

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 1 de 14
---	---	--



Realizado: - Responsable de la Unidad de Innovación	Revisado: - Subdirector de Sostenibilidad, Tecnología e Innovación - Director Técnico	Aprobado: - Gerente
--	---	--



Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa
Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia

MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN

CÓD: MG-SGI-01
REV.: 00
FECHA: 30/04/2020
PÁG.: 2 de 14

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 3 de 14
---	--	--

INDICE

Página

1.	LIDERAZGO. ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE INNOVACIÓN.....	5
2.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	6
2.1.	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	6
2.2.	COMPRESIÓN DE LA NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	6
2.3.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. MAPA DE PROCESOS.....	6
3.	OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN	8
3.1.	OBJETIVOS.....	8
3.2.	PLANIFICACIÓN	8
4.	SOPORTE A LA INNOVACIÓN.....	9
4.1.	ORGANIZACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	9
4.2.	COMUNICACIÓN	10
4.3.	PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	10
4.4.	COLABORACIÓN	10
4.5.	VIGILANCIA TECNOLÓGICA / INTELIGENCIA COMPETITIVA	11
4.6.	INFORMACIÓN DOCUMENTADA.....	11
5.	PROCESOS OPERATIVOS.....	12
5.1.	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE IDEAS	12
5.1.1.	Gestión de ideas internas	12
5.1.2.	Gestión de ideas externas.....	12
5.2.	DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN	13
6.	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN	14
6.1.	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN	14
6.2.	MEJORA DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN	14

HISTORICO DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	MODIFICACIÓN
00	01/04/2020	Edición inicial del documento

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 5 de 14
---	--	--

1. LIDERAZGO. ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE INNOVACIÓN

El Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia, en adelante Consorcio, entidad pública de gestión del ciclo integral del agua en gran parte del Territorio Histórico de Bizkaia pretende, mediante este Sistema de Gestión de Innovación, ser una organización más innovadora en servicios, procesos y diseño organizativos, contribuyendo a la mejora de sus resultados, su valor y su competitividad.

La estrategia y política de Innovación del Consorcio estarán alineadas con la estrategia y políticas generales.

A este respecto la misión del Consorcio definida en el Plan Director 2006-2008 se establece en “Prestar los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento en el ámbito territorial de los municipios que la componen con garantía, calidad y sostenibilidad, y realizar otros servicios siempre que los entes consorciados lo acuerden, así como las actividades complementarias o derivadas que refuercen el cumplimiento de la propia misión”.

En este mismo plan director se establece la visión del Consorcio: “Convertirse en un referente en la gestión del ciclo integral del agua urbana para los clientes y distintos grupos de interés por calidad del servicio, eficiencia y contribución a la sostenibilidad”

Como estrategia en el ámbito de la innovación, el Consorcio quiere alcanzar esta visión siendo la innovación una de sus herramientas básicas.

Los principios fundamentales de la **POLÍTICA DE INNOVACIÓN** del Consorcio son los siguientes:

1. Liderazgo y compromiso de la **Dirección**.
2. Innovación como **herramienta** para el cumplimiento de la estrategia y política general.
3. Promoción de la **cultura** de la innovación en el Consorcio, asignando los recursos necesarios, incentivando el desarrollo de nuevas ideas y facilitando las tareas de innovación.
4. **Difusión** de las actividades de innovación, tanto a nivel interno como externo, como elemento clave de la imagen corporativa de la organización.
5. La innovación dirigida **a servicios, procesos y diseño organizativo**.
6. Fomento de la innovación **abierta**.
7. Política de Innovación desarrollada en un Sistema de Gestión de Innovación establecido sobre la base de la **norma UNE 166002:2014**.

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 6 de 14
---	--	--

2. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

Para realizar el análisis de la organización y su contexto, se han identificado los aspectos internos y externos relevantes para el Consorcio y que afectan a la capacidad de lograr los resultados previstos en el sistema de gestión de innovación.

El análisis se ha realizado mediante la técnica DAFO, que clasifica las cuestiones internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades). Este análisis se revisará anualmente.

2.2. COMPRENSIÓN DE LA NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

Se realizará un análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas del Consorcio, mediante las siguientes acciones:

1. Identificación de las partes interesadas (internas y externas), que son relevantes (afectan o son afectadas) para el Consorcio y para su sistema de gestión de innovación.
2. Identificación de las necesidades y expectativas de dichas partes interesadas.

