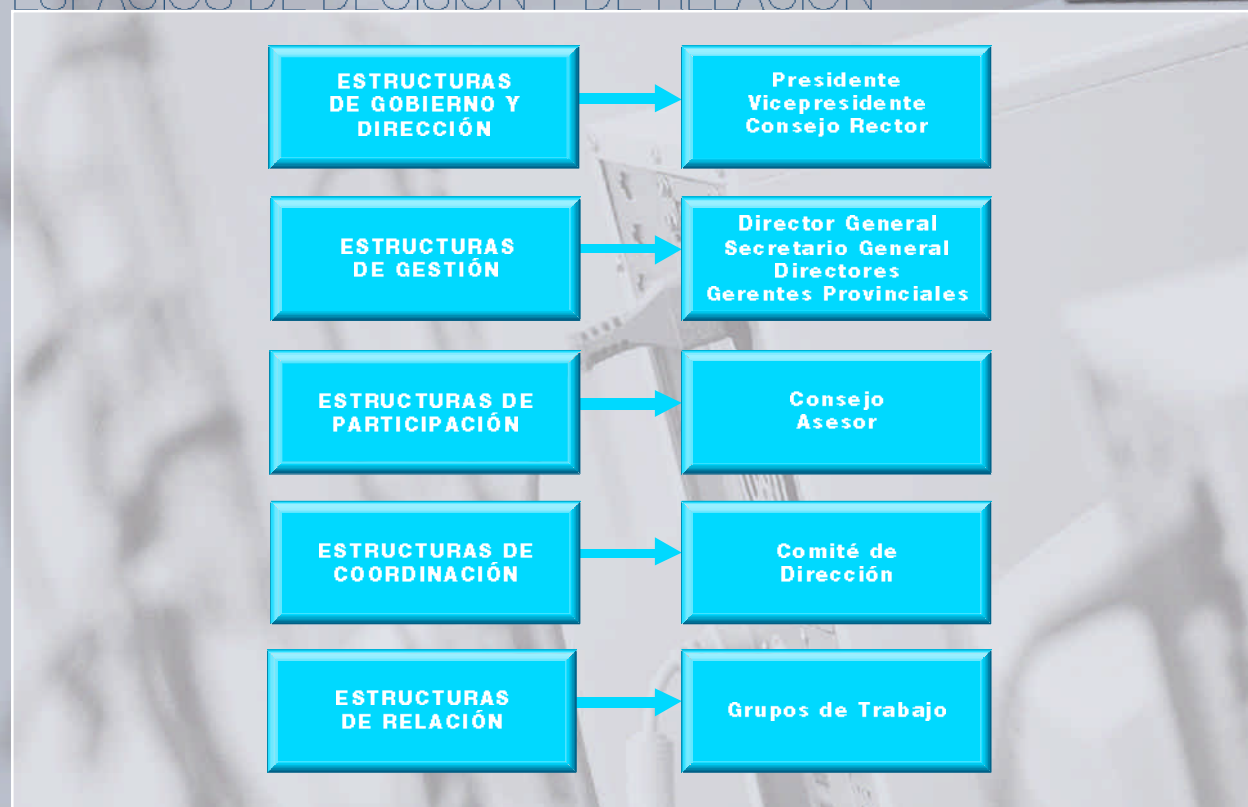
Comité de Dirección. Es un órgano de consulta y asesoramiento del Director General, que tendrá un carácter activo y permanente. En la organización transversal que se ha establecido para la Agencia resulta un elemento clave, pues será en su seno donde se analizarán los proyectos de las distintas unidades directivas, se constituirán los equipos de trabajo transdisciplinares y se asignarán las correspondientes funciones.

El Comité de Dirección adoptará distintas composiciones en función del criterio del Director General a la vista de la entidad y alcance de los temas a tratar.

Estructuras de relación.

Grupos de Trabajo. La constitución de Grupos de Trabajo de composición transdisciplinar, de carácter temporal, y funciones flexibles, debe ser un elemento central que garantice el funcionamiento transversal de la organización en torno al proyecto. La constitución de estos grupos de trabajo se hará en el seno del Comité de Dirección, contando con un responsable ejecutivo y tantos miembros como se considere conveniente para una excelente realización del proyecto encomendado.

ESPACIOS DE DECISIÓN Y DE RELACIÓN




cuadro011



04

planteamiento estratégico



La Agencia de la Innovación y el Desarrollo de Andalucía debe alcanzar durante los próximos cuatro años el Modelo de organización y de actuación que se definió en su Libro Blanco, y que se acaba de establecer en el capítulo anterior. Para conseguirlo se ha realizado un planteamiento estratégico que tiene por objeto definir y orientar las actividades que por la Agencia se desarrollen durante el periodo de referencia.

