

Contexto Organizacional

Para la toma de decisiones estratégicas de manera informada, se debe tener un conocimiento profundo de la organización y su entorno.

De esta forma, se deben analizar:



Identificación de partes interesadas, sus necesidades y expectativas

- 1- Recopila información:
 - Encuestas, entrevistas, talleres participativos.
- 2- Análisis de la información:
 - Análisis de Stakeholders (p.31)
 - Matriz poder/interés (p.33)

Contexto Externo

- 1- Permite:
 - Identificar potenciales oportunidades y amenazas.
- 2- Utiliza:
Análisis PESTEL (p.29) para identificar factores:
 - Políticos
 - Económicos
 - Sociales
 - Tecnológicos
 - Ecológicos
 - Legales
- 3- Sintetiza y evalúa:
 - Impacto de los distintos factores.

Contexto Interno

- 1- Investiga:
 - Visión de la organización
 - Nivel de ambición de la dirección
 - Competencias existentes
 - Procesos existentes
 - Estructuras organizacionales y sus sistemas de gestión
 - Experiencias anteriores de innovación
 - Madurez institucional presente y futura
 - Gestión de Recursos humanos
 - Cultura organizacional
- 2- Utiliza:
 - Análisis FODA (p.33) para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Cruza las variables y desarrolla una estrategia.

Cultura de la Innovación

Establece el estado actual y futuro para desarrollar un plan de gestión del cambio.

- 1- Utiliza:
 - Mapa cultural, para identificar obstáculos y facilitadores del cambio (p.36)
 - Lienzo de diseño cultural, para definir un estado futuro (p.37)
 - Herramienta B-Pracsis (p.51), utiliza la dimensión de "Capacidades de innovación" para definir puntos de mejora

Liderazgo y Compromiso

Desde la perspectiva de generación de VALOR*, se debe ejercer el liderazgo para desarrollar y definir:



Visión de la Innovación

Permite:

- 1- Inspirar y alinear a la organización.
- 2- Orientar la estrategia de innovación.
- 3- Impulsar la creatividad y generación de ideas.
- 4- Guiar la toma de decisiones.
- 5- Evaluar el progreso y logros.

Estrategia de Innovación

Para desarrollarla debemos:

- 1- Comprender a la organización y su contexto.
- 2- Establecer el alcance de la estrategia de innovación.
- 3- Analizar y priorizar oportunidades.
- 4- Desarrollar planes de innovación, definiendo roles y responsabilidades.
- 5- Asignar recursos y gestionar el portafolio de innovación.
- 6- Medir y evaluar el desempeño de la innovación.
- 7- Abarcar la mejora continua.

Política de Innovación

Para establecerla se requiere:

- 1- Compromiso de la Alta Dirección.
- 2- Definir principios y objetivos de innovación.
- 3- Redactar declaración de política de innovación.
- 4- Integrar la política de innovación al sistema de gestión.
- 5- Comunicar y difundir la política de innovación.
- 6- Revisar y actualizar la política de innovación.

Comunicación de la Política de Innovación

Para establecerla se requiere:

- 1- Identificar público objetivo.
- 2- Definir objetivos de comunicación.
- 3- Desarrollar mensajes clave.
- 4- Determinar canales de comunicación.
- 5- Crear materiales de comunicación.
- 6- Planificar y ejecutar actividades de comunicación.
- 7- Obtener retroalimentación y evaluar efectividad de la comunicación.
- 8- Mantener comunicación continua.

Utilizar
Planificación
Estratégica (p.47)

Funciones, responsabilidades y autoridades

Alta Dirección: Define visión y objetivos de innovación y asigna recursos para el desarrollo de actividades. Responsable de establecer la cultura de innovación y fomentar la creación de una unidad/área con autonomía en relación con temas de innovación.

Responsables de la innovación: Liderar y coordinar actividades.

Dpto. de I+D y Transferencia: Implementación de tecnologías y conocimientos.

Responsables de calidad: Asegurar estándares de calidad en procesos de innovación y productos resultantes.

Estructura Organizacional, Comité de Innovación

Composición: Funcionarios de distintas áreas (clínica, administrativa, técnica, gestión, etc.). Presidido por el líder del área/unidad de innovación. Se reúnen periódicamente, para revisión de propuestas y seguimiento.