El resultado de este análisis se recogerá en un **documento específico**, que se revisará anualmente.

2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. MAPA DE PROCESOS

El alcance del sistema de gestión de innovación del Consorcio es toda la organización.

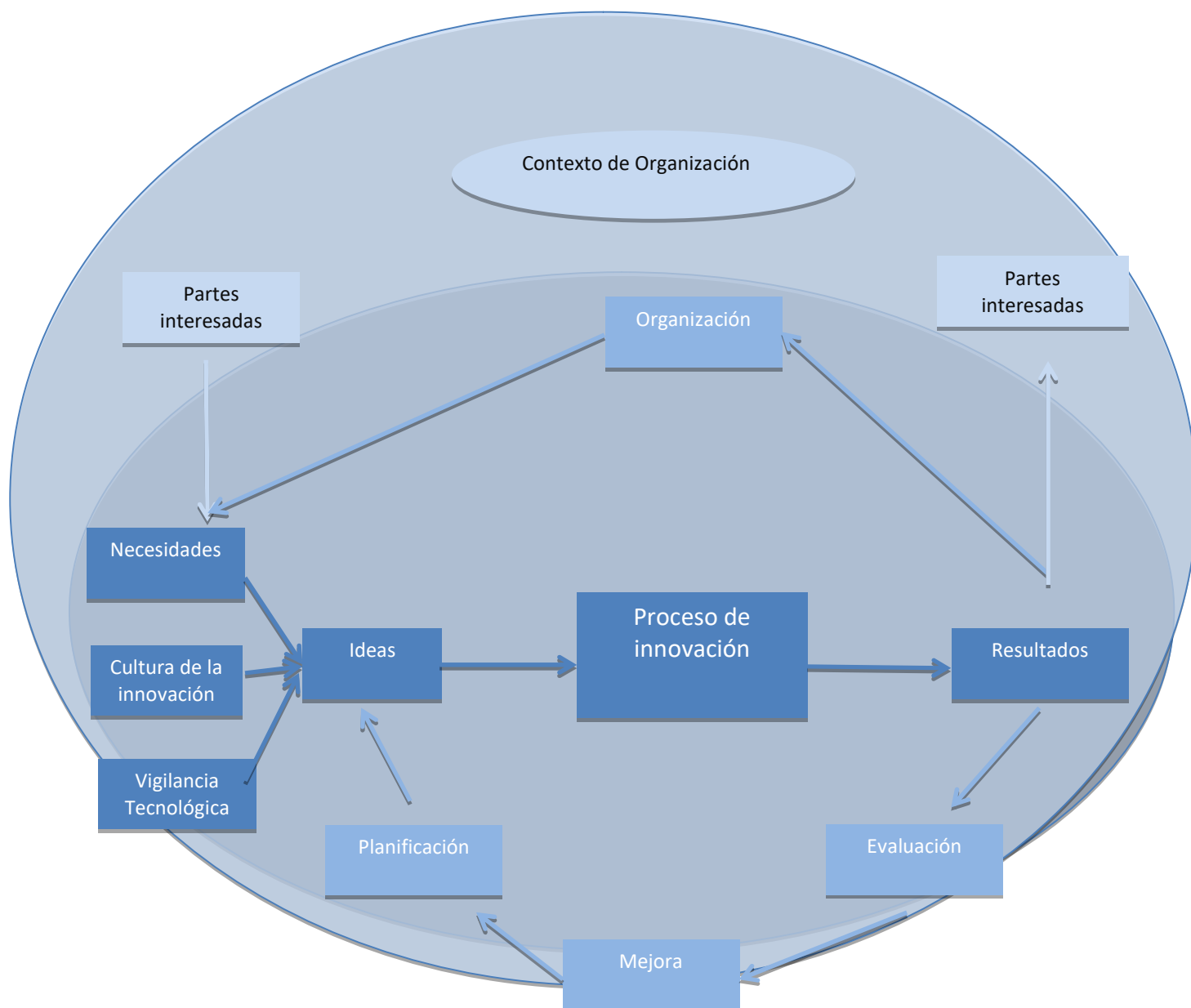
La planificación del sistema de gestión de la innovación, en adelante SGI, tendrá en cuenta los análisis realizados en los apartados anteriores, así como la política de innovación del Consorcio.