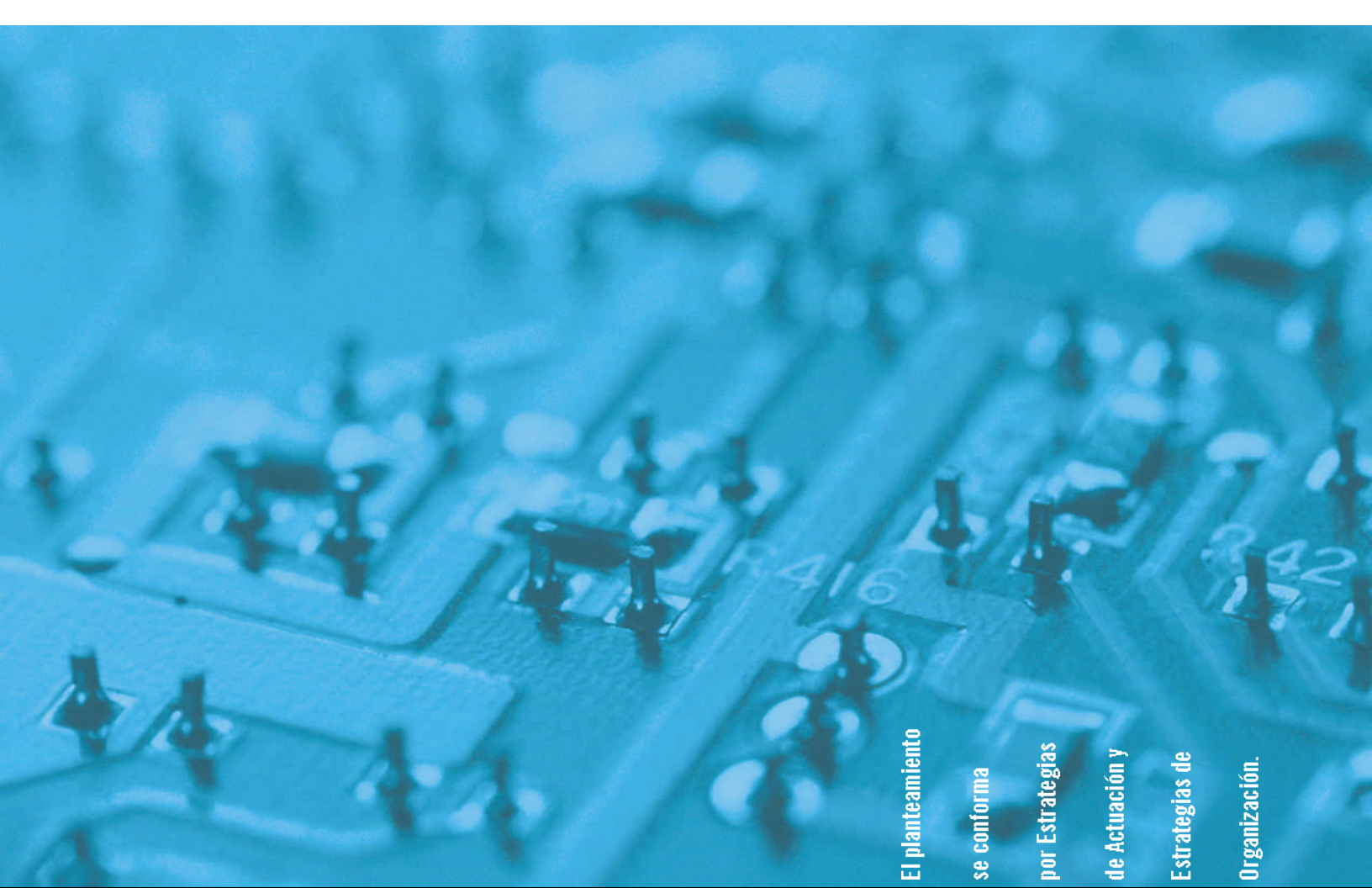
El Planteamiento Estratégico se articula, al igual que el Modelo, entorno a dos componentes: las Estrategias de Actuación y las Estrategias de Organización. Las primeras orientan la acción pública de la Agencia, mientras que las segundas se dirigen a conformar el funcionamiento interno de la misma.

Las Estrategias de Actuación se dividen en cuatro ejes: la gestión de la innovación en Andalucía; el fomento y la extensión de la cultura emprendedora; la promoción del desarrollo económico y la cohesión social y territorial; y la apuesta por la comunicación y la relación con los agentes del sistema ciencia-tecnología-empresa. Por su parte, las Estrategias de Organización se dirigen a conseguir la transformación de la Agencia para el futuro, a través de medidas dirigidas a cuestiones internas (procesos, personas, información, etc.).

El planteamiento estratégico se compone de 5 ejes, 22 líneas estratégicas y 124 medidas, que se desarrollan a través de una serie de acciones recogidas en el Catálogo de Actuaciones, y cuya composición inicial puede apreciarse en la relación del ANEXO del Plan.

04 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO





El planteamiento se conforma por Estrategias de Actuación y Estrategias de Organización.

ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN

EJE 1 / Gestión de la innovación en Andalucía

EJE 2 / Fomento y extensión de la cultura emprendedora

EJE 3 / Promoción del desarrollo económico y la cohesión social y territorial

EJE 4 / Apuesta por la comunicación y la relación con los agentes del sistema ciencia-tecnología-empresa

ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN

EJE 5 / Transformar la Agencia en la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía

EJE 01 GESTIONAR LA INNOVACIÓN EN ANDALUCÍA

04.1

LÍNEA ESTRATÉGICA 01

APOSTAR POR LA INNOVACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y ECONÓMICO DE LA REGIÓN.

- Promover la cultura de la innovación como fuente de crecimiento económico.

MEDIDA 1.1

- Aprovechamiento de know-how existente para trasladarlo y reproducirlo en otras iniciativas innovadoras.

MEDIDA 1.3

- Apoyar la implantación de Empresas de Base Tecnológicas (EBT's).

MEDIDA 1.5

MEDIDA 1.2

- Establecer servicios de información en innovación y tecnología, transferencia de conocimiento, propiedad industrial y propiedad de software, así como vigilancia tecnológica y empresarial.

MEDIDA 1.4

- Fomento de la cooperación y el benchmarking para conseguir la implantación de modelos de desarrollo innovadores.

MEDIDA 1.6

- Facilitar la incorporación de especialistas de gestión empresarial en los proyectos de creación de EBT's para complementar su vertiente investigadora

MEDIDA 1.8

- Puesta en marcha de instrumentos formativos dirigidos a potenciar la gestión de la innovación en empresas, Organismos Públicos de Investigación y Organismos Intermedios.

MEDIDA 1.10

- Apostar por la cooperación entre empresas andaluzas y grupos de investigación, para asegurar la innovación y un aumento significativo de las inversiones de I+D+I.

MEDIDA 1.12

- Apostar por la simplificación de los procesos y trámites para la puesta en marcha de actividades innovadoras.