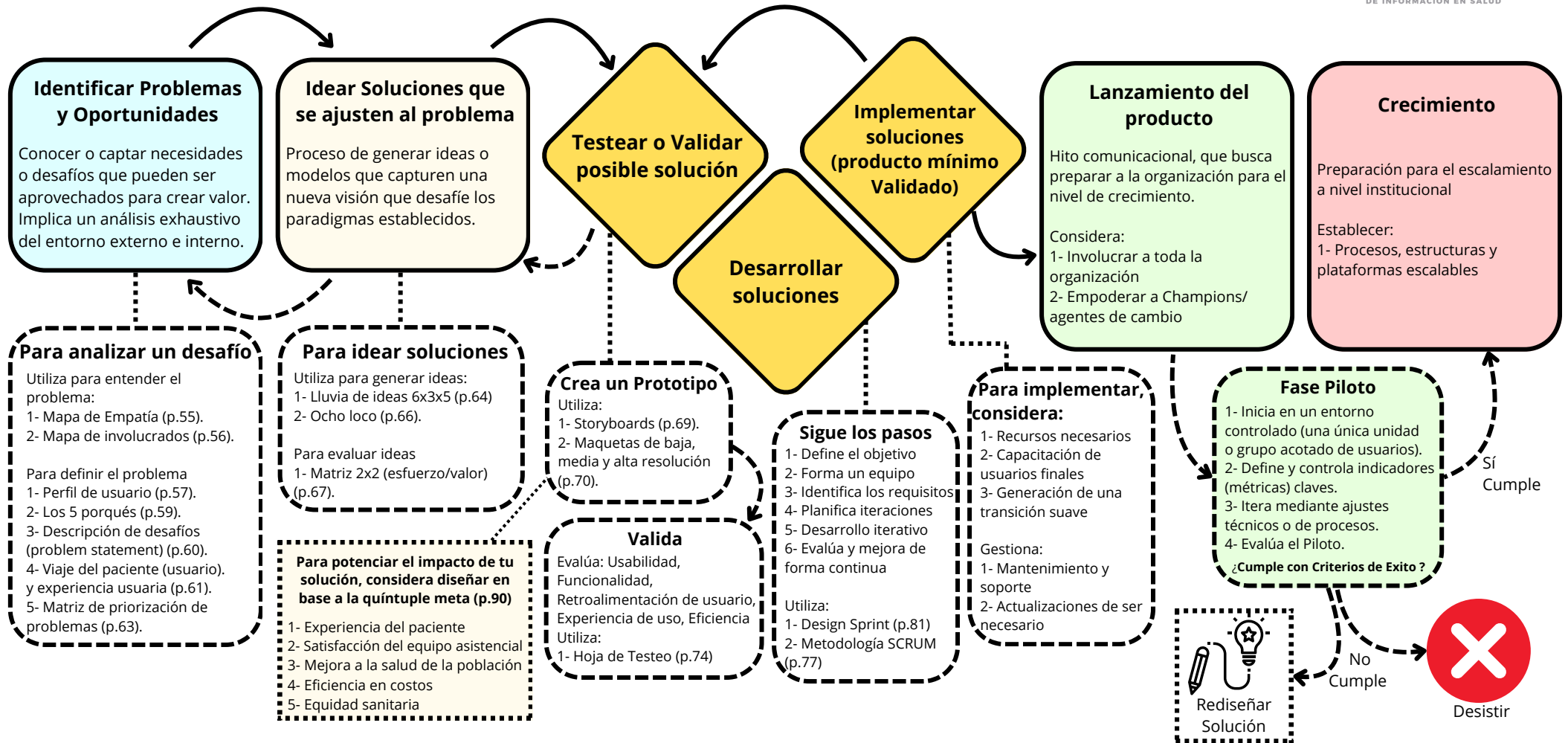
Funciones:

- 1- Evaluación y selección de ideas con criterios predefinidos (alineación estratégica e impacto).
- 2- Colabora en el desarrollo de proyectos, brinda apoyo, asigna recursos y disemina resultados.

*Entendemos "Valor" como el beneficio alineado a los intereses de los distintos Stakeholders.

Proceso de Innovación

Con base en la Visión, Estrategia y Política de Innovación, se desarrollan los procesos que comprenden desde la identificación de oportunidades hasta la adopción institucional de la innovación.



Gestión del Cambio

El proceso de gestión de cambio debe mantenerse a lo largo de todo el proyecto y estar alineado con la estrategia de gestión de cambio organizacional y la visión estratégica de innovación.

Utiliza: Metodología ADE, para elaborar y ejecutar un plan de gestión del cambio (p.83).