Dentro del SGI se establecerán y documentarán objetivos de innovación de acuerdo con el apartado de Objetivos y planificación.

Al realizar la planificación para lograr los objetivos de innovación se determinarán las actividades, recursos, responsabilidades y plazos, así como los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, los cuales se exponen en el apartado de Evaluación de la eficacia y mejora.

El sistema se documentará de tal forma que se pueda comprobar la eficacia del mismo.

El mapa de proceso de innovación será el siguiente:



 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 8 de 14
---	--	--

3. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN

3.1. OBJETIVOS

Se establecerán objetivos de innovación, que cumplirán:

- Ser coherentes con la política de I+D+i.
- Ser medibles.
- Ser objeto de seguimiento.
- Comunicarse.
- Actualizarse, si es necesario.

3.2. PLANIFICACIÓN

Se desarrollará la planificación de los objetivos de innovación en base a este sistema.

Los planes serán periódicos. Se realizarán cada dos años con una planificación a corto (2 años), medio (5 años) y largo plazo (10 años).

Al planificar como lograr los objetivos se deberá determinar:

- Qué se va a hacer, teniendo en cuenta las áreas de oportunidad y los tipos de innovación a los que se va a enfocar.
- Quién participará, en términos de partes interesadas internas y externas.
- Qué se requerirá: estructuras organizacionales, soporte, recursos y/o procesos.
- Quién será responsable.
- Cómo se evaluarán los resultados: indicadores.
- Cómo se protegerán los resultados.
- Cómo se comunicará.

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 9 de 14
---	--	--

4. SOPORTE A LA INNOVACIÓN

4.1. ORGANIZACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

La estructura asociada a la I+D+i estará formada por las siguientes partes:

- Comité de Innovación, responsable de la supervisión y gestión de la innovación del Consorcio, estará formado por la Dirección y quien ella designe para formar parte del mismo, de acuerdo con un procedimiento específico.
- Unidad de Innovación, responsable de la gestión de la Innovación, enmarcada dentro de la Subdirección de Sostenibilidad, Tecnología e Innovación, dependiente de la Dirección de los Servicios Técnicos.
- Directores de proyectos de innovación, responsables asignados a los proyectos de innovación específicos.

Las responsabilidades del Comité de Innovación son las siguientes:

- Velar por el cumplimiento de la política de Innovación del Consorcio y en particular del presente SGI.
- Aprobar la planificación de la innovación.
- Promover y apoyar las iniciativas para el fomento de la cultura innovadora en el Consorcio.
- Supervisar y apoyar la labor de la Unidad de Innovación.
- Seleccionar los proyectos de innovación.
- Apoyar y dotar de recursos a los proyectos de innovación
- Supervisar la eficacia del sistema de gestión de la innovación y las necesidades de mejora.

Las responsabilidades de la Unidad de Innovación son las siguientes:

- Analizar la organización y su contexto, incluyendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Desarrollar la planificación del sistema.
- Velar por la correcta documentación del proceso y sus resultados.
- Liderar y velar por la eficacia del proceso de Innovación.
- Gestionar, preseleccionar y proponer ideas y proyectos al Comité de Innovación.
- Verificar que se asigna el director de proyecto de innovación en cada caso.
- Gestionar la cartera de proyectos de Innovación.
- Apoyar los proyectos de innovación y a sus directores.
- Asegurar que se cumplen las directrices establecidas en materia de colaboración.
- Dar a conocer las actividades de Innovación en la organización para fomentar una cultura innovadora.
- Comunicar a las partes interesadas internas y externas los proyectos y/o resultados de la Innovación.

Las responsabilidades del director de proyecto de innovación son:

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 10 de 14
---	--	---

- Liderar la ejecución del proyecto de innovación asignado, siguiendo la metodología descrita al efecto.
- Utilizar los factores que dan soporte a la Innovación a nivel de proyecto, según exija el mismo.
- Informar a la Unidad de Innovación acerca del progreso del proyecto.

4.2. COMUNICACIÓN

Se establecerá un sistema de comunicaciones interna y externa del SGI, que tenga en cuenta aspectos como qué comunicar, cuando, a quien y por parte de quien, así como proporcionar canales adecuados de comunicación y la realimentación esperada. El análisis de la realimentación recibida será una entrada para evaluar las expectativas de las partes interesadas.