MEDIDA 1.7

- Promover la elaboración de herramientas de análisis periódicos de la situación de los recursos tecnológicos de Andalucía y de estrategias de desarrollo tecnológico.

MEDIDA 1.9

- Fomentar la incorporación de doctores y tecnólogos a las empresas andaluzas para la realización de proyectos de I+D+I.

MEDIDA 1.11

- Favorecer la creación de departamentos de I+D+I en el seno de las empresas.

- Potenciar e impulsar la difusión, adquisición y utilización eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas andaluzas.

MEDIDA 2.1

- Potenciar la creación y participación de los agentes económicos en foros informativos y de opinión sobre las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

MEDIDA 2.3

LÍNEA ESTRATÉGICA 02

POTENCIAR EL USO DE LAS NUEVAS

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Y LA COMUNICACIÓN EN TODAS LAS

FASES DEL DEVENIR EMPRESARIAL.

MEDIDA 2.2

- Promoción de la formación para la aplicación de las nuevas tecnologías en las empresas.

MEDIDA 2.4

- Aplicar soluciones de administración electrónica a la gestión de la innovación.

LÍNEA ESTRATÉGICA 03

FINANCIAR LA INNOVACIÓN

MEDIDA 3.1

- Operativizar la Orden de Incentivos para la Innovación en la empresa andaluza.

MEDIDA 3.3

- Fomento del mecenazgo para la financiación de actuaciones de marcado carácter innovador.

MEDIDA 3.2

- Diseño y puesta en marcha de instrumentos financieros para promover la innovación: capital riesgo en sus distintas opciones (semilla, desarrollo, “business angels” y otros), préstamos participativos, etc.

MEDIDA 3.4

- Favorecer la comercialización de los resultados y productos que se generen por los proyectos innovadores.

EJE02 FOMENTAR Y EXTENDER LA CULTURA EMPRENDEDORA

- Prestación de servicios excelentes de asesoramiento e información a los emprendedores.

MEDIDA 4.1

- Simplificar los trámites burocráticos para la creación de empresas.

MEDIDA 4.3

- Impulsar la perspectiva de género y juventud como fuentes de emprendedores.

MEDIDA 4.5

- Potenciar instrumentos integradores para el desarrollo de la cultura emprendedora e innovadora.

MEDIDA 4.7

LÍNEA ESTRATÉGICA 04

POTENCIAR LA CREATIVIDAD Y FAVORECER LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS.

- Facilitar el acceso a la financiación para proyectos de emprendedores.

MEDIDA 4.2

- Dinamizar e impulsar actitudes emprendedoras e innovadoras en el Sistema Educativo.

MEDIDA 4.4

- Apoyar el reconocimiento social del emprendedor/a como figura determinante del desarrollo de nuestra región.

MEDIDA 4.6

LÍNEA ESTRATÉGICA 05

**APOYAR LA MEJORA, AMPLIACIÓN Y
MODERNIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
EXISTENTES.**

MEDIDA 5.1

- Facilitar los trámites burocráticos para la ampliación y modernización de empresas.

MEDIDA 5.3

- Impulsar la Responsabilidad Social Corporativa en el tejido empresarial andaluz.

MEDIDA 5.5

- Fomentar el diseño industrial en el tejido productivo andaluz.

MEDIDA 5.2

- Favorecer el acceso de las empresas a los intangibles.

MEDIDA 5.4

- Implantar la calidad, innovación y seguridad en la industria y en las empresas de servicios industriales.

MEDIDA 5.6

- Promover y apoyar la constitución de redes empresariales de cooperación.

- Establecimiento de instrumentos que permitan el análisis, la evolución y tendencias prospectivas de la realidad económica y empresarial andaluza.

MEDIDA **6.1**

- Profundizar en la caracterización y desarrollo de Cluster, Sistemas Productivos y Entornos Innovadores.

MEDIDA **6.3**

- Crear redes territoriales y sectoriales para el desarrollo.

MEDIDA **6.5**

LÍNEA ESTRATÉGICA **06**

ESTABLECER INSTRUMENTOS Y ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN EL DESARROLLO REGIONAL.

MEDIDA **6.2**

- Desarrollo de planes y programas que contribuyan al desarrollo económico y empresarial.

MEDIDA **6.4**

- Favorecer la integración exterior de la economía andaluza y la internacionalización del mundo empresarial.

LÍNEA ESTRATÉGICA 07

DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN ESPECÍFICA PARA EL SECTOR AERONÁUTICO.



Dotación de espacios logísticos que presten servicios de valor añadido a las empresas del sector.

MEDIDA 7.1



Creación de instrumentos operativos que den respuesta a los nuevos retos del sector, así como de herramientas que mejoren la competitividad (Fundaciones, Institutos, etc.).

MEDIDA 7.3



Fomento de ingenierías de soporte que sirvan para detectar necesidades y hacer prospectiva de mercado.

MEDIDA 7.5



Promocionar a las empresas en el mercado aeronáutico, tanto hacia sus clientes finales como a los potenciales en función de los distintos subsectores que lo componen.

MEDIDA 7.7



Establecimiento de líneas de financiación que favorezcan el fomento del asociacionismo de las empresas, su labor comercial, la financiación de costes no recurrentes y el fomento de la inversión.

MEDIDA 7.2



Establecimiento de herramientas apoyadas en las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación para optimizar recursos, automatizar procesos, generar economías de escala y crear red de conocimientos.

MEDIDA 7.4



Diseñar procesos de formación que contribuyan a cualificar mano de obra.

MEDIDA 7.6

- Establecer un nuevo marco de relaciones y de trabajo conjunto, con objeto de crear un entorno competitivo para el complejo agroindustrial.

MEDIDA 8.1

- Establecer marcos de colaboración entre IDEA y el mundo empresarial, animando el trabajo en red (tanto en las infraestructuras físicas existentes, como virtuales).

MEDIDA 8.3

- Propiciar una mejor articulación de las relaciones público-privadas en los procesos de innovación y transferencia de tecnología.

