

MINUTU BAT
BERRIKUNTZARAKO

UN MINUTO
PARA LA
INNOVACIÓN

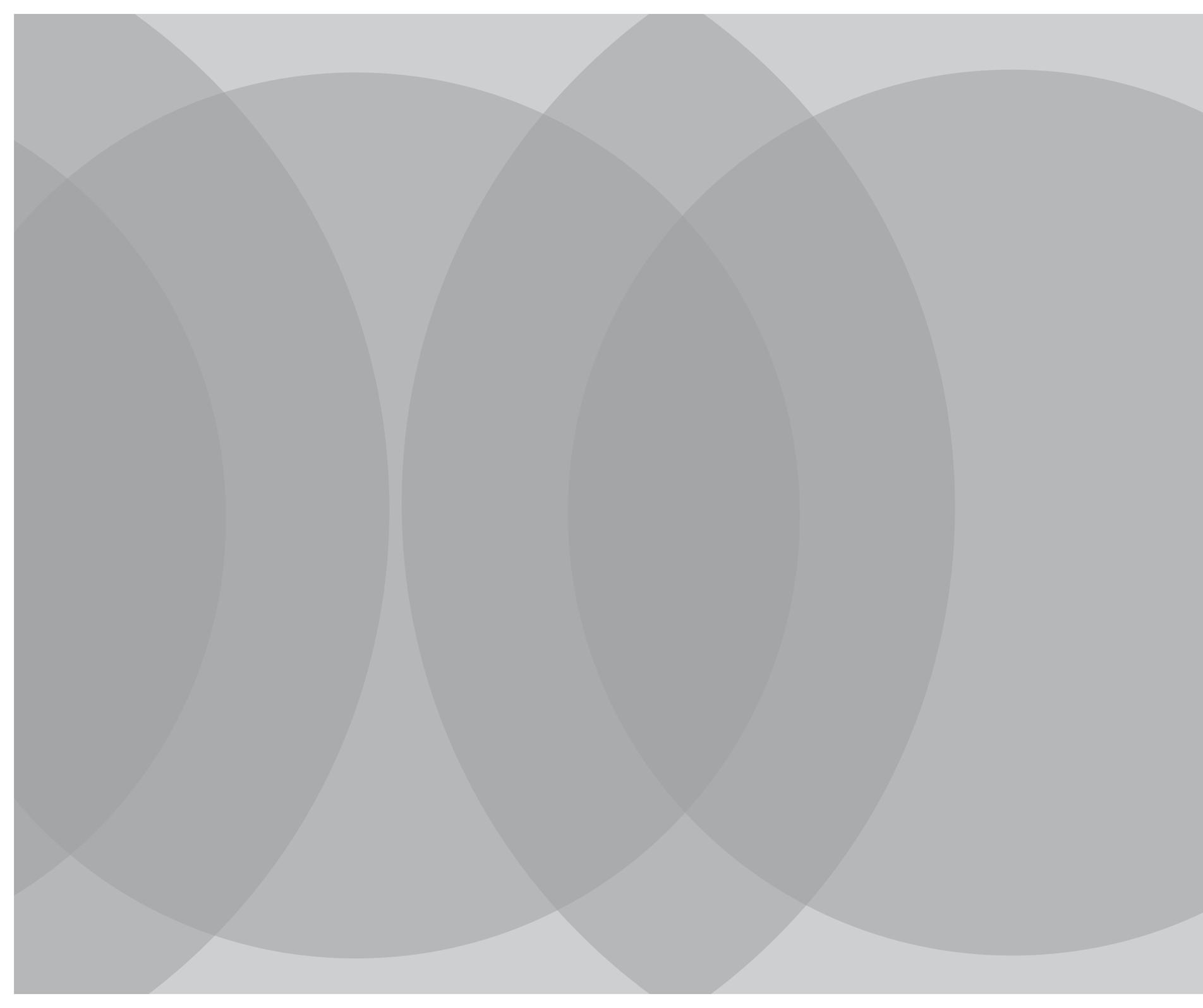


innobasque

berrikuntzaren
euskal agenzia

agencia vasca
de la innovación





UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN

INNOVACIÓN COLABORATIVA.....	05
1. Un minuto para.....	06
2. Desde la innovación abierta	09
3. Colaborar para innovar.....	11
4. Innobasque, modelo abierto a la participación.....	13
5. Otras actuaciones de referencia.....	16
EL PROCESO.....	19
1. El concepto	20
2. La metodología	21
3. El impacto	24
4. Los agentes.....	30
LOS RESULTADOS	33
1. El enriquecimiento del método	35
2. La pregunta no es el qué sino el cómo	37
3. Innovar en procesos mejora la competitividad	38
4. La innovación en producto o servicio	40
5. Marketing e Innovación, tándem ganador.....	42
6. El foco en el cliente	43
7. El uso de las TICs	45
8. La innovación va a la escuela	46
9. La empresa innova.....	47
10. Los valores.....	48
11. Las emociones.....	49
12. Metodología inclusiva	50
13. Los retos en red.....	51
14. Creando desde la colaboración	52
¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?	55

INNOVACIÓN COLABORATIVA

1. Un minuto para...



¹¿Para qué sirve un minuto? ¿Qué se puede hacer en un minuto? ¿Cuál es el minuto más importante de tu vida?

Solemos decir, “es un minuto”, “no cuesta nada”. Quizás no signifique mucho en nuestra vida, pero ¿por qué desperdiciarlo estando siempre tan ocupados? ¿En qué inviertes tu tiempo? Revisa en que se consumen los minutos de tu día. ¿Cuánto dedicas a “robatiempos” (mala leche, críticas no constructivas)? ¿Te puedes plantear reinvertirlo o transformarlo en minutos constructivos? Transforma las críticas no constructivas en oportunidades de cambio. No se trata de invertir más, sino de cambiar hábitos respecto a aquello que quizá te hace malgastar el tiempo y convertirlo en tiempo de calidad, constructivo y transformador.

Imagina que en tu cuadrilla invertís un minuto para organizar un viaje mejor, más económico, con menos escalas, o que en tu comunidad ese minuto sirve para decidir hacer una reforma sostenible del edificio, que en tu pueblo o ciudad dedicáis un minuto en pensar ideas para mejorar el transporte público, o que en tu empresa os planteáis aportar un minuto para acordar mejoras, un horario más flexible...Total, si es un minuto.

Ahora, imagínate que sucedería si en todas las organizaciones, empresas, entidades, asociaciones del País Vasco dedicáramos un minuto más al día para innovar.

Veámoslo a través de los números:

**1 minuto x 365 días x 1.050.000 de personas activas en Euskadi*:
6.387.500 horas para la innovación.**

*Fuente EUDEL

**Si trasladáramos esta inversión de tiempo a dinero:
6.387.500 horas x 24'31€/h = 155.280.125 € para la innovación,
aportados por la sociedad**

* Media en la CAPV según INE

En Euskadi necesitamos mil pequeñas ideas, mil pequeñas acciones, mil pequeñas innovaciones. Por eso, desde Innobasque queremos invitarte a que actives la innovación. ¿Cómo?

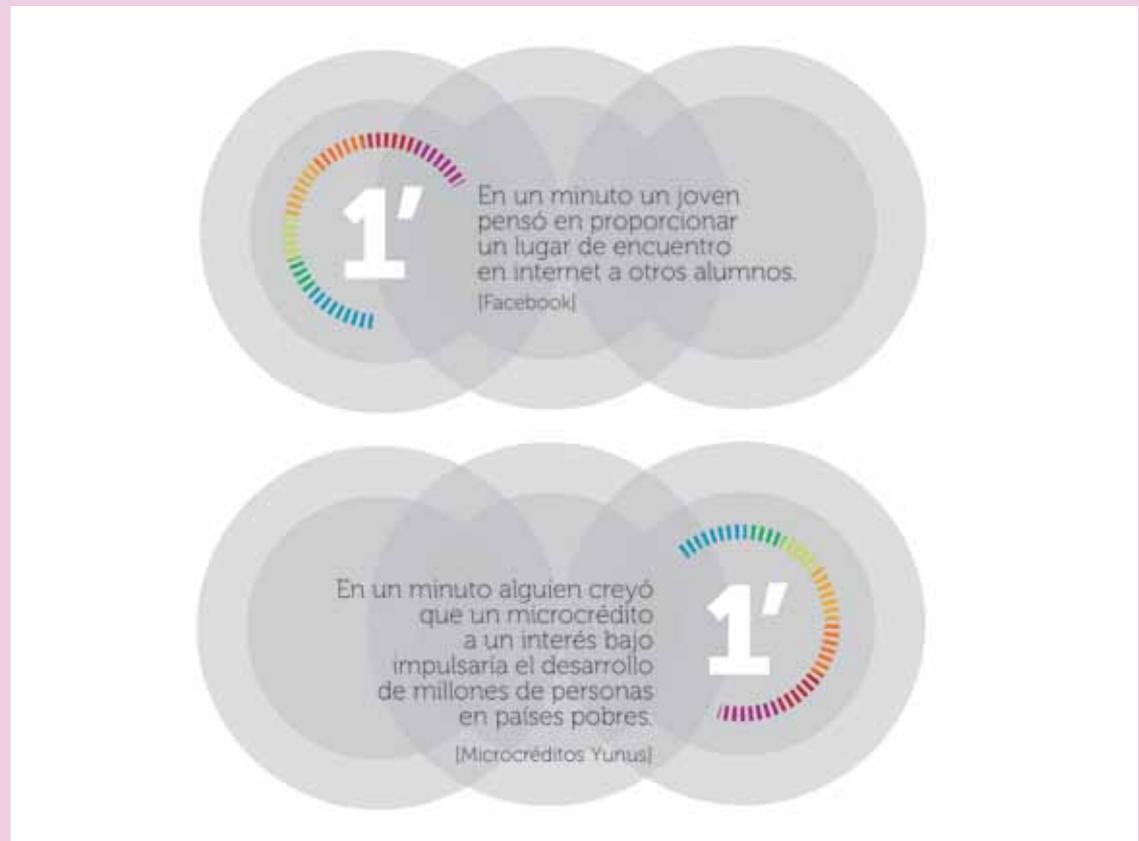
Aporta tu idea, compártela y hazla posible. Solo necesitas un minuto. Un minuto más.

Del minuto de Felix y Manuel, dos jubilados de Eibar, surgió la Asociación Ikasten que trabaja por el aprendizaje permanente y la vida social de personas mayores.

Francisco Doñate, profesor de la Universidad del País Vasco, invirtió su minuto en promover el “Bosque de la Vida” y hacer una llamada a la sociedad para que donara cuerpos a la medicina y así ofrecer una formación mejor a los futuros médicos

Si no estás de acuerdo con tu mundo de alrededor...pon en marcha la innovación que cambiará el mundo, tu mundo.

Apúntate a “un minuto más para la innovación” y aporta tus ideas. Todos tenemos una idea y solo es un minuto. Un minuto más.



UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN nació bajo una premisa: **aprovecha tu tiempo para innovar**; y un principio: **todas las personas pueden innovar**.

Se planteó el proyecto como una iniciativa para la promoción de la cultura de la innovación, que quería conseguir una implicación real, activa y práctica de la ciudadanía. UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN se extendió también a la red de agentes relacionados con la ciencia, la tecnología y la innovación. De este modo, se invitó a las organizaciones socias de Innobasque a que participaran en el proyecto.

En total, **79 agentes** que participaron organizando un minuto, apoyando en la difusión o incluso siendo prescriptores del mismo. Esas 79 organizaciones realizaron 170 acciones o Minutos.

UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN utilizó una **metodología de innovación colaborativa** creada ex profeso para el proyecto, en la que a través de 6 sencillos pasos los agentes podían ponerlo en marcha en sus organizaciones.

1. **Identifica un reto**
2. **Ábrelo al mundo**
3. **Comparte las ideas**
4. **Elige la mejor**
5. **Hazla posible. Actúa**
6. **Transforma el mundo. Tu mundo.**

Esta publicación recoge algunos de los minutos realizados por las 79 organizaciones que se sumaron a este proyecto. Además de reconocer su labor, hemos querido dar visibilidad a las buenas prácticas de innovación colaborativa para que puedan servir de inspiración y aprendizaje a otras organizaciones. Este no es, sin embargo, un documento teórico.

Asimismo, durante la recogida de los resultados pudimos comprobar cómo algunos agentes habían incluido otras visiones e ideas a la propia metodología que la enriquecieron, y que se ha tratado de reflejar aquí.

Os invitamos a que paseéis por ella y la disfrutéis.

2. Desde la innovación abierta

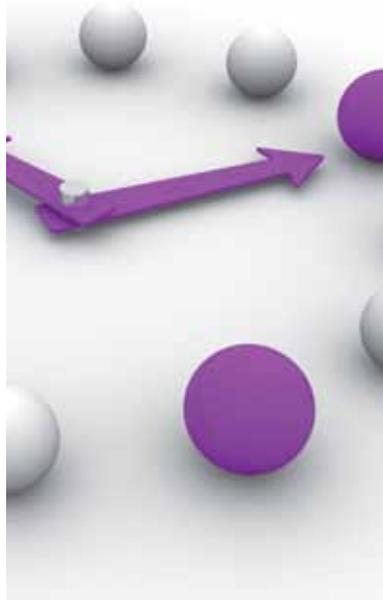
Hace casi una década que Henry Chesbrough publicó su libro **“Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology”**² acuñando en él el término y definición madre de innovación abierta:

“Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. This paradigm assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.”

Como vemos en la definición de Chesbrough, en la innovación abierta participan tanto agentes internos como externos a la organización. Este fenómeno ha surgido por varias razones, que según la Fundación Bankinter en su publicación **“Competir en tiempos de cambio: nuevas reglas y el papel de la innovación”**³ son: la globalización, la democratización y el ritmo acelerado de los avances de las tecnologías, unos clientes cada vez más exigentes y una delgada línea entre los profesionales y los aficionados.

Sin embargo, los procesos de innovación abierta difícilmente pueden ser completamente abiertos o totalmente cerrados. En este sentido, se han identificado cuatro escenarios de innovación abierta⁴ según el grado de apertura, las fuentes de innovación, el modelo de negocio, la gestión del conocimiento, etc.:

- **Innovación avanzada:** el proceso de innovación se abre al interior de la organización, a los trabajadores.
- **Innovación colaborativa:** apertura para la colaboración con agentes externos a la organización como proveedores, universidades, centros tecnológicos y hasta los propios competidores.
- **Innovación de usuario:** es un tipo de innovación colaborativa en la que son los propios usuarios la fuente de innovación
- **Crowdsourcing:** se incorpora a cualquier persona al proceso de innovación.



2. **“Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology”**, Henry Chesbrough (2003).

3. **“Competir en tiempo de cambios: Nuevas reglas y el papel de la Innovación”** Fundación Bankinter (2009)

4. **“Innovación abierta. Más allá de la innovación tradicional”**. Obea Research Group. Mondragon Unibertsitatea (2009)

El concepto y la clasificación de los tipos de innovación abierta están en continuo cambio. De hecho, numerosos teóricos están profundizando en ello. Por ejemplo, desde el grupo de investigación OBEA de Mondragon Unibertsitatea, identifican actualmente otros escenarios de innovación abierta más acotados, como son: innovación abierta intraorganizacional, innovación abierta interorganizacional, innovación de usuario e innovación colectiva.⁵



3. Colaborar para innovar



Se vislumbra un futuro complejo, interconectado, donde el conocimiento es ubicuo y el cambio es rápido. Con este horizonte, países y organizaciones saben que solo quienes sean capaces de reconocer este nuevo orden y actuar en consecuencia podrán sacar partido de la situación. Se han dado cuenta de que para competir, para innovar y para servir mejor a clientes y a la sociedad hay que colaborar.

A su vez, se habla de que **“la innovación tiene tres características fundamentales: es global, multidisciplinar y abierta y colaborativa, siendo esta última característica la más importante sin duda”**⁶. En este sentido, la innovación colaborativa puede ser una respuesta efectiva al reto. Una forma “de innovar en la manera de innovar” para adaptarse a un mundo cambiante. De hecho, en 2008, en el World Economic Forum de DAVOS ⁷, se habló sobre el poder de la innovación colaborativa como una forma de afrontar el futuro.

Todo esto pone de manifiesto que:

- Necesitamos innovar más y mejor, hasta hacer efectiva una auténtica cultura de la innovación.
- La innovación compete a la sociedad en su conjunto, no a una élite. De hecho las administraciones por sí solas no van a poder hacerse cargo de las inversiones de la innovación, tal como se recoge en los planes de la Comisión Europea (especialmente en las iniciativas derivadas de “Europa 2020”), y que resultan casi de mínimos atendiendo a nuestra realidad actual, tan necesitada de incorporar innovación a todo nuestro tejido productivo.
- La innovación es un concepto que se está redefiniendo de forma transversal, y que, además de conducido por la Ciencia y la Tecnología, se despliega en cualquier rama de actividad socio-económica, y en todos los procesos de cualquier cadena de valor.
- La innovación es rentable y favorece la competitividad de nuestras empresas y de nuestro sistema social.

6. “The Global Brain”. Satish Nambisan (2007)

7. www.weforum.org

Sin embargo, para las empresas, poner en práctica la innovación colaborativa resulta complejo. A la organización se le plantean tres grandes desafíos: la garantía de que está dispuesto a colaborar con otros, la construcción de confianza entre los socios y el establecimiento de un modelo de negocio que incorpora los mecanismos de gobernabilidad (por ejemplo, derechos de decisión equitativos) para una relación mutuamente gratificante ⁸.

UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN es en este sentido, una iniciativa que ayuda a las organizaciones a poner en práctica la innovación colaborativa.

Pero, ¿en qué sentido sale rentable la innovación colaborativa?

La propia dinámica de la innovación colaborativa implica la creación de un grupo o comunidad en el que las personas que lo conforman comparten sus posibles soluciones al reto que les afecta como grupo. Además, en ese grupo, se han establecido y explicitado las condiciones de contorno para que cada integrante pueda realizar su aportación de valor.

Este sistema de participación tiene consecuencias positivas directas en la organización. Se genera una visión compartida, se ofrece la oportunidad de que cada persona aporte, y la empresa aprende a valorar el conocimiento, a menudo invisible, que existe en cada empleado. En definitiva, las organizaciones aprenden a apreciar el potencial de la inteligencia colectiva, y les ayuda a desarrollar proyectos de una forma más eficiente y menos costosa.

Por ejemplo, el fabricante alemán de neumáticos y componentes para automóviles Continental se ahorró 120 millones de euros gracias a las 310.000 ideas aportadas por sus trabajadores y que fueron puestas en práctica por la empresa. Todo fruto de la iniciativa de innovación colaborativa "Idea Management" .

Las organizaciones que pusieron en práctica UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN también aprendieron haciendo. Las buenas prácticas que se explican en esta publicación, sirven a su vez, de aprendizaje para otras organizaciones.

Innobasque, por su parte, como promotor de la iniciativa, ha tenido su propio aprendizaje en iniciativas que se aproximaban a prácticas colaborativas, y el propio UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN le ha servido para sentar las bases de mejoras en próximas metodologías como veremos en el bloque 4.

Continental ahorra 120 millones gracias a las ideas de sus empleados.

www.eleconomista.es

8. "Making the transition to collaborative innovation" NESTA. (May, 2011)

4. Innobasque, modelo abierto a la participación

Desde su presentación en enero de 2008, Innobasque ha planteado un **modelo que busca implicar al conjunto de la sociedad** en el necesario cambio de modelo económico y social, y servir de catalizador de proyectos de transformación para convertir a Euskadi en "EL" referente europeo en innovación en el año 2030.

En estos 5 años de andadura, Innobasque ha conseguido **socializar la necesidad de la innovación** para impulsar la transformación socioeconómica de Euskadi. Así ha convertido en embajadores de esta necesidad a sus socios, a los 1.000 agentes más representativos de la sociedad vasca.

En Innobasque consideramos que la **plataforma público-privada** es el terreno natural para dinamizar y acelerar la transformación de nuestro país. En este sentido, desarrollar al máximo el potencial de la red público-privada es una necesidad para nuestra sociedad, porque permite vehicular la participación y una visión compartida de todos los agentes concernidos en los diferentes proyectos e iniciativas vinculadas a la transformación.

En Innobasque actuamos a través de un modelo **OPENTRIC**:

- Modelo de innovación "abierto" a la participación de personas y entidades, que establece un marco ideal para que los nuevos modelos de gobernanza encuentren pleno sentido y utilidad. Un modelo que incorpora el capital intelectual, conocimiento y las aportaciones que nuestros socios llevan realizando en el seno de Innobasque desde su fundación.
- Modelo de innovación "centrado" en la acción, centrado en las personas y centrado en proyectos e iniciativas concretos. Hablamos de proyectos que, liderados por "lo público" (gobierno, diputaciones, ayuntamientos, comisiones interdepartamentales...) precisan de la participación de lo social.

“Cada día aprendemos que la innovación va más allá de lo que es la innovación tecnológica o la inversión en I+D. Existen innovaciones a las que todos podemos contribuir de manera activa.

Desde Innobasque hemos desarrollado a través de los equipos de trabajo el concepto de innovación abierta.”

Guillermo Ulacia,
Presidente de Innobasque.
Declaraciones a Radio Bilbao



Tal como dice la OCDE, “Innobasque es único en la OCDE. Ha estado a la vanguardia de la construcción de la llamada cuádruple hélice”⁹

Innobasque is unique in the OECD. It has been at the forefront of building the so-called quadruple helix, engaging with civil society in addition to research, industrial and public actors. Innobasque’s roles of networking, supporting policy development and expanding the notion of innovation are highly relevant for the innovation system of tomorrow.