A nivel interno, se creará un canal de innovación en la intranet del Consorcio, llamado BBerriUP / CABBinova, para el fomento de la cultura innovadora y la comunicación de las acciones de innovación. Este formará parte, así mismo, del canal de gestión de ideas, y en él se recogerán sugerencias relativas a la innovación.

A nivel externo se creará un portal de innovación en la extranet del Consorcio, con el mismo nombre: BBerriUP/CABBinova, para dar a conocer la innovación del Consorcio y proponer retos en el campo de la innovación, que agentes externos puedan satisfacer.

4.3. PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se definirá un procedimiento para proteger la propiedad intelectual e industrial, así como la gestión del conocimiento.

Así mismo, se definirán los medios de protección de las ideas generadas y los derechos de sus creadores.

4.4. COLABORACIÓN

El Consorcio fomentará la colaboración en el ámbito de la innovación, basándose en la Innovación abierta, y en particular en las siguientes premisas:

- Reforzar la apertura del proceso de innovación a agentes externos bajo este criterio de innovación abierta.
- Identificar los criterios bajo los cuales se permite la apertura al exterior de sus instalaciones como centro de experimentación.
- Promover la visión del retorno de la inversión sobre los proyectos aprobados.
- Fomentar la participación del Consorcio en consorcios internacionales de excelencia investigadora e innovadora.
- Captación de ayudas para la puesta en valor del esfuerzo económico del Consorcio en innovación.

Se definirá un **procedimiento** para definir la colaboración en proyectos de I + D + i.

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 11 de 14
---	--	---

4.5. VIGILANCIA TECNOLÓGICA / INTELIGENCIA COMPETITIVA

El Consorcio establecerá un **procedimiento** para realizar la vigilancia tecnológica con los siguientes objetivos:

- Conocimiento del entorno de la organización.
- Conocimiento de la legislación aplicable y las previsiones de nueva legislación en su ámbito (distribución y tratamiento de agua potable, saneamiento y depuración de agua residual, normativa general de administraciones públicas, ...).
- Asistencia a foros, jornadas, cursos relacionados con el proceso de la organización.
- Difusión interna de la información obtenida gracias a la vigilancia tecnológica.

Como resultado de la vigilancia tecnológica se desarrollará un proceso de inteligencia competitiva para poder realizar el análisis, interpretación y comunicación de la información de valor estratégico para ayudar a los responsables a la toma de decisiones.

4.6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

El Consorcio ha definido la documentación necesaria para implantar, desarrollar y mantener su SGI. Como base de esta documentación está el presente Manual de Gestión.

La documentación del SGI se gestiona en la aplicación informática UNIFIKAS, desde donde es accesible para todo el personal del Consorcio. A través de esta aplicación se realizan las revisiones de los procedimientos y su distribución. Se considera que la documentación en vigor del SGI es aquella que aparece como vigente en UNIFIKAS. Todas las versiones en papel se consideran de consulta y, por lo tanto, no controladas.

La gestión de la documentación que se realiza en la aplicación UNIFIKAS viene descrita en el “Manual de Gestión Documental” de la propia aplicación.

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 12 de 14
---	--	---

5. PROCESOS OPERATIVOS

5.1. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE IDEAS

El Consorcio definirá una metodología para la gestión de ideas relativas a la Innovación para garantizar un flujo estable de las mismas.

El propósito de la recopilación de ideas es generar una biblioteca de tal forma que una vez analizadas por el Comité de Innovación, sirvan de base para llevar a cabo los proyectos de innovación.

El Comité se reunirá de forma periódica y en el periodo intermedio la Unidad de Innovación incentivará la generación de ideas y colaborará con los interesados en el desarrollo de las mismas.

La Unidad de Innovación seleccionará las mejores ideas para presentarlas al Comité de Innovación.

Las ideas se recopilan tanto de fuentes internas (experiencias previas, creatividad, ...) como de fuentes externas (vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, colaboración, ...)

Los criterios de evaluación y selección de ideas son los siguientes:

- Necesidades de usuarios.
- Necesidades de partes interesadas.
- Alineamiento con la política de Innovación de la organización.
- Viabilidad técnica y económica.
- Retorno de la inversión.
- Beneficio económico, social y medioambiental esperado.
- Mejora de procesos.
- Nivel de innovación.
- Sostenibilidad.