Plan de Gestión del Cambio

En base al proyecto y su alcance define:

- 1- Líder de cambio
- 2- Equipo de gestión del cambio
- 3- Agentes de cambio (Champions)
- 4- Líderes de negocio
- 5- Equipo de comunicación
- 6- Equipo de soporte técnico
- 7- Equipo de recursos humanos

Pensando en abordar

Desafíos para la Gestión del Cambio

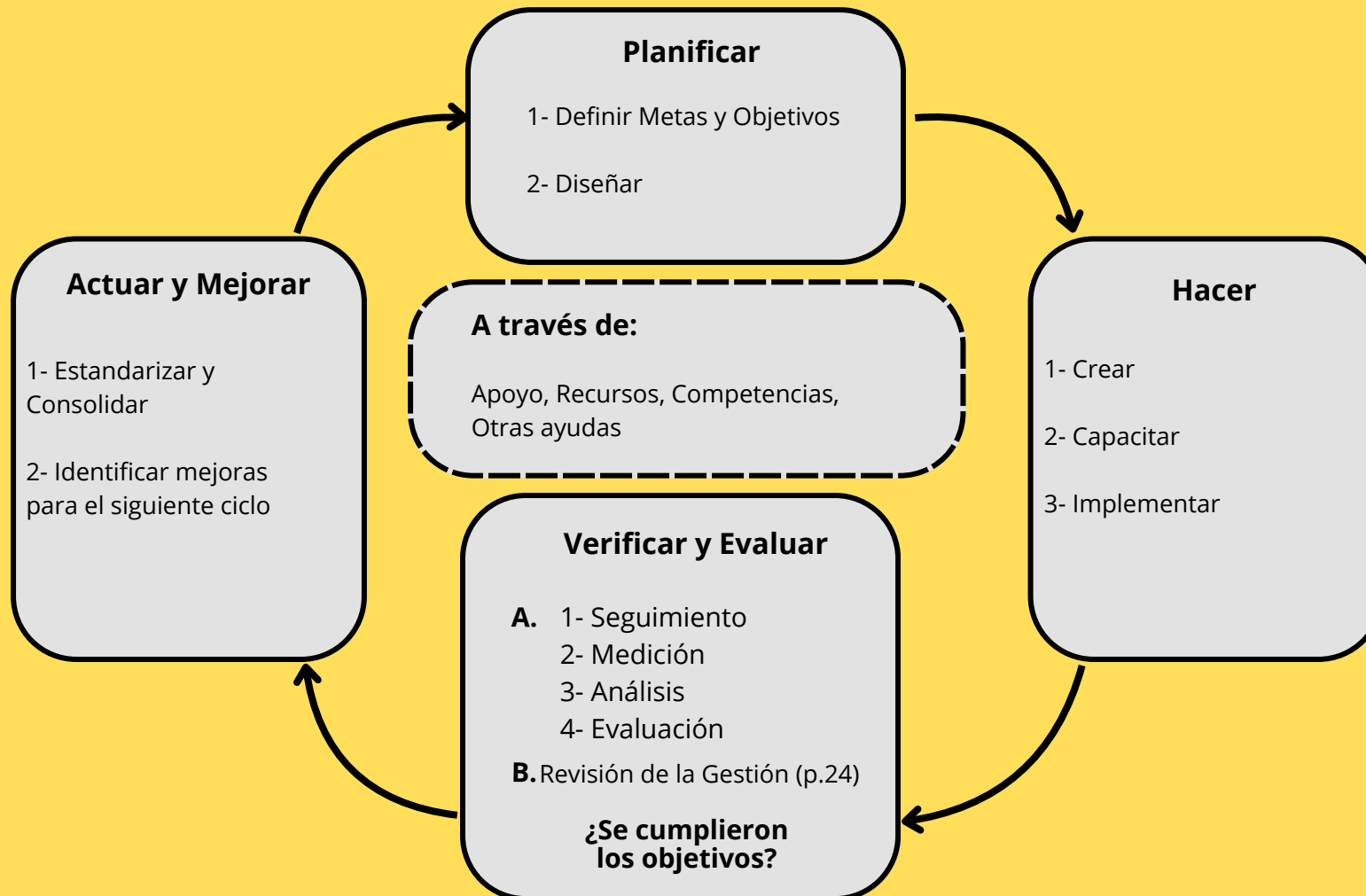
- 1- Resistencia al cambio
- 2- Falta de capacitación y habilidades
- 3- Problemas de interoperabilidad
- 4- Barreras de privacidad y seguridad de datos
- 5- Falta de apoyo y liderazgo
- 6- Limitaciones presupuestarias y de recursos

Métricas

- 1- Tasa de adopción
- 2- Nivel de competencia
- 3- Nivel de satisfacción usuaria
- 4- Tiempo de implementación
- 5- Costo de implementación
- 6- Nivel de resistencia al cambio

Enfoque de Mejora Continua

El Ciclo de Mejora Continua se aplica en todo el Sistema de Gestión de la Innovación, así como a las estrategias e innovaciones desarrolladas en forma periódica.



Para profundizar, utilizar:

LEAN SIX SIGMA: Es un método más complejo, que permite eliminar el desperdicio a través de la medición objetiva y métodos estadísticos. Esto minimizando el error y estableciendo estrategias de control para evitar que los cambios realizados reviertan al estado original (p.87).