La cuádruple hélice ¹⁰ supone poner énfasis en la cooperación en innovación. Representa un cambio de política hacia la innovación sistémica, abierta y centrada en el usuario.

Antecedentes en acciones de innovación abierta

Hasta ahora se ha vertebrado el trabajo conjunto de los agentes públicos y privados que conforman Innobasque a través de metodologías, acciones e iniciativas participativas.

Algunos antecedentes son:

i-Talde: espacios interactivos de aprendizaje

WOKA: modelo propio de world café

Innovación abierta en políticas públicas: contraste a las políticas públicas

Cadena de recomendaciones: innovación cotidiana

First Lego League Euskadi: una escuela de innovación

Publicaciones colaborativas: co-creando conocimiento “El Cuarto Sector en la CAPV”

Openideiak: una herramienta on-line para la colaboración

Investigación acción: en cooperación con la UPV/EHU, “equipos de innovación” de forma participativa

9. “Estudios de la OCDE sobre Innovación regional. País Vasco, España.” OECD (2011)

10. “Exploring Quadruple Helix” (2010). University of Tampere

Investigación aplicada: i-Talde de Gobernanza en colaboración con Eudel y UPV/EHU, desde la “Participación ciudadana e innovación en las políticas públicas locales”

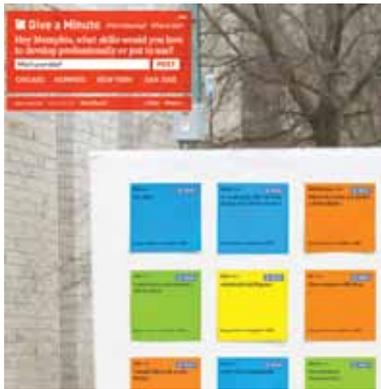
Esta experiencia ha sido una importante fuente de aprendizaje para el diseño y desarrollo de otros procesos, espacios y dinámicas participativas. Se ha experimentado cómo cada proceso de participación es diferente, tanto en fines y objetivos como en los resultados pretendidos, siendo esto último definitorio.

Actualmente, la Agencia Vasca de la Innovación está desarrollando un proyecto de innovación colaborativa denominado **Innobasque Exchange**. Se trata de una iniciativa de y para las entidades socias de Innobasque, que busca activar el potencial colaborativo de este canal, y de sus integrantes. Parte del principio de que la innovación es una palanca de transformación que afecta a toda actividad socioeconómica, y que para ser más efectiva requiere la incorporación y la colaboración de todas las capacidades del país. En Innobasque Exchange se encuentran empresas para desarrollar colaboraciones previstas e imprevistas que enriquezcan la propuesta de valor de los proyectos o incluso den vía libre a la creación de nuevos productos/servicios, de tal forma que los asistentes participan activamente en la generación de esas ideas, interaccionando unos con otros y con los promotores de los proyectos.



5. Otras actuaciones de referencia

A nivel internacional



<http://www.giveaminute.info>



<http://www.innocentive.com>

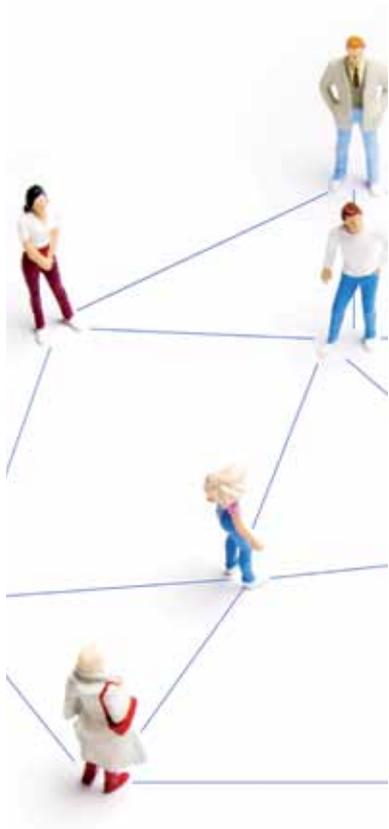
- “**Give a minute!**”, proyecto que ciudades como New York o Chicago pusieron en marcha para desarrollar un modelo de ciudad más sostenible. UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN se inspira en esta acción.
- **3M**, quien incorporó a los empleados a los procesos de innovación. Así surgió el uso de un invento previamente fracaso: el pegamento que no pega; y que se usa en los post-it. Actualmente abren sus procesos de innovación también a personas fuera de la organización.
- **Procter & Gamble** utiliza para el desarrollo de nuevos productos la estrategia “conectar y desarrollar” en la que busca ideas fuera de la organización mediante tecnología y networking. Para ello, P&G acude a sus propios proveedores, a una red de emprendedores tecnológicos, a PYMEs, “freelances”, así como a los propios mercados de innovación donde miles de profesionales cualificados están dispuestos a presentar soluciones a los retos planteados.
- La compañía **LEGO** con su club en el que los clientes pueden desarrollar sus propios diseños que se incorporan al catálogo de Lego. Estos diseñadores reciben una retribución por el uso de su propiedad intelectual.
- **BMW** creó una plataforma de ideas en la que los usuarios pueden aportar. La denominada Virtual Innovation Agency recibe al año 800 ideas de las cuales un 3% se acaba convirtiendo en realidad.

Empresas que no tienen medios ni herramientas para llevar a cabo procesos de innovación abierta recurren a servicios como **Innocentive**. En esta plataforma se conectan innovadores con empresas que buscan soluciones. La retribución consiste en un premio.

En la CAPV

Al referirnos a la participación, es imprescindible hacer mención a la riqueza en experiencias y aproximaciones a la participación en la CAPV. Numerosas organizaciones de la CAPV han impulsado la participación y han desarrollado y empleado diferentes metodologías participativas, a la par que han ido explorando nuevos proyectos de innovación abierta colaborativa. Sirvan estos ejemplos como ilustración de un fenómeno en auge:

- El proyecto **“Conexiones improbables”**. Una plataforma de investigación colaborativa que implica a empresas, centros de investigación y administraciones públicas en el desarrollo de proyectos donde se entremezclan las artes, el pensamiento y la ciencia.
- **BEAZ** tiene una red propia de incubadoras de empresas tanto en el entorno universitario (Zitek O Desuto Kabi), como en el ámbito empresarial (Incubadora Automotive Intelligence Center o Biokabi), e incluso en las industrias creativas con Design Kabi.
- El grupo de investigación de Mondragon Unibertsitatea, **OBEA**, que realiza acciones y publica documentos sobre innovación abierta.
- **Mondragon Unibertsitatea** ha sabido incorporar la innovación colaborativa a su oferta educativa. Lanza anualmente la convocatoria del Máster Internacional en Intraemprendizaje e Innovación abierta (MINN). Se trata de un programa creado para investigar y experimentar en torno a la interacción entre el individuo, la empresa y la comunidad en el contexto empresarial actual.
- La propia Corporación Mondragón lanzó en 2011 a través de ISEA **“Mondragon Open Innovation”**, una experiencia pionera de innovación abierta cuyo propósito es impulsar la generación de nuevas oportunidades de negocio, la diversificación y mejora competitiva de las empresas del grupo a través de la innovación colaborativa.
- **Loiola Berrikuntza Fundazioa**, impulsa un proyecto colaborativo que, basado en la elaboración de un inventario del consumo de materiales y energía, permite a una decena de empresas identificar las oportunidades para reducir estos consumos y costes asociados mejorando de esta forma su competitividad empresarial. La metodología de trabajo está basada en la colaboración y el avance grupal, permitiendo así la puesta en común de las barreras encontradas, así como el aprovechamiento de las sinergias detectadas para el desarrollo del proyecto.



EL PROCESO

1. El concepto



UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN se concibió como una iniciativa de **innovación colaborativa** que perseguía que los participantes activaran una innovación orientada a la acción y los resultados concretos a corto plazo, a través de una sencilla metodología. Un proyecto, promovido por Innobasque, de alcance e implicación socioeconómico, de sensibilización y de fomento de una cultura innovadora a partir de la participación. En definitiva, un proyecto con **impacto social**.

UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN fue una iniciativa de **participación social** (física y virtual) donde se pedía a diferentes colectivos de la sociedad que aportaran ideas o soluciones reales a situaciones también reales que se deseaban cambiar para hacer del entorno socio económico un espacio más innovador y por tanto, más competitivo.

“Pon en marcha la innovación, que cambiará el mundo,
tu mundo ¿Cuál es tu idea?”

Con tan solo un minuto de tiempo cada individuo podía aportar un granito de arena para avanzar, mejorar y construir una sociedad y economía más innovadora.

UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN **ponía el acento en las personas** ya que partía de un principio básico: todos tenemos una idea. Por lo tanto, “todas las personas pueden innovar si se dan las circunstancias apropiadas para ello, si se pone en valor la participación de todos y se crean entornos compartidos” (declaraciones de Guillermo Ulacia a Deia).

Esta acción se enmarcó dentro de la Semana de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación 2011, que se celebró en el mes de noviembre.

2. La metodología



UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN se articuló a través de una **dinámica colaborativa basada en post-it físicos y virtuales.**

- La parte física partió de una convocatoria para que empresas y organizaciones se sumaran a la iniciativa y generaran un encuentro tras identificar un reto. La participación se llevó a cabo en un panel con post-it, donde cada persona podía aportar su idea, compartirla e incluso ponerla en marcha siguiendo la metodología abierta creada ex profeso por Innobasque.

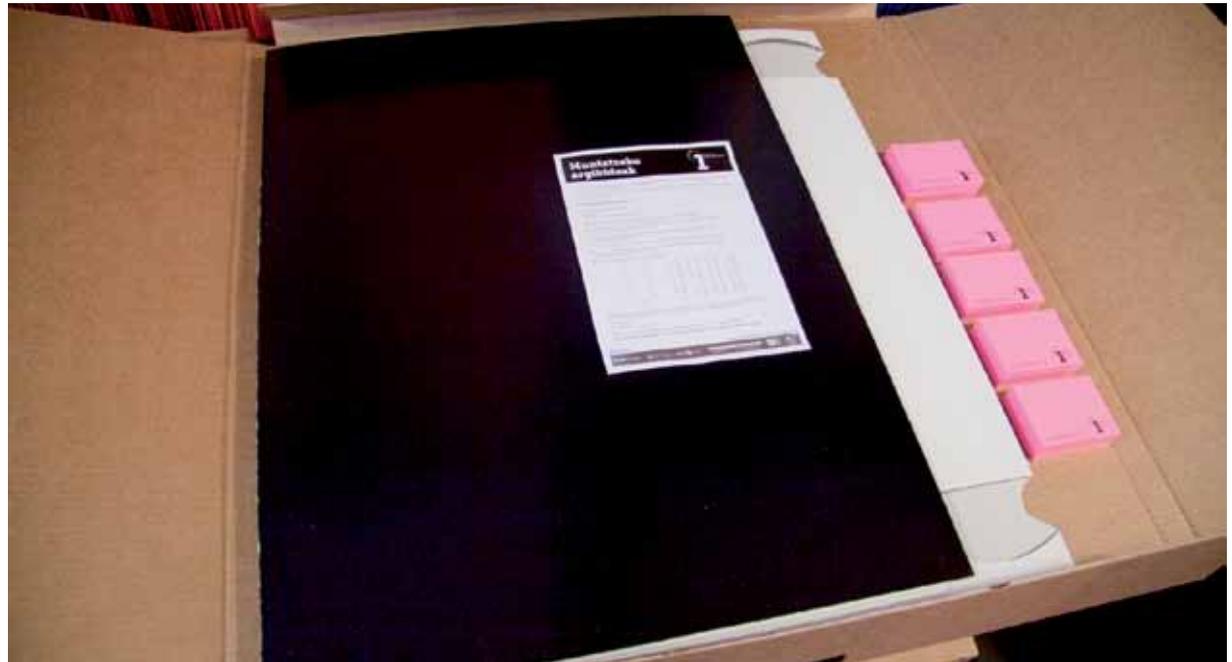
Se puso a disposición de los participantes un sencillo manual y materiales para ejecutar un Minuto en su organización, recoger las aportaciones, evaluarlas y ponerlas en marcha.