MEDIDA 8.5

LÍNEA ESTRATÉGICA 08

DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN ESPECÍFICA PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL.

MEDIDA 8.2

- Identificar las tendencias tecnológicas "clave" y apoyar su implantación.

MEDIDA 8.4

- Impulsar las alianzas estratégicas empresariales creando grupos que permitan ganar dimensión para abordar con garantías los procesos de innovación.

MEDIDA 8.6

- Apoyar la inversión en "talento" en el ámbito agroindustrial con programas de especialización profesional y apoyo a emprendedores.

- Fortalecer el Sector de las TICs en Andalucía, tratando de encaminar las empresas del sector hacia la excelencia y hacia la creación de cadenas de valor innovadoras, bien a través de la propia tecnología o bien a través de novedosos procesos de negocio.

MEDIDA 9.1

- Segmentar las empresas del sector e identificar los requerimientos de cada segmento para así mejor adecuar la respuesta de la Agencia a estas necesidades.

MEDIDA 9.3

- Promover la cooperación tecnológica con el resto de Direcciones Sectoriales de la Agencia para la identificación de nichos de mercado innovadores.

MEDIDA 9.5

- Conseguir que las empresas del sector de las TICs, perciban un servicio profesional, próximo, de calidad y adaptado a sus necesidades por parte de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía

MEDIDA 9.6

LÍNEA ESTRATÉGICA 09

DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN ESPECÍFICA PARA EL SECTOR DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

- Establecer interlocución permanente con los actores del sector TICs para conocer sus necesidades y así poder enlazarlas con los servicios y mecanismos de ayuda de la Agencia. De igual forma se trataría de facilitar el acceso a los mecanismos equivalentes nacionales e internacionales.

MEDIDA 9.2

- Promover acciones encaminadas al estímulo de la demanda de TICs por parte de clientes y usuarios así como acciones de aproximación entre los productores de la tecnología y los potenciales consumidores (usuarios tempranos) de la misma, de forma que se induzca una transferencia al mercado eficaz al tiempo que se estimula una mayor demanda de tecnología. Asimismo, promover actuaciones encaminadas a la creación de Empresas de Base Tecnológica con elevado contenido en TICs

MEDIDA 9.4

Establecer un nuevo marco de relaciones y de trabajo conjunto, con objeto de crear un entorno competitivo para el complejo metalmeccánico.

MEDIDA 10.1

Establecer marcos de colaboración entre IDEA y el mundo empresarial, animando el trabajo en red (tanto en las infraestructuras físicas existentes, como virtuales).

MEDIDA 10.3

Propiciar una mejor articulación de las relaciones público-privadas en los procesos de innovación y transferencia de tecnología.

MEDIDA 10.5

LÍNEA ESTRATÉGICA 010

DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN ESPECÍFICA PARA EL SECTOR METALMECÁNICO.

MEDIDA 10.2

Identificar las tendencias tecnológicas "clave" y apoyar su implantación.

MEDIDA 10.4

Impulsar las alianzas estratégicas empresariales creando grupos que permitan ganar dimensión para abordar con garantías los procesos de innovación.

MEDIDA 10.6

Apoyar la inversión en "talento" en el ámbito metalmeccánico con programas de especialización profesional y apoyo a emprendedores.



LÍNEA ESTRATÉGICA 011

DEFINIR LA POLÍTICA DE PARTICIPACIONES EMPRESARIALES DE LA AGENCIA EN CONSONANCIA CON LAS NUEVAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS.

MEDIDA 11.1

- Identificar y clasificar las empresas participadas en función de las orientaciones establecidas por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y por la propia Agencia.

MEDIDA 11.2

- Establecer estrategias diferenciadas para los distintos tipos de empresas participadas conforme a las prioridades de actuación de la Agencia.

- Adecuar la oferta de suelo industrial a las demandas que realizan las empresas y la sociedad, en términos cuantitativos y cualitativos.

MEDIDA 12.1

- Distribuir de forma equilibrada las infraestructuras y espacios de innovación, tecnología y de emprendizaje en función de la especialidad y funcionalidad del territorio.

MEDIDA 12.3

- Diseñar y edificar las distintas tipologías de centros relacionados con las competencias propias de la Agencia y las encomendadas por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

MEDIDA 12.5

LÍNEA ESTRATÉGICA 012

PROPORCIONAR ESPACIOS PRODUCTIVOS
Y DE INNOVACIÓN POR CRITERIOS DE
RENTABILIDAD, OPORTUNIDAD, POTEN-
CIALIDAD Y DESARROLLO TERRITORIAL.

MEDIDA 12.2

- Establecer instrumentos y herramientas que permitan una adecuada gestión de la oferta de espacios productivos.

MEDIDA 12.4

- Ejecutar la construcción de espacios industriales y empresariales derivados de las estrategias territoriales adoptadas.

- Favorecer el desarrollo de proyectos que articulen el tejido productivo local/territorial.

MEDIDA 13.1

- Promover la cohesión social y las oportunidades empresariales (innovación social).

MEDIDA 13.3

- Potenciar el desarrollo sostenible en espacios naturales protegidos.

MEDIDA 13.5

- Contribuir a una mejora del comportamiento medioambiental de las empresas andaluzas.

MEDIDA 13.7

LÍNEA ESTRATÉGICA 013

APOSTAR POR LA COHESIÓN SOCIAL Y

EL EQUILIBRIO TERRITORIAL

MEDIDA 13.2

- Favorecer la coordinación entre Agentes territoriales para conseguir la implantación de modelos de desarrollo sostenible.

MEDIDA 13.4

- Apoyar actuaciones en territorios de baja tasa de actividad.

MEDIDA 13.6

- Establecimiento de sistemas de información del comportamiento territorial del tejido productivo.