5.2. Gestión de ideas internas

Una vez seleccionadas las ideas se comunicará el resultado a las personas generadoras de las mismas, tanto a las que han sido seleccionadas como a las que no, y los motivos de la selección, de tal forma que sea un proceso transparente y que motive la generación continuada de ideas.

Se crearán unos premios internos para las mejores ideas con el objetivo de fomentar la cultura innovadora. Estos premios serán no monetarios y se definirán por el Comité de Innovación.

Las ideas no seleccionadas se mantendrán en la biblioteca para, periódicamente, analizar su viabilidad en otro espacio de tiempo.

5.3. Gestión de ideas externas

Las ideas externas pueden venir, entre otras, de las siguientes fuentes:

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 13 de 14
---	--	---

- Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva,
- Retos del Consorcio publicados externamente
- Colaboración con agentes externos

La unidad de innovación creará un repositorio de ideas externas y se aplicará el procedimiento general de gestión anteriormente expuesto.

5.4. DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Los proyectos de innovación se desarrollarán siguiendo la metodología básica del Procedimiento específico de gestión de proyectos y obras del Consorcio, y en especial se tendrá en cuenta:

- Designación de director de proyecto de innovación.
- Alcance de proyecto, definiendo:
 - o Objetivos y resultados previstos.
 - o Tareas a realizar.
 - o Recursos necesarios.
 - o Identificación y gestión de riesgos.
 - o Control y documentación de resultados y cambios.
- Procedimiento de licitación en caso necesario.
- Acta de inicio de los trabajos.
- Programa de trabajos.
- Actas de seguimiento.
- Certificaciones.
- Acta de final de trabajos.
- Evaluación del proyecto.
- Documentación final del proyecto.
- Archivo de la documentación.

En el caso de una situación con múltiples proyectos se creará una cartera de proyectos de innovación que tenga en cuenta:

- Alineamiento con la política de Innovación.
- Equilibrio entre proyectos a corto y largo plazo, alto y bajo riesgo, ...
- Supervisión global del progreso de los proyectos, impacto de la evolución del contexto en el desarrollo de los proyectos.
- Optimización de los recursos compartidos.

 Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa Consortio de Aguas Bilbao Bizkaia	MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	CÓD: MG-SGI-01 REV.: 00 FECHA: 30/04/2020 PÁG.: 14 de 14
---	--	---

6. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN

6.1. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN

El Consorcio dispondrá de un método de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para valorar la eficacia del sistema de gestión de la Innovación.

Dentro de ese método para evaluar la eficacia y la mejora del sistema de gestión se podrán utilizar alguno de los siguientes indicadores:

- Número de ideas generadas.
- Inversión en Innovación.
- Tiempo dedicado a la innovación.
- Percepción de las personas del Consorcio respecto al grado de innovación de la organización.
- Número de proyectos de Innovación.
- Beneficio económico generado.
- Retorno de la inversión de la Innovación.
- Mejora en los resultados de los procesos (mayor calidad del agua, ...)
- Reducción de tiempos en los procesos.
- Impacto en sostenibilidad medioambiental como resultado de la innovación (reducción de emisiones, reducción de consumo de energía, ...)
- Impacto social como resultado de la innovación (mejora del entorno y las condiciones de trabajo, nivel de satisfacción, visión externa de la organización, ...)

A este respecto, la Unidad de Innovación generará un informe anual con los resultados de la evaluación de la eficacia. Así mismo realizará una auditoria interna para garantizar que la innovación en el Consorcio es conforme a los requisitos de este sistema de gestión, así como que se mantiene de manera eficaz.

6.2. MEJORA DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN

El Consorcio mejorará de forma continua la idoneidad y eficacia del sistema a través de la estrategia y política de Innovación, el liderazgo, los objetivos y la planificación, los procesos que dan soporte a la Innovación y la evaluación de la eficacia.

Para ello identificará las desviaciones y/o no conformidades mediante informe anual y establecerá acciones correctivas para eliminar las causas, o establecer acciones para mejorar la eficacia y los resultados del sistema de gestión de Innovación.

Para estimular el aprendizaje y la mejora continua dentro de la organización, las medidas de mejora y los éxitos se comunicarán internamente, y cuando corresponda, a las partes interesadas externas definidas por la Dirección.