- La parte virtual se centró en www.unminutoparalainnovacion.com donde se reflejaron los “Minutos” físicos de las organizaciones. Las ideas finalistas y ganadoras de cada organización pueden consultarse actualmente en la web donde también hay reflejo de los retos abiertos a la participación de la sociedad.



La metodología: sencilla, flexible, abierta

- **El grupo promotor:** una persona o grupo promotor dentro de cada organización que se encargue de facilitar esta acción en áreas de oportunidad, previamente seleccionadas.
- **El txoko de las ideas:** cada organización crea un espacio, el txoko de las ideas, que “ambienta” con imaginación y el kit formado por un panel de cartón y post-it.



• Seguir 6 sencillos pasos:

1. IDENTIFICA UN RETO

El grupo promotor identifica aquella situación que desea mejorar, problema a superar o cambio que desee producir. Tras la identificación del reto, se formula una pregunta.

2. ÁBRELO AL MUNDO

Toda actividad requiere de comunicación. Invita a las personas a participar dejando claro cuándo, dónde, cómo y cuál es el reto al que deben dar respuesta.

3. COMPARTE LAS IDEAS

El txoko de la innovación sirve para que todas las personas de la organización, incluso aquellas que no quieran participar, puedan ver cuáles son las aportaciones del resto.

4. ELIGE LA MEJOR

En esta fase se amplía el grupo promotor con personas del equipo directivo. Este grupo tiene la responsabilidad de seleccionar la idea o ideas ganadoras. Para ello, se facilita una matriz con criterios cualitativos y cuantitativos que les ayude a la selección. Estos criterios son la alineación con los valores, el consumo de recursos, el plazo de ejecución y el alcance.

5. HAZLA POSIBLE. ACTÚA

La persona ganadora se integra en el grupo promotor convirtiéndose en un equipo de innovación que desarrolle y ponga en marcha esta idea.

6. TRANSFORMA EL MUNDO, NUESTRO MUNDO

Llegar a este punto significa que se ha conseguido dar respuesta al reto e implantar la acción. Has innovado.



3. El impacto



UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN movilizó a **79 organizaciones** que en total realizaron más de **170 retos** o Minutos. Como resultado del proceso se recabaron **8.523 ideas**.

En medios de comunicación se consiguieron 173 impactos (prensa, radio, televisión e Internet). Esto supone una audiencia acumulada de 20,52 M€, y 459.284 € de Valor Publicitario Equivalente (VPE).

El proyecto tuvo una intensa campaña en medios de comunicación porque tan importante como facilitar que germine la cultura de la innovación en las organizaciones, es dar visibilidad a dichas organizaciones y personas que participan.

Presentación

UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN se presentó el 22 de noviembre de 2011 de la mano de **Bilbao Dendak** en el Mercado de la Ribera, en el Casco Viejo de Bilbao. El reto planteado:



“Queremos mejorar el comercio de Bilbao para ti. Danos una idea”.

En este lanzamiento estuvieron presentes:

- Maite Valmaseda. Directora de Comercio de Gobierno Vasco.
- Lourdes Arana. Directora General de FECYT.
- Oihane Aguirregoitia. Concejala Delegada del Área de Salud y Consumo del Ayuntamiento de Bilbao.
- Javier López. Presidente de Bilbao Dendak.
- Guillermo Ulacia. Presidente de Innobasque.



De izquierda a derecha: Javier López, Guillermo Ulacia, Lourdes Arana, Oihane Aguirregoitia, Maite Valmaseda

La radio

Radio Bilbao (Cadena Ser) apoyó en la difusión del evento con una mesa redonda en el programa "Hoy por Hoy Bilbao" desde el Mercado de la Ribera.

Onda Vasca, Radio Euskadi y Euskadi Irratia, a su vez, invitaron a algunos agentes organizadores de UN MINUTO a sus magazines principales para charlar sobre innovación, el proyecto y la importancia de la colaboración.

Además, en todas las radios se programaron cuñas y testimonios sobre innovación invitando a los radioyentes a innovar.

26

“ Nuestra aportación como Radio Bilbao a ese Minuto es escuchar a quienes tienen todas esas ideas”.

Azul Tejerina.
Radio Bilbao



Difusión

Los agentes participantes en UN MINUTO dieron visibilidad a la iniciativa a través de varios canales a su alcance: difusión en sus páginas web, artículos en blogs corporativos o vídeos.

Lantegi Batuak dedica un minuto a la innovación



Proyecto “un minuto para la innovación”



Reflexiones sobre la iniciativa “Un minuto para la innovación” en IDE



Video 2Dzanga sobre Un Minuto Para la innovación



Las redes sociales

67.535 visitas

61 aportaciones en los retos abiertos en la web

www.unminutoparalainnovacion.com

176 tweets

72 personas participantes



#1MIN4INNO

3 vídeos

431 visitas



5 documentos

3327 visitas



4. Los agentes

2DZANGA • A&B LABORATORIOS DE BIOTECNOLOGÍA • ADEGI - ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE GIPIZKOA • AED-ASOCIACIÓN DE EMPRESARIAS Y DIRECTIVAS DE BIZKAIA • AQUARIUM DONOSTIA • ARARTEKO • ASMOZ FUNDAZIOA • BANCO SABADELL GUIPUZCOANO • BANKOA • BEGOÑAZPI IKASTOLA • BILBAO DENDAK • BILBAO METROPOLI-30 • BIOEF • BIZKAIA:::XEDE • BTI BIOTECHNOLOGY INSTITUTE • CADENA SER • CÁMARA DE COMERCIO DE GIPIZKOA • CDE. CENTRO DE VIGILANCIA, NORMAS Y PATENTES • COLEGIO EL AVE MARÍA • COLEGIO URKIDE • COLEGIO VASCO DE ECONOMISTAS • CONEXIONES IMPROBABLES • DEUSTO INNOVACIÓN SOCIAL. UNIVERSIDAD DE DEUSTO • DIMENSIÓN • DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA • ECS - EXCELLENCE COLLABORATION SOLUTIONS • EHNE BIZKAIA • ELHUYAR FUNDAZIOA • ENKARTERRIALDE • ETORKINTZA • EUSKALTEL • EUTSI ASOCIACIÓN • FUNDICIONES DEL ESTANDA • GAIKER-IK4 • GASTEIZ ON • GONZÁLEZ CAVIA Y CABRERA - ARQUITECTURA, URBANISMO Y PAISAJE • GRUPO CEI • GRUPO GUREAK • GRUPO ORMAZABAL • GRUPO VADILLO ASESORES CONTROL • GRUPO XABIDE • GUIA SOLUTION • HUMAN MANAGEMENT SYSTEMS • IDE • IK4 RESEARCH ALLIANCE • INFORMÁTICA 68 • INNEVENTO • INNOBASQUE • IVI BILBAO • KLAP • KOLDO ALONSO. OSTEOPATÍA • KULTUR KABIA ZERBITZUAK • LA CAIXA. CAIXABANK EN DONOSTIALDEA. • LA SALLE SAN MARTZIAL IKASTETXEA • LANBIDE • LANSER LANGUAGE SERVICES • LANTEGI BATUAK • LOTURA • MARISTAK IKASTETXEA • MATZ-ERREKA • MBN COMUNICACIÓN • MENTORES EN REFLEXIÓN EMPRESARIAL - SIMEYCO • MONDRAGÓN CORPORATION • MUTUALIA • O+IKER (INSTITUTO VASCO DE INVESTIGACIÓN SANITARIA) • OARSOALDEA • OBISPADO DE BILBAO • ON:TIME • ORBEA • OSAKIDETZA COMARCA URIBE • PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DE BIZKAIA • PARQUE TECNOLÓGICO DE ÁLAVA • PARQUE TECNOLÓGICO DE SAN SEBASTIÁN • POLO GARAIA • RESIDENCIA MAÑARIKUA • RIBATE • SABERNET • SUBDIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO INDUSTRIAL E INNOVACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADOS ALIMENTARIOS (MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, RURAL Y MARINO) • TECNALIA • UP! ART FOR LIFE!



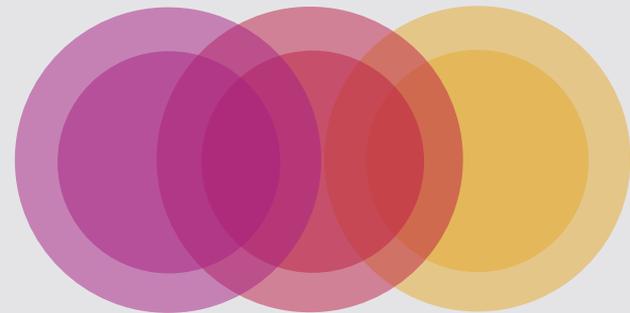
LOS RESULTADOS

Es importante analizar los resultados e impacto generados por los proyectos ya que medir significa aprender. Si medimos podremos identificar buenas prácticas, que podrían escalarse o transferirse a otros ámbitos. A continuación se recoge un análisis de las ideas recibidas y retos planteados por las organizaciones que participaron en UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN.

Cada organización gestionó las ideas recibidas. Desde el comienzo del proyecto se les dio libertad para abrir el reto a cuantos colectivos quisieran: dirección, empleados, clientes, proveedores, asesores externos o incluso la sociedad. Para conseguir captar las ideas de la ciudadanía se puso a su disposición la web www.unminutoparalainnovacion.com donde podían plasmar el desafío.

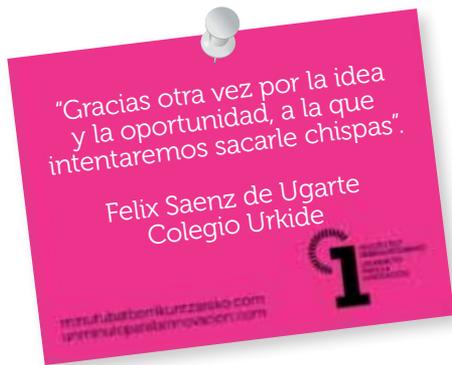
Uno de los objetivos con los que nació la iniciativa fue lograr que en Euskadi se experimentará la innovación colaborativa. Por ello, se creó una metodología y proceso lo suficientemente abierto donde cada empresa se sintiera cómoda, libre y no “fiscalizada” por la organización impulsora de la iniciativa (Innobasque). Desde el primer momento comprendimos que cualquier exigencia a la hora de reportar la información resultante podía suponer un freno para que las organizaciones pusieran en marcha UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN. Así se optó por dejar en manos de cada agente algunas decisiones: a quién abrirlo, cuanta información compartir y con quien hacerlo.

Agradecer a las organizaciones que han compartido con Innobasque sus resultados, sus errores, sus aportaciones e incluso sus emociones para hacer esta publicación. Gracias porque compartir toda esa información hace posible que aprendamos de manera conjunta.



1. El enriquecimiento del método

Durante la recogida de información nos dimos cuenta de que los agentes habían incluido otras visiones e ideas en el proceso que daban como resultado un enriquecimiento de la metodología. También vimos que la metodología era tan abierta que muchas organizaciones optaron por utilizar algunas de sus herramientas de comunicación interna y adaptarlas a sus necesidades. De esta manera, los agentes crearon otras técnicas de participación, e incluso dieron usos no esperados.



EL COLEGIO URKIDE en lugar de centrarse en un único reto, planteó un Minuto abierto. Recogieron las ideas que podían ayudarles, y las trabajaron y priorizaron en grupos mixtos compuestos por familias, alumnos y personal del colegio.

Durante las reuniones de valoración de las 34 ideas recibidas, se dieron cuenta de que sería idóneo mantener grupos de seguimiento y reajuste de las ideas a implantar.

Algunas de estas ideas iniciales que se convertirían en proyectos dentro de URKIDE fueron:

- Red social para alumnos, profesores y padres, exclusivamente dedicada a compartir y dar forma a nuevos proyectos, ideas e iniciativas del colectivo Urkide que pueden desembocar en negocio o similar.
- Elaborar un plan de comunicación que facilite, entre otras cosas, la comunicación efectiva familias-colegio. Se trataría de que los padres y tutores, al principio del curso, establezcan una serie de informaciones básicas en ambas direcciones para el conocimiento del comportamiento convivencial y educativo del alumno a lo largo del curso, haciendo un seguimiento vía correo electrónico mucho más ágil y eficiente.



"Es justo los que estábamos buscando para poder comunicarnos con los vecinos de Enkarterrialde. Queremos saber qué hace felices a los vecinos para poder sacar el mayor provecho de una zona con alto número de parados y siendo la agricultura la base de su economía."
Cristina Zurita, Enkarterrialde

1

minutobonikuruzakia.com
unminutoqueabreinnovacion.com

- Abrir las aulas a las experiencias de padres y madres, tanto para que cuenten su experiencia profesional, como para que puedan concertar visitas con los alumnos a sus instalaciones.



UNIVERSIDAD DE DEUSTO (INNOVACIÓN SOCIAL) y **ENKARTERRIALDE** utilizaron la metodología con un objetivo común: comunicarse con sus públicos para orientar su actividad.



Reto: "¿Qué iniciativas te gustaría que activáramos para provocar la mejora y transformación en la Universidad de Deusto?"

Ideas finalistas: La sostenibilidad, la inclusión social, la cultura organizacional, la implicación en actividades y la mejora en las instalaciones.



La administración pública también tomó parte en UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN. La **COMARCA URIBE OSAKIDETZA** abrió su reto a los ciudadanos de los municipios de Getxo y Sopelana, precisamente porque querían conocer qué temas de salud querían tratar, dónde y cómo.

Así, pudieron averiguar de primera mano los 5 temas más candentes, y vieron que los lugares donde la gente demandaba información no eran en ningún caso los centros de salud.

- Menú cardiovascular en el club de los jubilados.
- Botiquín ¿qué debemos tener en casa?
- Cursos sobre conocimiento de los perjuicios de la medicación.
- Charlas sobre primeros auxilios para la gente de la calle.
- Charlas sobre sexo en jóvenes para prevenir enfermedades. En los colegios

2. La pregunta no es el qué sino el cómo

Para lograr la participación, la formulación del reto debía ser en clave de pregunta. Es más fácil movilizar a la respuesta de esta manera, ya que de un tema se habla, pero una pregunta se responde.

Además, se facilitaron cuatro pautas para elegir el reto:

- **Que fuera movilizador.** Es decir, que afecte a la mayoría de las personas de una organización
- **Que supusiera una mejora.** Un reto que cambiar, superar, replantear...
- **Que preguntara por una solución no conocida.** Abstenerse de ideas preconcebidas, prejuicios, soluciones que no pueden implantarse, etc.
- **Un reto abierto al cambio, a cualquier propuesta.**

Agrupando los retos, se vio que solo unas pocas organizaciones habían optado por preguntar por nuevos productos o servicios. La mayoría de los retos comenzaban así: ¿cómo mejorar...? Estaban centrados, casi en su totalidad, en innovación de procesos: organizacionales, de distribución, de marketing, de comunicación con sus stakeholders, etc.



3. Innovar en procesos mejora la competitividad

Tradicionalmente se ha asociado la innovación a la creación de productos o servicios y a la innovación tecnológica. Pero la innovación va más allá, puede adoptar formas no tecnológicas como **mejora en los procesos de negocio, cambios en el uso de los canales de distribución o la introducción de una nueva estructura organizacional.**

Algunas entidades participantes en UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN aprovecharon el proyecto para atender procesos internos.

"Mil gracias por habernos dado pie a pensar en procedimientos internos que seguro nos ayudan a continuar posicionando INNEVENTO como una gran empresa de eventos."

María Jesús Esteban,
Innevento



minuto@beniurrezasko.com
unminuto@elminuto.com

38



La creación de un espacio contenedor donde compartir ideas e información llamado Idearium fue la idea ganadora y consensuada por las personas que conforman **INNEVENTO**. Un nuevo proceso que les solucionaba un reto que llevaban tiempo atrás sin resolver: ¿qué metodología o estructura podría facilitar la creación de nuevos formatos y productos?



En esta línea de mejora trabajó también **ELHUYAR FUNDAZIOA**. Su solución para impulsar la creatividad y generar nuevas ideas fue crear un Txoko Zuria.



La eficiencia en la gestión del tiempo y en el rendimiento de los empleados para **IK4** e **IDE** respectivamente fueron aspectos claves en la mejora de los procesos internos de sus organizaciones.



INNOBASQUE también planteó un reto de mejora en la calidad de la vida laboral de la plantilla: "Una empresa innovadora requiere de personas especialmente motivadas. ¿Qué acciones propones para mejorar en ese ámbito?"

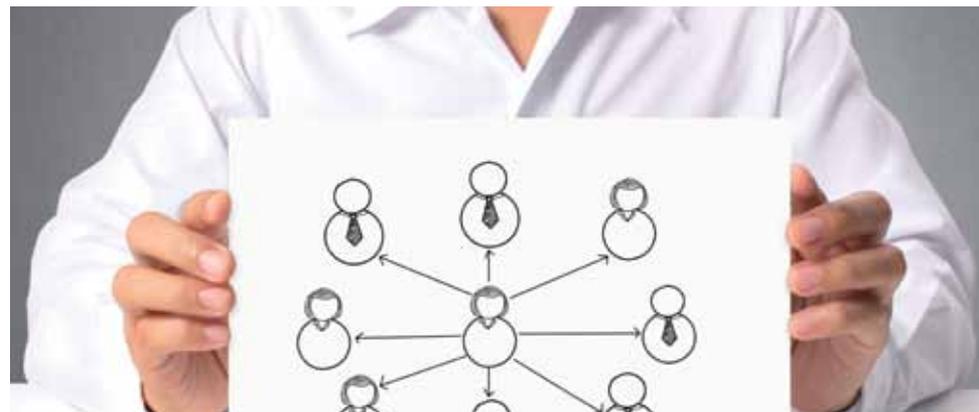
Muchas ideas recogidas se repitieron, y por tanto, se agruparon dando lugar a un plan de medidas de conciliación innovadoras que se ha implantando a lo largo de 2012. La actuación en la flexibilización y racionalización de horarios a través del teletrabajo con objetivos; la gestión del estrés con un plan de gestión de la salud y la habilitación de un menú saludable han permitido mejorar en la calidad de vida de las personas.



DIMENSIÓN: “¿Cómo mejorar la calidad en nuestros procesos de trabajo para que redunden en trabajos de mayor calidad para nuestros clientes?”

Las 5 ideas finalistas podrían ser adoptadas por otro tipo de empresas:

- Pizarra on-line actualizable por todos donde mostrar el estado de los diferentes trabajos y su prioridad.
- Implicar a los clientes en el canal dmd de facebook para que sea en un canal de comunicación con ellos, establecer una relación y convertirlo en una herramienta comercial.
- Combinar equipos de vez en cuando, aporta nuevas recetas. Joint Ventures entre equipos.
- Proponer periódicamente concursos internos para campañas de cierto peso.
- Practicar “Haragei”: ponerse en el lugar del otro en la cultura japonesa.



4. La innovación en producto o servicio

Se dice que la innovación orientada a producto aumenta las ventas. Google se presenta como el ejemplo claro a nivel internacional. Su política de que sus empleados destinen el 20% de su tiempo a crear cosas, a pensar en sus propias ideas y proyectos ha dado lugar a Google Earth o Google Translator. Claro que nada de esto hubiera sido posible si en Google no se hubiera impulsado que sus empleados se sumerjan en una auténtica cultura de la innovación.

Empresas de nuestro entorno han entendido que es necesario potenciar esa cultura, y que aprovechar el conocimiento de sus empleados para lanzar nuevos productos o servicios puede redundar en beneficios para la organización.

40



Los retos de **AQUARIUM DONOSTIA** y **EUSKALTEL** estaban orientados a la creación de nuevos productos a partir de la participación de sus empleados.



Los resultados en el caso del Aquarium fueron visitas guiadas y temáticas en el barco del propio centro, oferta de cenas románticas, promociones especiales 3x2, visitas nocturnas para eventos y una cámara subacuática para que los clientes que realicen inmersiones puedan llevarse de recuerdo esas imágenes.

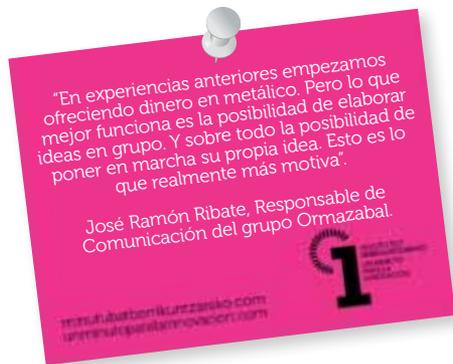
Euskaltel había puesto en marcha poco antes del lanzamiento del Minuto su portal de innovación ISAREA, que permite a todas las personas de la empresa participar en los retos que tienen identificados. Así que el reto planteado (“¿Qué aplicaciones innovadoras pueden ayudar a nuestros clientes particulares a disfrutar de nuevas experiencias en el uso de telefonía fija, móvil, internet y televisión?”) se realizó a través de su plataforma. Idea ganadora: aplicación para móviles que permita grabar programas de televisión en el decodificador de televisión de alta definición grabador de Euskaltel. Esta aplicación facilitará la grabación, en cualquier momento y lugar, de los programas favoritos del cliente, para su posterior visionado una vez el cliente haya llegado a su domicilio.

“Para crecer en el mercado,
la innovación es un más para
cualquier compañía”.

Idoia Uriarte,
Euskalet



minuto@borikutzakia.com
www.minuto@borikutzakia.com



La participación en el reto planteado fue muy alta. Actualmente el portal funciona como una red interna de innovación, y desde su puesta en marcha se han lanzado tres desafíos más.

Están estudiando la viabilidad de la idea resultante del Minuto para su implementación.



GRUPO ORMAZABAL por su parte, había detectado un problema recurrente en su servicio, y abrió la participación a su minuto a colectivos externos.

Reto: ¿Cómo reducir el número de incidencias entre factura y pedido?

Idea ganadora: Cada vez que se lance un pedido, generar una etiqueta con un código de barras que luego se pegará a la mercancía cuando llegue y que finalmente será leído con una pistola laser. Esto servirá como recepción de mercancía sin que sea necesario hacer recepción manual en ERP.



5. Marketing e Innovación, tándem ganador



El considerado padre del management, Peter Drucker, decía que los negocios sólo tienen dos objetivos: **el marketing y la innovación**. “Estos producen resultados, el resto de las acciones en la empresa lo que producen son costes.”

La I+D+i es capaz de lanzar al mercado una marca, una empresa o un producto. Pero de poco servirá la inversión realizada si no se acompaña de un plan de marketing y/o comunicación para darse a conocer.

El Minuto sirvió a algunos agentes participantes para recabar ideas que mejoren la imagen externa de su marca o la comunicación de resultados.



BILBAO METRÓPOLI 30: ¿Cómo extender la imagen externa del proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano?



CDE: ¿Cómo podemos potenciar nuestra imagen y las oportunidades de negocio?



HUMAN: ¿Qué acciones emprenderías en HUMAN para obtener más visibilidad y notoriedad sobre la experiencia acumulada que tenemos de 18 años, en proyectos de internacionalización?



CONEXIONES IMPROBABLES: ¿Cómo hacer más visibles los resultados de las colaboraciones que se llevan a cabo en conexiones improbables?

La comunicación a otro nivel, internamente y con los stakeholders, también ha sido un nexo común de agentes como **BIZKAIA:XEDE, BTI, o ARARTEKO**. Este último propuso la elaboración, con el ámbito asociativo, de un diagnóstico estratégico para elaborar un plan de colaboración con las organizaciones sociales. Su objetivo, mejorar la comunicación con esos agentes sociales.



6. El foco en el cliente

Hasta ahora hemos visto como las organizaciones estaban tratando de innovar poniendo el foco internamente: en la calidad de vida del empleado, en su rendimiento, en los procesos o productos. Los siguientes ejemplos ponen el foco en la **satisfacción del cliente o usuario**. Nos referimos a casos de innovación de usuario, sino de mejora en procesos y productos orientados al usuario. Hablamos de innovación para el usuario, no creada con el usuario.



INFORMÁTICA 68

Reto: ¿Cómo conseguir fans entre los utilizadores de nuestras soluciones informáticas?

Idea ganadora: Incorporar pequeños cambios de usabilidad “paper cuts” que aporten valor al utilizador final. Pequeños cambios como que un array se pueda ordenar, el foco se sitúe en el sitio correcto o que el comportamiento de un botón sea el esperado, pueden suponer una gran diferencia para el usuario.



GAIKER-IK4

Reto: ¿Cuál es tu idea para mejorar la oferta y servicios que GAIKER-IK4 presta a las empresas, para convertirnos en su aliado tecnológico?

Idea ganadora: Crear comités de expertos/asesores constituidos por la propia plantilla y expertos externos (clientes, usuarios, etc.) por cada sector/mercado para orientar nuestra apuesta.



TECNALIA

Reto: ¿Qué iniciativas pondrías en marcha para acelerar la creación (identificación) y generación de oportunidades de negocio para nuestros stakeholders (personas, clientes, administración, sociedad, socios científicos-tecnológicos, patronos)? “

Idea ganadora: unieron dos ideas para crear un solo proyecto: BOVO (Business Opportunity Virtual Office) que consiste en una plataforma digital en la que centralizar y gestionar necesidades de las empresas; y la creación de un buzón del ciudadano donde pongan retos tecnológicos.



OBISPADO BILBAO

Reto: ¿Qué cambios harías en la manera de trabajar (procedimientos, procesos...) en tu departamento para mejorar la atención a los usuarios de los servicios del Obispado?

Idea ganadora: Uso de un blog como herramienta para motivar la comunicación entre personas de la organización.

MBN COMUNICACIÓN, BANCO SABADELL GUIPUZCOANO, BANKOA Y LA CAIXA DONOSTIALDEA orientaron sus Minutos a buscar clientes potenciales.



7. El uso de las TICs

En el mundo de la innovación colaborativa las **nuevas tecnologías** están desempeñando un papel protagonista. Ideas que se apoyan en tecnología están transformando sectores tradicionales. También existen experiencias de empresas que innovan desde una perspectiva tecnológica, pero con un alcance social, como veremos en el ejemplo 2DZANGA.

Las TICs han sido protagonistas en los procesos de muchos Minutos, como en EUSKALTEL, que utilizó una red social interna, y su Minuto fue únicamente on-line, no tuvo fase presencial. LANTEGI BATUAK, donde el reto dirigido a personas con discapacidad se gestó a través de la intranet, que está adaptada a sus necesidades.

Pero es en las respuestas donde hemos encontrado más veces citado el uso o incorporación de las TICs.



En **G&C GONZALEZ CAVIA Y CABRERA ARQUITECTURA** se propone firmar obras con Google Earth o Panoramio para ayudar a captar clientes.



Y en la **FUNDACIÓN ETORKINTZA** creen que una manera de abrir la fundación a la sociedad pasa por desarrollar e integrar el uso de las TICs.



8. La innovación va a la escuela

¿Educar en innovación o innovar en la educación? Algunos centros educativos de la CAPV son pioneros en innovación educativa incorporando las TICs en las aulas, colocando al alumno como protagonista de su proceso de aprendizaje, y modificando el rol del profesor de director omnipresente a facilitador o guía.

A su vez, dentro de la escuela, existe un interés por potenciar una cultura de la innovación, o lo que es lo mismo, por educar en innovación. Educar en todos los niveles, con todos los colectivos (alumnado, familias, profesorado y administración) y en todos los aspectos de un centro escolar.



IKASTOLA BEGOÑAZPI buscando maneras de aumentar la participación de las familias en las encuestas de satisfacción anuales, se encontró con que la idea más repetida por padres y madres fue dar “feedback” del estudio de satisfacción. Participar en UN MINUTO les permitió activar una escucha con las familias.



EL COLEGIO AVE MARIA también aprovechó su Minuto para conocer los medios que las familias utilizarían para comunicarse más y mejor con el centro.



Incorporar las TICs, que ya se vienen utilizando en el aula con el alumno, a los procesos administrativos del profesorado fue la solución para **MARISTAK IKASTETXEA**. No idearon una herramienta nueva para eliminar el papeleo (reto planteado), sino que aprovecharon una que ya conocían, que estaba implementada para otras funciones, y que estaba alineada con la escuela 2.0. Se trataba de utilizar la plataforma de código abierto MOODLE.



Estos ejemplos muestran que UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN dentro de los centros educativos además de dar respuestas a sus retos, ha servido para reforzar la comunicación entre los diferentes colectivos, y compartir herramientas.

9. La empresa innova

El emprendimiento, la internacionalización y la mejora de las competencias lingüísticas son tres de los temas que tocaron algunas empresas en el Minuto.



LOTURA

Reto: ¿Cómo podríamos crear un programa de intercambio empresarial tipo Erasmus para que los trabajadores que lo deseen puedan irse a trabajar a otro país durante una temporada consiguiendo alojamiento y espacio de trabajo y así continuar la actividad profesional en su empresa pero desde el extranjero?

Idea ganadora: Portal de intercambio de espacios en diferentes oficinas de todo el mundo, para así ir allí y seguir trabajando para tu empresa y conocer diferentes experiencias y lugares.



OARSOALDEA

Reto: ¿Qué harías desde Oarsoaldea para atraer más personas emprendedoras?

Idea ganadora: Crear foros de referencia en Internet y actuar de forma activa para llevar a las personas promotoras.



RIBATE & ASOCIADOS

Reto: ¿Cómo mejorar el nivel de inglés de las personas de Ribate sin aumentar el gasto en formación?

Idea ganadora: que el inglés sea el idioma por defecto en los equipos y programas informáticos, así como en todas las indicaciones en la oficina, y en la intranet (rutas, nombres de carpetas, letreros...)



10. Los valores

La valoración de las ideas aportadas a cada reto se hacía en base a cuatro criterios: **el consumo de recursos, el plazo de ejecución, el alcance y la alineación con los valores de la organización.** Los valores estuvieron de esta manera, presentes en todos los retos que se plantearon. Sin embargo, hubo organizaciones que incluso preguntaron cómo mejorarlos.



48



El sentimiento cooperativo en **ORBEA**: “¿Cómo puedes promover el sentimiento cooperativo dentro de Orbea?”



La sostenibilidad en el caso de la asociación de comerciantes **GASTEIZ ON**, que con motivo de 2012 Vitoria Green Capital, preguntaron de qué manera se podía mejorar en el desarrollo económico sostenible de los establecimientos. Formación a comerciantes sobre la sostenibilidad en un comercio, transporte a domicilio en bicicleta, ahorro energético, bolsas reciclables, eliminar el correo ordinario y la reutilización de envases y adornos para regalos son las medidas implantadas en la asociación. Según sus responsables, “el Minuto ayuda a consensuar acciones y sentar las bases de manera conjunta para su implementación”.



Afianzar la convivencia era el reto de la **RESIDENCIA MAÑARIKUA**.

Los valores de una organización son los pilares más importantes de una empresa, que incluso llegan a definirla. La innovación se ha convertido en la seña de identidad de muchas organizaciones vascas. Que un valor como la innovación sea compartido por los miembros de una empresa ayuda a fortalecer el compromiso de todos, y propicia una base sólida para acometer cualquier cambio organizacional.

Ahora imaginemos qué ocurriría si trasladáramos este paradigma a escala de país. Si la innovación fuera un valor compartido por toda la sociedad, ¿podríamos acometer con éxito la segunda transformación socio-económica de Euskadi? ²⁰

20. “Hacia una sociedad vasca 2030 basada en valores innovadores”
Innobasque (2010)

11. Las emociones



Las emociones y sentimientos juegan un papel decisivo en los procesos de creatividad e innovación. Integrar esas emociones en la creación permite generar productos y servicios más cercanos a las necesidades del cliente. Atender y gestionar adecuadamente las emociones que existen en los equipos de trabajo puede contribuir a mejorar la calidad de vida profesional de los miembros que lo componen.



KLAP: ¿Qué podemos diseñar para regalar optimismo?



KOLDO ALONSO OSTEOPATÍA: Si la risa es bienestar ¿Qué puedo hacer para reírme todos los días de una manera sincera, inocente, alegre y vital? Si la respiración es vida ¿Qué puedo hacer para mejorar mi respiración?



ON TIME: ¿Qué se echa en falta para venir más a gusto, feliz, a trabajar?



12. Metodología inclusiva

Gureak y Lantegi Batuak son dos Centros Especiales de Empleo de referencia en el País Vasco que desde su fundación han perseguido la **integración social de las personas con discapacidad a través de la inserción laboral**. Ambas también han integrado la innovación en el desarrollo de las personas con discapacidad.



La facilidad de la metodología del Minuto permitió que **GUREAK** abriese su reto a todos los colectivos de la organización, incluyendo a las personas con discapacidad. Así, el equipo de taller de audiovisuales propuso hacer una cadena humana con todas las personas de Gureak para hacer visible lo muchos que son y lo presente que están en toda Gipuzkoa.



Por su parte, **LANTEGI BATUAK** planteó dos retos.

“Dos retos con lenguajes diferentes, donde todas las aportaciones están dirigidas a lo mismo”

Uno específico para el equipo de taller, personas con discapacidad intelectual:

“¿Qué cosas concretas podemos hacer para mejorar nuestro trabajo en el taller?”.

Se desarrolló en los cinco talleres de Sondika, Amorebieta, Gernika, Basauri y Garakaetxe. Entre lo que respondieron: tomar el trabajo en serio, dejar ordenado al finalizar la jornada de trabajo, ganar más, aprovechar mejor el espacio, poner más atención en el trabajo, decirnos gracias y por favor, y aprender más cosas, que fue la ganadora.

El otro reto estaba dirigido a personal de servicios generales: “¿Cómo mejorar la productividad gastando menos?”. La mayoría de las respuestas estaban centradas en la flexibilidad horaria. El propósito de Lantegi Batuak era incorporar esas ideas al plan estratégico 2012, que estaban elaborando en ese momento.

“Aquí queríamos dar un paso más.
Queríamos dar voz a todas las
personas con discapacidad intelectual
que trabajan con nosotros”.

Txema Franco, Director General de
Lantegi Batuak

www.futuroberikuntzako.com
www.multiparainnovacion.com

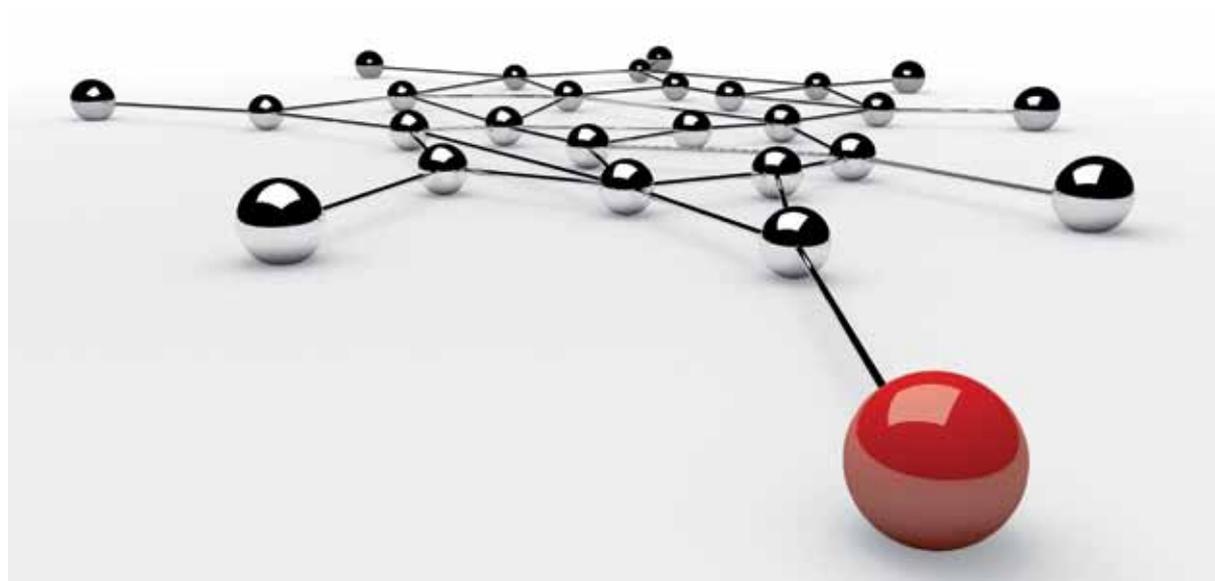


13. Los retos en red



MONDRAGON CORPORACIÓN participó en el Minuto en red. Su reto afectaba a todas las cooperativas de la corporación. Es decir, a 84.000 trabajadores en áreas muy diversas. Buscaban ideas en todo el grupo para impulsar la innovación a todos los niveles, para implantar el modelo integral de innovación del grupo.

La **RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS** hizo lo propio en sus cuatro centros (Bizkaia, Gipuzkoa, Araba y Polo Garaia). Planteó un desafío, mejorar la señalización de los parques, que arrastraba sin solucionar desde hacía años, y que era común a todos los parques. UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN les animó a abordar el tema en red. La idea ganadora: poner en la web del parque las coordenadas GPS de los edificios y desarrollar una aplicación móvil propia.



14. Creando desde la colaboración

Para afrontar mejor la situación de crisis, y en general, el futuro más inmediato es necesario otro cambio: **crear una cultura innovadora desde la colaboración.**

La co-innovación es exigente con las organizaciones que la quieren practicar ya que les obliga a tener una visión abierta del concepto de empresa. Después, la innovación colaborativa se materializa de muchas maneras, pero siempre desde la diversidad.



2DZANGA

Reto: ¿Qué acciones concretas y desarrollos estratégicos podemos hacer conjuntamente las pymes tecnológicas y los vecinos de la zona para mejorar la economía común de nuestros barrios?

Proceso: metodología Minuto abierta a los ciudadanos y a las empresas para mejorar la economía de la comunidad

Resultados: Crear una web 2.0 donde promocionar los negocios y las personas y con un tablón virtual de empleo, herramienta de trueques en los vecindarios, hacer reunión para conocer los gustos y habilidades de los vecinos que quieran cooperar, desarrollar un wifi gratuito para toda la comunidad, aplicación de tele asistencia vecinal

2DZANGA obtuvo un **resultado no previsto**. Abrir el reto a las personas del barrio y sacar el panel y los post-it fuera de la oficina, les permitió observar como los ciudadanos demandaban un contacto más cercano con las empresas instaladas en la zona. Además, vieron que a las personas les divertía escribir, pegar, pensar y fotografiarse. Así, incorporaron **juegos** a la cartera de servicios que tienen para los comercios. Hoy es una realidad ver en comercios el “rincón del cliente” que ha sustituido al buzón de sugerencias, y que está permitiendo a los establecimientos conocer mejor a sus clientes.



EHNE BIZKAIA

Reto: ¿Cómo hacemos más eficaz la relación entre productores y consumidores?

Proceso: metodología Minuto abierta al equipo técnico de EHNE Bizkaia y al equipo ejecutivo (agricultores, baserritarras...).

Soluciones: compartir experiencias, grupos de consumo con productores, visitas a los caseríos, acercar ideas, crear webs...

Actualmente están creando una **cooperativa mixta** compuesta por pastores, baserritarras, grupos de consumo, familias consumidoras y organizaciones sociales. Es un proceso innovador, y poco a poco se va a socializar.

Algunas de esas maneras de innovar pueden darse a través del mestizaje de productos, la combinación de conocimientos o colaborando con la experiencia. Pero siempre desde la conexión con el entorno, de la hibridación de diferentes colectivos.



¿QUÉ HEMOS
APRENDIDO?

Aprender haciendo. Innovar colaborando.

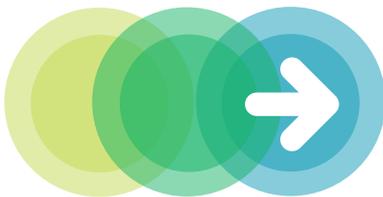
Así resumimos los objetivos con los que nació UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN.

El reto era que las organizaciones se aprovecharan de este proyecto de innovación colaborativa para lanzar nuevos productos o servicios, practicar técnicas de participación abierta y seguir incorporando en sus organizaciones procesos que favorecieran una auténtica cultura de la innovación.

El análisis de los resultados procedentes de los Minutos puestos en marcha, el feedback obtenido durante todo el proceso, y nuestro propio trabajo de campo, nos han hecho aprender.

Un aprendizaje que nos ha permitido identificar factores claves para el diseño de futuras metodologías abiertas, así como los beneficios que reporta a una organización la buena práctica en innovación colaborativa. También han surgido algunas preguntas, que hemos querido plasmar en este documento con el objetivo de invitar a seguir innovando a todas las empresas que han participado en UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN o a las que vayan a iniciar cualquier otro proceso de innovación abierta.

En definitiva, un aprendizaje que queremos compartir, y que esperamos sirva de inspiración para otras organizaciones.

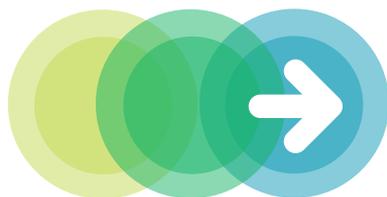


El proceso debe estar bien dibujado desde el principio y diseñarse con los destinatarios

La metodología funcionó, entre otras cosas, porque en la fase de diseño, participaron miembros con diferentes roles en una organización: equipo directivo, staff técnico de diferentes departamentos, personas con conocimiento en técnicas de participación, y personal externo. Esto supuso la incorporación en el diseño a los propios destinatarios del Minuto. Se expusieron cuales son los frenos de la participación, los canales de di-

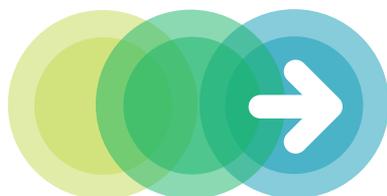
fusión más favorables, y se habló de la importancia de la experimentación, de que UN MINUTO no fuera un proyecto en papel, sino que se pusiera en práctica.

Es vital definir qué es, para qué lo hacemos, cómo lo vamos a hacer, y cuáles son los resultados esperados. Y en un proyecto en red, tan vital como su definición, es comunicar adecuadamente cada uno de los puntos a todos los participantes. Esto evitará malos entendidos y posibles frustraciones. Para ello, proponemos sesiones de formación, una secretaría técnica informada que resuelva dudas y esté muy pegada a los participantes, y compartir toda la documentación de trabajo en la nube.



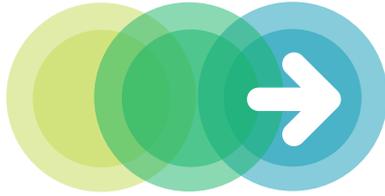
Fomenta el contacto

Existen plataformas exitosas de innovación abierta, nuevas tecnologías que facilitan los procesos de innovación, pero que no los sustituyen. La realidad dice que las personas y las organizaciones en Euskadi reclaman contacto, una parte presencial. Así, se planificó la formación, los materiales de imagen para el “txoko”, y una hoja de ruta de cómo los promotores debían animar a la participación. Desde Orbea contaron que tenían un proyecto interno similar llamado “Abre los ojos” que no terminaba de arrancar. No sabían si lo que frenaba era la manera de participar, a través de la revista e intranet. Incluso había premio para el ganador de la idea. Decidieron sumarse al Minuto, animaron el propio día del Minuto con un megáfono, persona por persona...y funcionó.



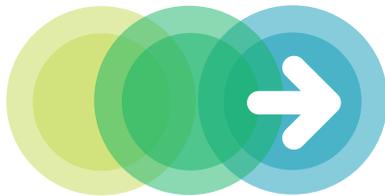
El reconocimiento público: palanca de movilización

Toda participación necesita un reconocimiento. El principal “handicap” para que las personas tomen parte de un proceso de innovación abierta con sus ideas es precisamente la falta de recompensa. Se introdujeron dos elementos en ese sentido: la persona ganadora aparecería en la web del proyecto, y se integraría en el equipo que pondría en marcha esa idea. ¿Insuficiente? Existen experiencias con recompensas económicas, pero no hay mejor recompensa que hacer realidad tu idea.



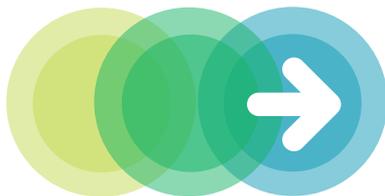
Es necesario el compromiso de un líder de la organización

El liderazgo es fundamental para garantizar que el proceso llegue hasta el final. Los procesos son largos, requieren tiempo, tomar decisiones, y actuar en consecuencia. Si el compromiso del líder es conocido por todas las personas en una organización (se recomienda que sea público), evitará que los participantes abandonen el proceso, ayudará a que el equipo promotor trabaje unido con un fin compartido. El líder en este tipo de procesos asegura que la idea se ponga en marcha, que se actúe, que se innove. Además, actúa de ejemplo para el resto de la organización.



Una metodología abierta lo es en todas las direcciones

El Minuto ha sido una metodología de innovación abierta, pero ¿hasta qué punto? Los contactos y la participación han sido unidireccionales. En la mayoría de los casos el proceso se ha ejecutado de una manera lineal. Desde arriba se invita a la participación, se aporta, se evalúa, y sale un ganador. Y en casi todos los casos dentro de una misma organización. Para próximos proyectos creemos que deberíamos introducir elementos que propicien retos compartidos, otros flujos de comunicación y conocimiento entre las empresas, entre las personas que trabajan en ellas, entre diferentes colectivos. ¿Por qué no un reto al que den respuesta universidad y PYME, o centro tecnológico y ONG? ¿No sería más enriquecedor el aprendizaje? ¿No serían más valiosos los resultados?

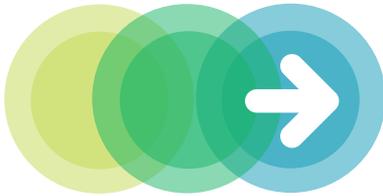


La innovación colaborativa ayuda a mejorar la comunicación interna

Analizando las prácticas del Minuto se puede ver cómo algunas organizaciones que lo han puesto en marcha han asumido por primera vez un proceso de escucha activa. Otras lo han utilizado para averiguar de qué y cómo hablar con sus “stakeholders”. Incluso quienes han llegado hasta el final poniendo en marcha la idea ganadora, han visto el beneficio que reporta el proceso de innovación en términos comunicativos: se

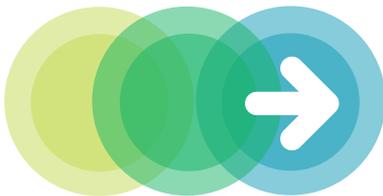
comparte conocimiento y se comparte la satisfacción de hacer realidad la idea, mejora la autoestima. Una empresa vasca que en 2011 estuvo en ERE se acercó recientemente a conocer el Minuto porque creía que la metodología podía terminar con el clima pesimista entre los trabajadores, revitalizar la empresa, ponerles a hablar y sentar las bases nuevamente de un proyecto común.

Tanto para unos como otros, la metodología del Minuto ha sido un buen material para introducir mejoras en los flujos de comunicación y participación dentro de la organización. Porque cuando una empresa afronta un proceso de innovación abierta está comunicándose con sus públicos.



Todas las personas pueden innovar si se dan las condiciones para ello

Todo el mundo tiene una idea. Cada organización, por tanto, es un mar de conocimiento intangible, y a veces, invisible. El Minuto es un proceso que favorece una cultura de la innovación y que hace aflorar todas esas ideas. Sin embargo, hay personas que a priori no se consideran capaces de innovar. Esperamos que las prácticas del Minuto hayan desterrado esa idea.



Innovación es implementación

El quinto y sexto punto de la metodología dicen: actúa, transforma. Ahí está la clave: en la fase de acción, de implementación. Podemos tener muchas ideas, mejores o peores, pero solo si se implementan, se transforma. No hay que confundir innovación (acción) con técnicas de generación de ideas, de creatividad.

Las organizaciones que han llegado hasta el punto 4 (“elige la mejor”) han desarrollado parte del proceso. Seguro que han tenido miles de ideas, han generado ilusión dentro de su empresa, se ha generado un clima positivo, abierto, se ha reforzado la implicación de los miembros, pero no han llegado al final. Esto plantea algunos interrogantes: si lo más difícil estaba hecho, ¿cuáles son los motivos para no llevarlo a cabo? ¿Qué hacemos con todas las aportaciones, con todo ese conocimiento? ¿Cómo se gestiona la frustración de las personas participantes? ¿Moriremos aplastados por tanto conocimiento almacenado?

Una experiencia de innovación colaborativa puede salir bien o mal, pero debemos mantenerla hasta el final. Solo de esta manera podremos medir el proceso, los resultados, y aprender de la experiencia.

UN MINUTO PARA LA INNOVACIÓN ha generado miles de ideas sencillas, económicas y reales. Ideas pequeñas que, convertidas en innovaciones, han aumentado la autoestima de la organización. Ideas que allanan el camino para afrontar futuros procesos de innovación a partir de la colaboración.

Por eso, agradecer a todas las organizaciones que han querido aprender del éxito y también del fracaso de una manera colaborativa.

Ellas son las ganadoras.

Ellas son las innovadoras.





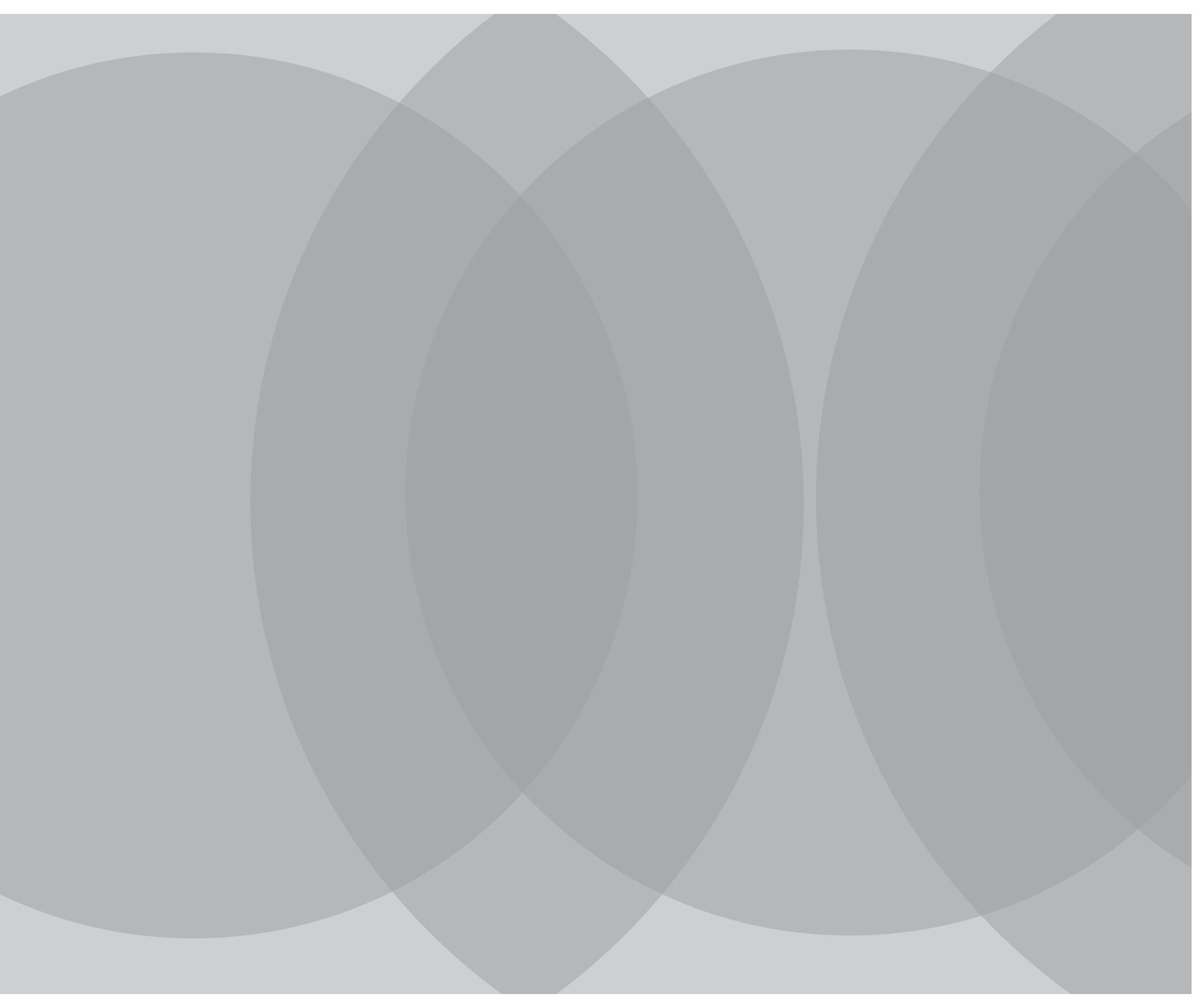
www.minutubatberrikuntzarako.com
www.unminutoparalainnovacion.com

innobasque



theWeek
Astea la
Semana 11





innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