**EJE04 FAVORECER LA COMUNICACIÓN
Y LA RELACIÓN CON LOS AGENTES DEL
SISTEMA CIENCIA-TECNOLOGÍA-EMPRESA.**

- Puesta en marcha de nuevos instrumentos y canales de comunicación con la empresa andaluza.

MEDIDA 14.1

- Dar a conocer los productos/servicios que ofrece la Agencia a través de material divulgativo y promocional.

MEDIDA 14.3

LÍNEA ESTRATÉGICA 014

**MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN
CON LA EMPRESA ANDALUZA.**

MEDIDA 14.2

- Facilitar a las empresas andaluzas el acceso a la Administración Pública Andaluza como proveedoras de productos/servicios.



- Establecer alianzas estratégicas con los órganos dependientes de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

MEDIDA 15.1

- Establecer protocolos de trabajo entre el personal de la Agencia, el del Ceseand y el de Citandalucía.

MEDIDA 15.3

- Articular los mecanismos y la estructura para favorecer la colaboración con los BICs, los Parques Tecnológicos y los Centros Tecnológicos.

MEDIDA 15.5

LÍNEA ESTRATÉGICA 015

ESTABLECER CAUCES DE RELACIÓN

CON OTROS AGENTES DEL SISTEMA

CIENCIA-TECNOLOGÍA-EMPRESA.

MEDIDA 15.2

- Coordinación con la CICE y con el resto de Consejerías en la gestión de instrumentos compartidos tanto de carácter técnico como financiero.

MEDIDA 15.4

- Articular los mecanismos y la estructura para conseguir la integración con la RED OTRI de Andalucía.

- Promover la creación de órganos que asesoren a la Agencia y a la Consejería en las propuestas estratégicas relativas al desarrollo del Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa.

MEDIDA 15.7

- Mejorar los canales de comunicación entre la Agencia y los agentes económicos, sociales y territoriales.

MEDIDA 15.9

MEDIDA 15.6

- Establecer y/o fortalecer las relaciones de colaboración con CDTI, Ministerio de Educación y Ciencia, OEPM, OEP, OPTI, y cualesquiera otros Organismos que trabajen en promoción tecnológica.

MEDIDA 15.8

- Establecer relaciones con otros actores del Sistema de ámbito local o provincial (ADLs, Diputaciones, UTDLT, etc.).

LÍNEA ESTRATÉGICA 016

ESTABLECER MECANISMOS DE COOPERACIÓN CON OTROS ORGANISMOS DE DESARROLLO REGIONAL NACIONALES Y EUROPEOS.

- Establecer canales habituales de comunicación e intercambio de experiencias con otras Agencias de reconocido prestigio promoviendo la realización de proyectos conjuntos.

MEDIDA 16.1

- Impulsar el funcionamiento del Foro Nacional de Agencias y mantener una presencia activa en la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional.

MEDIDA 16.2

Dirección de
← Emprendedores y Programas

Gabinete de
← Análisis y Prospectiva

- Mantenimiento de la Agencia como principal gestora de fondos del FEDER para las PYMES innovadoras andaluzas en el periodo 2007-2013, preferentemente bajo la forma de Subvención Global.

MEDIDA 17.1

- Ejecutar los proyectos europeos de manera eficiente y eficaz mediante la mejora de los sistemas de gestión y control.

MEDIDA 17.3

- Incrementar el grado de colaboración con el Banco Europeo de Inversiones y el Fondo Europeo de Inversiones para el desarrollo de nuevos instrumentos financieros de apoyo a empresas.

MEDIDA 17.5

LÍNEA ESTRATÉGICA 017

CONSOLIDAR LOS VÍNCULOS CON LAS INSTITUCIONES EUROPEAS CON COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA AGENCIA.

MEDIDA 17.2

- Apostar por el liderazgo de la Agencia para convertirse en referente regional en el desarrollo del VII Programa Marco de I+D+I de la Unión Europea.

MEDIDA 17.4

- Potenciar el acceso de la Agencia a nuevos proyectos y programas europeos.

MEDIDA 17.6

- Establecer acuerdos de colaboración con instituciones u organismos de la UE en materias competencia de la Agencia.

EJE05 TRANSFORMAR LA AGENCIA EN LA AGENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE ANDALUCÍA

04.2

LÍNEA ESTRATÉGICA **018**

DEFINIR UN MARCO JURÍDICO Y FINANCIERO PARA LA AGENCIA QUE FACILITE EL DESARROLLO DE SUS ACTUACIONES Y FAVOREZCA LA INNOVACIÓN.

- Cambiar la denominación de la Agencia, realizar los trámites legales oportunos para la inserción en la legislación tributaria, administrativa y financiera, así como redactar sus nuevos Estatutos.

MEDIDA **18.1**

MEDIDA **18.2**

- Establecer iniciativas que mejoren el control y el seguimiento de los incentivos y el presupuesto de la Agencia.

- Desarrollar la misión correspondiente en función del modelo y marco estratégico de la Agencia.

MEDIDA **19.1**

- Dimensionar y organizar estructura, dotándola de los medios técnicos y humanos necesarios.

MEDIDA **19.3**

LÍNEA ESTRATÉGICA **019**

ADAPTAR LA AGENCIA (CENTRO CORPORATIVO, ENTES INSTRUMENTALES, UNIDADES SECTORIALES Y GERENCIAS PROVINCIALES) A LOS CONTENIDOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

MEDIDA **19.2**

- Organización y sistematización de procesos y actividades.

- Convertir la gestión por procesos en la herramienta común de toda la organización.

MEDIDA 20.1

- Establecer el Trabajo en Equipo como herramienta fundamental para compartir conocimiento, generar espíritu crítico, sintetizar perspectivas y generar nuevo conocimiento.

MEDIDA 20.3

LÍNEA ESTRATÉGICA 020

ESTABLECER LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA Y COMO BASE PARA UNA NUEVA ORGANIZACIÓN

MEDIDA 20.2

- Desarrollar métodos de trabajo sustentados en principios como la coordinación, cooperación y la planificación.

MEDIDA 20.4

- Establecer el enfoque por proyectos como filosofía de trabajo.

MEDIDA 20.6

- Centrar los objetivos de la organización en la satisfacción del cliente para conseguir una organización excelente, estableciendo cartas de servicio.

MEDIDA 20.5

- Implementar un cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

MEDIDA 20.7

- Definir sistemas de evaluación sobre procesos, organización y políticas como impulsores de la mejora continua.

- Articular los mecanismos y estructura para trabajar en red entre los distintos centros directivos de la Agencia.

MEDIDA 21.1

- Confeccionar el Mapa de Competencias de la Organización.

MEDIDA 21.3

- Elaborar Sistemas de evaluación del desempeño personal que estimule la motivación, innovación y la superación y que pueda objetivar la aportación de las personas a la organización y la recompensa de ésta a aquellas.

MEDIDA 21.5

LÍNEA ESTRATÉGICA 021

DEFINIR UN NUEVO MARCO DE OPERACIONES QUE PERMITA APROVECHAR LA CREATIVIDAD, LA INNOVACIÓN, EL ESFUERZO PERSONAL E IMPULSAR EL CAMBIO CULTURAL EN LA MISMA.

MEDIDA 21.2

- Establecer un modelo de gestión por competencias que facilite la implementación de los procesos y la orientación a objetivos.

MEDIDA 21.4

- Establecer criterios de elección – selección de las personas que más se ajusten a las competencias definidas en el mapa.

- Establecer sistemas de acogida a nuevos trabajadores.

MEDIDA 21.7

- Realizar actividades que promuevan la identificación de las personas con la cultura de la organización.

MEDIDA 21.9

MEDIDA 21.6

- Establecer planes de formación para incrementar las competencias de las personas.

MEDIDA 21.8

- Implementar el enfoque integrado de género y la conciliación de la vida personal y profesional.

MEDIDA 21.10

- Adaptar las sedes de la Agencia a sus requisitos funcionales y organizativos.

- Establecimiento de un sistema de difusión de la información que garantice la comunicación interna y hacia el exterior.

MEDIDA 22.1

LÍNEA ESTRATÉGICA 022

IMPLEMENTAR NUEVOS SISTEMAS DE
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA CO-
MUNICACIÓN.

MEDIDA 22.2

- Establecer sistemas informatizados que mejoren y faciliten la relación entre las personas y la organización a través de la intranet.

- Implementar la administración electrónica para facilitar la solicitud de servicios a la Agencia a través de internet.

MEDIDA 22.3

- Implementar herramientas informáticas para que todos los procesos clave sean gestionados a través de éstas, facilitando la trazabilidad, la monitorización, la obtención de indicadores y la eliminación del papel en los procesos.

MEDIDA 22.5

MEDIDA 22.4

- Aumentar la seguridad, capacidad, mantenibilidad y operatividad de los sistemas de gestión de la información.





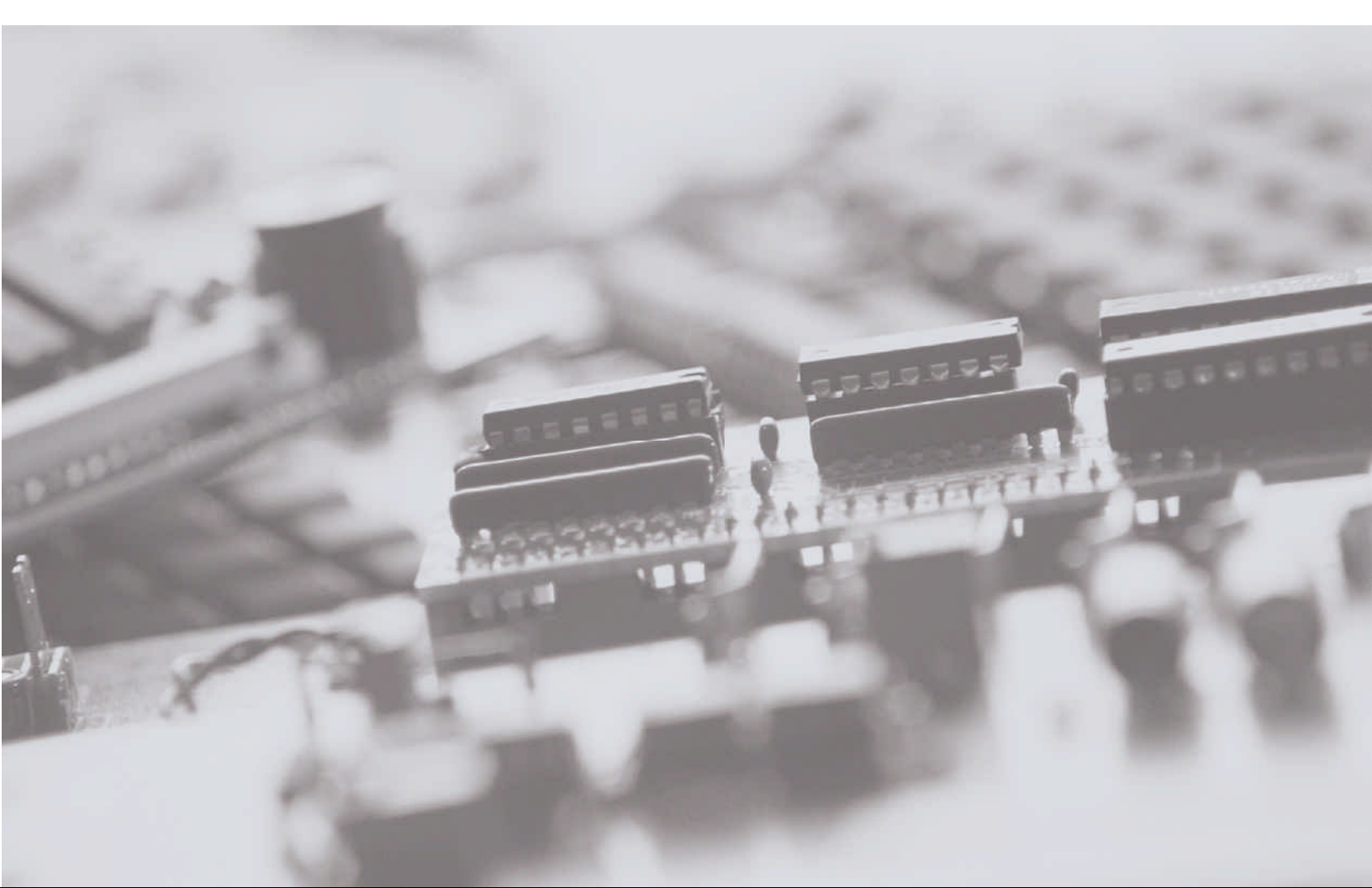
La ejecución del Plan Estratégico de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, en relación con los objetivos e impactos que persigue, debe dar respuesta, a los retos de la economía regional y a los que se plantean en el interior de la organización. Sin embargo, ningún Plan puede lograr los efectos esperados con un nivel de eficacia y eficiencia óptima, si para su desarrollo no cuenta con un sistema de gestión adecuado, y con un correcto sistema de seguimiento.

El primer paso consistirá en conocer, con el mayor grado de exactitud posible, qué es lo que se está haciendo y cuáles están siendo los logros alcanzados; para ello se implantará un sistema de seguimiento que permita recopilar todos los datos que necesariamente han de suministrarse para llevar a cabo la evaluación.

En resumidas cuentas, el seguimiento informará de la verificación periódica de lo que se está realizando mediante un conjunto de indicadores, mientras que la evaluación, permitirá emitir juicios críticos, en base a ese conjunto de indicadores y otras informaciones sobre el impacto que la ejecución del plan está provocando en la situación de partida.

05 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para conocer los logros alcanzados por el Plan es necesario definir un sistema de seguimiento que suministre información para poder evaluar.



05.1 OBJETIVOS DEL SEGUIMIENTO

Los objetivos básicos que se persiguen durante esta fase son:

- **Obtener toda aquella información que**, al inicio, a medio camino y una vez finalizado el plan, será necesaria para evaluar su impacto, su eficiencia y su eficacia.
- **Describir la evaluación de las actividades del plan**, estableciendo criterios sobre la marcha de las actuaciones a través de índices y ratios, de acuerdo con un esquema y secuencia predeterminados.
- **Identificar los puntos críticos en la gestión y ejecución**, permitiendo detectar posibles problemas.
- **Alentar a los responsables sobre los riesgos de implantar un plan distinto al diseñado**, facilitando la toma de decisiones sobre las acciones correctivas a emprender, para gestionar y dirigir adecuadamente la intervención.

Se analizarán los siguientes elementos:

- **Que el sistema abarque todos los aspectos de las actividades del Plan**, así como del contexto en el que se desarrolla, describiéndolas en detalle.
- **La adecuación de las herramientas** utilizadas para su instrumentación y la fiabilidad de la información que suministra.
- **La disposición de los medios adecuados** para la ejecución del Plan.

El seguimiento es una
verificación del grado
de cumplimiento de las
medidas del Plan y la
evaluación una valoración
cualitativa de las mismas.

05 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

05.2 INDICADORES

Un indicador es un instrumento que simplifica, mide y comunica tendencias y hechos, esto es, una imagen sintética de la realidad que facilita la formación de opinión.

Conocer cómo se progresa en la consecución de los objetivos es esencial para una buena gestión del Plan. La puesta en marcha del Plan no sólo tratará de realizar actividades, sino que también dará a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos esperados. De esta forma, al distinguir entre seguimiento y evaluación, señalando que el seguimiento es una verificación del grado de cumplimiento de las medidas del plan y la evaluación una valoración de esa circunstancia, se está introduciendo una diferencia sustancial entre los indicadores que se deben utilizar para estos dos cometidos.

Los indicadores de seguimiento, que denominaremos **indicadores de realización**, reflejarán tres aspectos de la ejecución del Plan Estratégico:

- La **puesta en práctica** o el estado de ejecución de cada actuación del Plan.
- Los **recursos financieros** dedicados.
- El **alcance de la actuación** en la organización y en la sociedad.

SEGUIMIENTO. INDICADORES DE REALIZACIÓN

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	VALORES
ESTADO	Representa el estado actual de la actuación.	No iniciada; En ejecución, Terminada; Anulada
ALCANCE INTERNO	Representa la cantidad de personas de la organización que, teóricamente, se verán afectadas tras la implantación de la actuación o de la mejora.	Intervalo 1-10: 1 representa bajo alcance y 10 que afecta a toda la organización.
ALCANCE EXTERNO	Representa la cantidad de ciudadanos, empresarios clientes, administraciones que, teóricamente, se pueden ver afectadas tras la implantación y ejecución de la actuación.	Intervalo 1-10: 1 representa bajo alcance y 10 que afecta a toda la organización.
NUEVAS ACTUACIONES	Representa el número de actuaciones nuevas incorporadas por ejercicio al Plan Estratégico. Da una idea de la adaptabilidad y adaptación del Plan al contexto de la Agencia	Número de Actuaciones incorporadas por ejercicio respecto al número de Actuaciones iniciales (%).

cuadro012

Tres tipos de indicadores se establecen para esta fase del Plan: de realización, de resultados y de impacto.

Estos **indicadores de realización** son útiles para medir el estado de ejecución de cada actuación del Plan, pero no señalan si la actuación está contribuyendo a obtener el resultado esperado porque no establecen una relación con el objetivo propuesto para dicha actuación. La relación entre las actuaciones y objetivos es materia de evaluación del Plan y para ello cuenta con dos tipos de indicadores: los **indicadores de resultados** y los **indicadores de impacto**.

RELACIÓN ENTRE ACTUACIONES Y OBJETIVOS



cuadro013

05 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN





Los **indicadores de resultados** miden los efectos directos, calidad y rendimiento de las actuaciones, esto es, el grado de cumplimiento de un objetivo específico como consecuencia de las actuaciones llevadas a cabo. Mientras que los **indicadores de impacto** tratan de ampliar el horizonte de la actuación y miden la repercusión de las actuaciones en el logro de los objetivos generales del Plan. Los indicadores de impacto cuantifican, pues, el logro de los objetivos más generales, lo cual implica que el periodo de evaluación debe ser más amplio para que pueda medirse dicho impacto.

EVALUACIÓN. INDICADORES DE RESULTADOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	VALORES
CUMPLIMIENTO DE LA LÍNEA	Representa el grado en que la actuación se ha alineado con el objetivo de la línea estratégica a la que se adscribe.	1-10: 1 poco alineado 10 totalmente alineado
PARTICIPACIÓN	Representa si la planificación y/o ejecución de la actuación se ha llevado a cabo mediante un equipo multidisciplinar.	SI / NO
INDICADORES ESPECÍFICOS	Indicadores específicos de cada actuación a definir y valorar por los responsables de la misma.	

cuadro014



05 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

EVALUACIÓN. INDICADORES DE IMPACTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	VALORES
CALIDAD DE LA ACTUACIÓN	Representa el grado en que la actuación se ha alineado con el objetivo general del Plan estratégico y con el objetivo de la organización	1-10: 1 poco alineado 10 totalmente alineado
IMPACTO INTERNO	Representa el impacto que la actuación ha tenido sobre la organización, en el sentido de número de personas afectadas, efecto de la racionalización de actividades, nivel de mejora de la eficiencia, etc.	1-10: 1 bajo impacto. 10 alto impacto.
IMPACTO EXTERNO	Representa el impacto que la actuación ha tenido sobre los clientes, ciudadanos, empresarios y administraciones relacionadas, en el sentido de mejora del servicio prestado, tiempo de respuesta, satisfacción, etc.	1-10: 1 bajo impacto. 10 alto impacto.

cuadro015

Finalmente, hay que señalar que, dado el carácter sintético que poseerán los indicadores, en ocasiones no se logrará mostrar la complejidad de los diferentes aspectos que se tratan de evaluar (resultados o impactos). Por esto se elaborará una batería de indicadores para cada actuación y no solo indicadores generales.


05.3 OTROS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO

La información que recoge cada uno de los indicadores es una apreciación parcial de la realidad, de forma que, además de resultar necesario definir un conjunto de indicadores que recojan todos los aspectos relevantes y ofrezcan una visión global de la actuación, es también esencial el uso de otros instrumentos de seguimiento cualitativos para valorar no solo lo cuantificable sino también lo cualificable tales como:

- Informes periódicos
- Observación directa
- Encuestas y entrevistas en profundidad

Los elementos que se tratan de evaluar principalmente en las investigaciones de carácter cualitativo son:

- Analizar en detalle los aspectos relacionados con impactos previstos y los no esperados
- Conocer el grado de satisfacción del personal con la evolución y el impacto del plan.



Junto al sistema de indicadores se utilizarán también otros instrumentos de carácter cualitativo como informes periódicos, observación directa, encuestas y entrevistas.

05.4 ÁMBITOS Y NIVELES DE SEGUIMIENTO

La articulación del sistema de seguimiento será tal, que permita recopilar y sistematizar información sobre:

- La participación del personal.
- La gestión que se está llevando a cabo por los responsables del desarrollo de la actuación.
- La evolución del contexto operativo donde se desarrolla la actuación.
- La ejecución del programa, sus costes y sus resultados directos.

05.5 RESPONSABILIDAD Y PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Así como en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico de la Agencia, las funciones y responsabilidades se encuentran distribuidas entre distintos órganos, las de seguimiento corresponden a las áreas que configuran el modelo de gestión.

Dado el carácter dinámico de la Planificación Estratégica, se prevén dos tipos de revisión del plan: aquellas revisiones continuas motivadas por la aparición de nuevas actuaciones y revisiones periódicas derivadas del seguimiento y evaluación de las actuaciones.

05 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



- Las revisiones continuas se realizarán por el Comité de Dirección de la Agencia, a propuesta del Gabinete de Análisis y Prospectiva, ante la solicitud de inicio de una actuación no programada. La misión del Gabinete será analizar el nivel de alineamiento de la actuación con el objetivo estratégico de la organización, sometiendo a la decisión del Comité de Dirección la idoneidad de acometerla o no.
- Por su lado, las revisiones periódicas se realizarán a intervalos programados y su misión será realizar un seguimiento y evaluación de la marcha del plan.

La Dirección General de la Agencia, constituirá una **Comisión de Seguimiento** encargada de evaluar **semestralmente** la información existente sobre cada una de las actuaciones y sobre el Plan en su conjunto, a partir de los diferentes indicadores, estudios, encuestas, etc. Serán objetivos de esta Comisión el impulso de las actuaciones incorporadas en el catálogo del Plan, la reconsideración de nuevas actuaciones, el análisis de las sinergias entre ellas o la priorización de actividades.

Adicionalmente, se realizará una Evaluación intermedia cuya misión será un replanteamiento integral del Plan, evaluando la idoneidad de las actuaciones en el contexto de la Agencia y en el del PIMA (Plan de Innovación y Modernización de Andalucía).

Esta Comisión de Seguimiento del Plan, dará cabida a todas las áreas implicadas publicando periódicamente los resultados obtenidos, para visualizar el avance y propiciar el clima adecuado para producir el cambio organizacional deseado.

Edita/ Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA. Junta de Andalucía

D.L./ SE-1658-06

Diseño y producción/ Artefacto

Impresión/ Escandón Impresores

www.agenciaidea.es



Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA