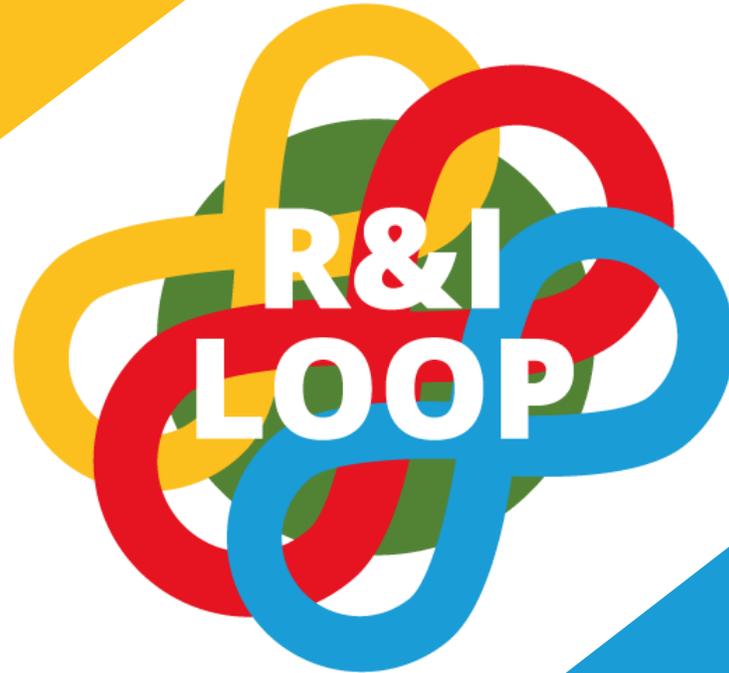


Módulo II: Autoevaluación y Seguimiento. ¿Cómo de cívica es mi IES?

FLASH COURSE



www.riloop.eu

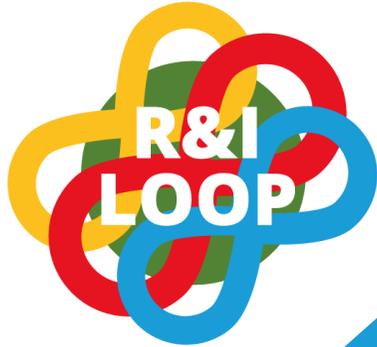
[FB: www.facebook.com/RILOOP](https://www.facebook.com/RILOOP)

[Twitter: www.twitter.com/ri_loop](https://www.twitter.com/ri_loop)

[LinkedIn: www.linkedin.com/company/r-i-loop](https://www.linkedin.com/company/r-i-loop)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Coordinador

University of Beira Interior (PT)



Colaboradores

Universidad Politécnica De Madrid (ES)



<http://www.upm.es>

INOVA+ - Innovation Services (PT)



<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (D)



<https://www.uni-mainz.de/eng/>

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project n° 2020-1-PT01-KA203-078366

ESTRUCTURA DEL CURSO

Módulo I. R&I Loop y las Universidades Cívicas

- ¿Qué es el R&I Loop y cómo puede ayudar a las IES?
- Conceptos clave: ¿Qué es la "Universidad Cívica"?
- Casos de estudio/buenas prácticas de universidades cívicas

Módulo II. Autoevaluación y seguimiento: ¿Cómo de "cívica" es mi IES?

- Presentación de la autoevaluación en su conjunto
- Cómo realizar la autoevaluación: Diagnóstico estratégico
 - I. Desarrollo de la estrategia (matriz TOWS)
 - II. Desarrollo del modelo de negocio (3XL Canvas)
 - III. Autoevaluación RE-ACT (complementaria)
- Cómo realizar el seguimiento de la autoevaluación: Validación
 - I. Priorización de la estrategia (Análisis de la cadena de valor)
 - II. Ejecución de la estrategia (*Pyramid of Purpose*)
 - III. R&I LOOP Benchmarking (complementario)

Módulo III. Compromiso y Medición del Impacto

- Fomento del compromiso y la participación de las partes interesadas: actos de cocreación, comunicación de la ciencia y la investigación, participación social en la investigación
- Análisis del impacto: R&I Loop Impact Canvas



CONTENIDOS

- **Presentación de la autoevaluación en su conjunto**
- **Cómo realizar la autoevaluación: Diagnóstico estratégico**
 - I. Desarrollo de la estrategia (matriz TOWS)
 - II. Desarrollo del modelo de negocio (3XL Canvas)
 - III. Autoevaluación RE-ACT
- **Cómo realizar el seguimiento de la autoevaluación: Validación**
 - I. Priorización de la estrategia (Análisis de la cadena de valor)
 - II. Ejecución de la estrategia (*Pyramid of Purpose*)

MÓDULO II

Autoevaluación y Seguimiento: ¿Cómo de “Cívica” es mi IES?

1. Presentación de la autoevaluación en su conjunto



Objetivos / Resultados de Aprendizaje

- 🌐 Entender el concepto y la metodología propuestos por el proyecto R&I Loop para que las IES evalúen y (re)piensen sus estrategias con vistas a ser más cívicas.
- 🌐 Comprender cómo las herramientas propuestas por R&I Loop pueden ayudar a las IES en su camino para convertirse en universidades más cívicas.



Impulsar la especialización inteligente y convertirse en universidades cívicas

Un proceso a través del cual las IES deben:

- 🌐 **Repensar** su papel y responsabilidades más allá de la comunidad académica.
- 🌐 Promocionar **la transformación institucional**.
- 🌐 **Dialogar** con los diferentes nodos de la quintuple hélice, es decir, con otras IES, la industria, las autoridades públicas y los ciudadanos.
- 🌐 Aumentar el **compromiso público** relacionado con una investigación e innovación responsables.
- 🌐 Fomentar una mayor **aceptación** de los resultados de investigación.

R&ILOOP proporciona metodologías en las que las universidades pueden confiar durante este proceso para:

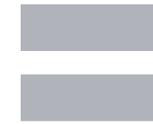
- 🎯 Identificar las necesidades e intereses de sus partes interesadas (regiones, empresas y ciudadanos).
- 🎯 Establecer prioridades de investigación basadas en estrategias universitarias cívicas de especialización inteligente, así como en los resultados de procesos de consulta/negociación/participación que involucren a los actores relevantes.
- 🎯 Fomentar el compromiso público y la intervención abierta de la sociedad en las actividades de investigación.
- 🎯 Diseñar e implementar un plan de acción para transformar la institución y remodelar su investigación e innovación enmarcado en tres pilares principales:
 - ✓ (I) Innovación
 - ✓ (II) Gobernanza y
 - ✓ (III) Sostenibilidad
- 🎯 Mejorar la difusión y el impacto de las actividades y resultados de la investigación a diferentes niveles, incluido el crecimiento económico local/regional.



El objetivo de la autoevaluación es **evaluar** el nivel de **madurez** y el **punto de partida** del proceso



El objetivo del seguimiento es **definir los objetivos** que la organización buscará alcanzar y **las estrategias que seguirá** para lograrlos



Transformación efectiva de la IES, generando gobernanza y compromiso a lo largo de toda la institución



Herramientas técnicas y metodologías

para apoyar tanto a la autoevaluación como a las actividades de seguimiento



Autoevaluación + actividades de seguimiento



Transformación de la Institución de Educación Superior (IES)

El camino de la IES hacia una Universidad más cívica empleando las herramientas de R&I Loop

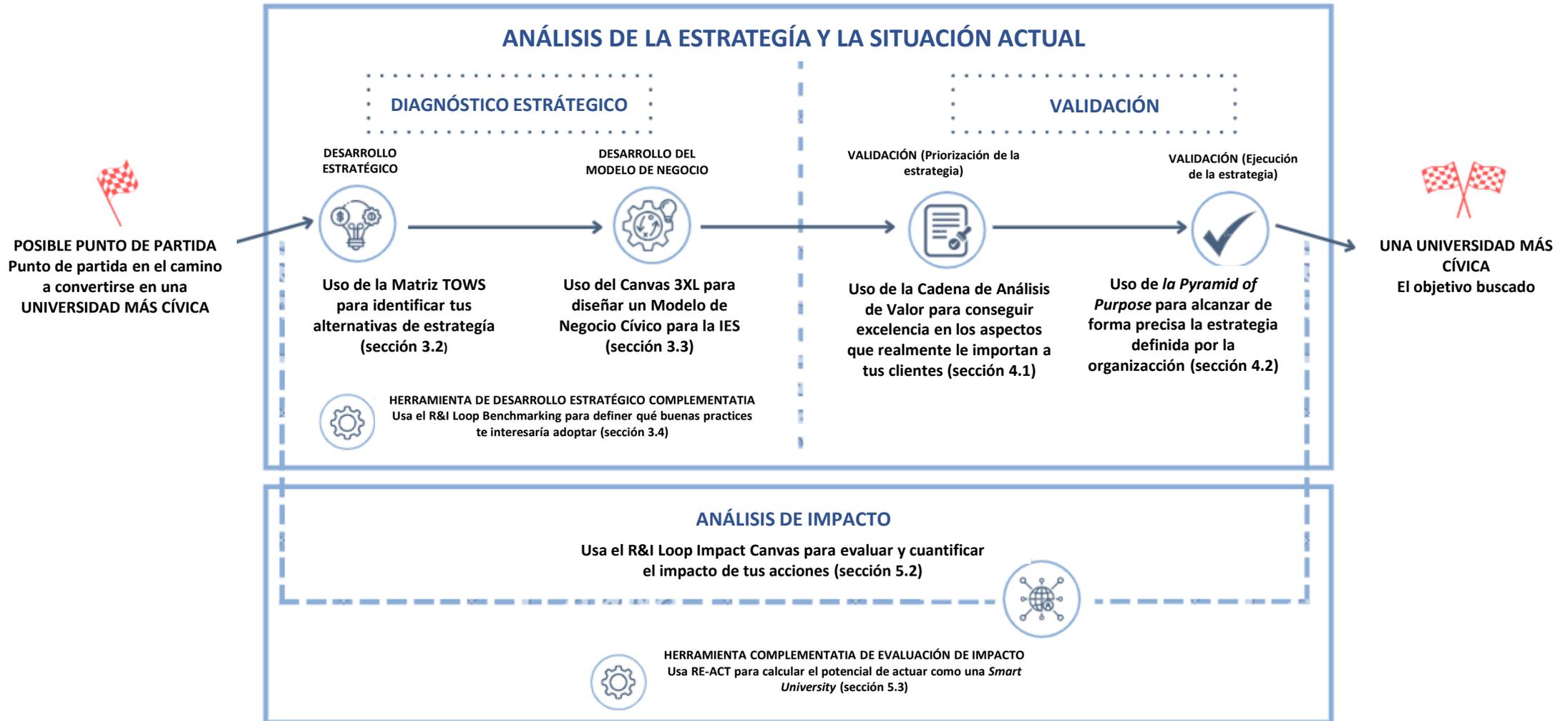
La autoevaluación y las actividades de seguimiento forman parte del proceso a medida de mejora de las IES hacia unas universidades de aprendizaje más cívicas y conectadas con sus comunidades.

Para convertirse en **universidades cívicas**, las IES deberán:

- Integrar el compromiso social en toda la institución.
- Crear oportunidades de colaboración entre la investigación, los estudiantes, las empresas y las instituciones públicas.
- Hacer que su gobernanza esté vinculada a la sostenibilidad y la innovación.
- Promover el compromiso de toda la institución con la ciudad y la región a la que pertenece la IES.
- Ampliar las operaciones a una dimensión global al tiempo que se afianza en su identidad local.



El camino de una IES hacia una Universidad más cívica de acuerdo a R&I Loop



Principales Pasos

-  Analizar los resultados de la autoevaluación y el seguimiento
-  Gestionar los resultados de la autoevaluación
-  Establecer objetivos para el cambio
-  Planificar e implementar acciones de seguimiento
-  Priorizar planes de acción
-  Ejecutar los planes
-  Evaluar el impacto de las acciones tomadas por la universidad y los resultados alcanzados

Actividades de implementación y herramientas de apoyo

Se anima a cualquier IES que desee aplicar el método R&I LOOP a seguir estas directrices y a utilizar estas plantillas junto con los demás elementos del conjunto de herramientas, disponibles en la Guía del usuario:

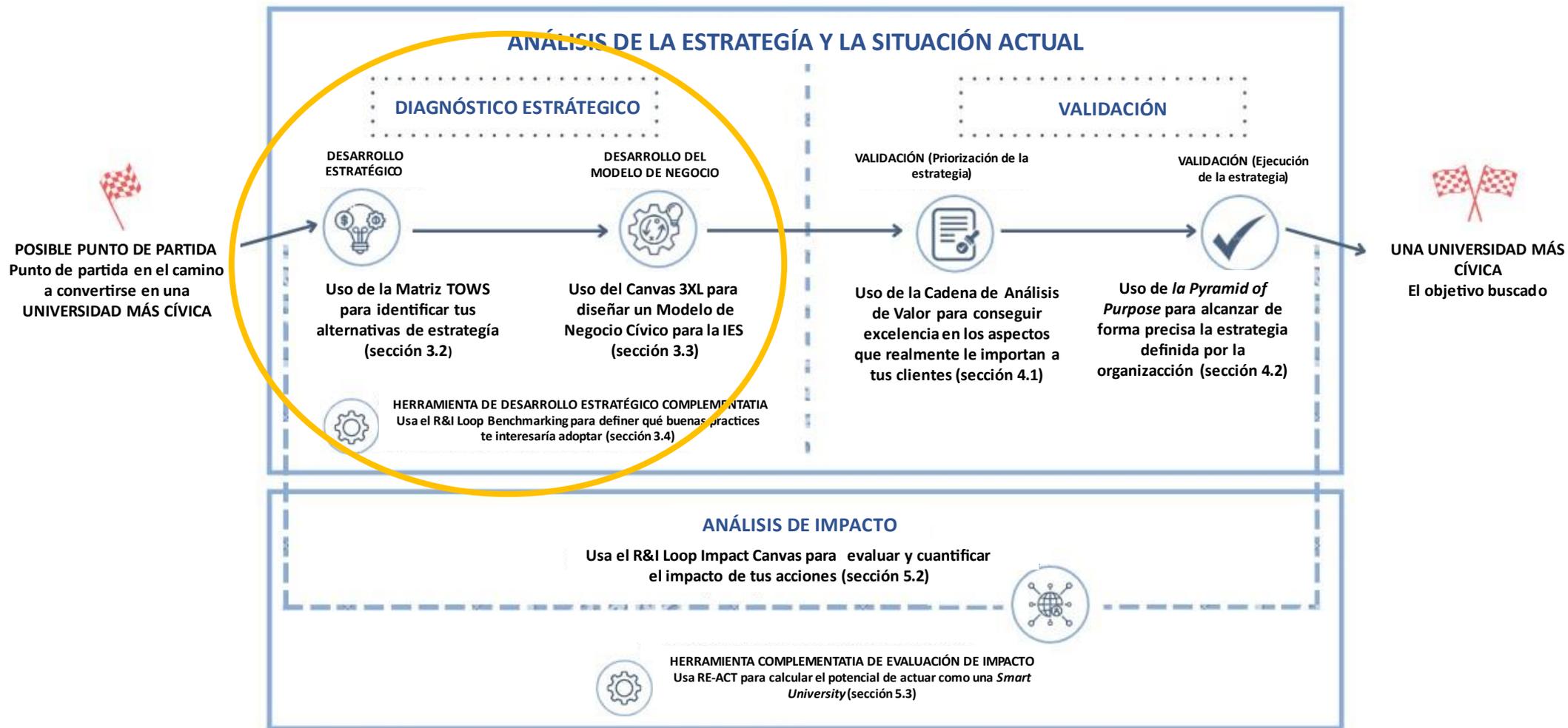
-  **Establecer un grupo de trabajo (GT)** (Anexo A2)
-  **Formación** (Anexo A3)
-  **Evaluación de la IES** (Anexo A4)
-  **Implementación de eventos** (Anexo A5)
-  **R&I Loop Impact Canvas** (Anexo A6)

Objetivos / Resultados de Aprendizaje

- 🌐 Conocer las herramientas que pueden apoyar a las IES en la realización de un diagnóstico estratégico y la identificación de alternativas estratégicas
- 🌐 Realizar un análisis SWOT y completar la matriz TOWS como apoyo al desarrollo de la estrategia de las IES



El camino de una IES hacia una Universidad más cívica de acuerdo a R&I Loop



Análisis SWOT y matriz TOWS

Herramientas para identificar alternativas de estrategia para las IES

Una vez que el objetivo se ha definido, el siguiente paso es desarrollar las opciones de estrategias que pueden ser implementadas.



1

Análisis SWOT

Desarrollar un análisis de situación

2

Matriz TOWS

Desarrollar un conjunto de estrategias posibles llevando a cabo un análisis externo-interno

Análisis SWOT y matriz TOWS

Una técnica que puede usarse para entender las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a las que nos enfrentamos para conseguir un objetivo específico.

1

Examinar un conjunto de factores externos



Amenazas (-) y Oportunidades (+)

2

Examinar un conjunto de factores internos



Debilidades (-) y Fortalezas (+)

Ventajas:

- Entender mejor las amenazas externas y las áreas de debilidad.
- Encontrar rápidamente las oportunidades que realmente estamos bien posicionados para explotar.
- Tomar medidas para gestionar las que de otro modo no habrían sido obvias.

Análisis SWOT y matriz TOWS

Amenazas:

Aquí examinamos qué cambios en el entorno externo podrían suponer una amenaza.

Debilidades:

Los puntos débiles son, obviamente, lo contrario de los puntos fuertes, o incluso la ausencia de puntos fuertes en determinadas áreas.

Oportunidades:

El examen del entorno externo puede dar lugar a la identificación de nuevas oportunidades. Otra forma de enfocar esto es examinar los puntos fuertes ya completados y determinar si alguno de ellos podría evolucionar hasta convertirse en oportunidades.

Fortalezas:

Por puntos fuertes entendemos los recursos, productos y capacidades disponibles que permiten lograr una ventaja competitiva.

Análisis SWOT y matriz TOWS

Usando la herramienta

Paso 1: En la primera hoja de trabajo del anexo A4.1 de la guía del usuario del kit de herramientas para la creación y el crecimiento se incluye una plantilla para realizar el análisis SWOT, en la que se deben anotar las conclusiones en el espacio correspondiente.

Amenazas ¿Qué amenazas podrías encontrarte? ¿Qué está haciendo tu competencia? ¿A qué amenazas te exponen tus debilidades?	Oportunidades ¿Qué oportunidades se te presentan? ¿Qué tendencias podrías aprovechar? ¿Cómo puedes convertir tus puntos fuertes en oportunidades?
Fortalezas ¿Qué es lo que haces bien? ¿Qué recursos únicos puedes utilizar? ¿Qué ven los demás como tus puntos fuertes?	Debilidades ¿Qué podrías mejorar? ¿Dónde dispones de menos recursos que otros? ¿Qué pueden ver los demás como tus debilidades?

Análisis SWOT y matriz TOWS

Usando la herramienta

Paso 2: En la segunda hoja de trabajo del anexo A4.2 de opciones estratégicas, copia las principales conclusiones de la hoja de trabajo SWOT en el área proporcionada (sombreada en azul).

		Oportunidades Externas (O)	Amenazas Externas (T)
		1. <input type="text"/>	1. <input type="text"/>
		2. <input type="text"/>	2. <input type="text"/>
		3. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>
		4. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
Fortalezas Internas (S)	1. <input type="text"/>	Max-Max (+,+) SO Maxi-Maxi Strategy	Max-Min (+,-) ST Maxi-Mini Strategy
2. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>		
4. <input type="text"/>			
Debilidades Internas (W)	1. <input type="text"/>	Min-Max (-,+) WO Mini-Maxi Strategy	Min-Min (-,-) WT Mini-Mini Strategy
2. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>		
4. <input type="text"/>			

SWOT Analysis and TOWS matrix

Usando la herramienta

Paso 3: Para estructurar la matriz TOWS, en cada combinación de factores externos e internos, considera cómo puedes utilizarlos para crear opciones estratégicas alternativas:

- **SO** - ¿Cómo puedes utilizar tus puntos fuertes para aprovechar estas oportunidades?
- **ST** - ¿Cómo puede utilizar sus puntos fuertes para evitar las amenazas reales y potenciales?
- **WO** - ¿Cómo puedes aprovechar tus oportunidades para superar las debilidades que tienes?
- **WT** - ¿Cómo puede minimizar sus puntos débiles y evitar las amenazas?

	Oportunidades Externas (O)	Amenazas Externas (T)
Fortalezas Internas (S)	<p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>Max-Max (+,+)</p> <p>SO</p> <p>Maxi-Maxi Strategy</p>	<p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>Max-Min (+,-)</p> <p>ST</p> <p>Maxi-Mini Strategy</p>
Debilidades Internas (W)	<p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>Min-Max (-,+)</p> <p>WO</p> <p>Mini-Maxi Strategy</p>	<p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>Min-Min (-,-)</p> <p>WT</p> <p>Mini-Mini Strategy</p>

Análisis SWOT y matriz TOWS

Usando la herramienta

Nota:

El cuadrante WT -debilidades y amenazas- se ocupa de las estrategias defensivas. Ponlas en práctica para protegerte de las pérdidas, pero no confíes en ellas para lograr el éxito.

	Oportunidades Externas (O) 1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>	Amenazas Externas (T) 1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>
Fortalezas Internas (S) 1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>	Max-Max (+,+) SO Maxi-Maxi Strategy	Max-Min (+,-) ST Maxi-Mini Strategy
Debilidades Internas (W) 1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>	Min-Max (-,+) WO Mini-Maxi Strategy	Min-Min (-,-) WT Mini-Mini Strategy

Análisis SWOT y matriz TOWS

Usando la herramienta

Paso 4: Evalúa las opciones que has generado, e identifica las que aportan el mayor beneficio, y que mejor logran la misión y visión de tu organización.

- El análisis SWOT y la matriz TOWS son herramientas relativamente sencillas para generar opciones estratégicas.
- Te permiten considerar de forma inteligente cómo puedes protegerte mejor contra las amenazas y aprovechar las oportunidades.
- Te permiten minimizar el impacto de los puntos débiles y capitalizar los puntos fuertes.

Puntos clave:



MÓDULO II

Autoevaluación y seguimiento: ¿Cómo de "cívica" es mi IES?

2. Cómo realizar la autoevaluación: Diagnóstico estratégico

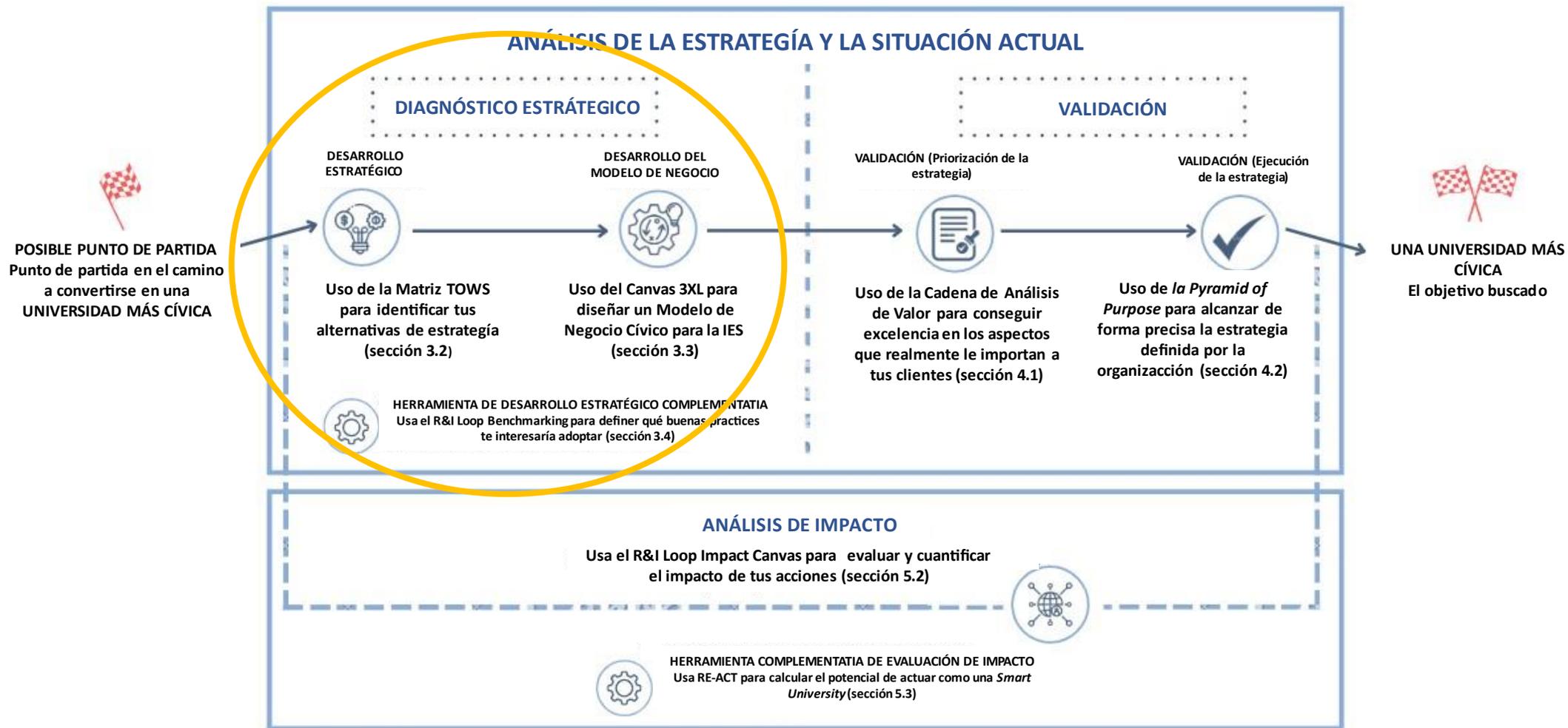
- Desarrollo de la estrategia: Análisis Swot y Matriz Tows
- Desarrollo del modelo de negocio 3xl Canvas
- R&I LOOP Benchmark (complementario)

Objetivos/ resultados del aprendizaje

- 🎯 Entender qué es el Canvas de triple capa y cómo puede aplicarse a las IES.
- 🎯 Diseñar un modelo de negocio para la IES completando la capa económica, medioambiental y social del Canvas de triple capa.



El camino de una IES hacia una Universidad más cívica de acuerdo a R&I Loop



3XL Canvas

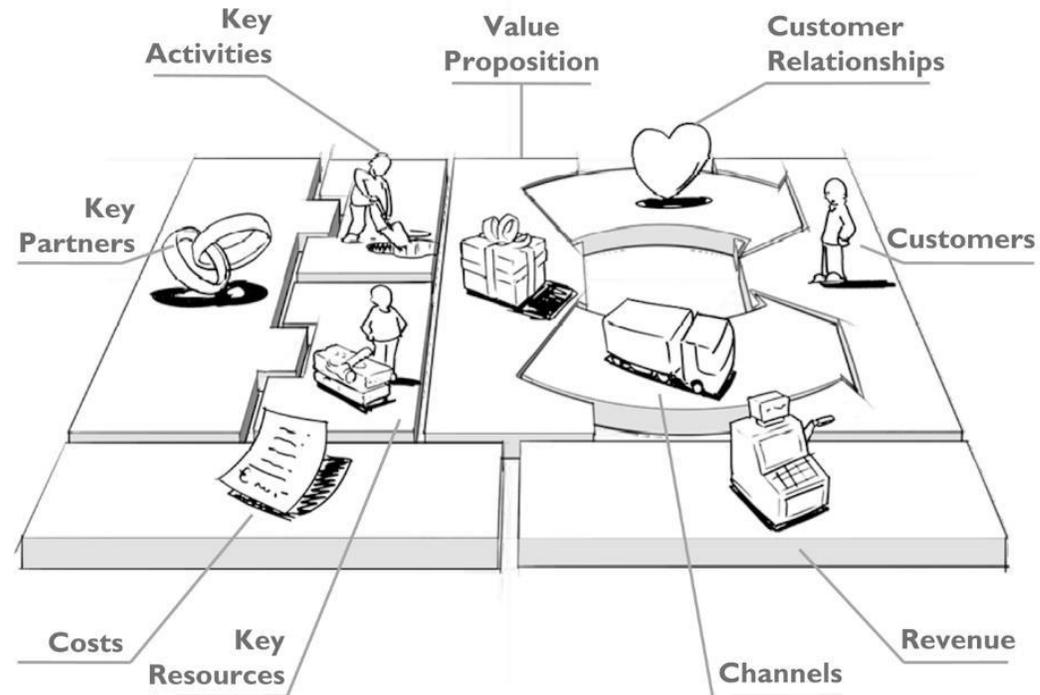
▶ Diseñar un modelo de negocio para tu IES

- Estructuración del modelo de negocio: Definiciones
- 9 componentes del diseño del Modelo de Negocio
- Canvas de triple capa (3XL)
 - Capa económica
 - Capa medioambiental
 - Capa social

3XL Canvas

Estructuración del modelo de negocio: Definiciones

El modelo de negocio comprende el valor que una organización tiene que ofrecer a sus clientes, así como los recursos, el capital social/asociativo, los socios necesarios para crear, comercializar y distribuir la propuesta de valor asociada, con el objetivo de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder, 2004)



El modelo de negocio debe centrarse en los clientes

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)

3XL Canvas

9 componentes del diseño del Modelo de Negocio
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

1. Clientes: Segmentos del mercado de referencia

 ¿Para quién generamos valor?

 Los segmentos de clientes son los grupos de individuos/organizaciones que el proyecto emprendedor/innovador/nueva empresa pretende alcanzar. Debemos destacar múltiples segmentos según nuestras necesidades, comportamientos o cualquier otro atributo

 Cuando se tiene un mercado específico, la propuesta de valor puede adaptarse mejor a las necesidades específicas del cliente tipo, que tiene unas preferencias concretas en cuanto a productos o servicios

3XL Canvas

Componentes clave del diseño del modelo de negocio
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

2. Relaciones con los clientes

- ¿Qué tipo de relación quiere tener con los clientes?
- Debes determinar el tipo de relación que quieres tener con los clientes. También debes realizar la personificación de la relación con el cliente según tipologías de interés: cliente a captar, a retener y a aumentar las ventas

3. Canales

- ¿Cuáles son los canales de distribución, comunicación y venta que se utilizarán para atender a sus clientes?
- Canales de distribución - medios utilizados para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes - pueden ser directos (por ejemplo, puntos de venta, minoristas, tiendas físicas/propias/online, etc.) o indirectos (tiendas minoristas, asociaciones, etc.) - Se definen en función de la oferta/tipo de cliente

3XL Canvas

Componentes clave del diseño del modelo de negocio
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

4. Ingresos

- 🎯 ¿Cuál es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por su propuesta de valor?
- 🎯 Hay muchos modos de generar ingresos, que varían de un segmento a otro (venta de bienes, ventas en función de la cantidad consumida, venta cruzada de bienes/servicios, ventas vinculadas (uno o más bienes que se utilizan con el bien vinculante también deben comprarse a él), agrupación (las empresas venden varios productos/servicios juntos como una única unidad combinada), precios líderes en pérdidas de suscripción condicional (precios de un producto inferiores a su coste de producción para atraer clientes o vender otros), préstamo/arrendamiento, alquiler a largo plazo, ...)

3XL Canvas

Componentes clave del diseño del modelo de negocio
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

5. Recursos clave (+capacidades nucleares)

- 🎯 ¿Cuáles son las capacidades básicas/recursos clave necesarios para el éxito del modelo de negocio?
- 🎯 Activos más importantes para el buen funcionamiento del modelo de negocio, clasificados en función de los recursos humanos (capital humano - educación/formación/experiencia), financieros (el modelo de negocio requiere crédito, medios financieros para adquirir recursos), tangibles (activos como edificios, vehículos, maquinaria, red de distribución, etc.) e intangibles (derechos de propiedad intelectual, patentes, marcas, diseños, derechos de autor y derechos conexos)

3XL Canvas

Componentes clave del diseño del modelo de negocio
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

6. Socios clave

- Las redes de socios son fundamentales para el éxito de nuestra propuesta de valor
- Las redes de socios son cruciales para los planes de innovación abierta, ya que pueden contribuir a reducir los costes de transacción, aumentar el intercambio de recursos y servicios y reducir los costes de adquisición de nuevos recursos y competencias.

7. Actividades clave

- ¿Cuáles son las actividades clave para la ejecución del modelo de negocio?
- Las actividades clave que permiten implementar con éxito el modelo de negocio, pueden variar en función del valor añadido propuesto del proyecto y pueden abarcar diferentes fases del proceso de suministro, producción, distribución, comercialización, garantía, posventa y reposición, entre otras

3XL Canvas

Componentes clave del diseño del modelo de negocio
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

8. Costes

- 🎯 ¿Cuáles son los costes más importantes para el modelo de negocio?
- 🎯 Debe determinar los costes de los recursos y las actividades para la implantación del modelo de negocio, con el fin de evaluar la necesidad de innovar teniendo en cuenta la preocupación por la eficiencia y la racionalización de los costes

9. Propuesta de valor

- 🎯 ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes? ¿Solucionamos sus problemas? ¿Qué problemas?
- 🎯 La propuesta de valor implica productos y servicios ofrecidos para satisfacer una necesidad del cliente, generando valor para un segmento de clientes. Dicho valor puede derivarse de características cuantitativas (precio, plazo de entrega, duración de la garantía, etiqueta energética), ... y cualitativas (certificaciones, marcas, servicio al cliente, postventa, etc.)

Canvas de Triple Capa (3XL)

El modelo de negocio debe centrarse en los clientes



Depende del contexto



- (i) BMC económico**
- (ii) BMC del ciclo de vida medioambiental**
- (iii) BMC de stakeholders sociales**

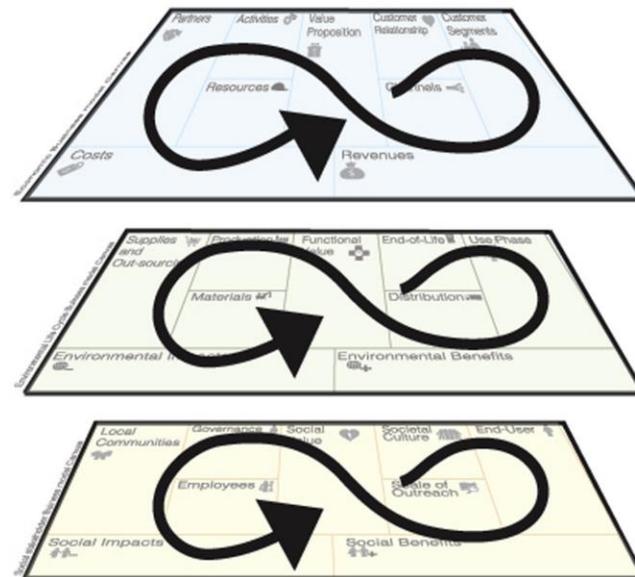
Cada capa apoya una coherencia horizontal, o un enfoque integrado para explorar el impacto económico, medioambiental o social de una organización, destacando las acciones y relaciones clave dentro de los nueve componentes de cada capa.

El Canvas del modelo de negocio (BMC) de tres capas crea dos nuevas dinámicas: la coherencia horizontal y la vertical.

Canvas de Triple Capa (3XL)

El canvas del modelo de negocio de tres capas crea dos nuevas dinámicas: la coherencia horizontal y la vertical.

Horizontal coherence

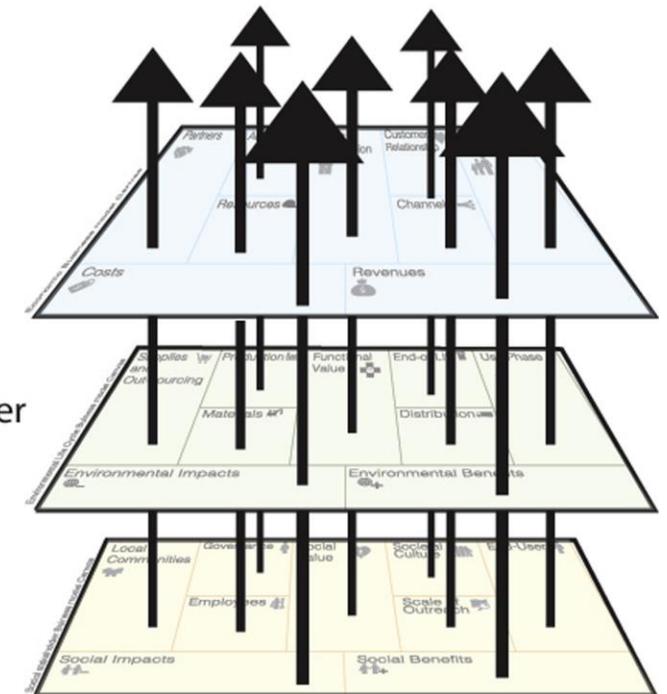


economic layer

environmental layer

social layer

Vertical coherence



Canvas de Triple Capa (3XL)

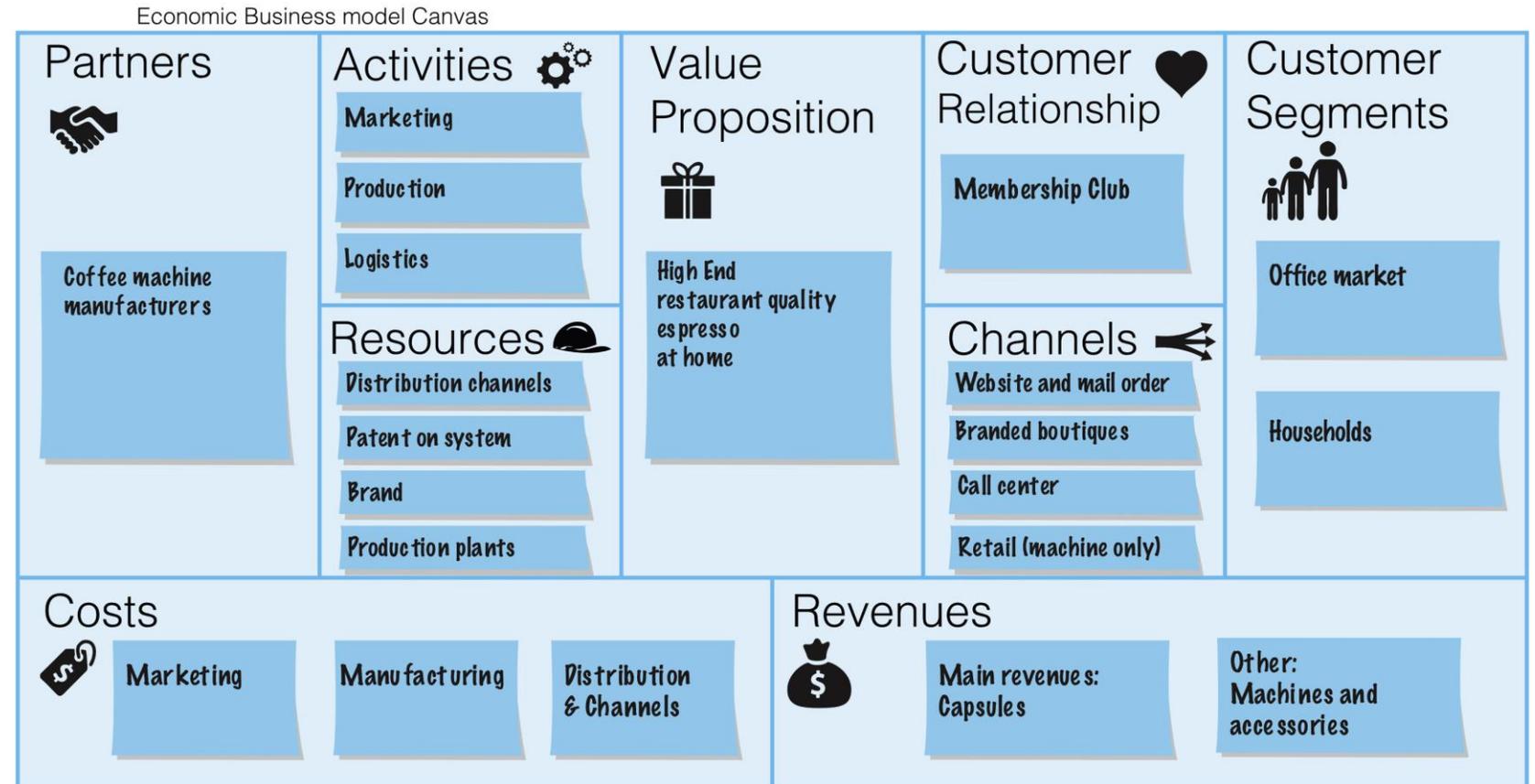
El Lienzo del Modelo de Negocio de Tres Capas es una herramienta para explorar [la innovación del modelo de negocio](#) orientado a la sostenibilidad.

Añade dos capas al BMC original: una capa medioambiental basada en la perspectiva del ciclo de vida y una capa social basada en la perspectiva de las partes interesadas.

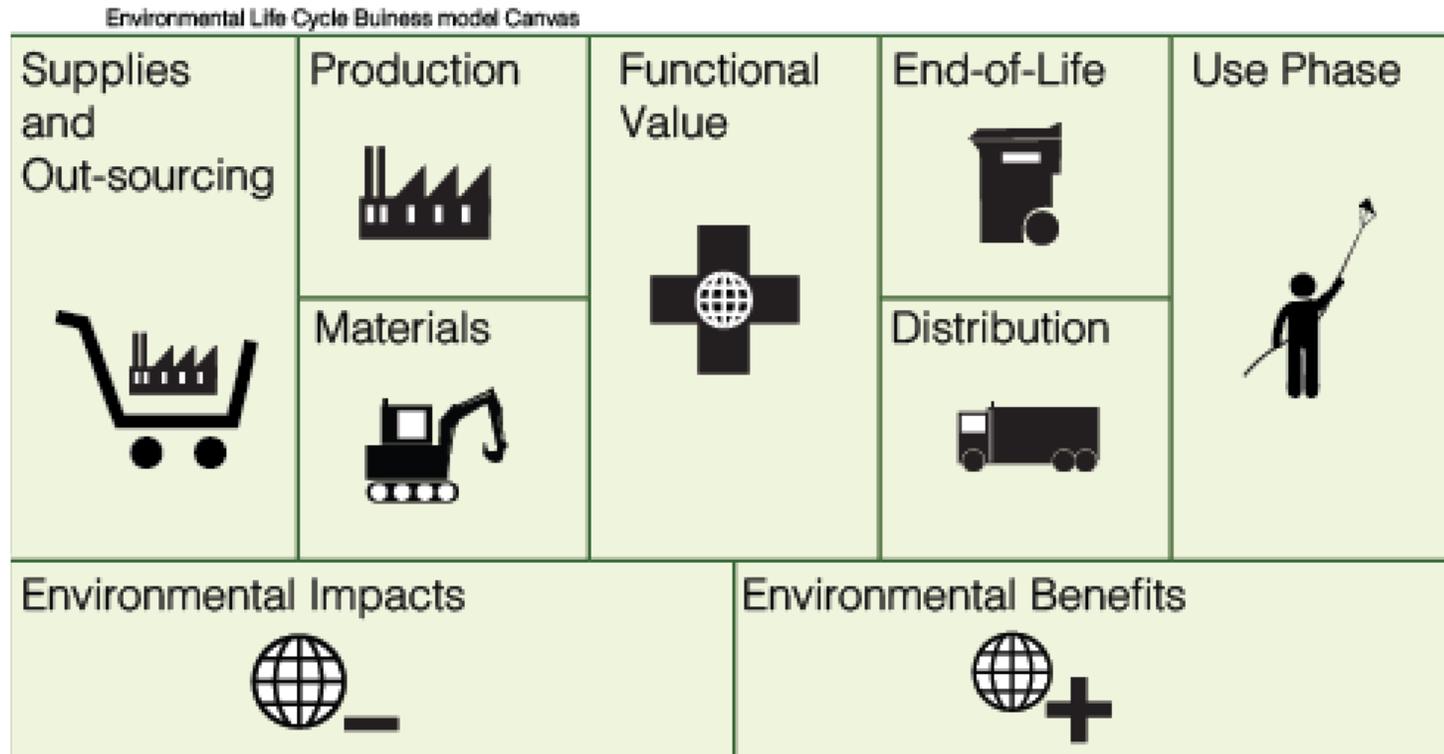
Juntas, las 3 capas aclaran mejor cómo una organización genera múltiples tipos de valor: económico, medioambiental y social. Apoya visualmente el desarrollo y la comunicación de una visión más holística e integrada de un modelo de negocio; lo que también apoya la innovación creativa hacia [modelos de negocio más sostenibles](#).

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa Económica

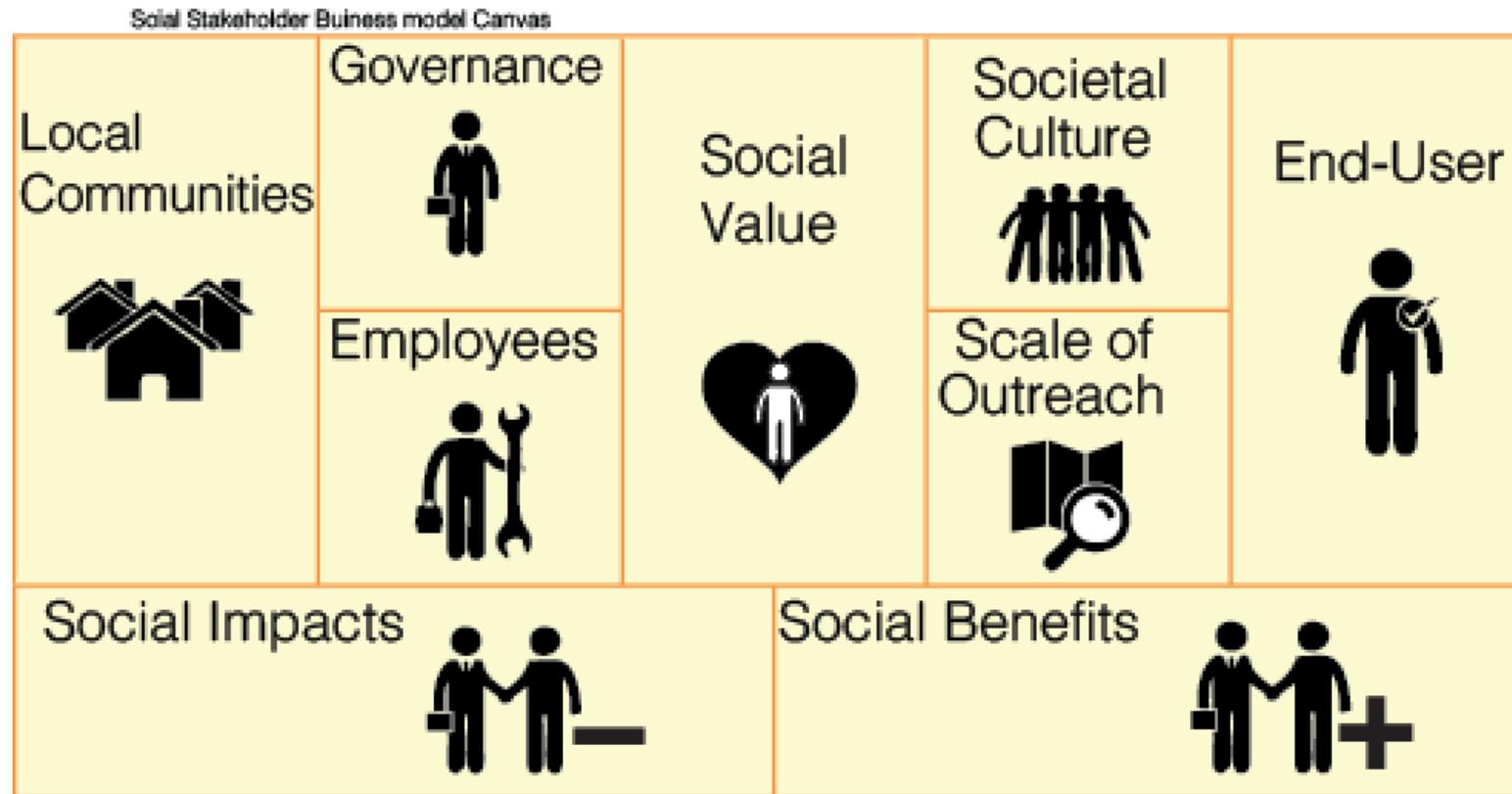
A modo de ejemplo, presentamos el modelo de negocio de Nestlé Nespresso a través de los nueve componentes que conforman el BMC original de Osterwalder y Pigneur (2010). Su BMC constituye la capa económica del Lienzo del Modelo de Negocio de Tres Capas propuesto. Los aspectos económicos del modelo de negocio de Nespresso comienzan con la búsqueda de la venta a domicilio de espresso de alta calidad para restaurantes, y se desarrollan en otra parte



Canvas de Triple Capa (3XL)



Canvas de Triple Capa (3XL)



Canvas de Triple Capa (3XL)

- 🌐 Innovar hacia modelos de negocio más sostenibles requiere desarrollar nuevos modelos de negocio que vayan más allá de un enfoque económico y que generen e integren el valor económico, medioambiental y social a través de las acciones de una organización (Bocken et al., 2013, Willard, 2012)
- 🌐 Las capas adicionales son paralelas al BMC original, ya que destacan las interconexiones que sustentan los impactos ambientales y sociales por separado, y lo amplían al establecer conexiones entre las tres capas para apoyar una perspectiva integrada de triple resultado del impacto organizativo (Glaser, 2006, Hubbard, 2009, Sherman, 2012)
- 🌐 El BMC de triple capa proporciona una coherencia "horizontal" dentro de cada capa del lienzo para explorar el valor económico, medioambiental y social de forma individual y una coherencia "vertical" que integra la creación de valor en las tres capas del lienzo, lo que permite desarrollar una comprensión más profunda de la creación de valor de una organización (Lozano, 2008).

Canvas de Triple Capa (3XL)

- 🌍 La capa ambiental del BCM de triple capa se basa en una perspectiva de ciclo de vida del impacto ambiental. Procede de la investigación sobre la Evaluación del Ciclo de Vida (ECV), que es un enfoque formal para medir el impacto ambiental de un producto o servicio en todas las etapas de su vida (Svoboda, 1995)
- 🌍 Un ACV formal proporciona una evaluación de los impactos ambientales a través de múltiples tipos de indicadores (por ejemplo, CO₂e, calidad de los ecosistemas, salud humana, agotamiento de los recursos, uso del agua) a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto o servicio (por ejemplo, extracción de materias primas, fabricación, distribución, uso y fin de vida)
- 🌍 El acoplamiento de la ECV con la innovación empresarial puede apoyar las innovaciones competitivas de productos, servicios y modelos empresariales con características medioambientales mejoradas respecto a las innovaciones empresariales tradicionales y apoyar la medición continua del impacto y la mejora de las innovaciones orientadas a la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa medioambiental – 9 componentes

- 1. Valor funcional**- describe los resultados focales de un servicio (o producto) por parte de la organización examinada. Por ejemplo, la unidad funcional del ACV de Nespresso es una cápsula de espresso de 40 ml, mientras que el valor funcional es el total de estas cápsulas consumidas por los clientes en un plazo determinado, como un año. El objetivo de definir el valor funcional es, en primer lugar, aclarar lo que se está examinando en la capa medioambiental y, en segundo lugar, servir de referencia para explorar los impactos de posibles modelos empresariales alternativos.
- 2. Materiales** - se refieren a las existencias biofísicas que se utilizan para aportar el valor funcional. Por ejemplo, los fabricantes compran y transforman grandes cantidades de materiales físicos, mientras que las organizaciones de servicios tienden a necesitar materiales en forma de infraestructura de edificios y tecnología de la información. Estas organizaciones de servicios también consumen importantes recursos materiales en forma de activos como ordenadores, vehículos y edificios de oficinas. Para Nespresso, los materiales son en primer lugar los granos de café, que representan el 19,9% de su huella de carbono. El aluminio utilizado para las cápsulas también debe incluirse en los materiales del ciclo de vida, ya que representa el 6% de la huella de carbono.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa medioambiental – 9 componentes

3. Producción - La producción para un fabricante puede implicar la transformación de materias primas o inacabadas en productos de mayor valor. La producción para un proveedor de servicios puede implicar el funcionamiento de una infraestructura informática, el transporte de personas u otra logística, el uso de espacios de oficina y el alojamiento de puntos de servicio. Al igual que en el caso de los materiales, no se trata de todas las actividades, sino de aquellas que son fundamentales para la organización y tienen un alto impacto medioambiental. En el caso de Nespresso, los procesos industriales para preparar los granos de café representan el 4,5% del impacto de carbono y la fabricación de las cápsulas de embalaje el 13,3%.

4. Suministros y subcontratación - representan todas las demás actividades materiales y de producción que son necesarias para el valor funcional pero que no se consideran "centrales" para la organización. Los ejemplos pueden incluir el agua o la energía que, si bien podrían provenir de fuentes propias (pozos locales y producción de energía in situ), es probable que sean suministradas por empresas locales de servicios públicos. Por ello, muchas organizaciones tienen poca influencia en estas áreas, a menos que estén dispuestas a asumir un mayor control sobre estas acciones a través de, por ejemplo, la creación de servicios energéticos y de servicios públicos in situ. En los datos disponibles sobre la huella de carbono del fabricante de cápsulas de café, la mayoría de los impactos de los suministros y la subcontratación, como las máquinas y las cápsulas, se incluyeron en la fase de uso.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa medioambiental – 9 componentes

5. Distribución - implica el transporte de mercancías. En el caso de un proveedor de servicios o un fabricante de productos, la distribución representa el medio físico por el que la organización garantiza el acceso a su valor funcional. En el caso de Nespresso, la distribución implica el envío de granos de café y, posteriormente fabricados, de cápsulas de café a lo largo de miles de kilómetros con el efecto total de representar sólo el 4,6% de la huella de carbono de Nespresso. Sus prácticas de distribución favorecen el tren en lugar de los camiones. Además, los productos se envasan en cajas de cartón que representan el 3,6% de su huella de carbono.

6. Fase de uso - se centra en el impacto de la participación del cliente en el valor funcional de la organización, o servicio y/o producto principal. Esto incluiría el mantenimiento y la reparación de los productos cuando sea pertinente; y debería incluir alguna consideración sobre los recursos materiales y las necesidades energéticas del cliente a través del uso. Muchos productos electrónicos incurrir en impactos en la fase de uso cuando cargan un dispositivo y utilizan una infraestructura necesaria para apoyar la red de usuarios. En el caso de Nespresso, la fase de uso consta de tres elementos. (1) las necesidades de energía y agua de un cliente para preparar el café suman un 10,9%. (2) el uso y la producción de la máquina representan el 7,8%. Y (3), la producción y el lavado de las cápsulas de café es el elemento más importante de todo el ciclo de vida, con un 28% del impacto de carbono de Nespresso.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa medioambiental – 9 componentes

7. Fin de vida - cuando el cliente decide poner fin al consumo del valor funcional y suele conllevar cuestiones de reutilización de materiales como la refabricación, la reutilización, el reciclaje, el desmontaje, la incineración o la eliminación de un producto. Desde el punto de vista medioambiental, este componente ayuda a la organización a explorar formas de gestionar su impacto ampliando su responsabilidad más allá del valor inicialmente concebido de sus productos. Cada vez más, los gobiernos obligan a las organizaciones a abordar esta cuestión mediante diversas restricciones de sustancias y requisitos de reciclaje. Para Nespresso, el fin de la vida útil significa abordar los impactos de sus cápsulas de café expreso gastadas, compuestas por café y aluminio. Las cápsulas, el envase y la máquina, en una combinación de escenarios de fin de vida que incluye el vertido y el reciclaje, suman el 5,5% del impacto total de carbono de Nespresso. Sin embargo, las cápsulas sólo pueden reciclarse si se llevan a uno de los 14.000 puntos de recogida específicos de Nespresso

8. Impacto sobre el medioambiente - se centra en los costes ecológicos de las acciones de la organización. Estos indicadores de rendimiento pueden estar relacionados con medidas biofísicas como las emisiones de CO₂e, la salud humana, el impacto en los ecosistemas, el agotamiento de los recursos naturales o el consumo de agua. En el caso de Nespresso, sus impactos ambientales pueden apuntar a su mayor contribuyente, la etapa de uso con el 46,6% de la huella de carbono.

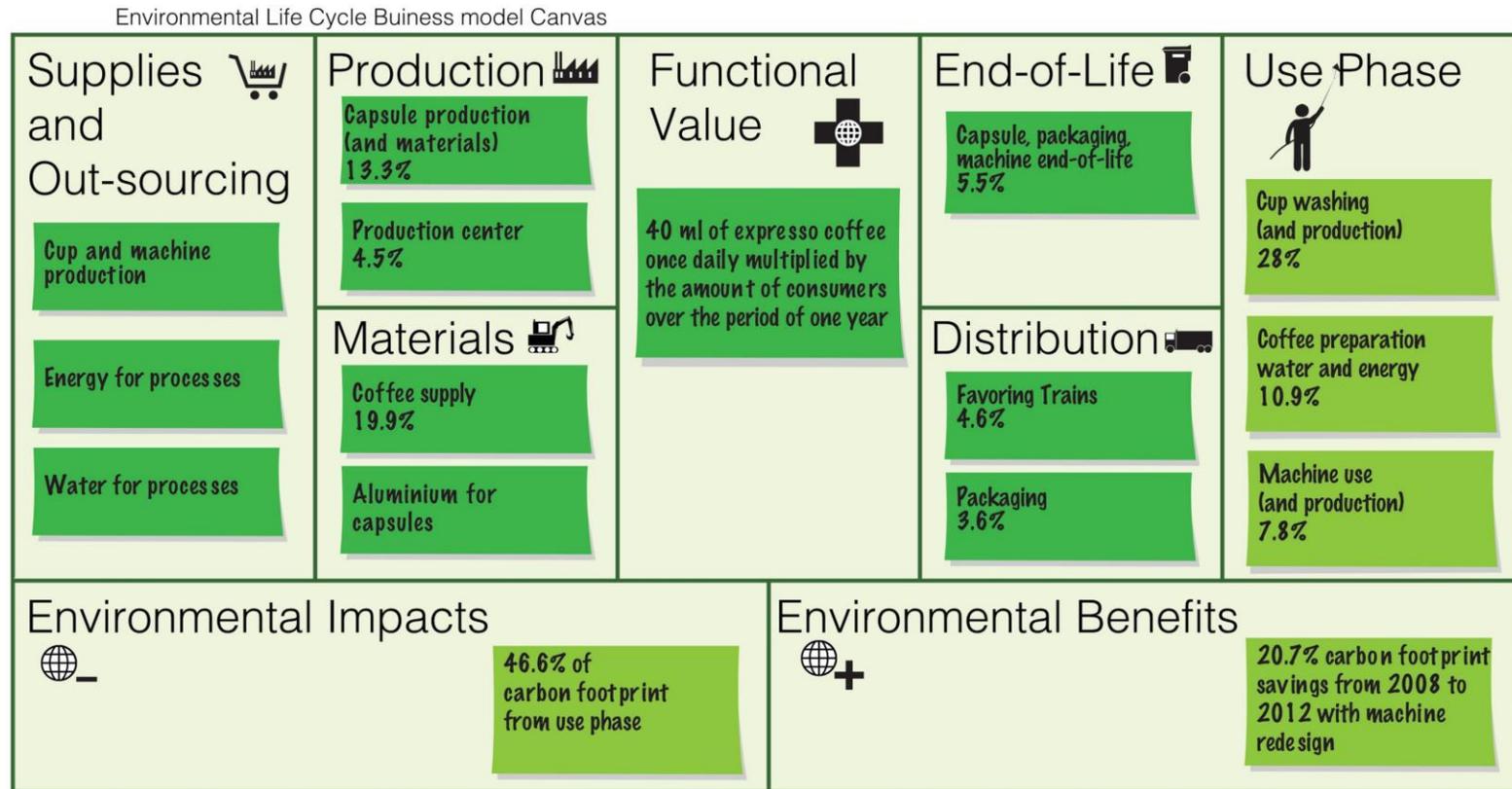
Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa medioambiental – 9 componentes

9. Beneficios medioambientales - abarca el valor ecológico que la organización crea a través de la reducción del impacto ambiental e incluso el valor ecológico positivo regenerativo. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, este componente ofrece un espacio para que una organización explore explícitamente las innovaciones de productos, servicios y modelos de negocio que puedan reducir el impacto medioambiental negativo y/o aumentar el positivo a través de sus acciones. En el caso de Nespresso, un ejemplo de ello sería la reducción del 20,7% de las emisiones de carbono que lograron al rediseñar las máquinas para que fueran energéticamente eficientes.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Ejemplo de Nespresso

El BMC original se utiliza para comprender cómo los ingresos superan a los costes, el principal objetivo de la capa medioambiental del BMC de triple capa es valorar cómo la organización genera más beneficios medioambientales que impactos medioambientales. Permite a los usuarios comprender mejor dónde se encuentran los mayores impactos medioambientales de la organización dentro del modelo de negocio; y proporciona información sobre dónde puede centrar su atención la organización a la hora de crear innovaciones orientadas al medio ambiente.

Environmental Layer



Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa Social

🌐 La capa social se basa en un enfoque de gestión de las partes interesadas para explorar el impacto social de una organización (Freeman, 1984), con el fin de equilibrar los intereses de las partes interesadas de una organización. Las partes interesadas son grupos de individuos u organizaciones que pueden influir o son influidos por las acciones de una organización.

🌐 Las partes interesadas típicas son los empleados, los accionistas, la comunidad, los clientes, los proveedores, los organismos gubernamentales y los grupos de interés, aunque otros abogan por ampliar las partes interesadas para incluir a grupos como los medios de comunicación, los pobres, los grupos terroristas e incluso los actores no humanos, como los ecosistemas naturales (Miles, 2011, Post et al., 2002, Hart y Sharma, 2004)

🌐 Hay una serie de enfoques para abordar los impactos sociales en las empresas, tales como: evaluaciones del ciclo de vida social (Jørgensen et al., 2008), ISO 26000 y otras normas comunes (Pojasek, 2011, Moratis, 2011), y factores de impacto social (Benoît et al., 2010). Todos ellos se basan en la perspectiva de las partes interesadas; por tanto, es nuestra decisión elegir el enfoque

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa Social – 9 componentes

- 1. Valor social** - la misión de una organización que se centra en la creación de beneficios para sus partes interesadas y la sociedad en general. Para las empresas orientadas a la sostenibilidad, la creación de valor social es probablemente una parte clara de su misión. En el caso de Nespresso, utilizan el término creación de valor compartido. Su intención de crear valor social puede interpretarse a través de su "hoja de ruta para el crecimiento sostenible", en la que una de sus principales competencias es desarrollar valor a largo plazo a partir de relaciones mutuamente beneficiosas con los caficultores. Una comprensión más amplia del valor social de la empresa puede extrapolarse de sus principios empresariales corporativos "para mejorar la calidad de vida de los consumidores cada día, en cualquier lugar, ofreciendo opciones de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables y fomentando un estilo de vida sano"
- 2. Empleado** - Considerar el papel de los empleados como una de las principales partes interesadas de la organización. Aquí pueden incluirse varios elementos (cantidades y tipos de empleados, datos demográficos destacados como las variaciones salariales, el género, la etnia y la educación (por nombrar algunos) dentro de la organización). Proporciona un espacio para discutir cómo los programas orientados a los empleados de una organización -por ejemplo, la formación, el desarrollo profesional, los programas de apoyo adicionales- contribuyen a la viabilidad y el éxito de la organización a largo plazo. Los objetivos de Nespresso son su rápido crecimiento de empleados desde su fundación, que alrededor del 70% de sus empleados están de cara al cliente, que sus empleados trabajan en más de 60 países y que ellos mismos representan más de 90 nacionalidades - mantener un lugar de trabajo positivo y unas relaciones sólidas con los clientes probablemente deba considerarse una parte fundamental de su negocio.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa Social – 9 componentes

3. Gobernanza - capta la estructura organizativa y las políticas de toma de decisiones de una organización. En muchos sentidos, la gobernanza define qué partes interesadas es probable que una organización identifique y se comprometa con ellas y cómo es probable que lo haga. Las organizaciones pueden variar en cuanto a su gobernanza, incluyendo la propiedad (por ejemplo, cooperativa, sin ánimo de lucro, con ánimo de lucro de propiedad privada, con ánimo de lucro que cotiza en bolsa), las estructuras organizativas internas (por ejemplo, la jerarquía organizativa, la especialización funcional frente a la de las unidades) y las políticas de toma de decisiones (por ejemplo, la transparencia, la consulta, los criterios no financieros, la participación en los beneficios) y cada uno de estos puntos puede influir en la forma en que una organización puede involucrar a las partes interesadas en la creación de valor social. Como unidad de negocio autónoma dentro de Nestlé, Nespresso se ha esforzado por ser transparente en la toma de decisiones y por involucrar activamente a las partes interesadas en la creación de valor

4. Comunidades - se establecen relaciones sociales con los proveedores y sus comunidades locales. Estas dos partes interesadas se unen como comunidades al alinear las tres capas del TBLMC. Al interactuar con las comunidades, el éxito de una organización puede verse muy influido por el desarrollo y el mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. Para Nespresso, desarrollar relaciones exitosas con los proveedores de café es especialmente importante, ya que necesita grandes cantidades de café de alta calidad. Para satisfacer su demanda de café, Nespresso se ha asociado con la ONG Rainforest Alliance para formar y apoyar a más de 62.000 agricultores en la mejora sostenible de la calidad y el rendimiento del café, lo que a su vez aumenta sus ingresos.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa Social – 9 componentes

5. Cultura social - reconoce el impacto potencial de una organización en la sociedad en su conjunto. Volviendo al punto de que las empresas no pueden tener éxito cuando la sociedad fracasa, este componente aprovecha el concepto de valor sostenible para reconocer el impacto potencial de una organización en la sociedad y cómo, a través de sus acciones, puede influir positivamente en ella. En el caso de Nespresso, se podría argumentar que las porciones de tazas individuales de calidad de restaurante apuntan a una cultura de individualismo. Por otro lado, las sólidas prácticas y programas de responsabilidad social corporativa de Nespresso pueden interpretarse como una cultura de responsabilidad y proactividad.

6. Alcance de la difusión - describe la profundidad y amplitud de las relaciones que una organización establece con sus partes interesadas a través de sus acciones a lo largo del tiempo. Esto puede incluir la idea de desarrollar relaciones integradoras a largo plazo y el alcance del impacto geográfico -por ejemplo, el enfoque local, regional o global-, así como el impacto de una organización en cómo y si aborda las diferencias sociales, como la interpretación local de las acciones éticas o culturales en diferentes culturas y países. En el caso de Nespresso, la escala de alcance está representada por una empresa en crecimiento que opera en más de 60 países con más de 320 tiendas. Su alcance también es profundo y diversificado al crear programas sociales adicionales como la educación lingüística y los programas de microcréditos para su cadena de suministro.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa Social – 9 componentes

7. Usuarios finales - la persona que "consume" la propuesta de valor. Este espacio se ocupa de cómo la propuesta de valor responde a las necesidades del usuario final, contribuyendo a su calidad de vida. Los usuarios con necesidades similares se han segmentado normalmente en función de los datos demográficos pertinentes, como la edad, los ingresos, la etnia, el nivel educativo, etc. Es importante destacar que el usuario final no siempre es el cliente definido en la capa económica del lienzo del modelo de negocio. En el caso de Nespresso, el usuario final suele ser el cliente que busca un café de alta calidad y bajo esfuerzo en el lienzo económico. En el lienzo social, Nespresso busca proporcionar valor satisfaciendo la necesidad del usuario en términos de sabor, calidez y un impulso de cafeína.

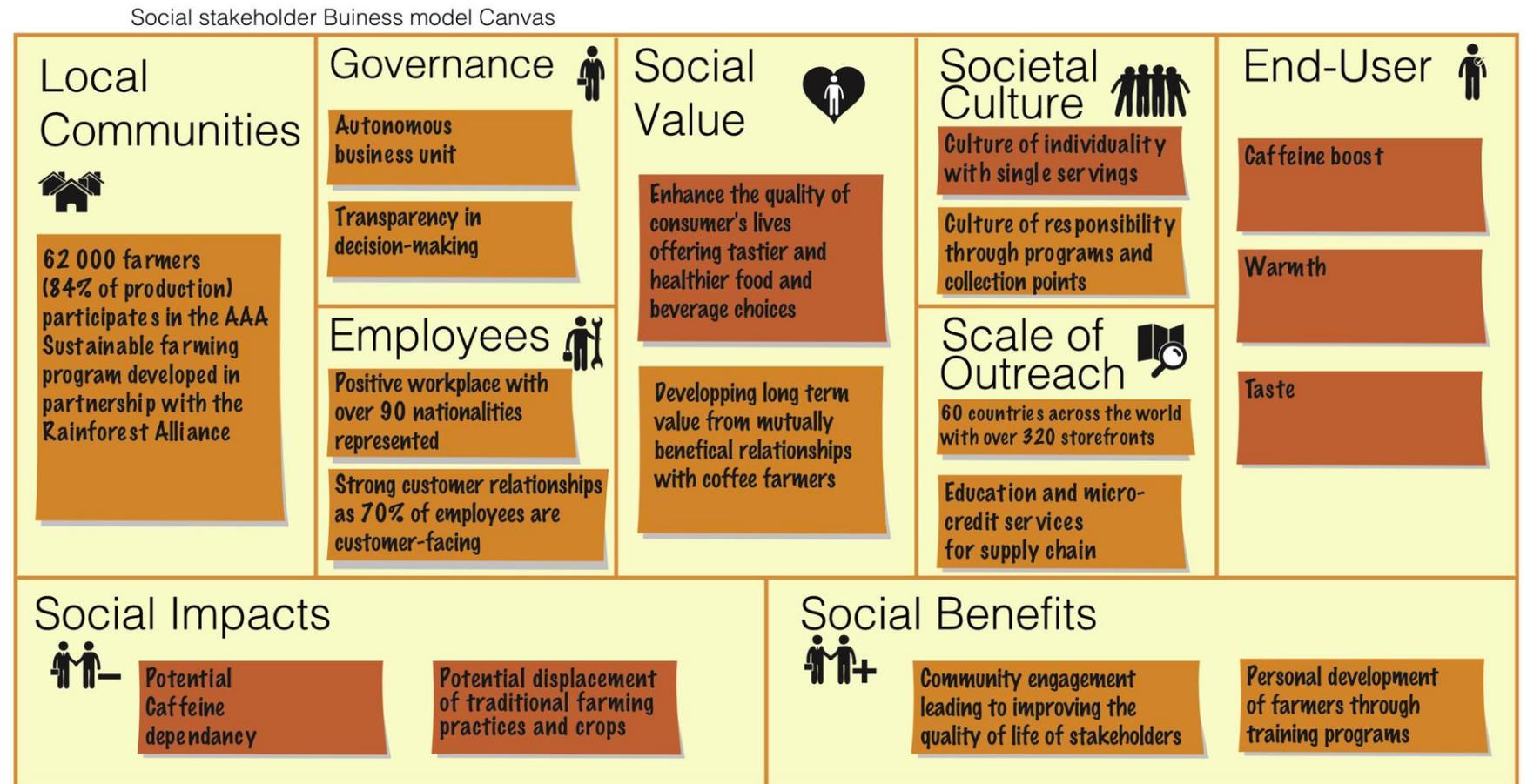
8. Impactos sociales - aborda los costes sociales de una organización. Complementa y amplía los costes financieros de la capa económica y los impactos biofísicos de la capa medioambiental. Entre los indicadores más comunes se encuentran las horas de trabajo, el patrimonio cultural, la salud y la seguridad, el compromiso con la comunidad, la competencia leal, el respeto de los derechos de propiedad intelectual, etc. En el caso de Nespresso, los impactos sociales negativos podrían derivarse de su compromiso con los agricultores locales, lo que podría perturbar o desplazar las prácticas culturales y sociales existentes, o el impacto potencial de la adicción a la cafeína, en caso de que la percepción cambie y se considere la cafeína como un mal social, como ocurre con el tabaco, el alcohol y la comida basura.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Capa Social – 9 componentes

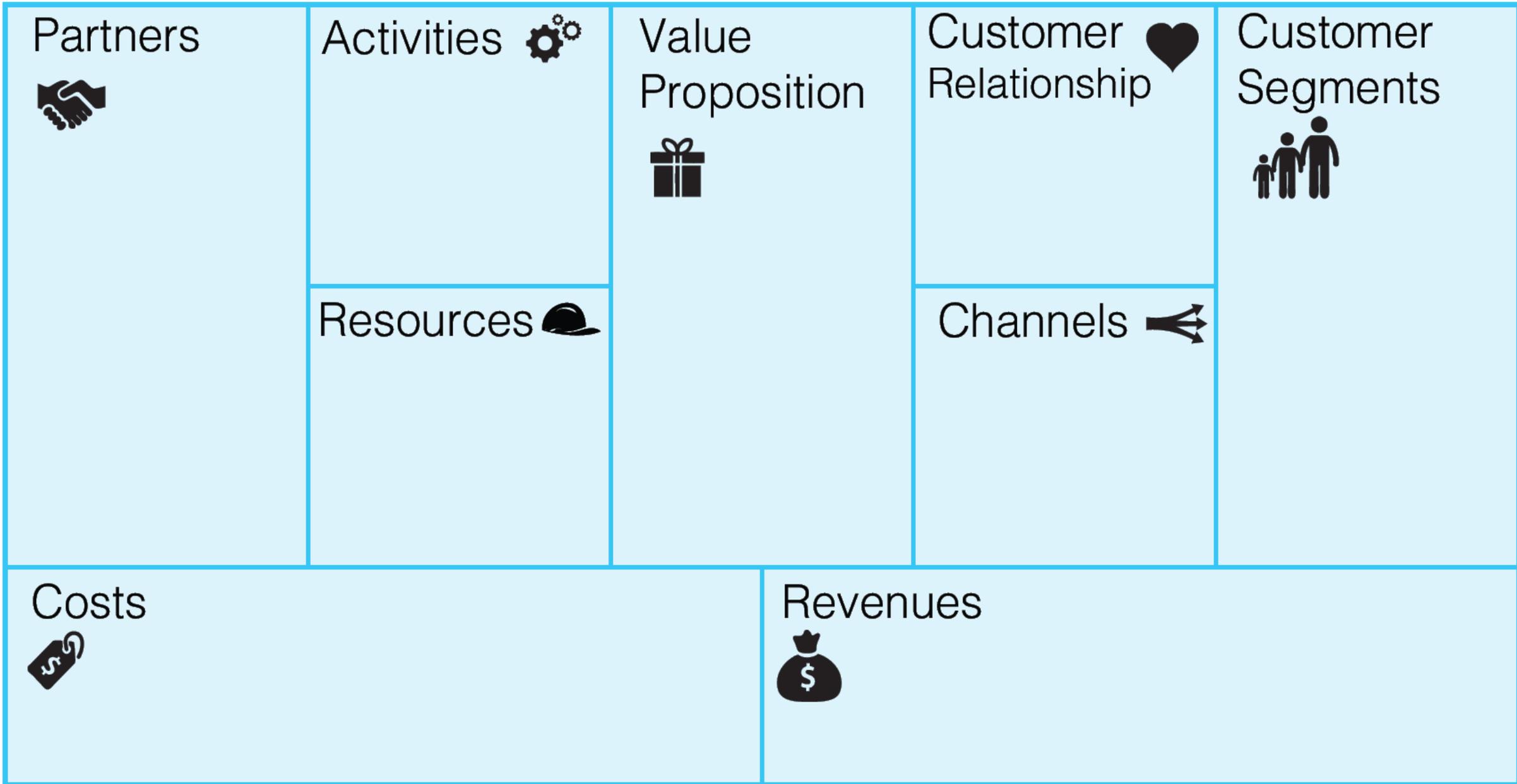
9. Beneficios sociales - los aspectos de creación de valor social positivo de la acción de la organización. Este componente sirve para considerar explícitamente los beneficios sociales que se derivan de las acciones de una organización. En el caso de Nespresso, los beneficios sociales pueden incluir los impactos de desarrollo personal y de compromiso con la comunidad al ofrecer oportunidades de formación a sus empleados directamente e indirectamente con sus proveedores de café a través de su asociación con Rainforest Alliance.

Canvas de Triple Capa (3XL) – Ejemplo de Nespresso

Capa Social



Lona de triple capa (3XL) -
plantillas



Supplies and Out-sourcing 

Production 

Functional Value 

End-of-Life 

Use Phase 

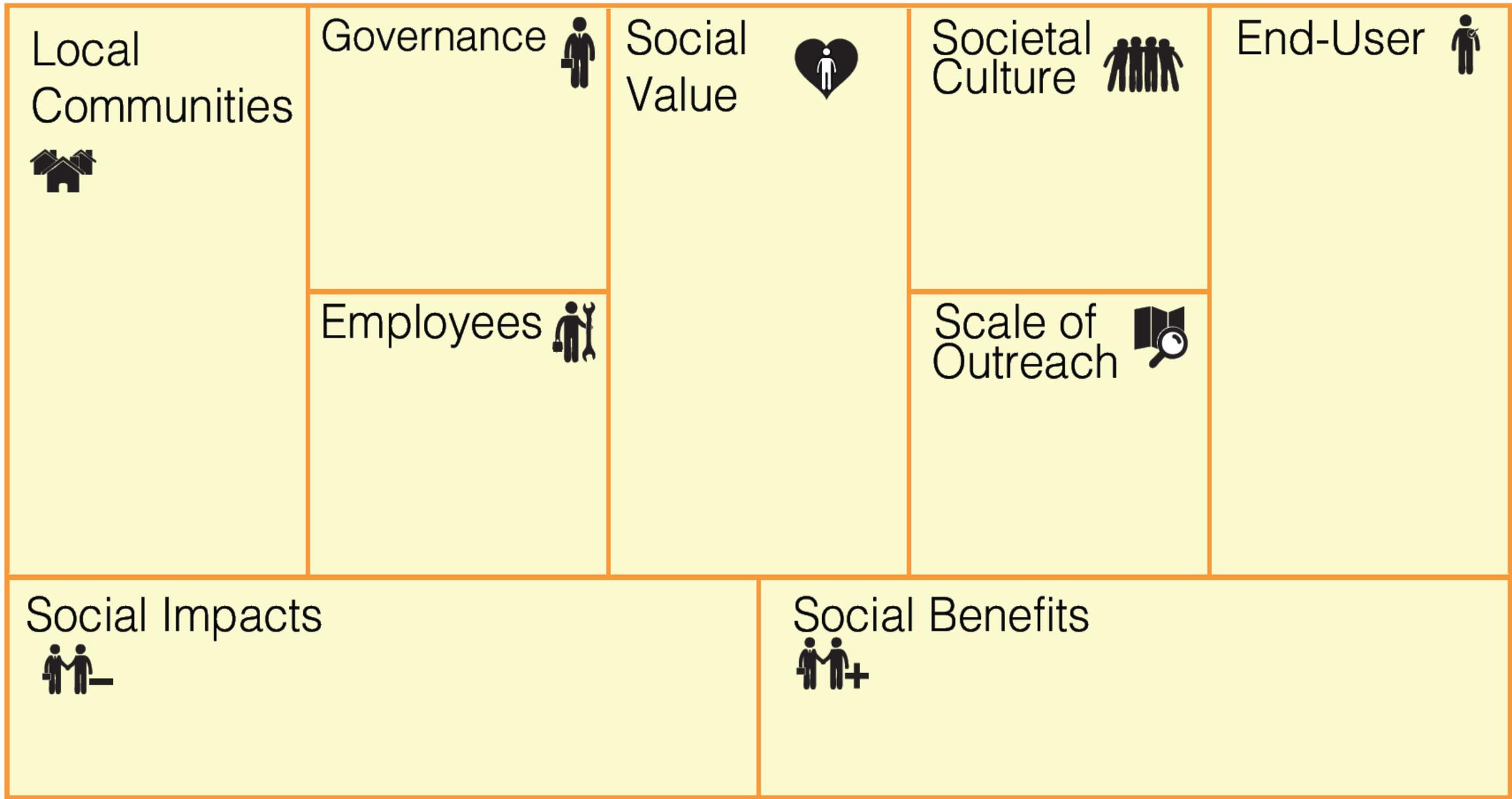
Materials 

Distribution 

Environmental Impacts 

Environmental Benefits 

Triple layered business model canvas
Social Stakeholder Business model Canvas





MÓDULO II

Autoevaluación y seguimiento: ¿Cómo de "cívica" es mi IES?

2. Cómo realizar la autoevaluación: Diagnóstico estratégico

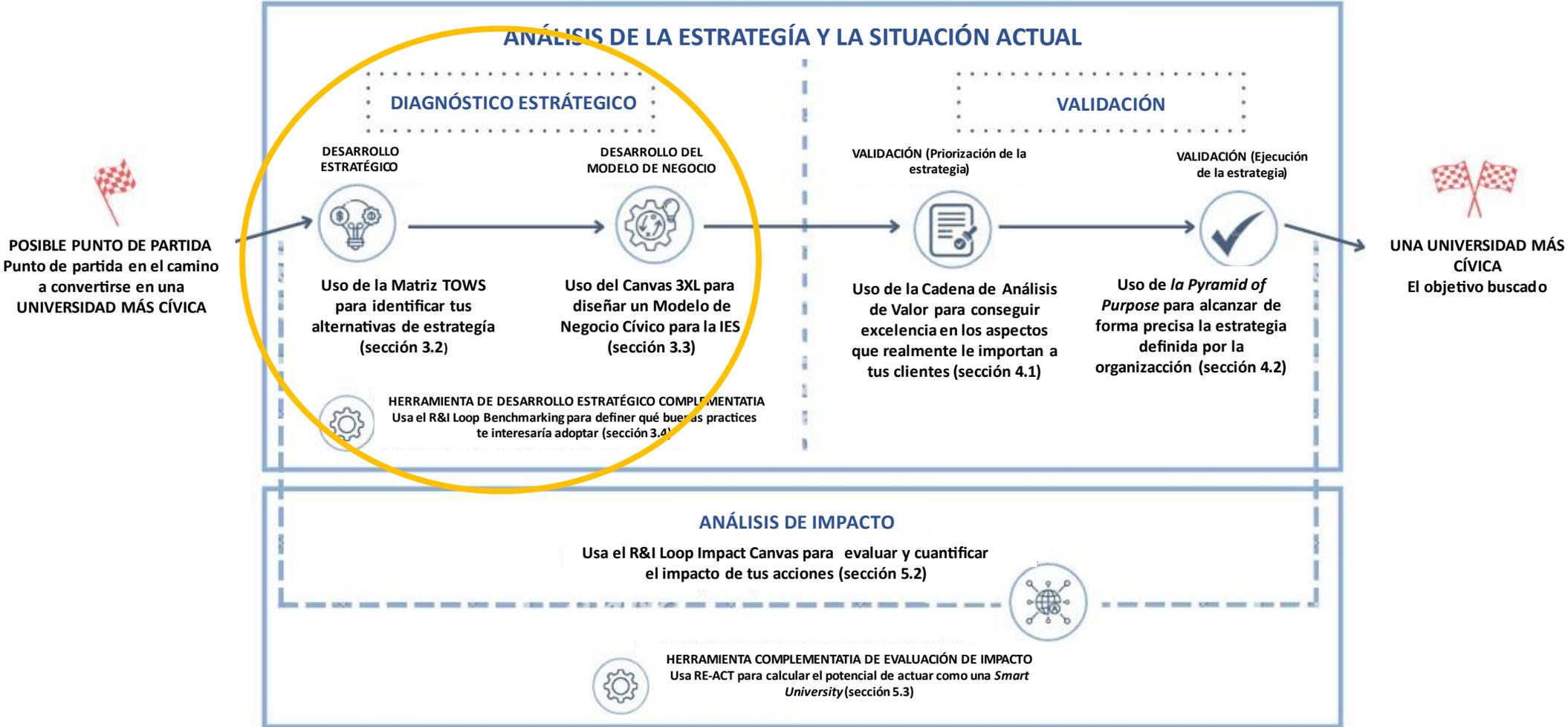
- Desarrollo de la estrategia: Análisis Swot y Matriz Tows
- Desarrollo del modelo de negocio 3xl Canvas
- R&I LOOP Benchmark (complementario)

Objectives/ Learning Outcomes

- 🌐 To identify inspiring examples of other universities that can be used as good practices to follow in order to accomplish the defined profile of civic university
- 🌐 To define what needs to be adapted from the identified good practices and which goals will be achieved by the HEI when adapting the good practices to its specific context



El camino de una IES hacia una Universidad más cívica de acuerdo a R&I Loop



Benchmark

En primer lugar, cada organización debe averiguar en qué tipo de universidad cívica quiere convertirse. **R&ILOOP Benchmark** ayudará a las universidades en este proceso:

40 mejores prácticas Proyecto R&I Loop



3 prácticas que mejor se ajustan a los objetivos de la organización para convertirse en una universidad cívica



TIP: La organización debe identificar las prácticas que se ajustan a los tres pilares (**Innovación, Sostenibilidad y Gobernanza**)



Benchmark

Las tres mejores prácticas son prácticas que otras organizaciones (en su mayoría IES) han llevado a cabo, por lo que habrá diferencias hacia la organización que pretenda aplicarlas

¿Qué partes de las mejores prácticas realiza ya su IES?

¿Qué partes de las mejores prácticas no cumple su IES?

De este modo, la organización puede situarse y ver lo que ya se hace correctamente y lo que le falta por hacer para aplicar estas buenas prácticas y acercarse a ser una universidad cívica

Benchmark - Plantilla

La plantilla contiene tres filas para explicar las tres mejores prácticas elegidas. Además, un espacio para explicar otros objetivos que la IES tiene personalmente para convertirse en una universidad cívica

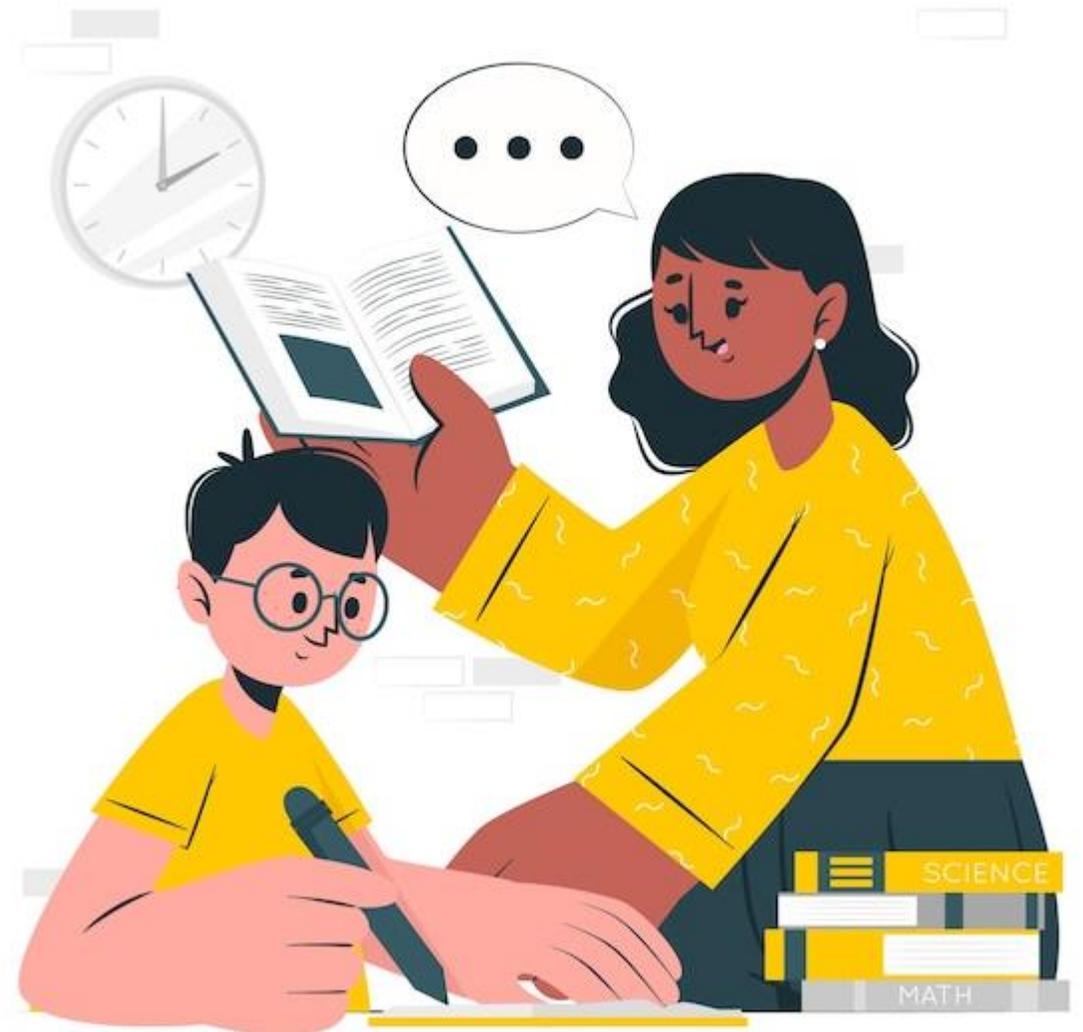
	Nombre de la mejor práctica	¿Qué hace ya mi organización de esta práctica?	¿Qué debe adaptar mi organización para aplicar esta práctica?	¿Cuáles son los objetivos de mi IES en relación con esta práctica?
1				
2				
3				
Otros objetivos del IES				

MÓDULO II

Autoevaluación y seguimiento: ¿Cómo de "cívica" es mi IES?

3. Cómo seguir la autoevaluación: VALIDACIÓN

- Priorización de la estrategia: Análisis de la cadena de valor
- Ejecución de la estrategia: Pyramid of purpose

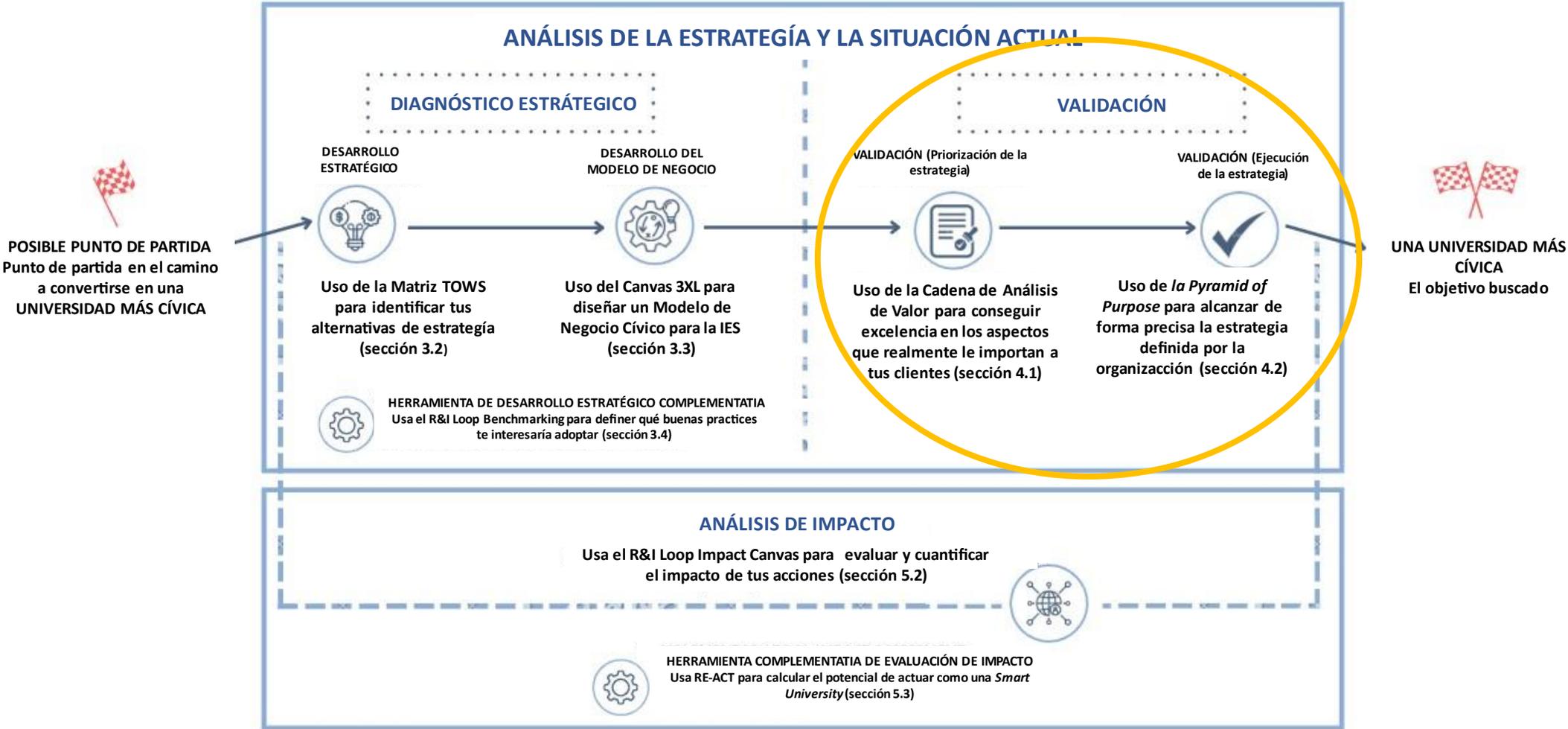


Objetivos/ resultados del aprendizaje

- 🌐 Entender qué es la priorización de estrategias y cómo puede utilizarse en la validación del análisis estratégico y situacional de una IES
- 🌐 Utilizar el análisis de la cadena de valor para priorizar las estrategias de una IES



El camino de una IES hacia una Universidad más cívica de acuerdo a R&I Loop



Análisis de la cadena de valor

Herramientas para priorizar las estrategias de las IES

Dado que los recursos disponibles suelen ser limitados, las IES deben centrar sus esfuerzos y priorizar qué estrategias se desarrollan primero. Para ayudar en este paso, proponemos hacer uso del Análisis de la Cadena de Valor para ayudar a la institución a centrarse en lo que realmente importa.



El análisis de la cadena de valor es una herramienta útil para determinar cómo obtener el máximo valor de una organización.



Este valor no tiene por qué repercutir fuera de su organización, sino que puede beneficiar:

Su gerente

Personas que dependen de ti

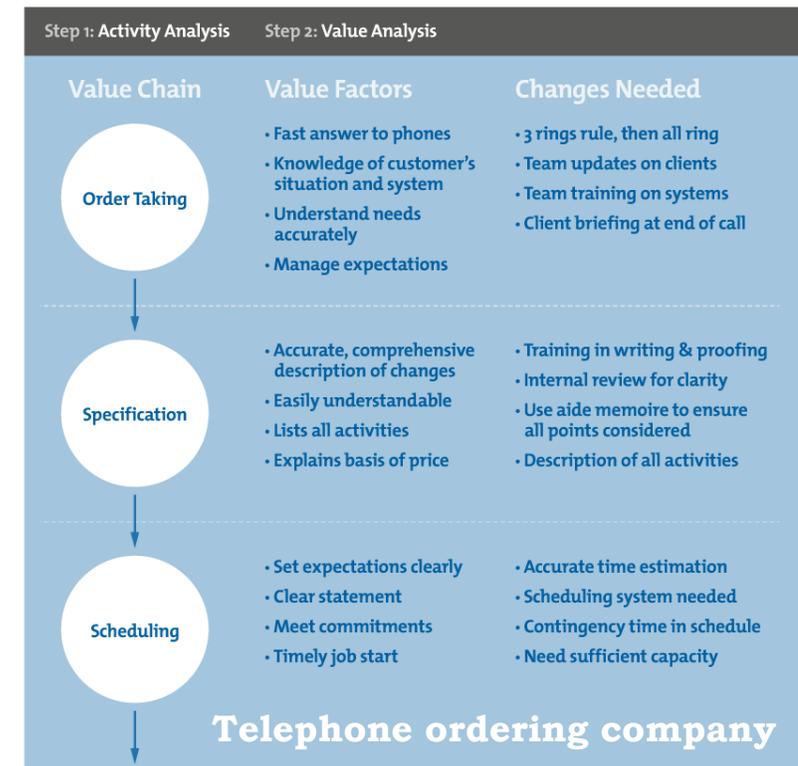
Sus compañeros de trabajo

Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor le ayuda a identificar las formas en que su organización crea valor y luego le ayuda a pensar en cómo puede maximizar este valor, ya sea a través de grandes productos, grandes servicios o trabajos bien hechos.

El análisis de la cadena de valor es un proceso de tres pasos:

- **Análisis de actividades:** En primer lugar, identifica las actividades que realiza para ofrecer su producto o servicio.
- **Análisis de valor:** En segundo lugar, para cada actividad, piense en lo que haría para añadir el mayor valor.
- **Evaluación y planificación:** En tercer lugar, se evalúa si merece la pena hacer cambios y se planifica la acción.



Análisis de la cadena de valor

Análisis de actividades

El primer paso es hacer una lluvia de ideas sobre las actividades que realiza su equipo y que de alguna manera contribuyen a la experiencia del cliente.

Por ejemplo:

- ¿Cómo se motiva a sí mismo o a su equipo para obtener un buen rendimiento?
- ¿Cómo se mantiene al día con las técnicas más eficientes y eficaces?
- ¿Cómo selecciona y desarrolla las tecnologías que le dan ventaja?
- ¿Cómo se obtiene información externa sobre cómo se está haciendo y cómo se puede mejorar?

TIP

Si realiza el Análisis de Actividades y el Análisis de Valor empezando por una lluvia de ideas con su equipo, es casi seguro que obtendrá una respuesta más rica que si lo hace por su cuenta.

Análisis de la cadena de valor

Análisis de valor

Para cada actividad identificada, enumere los "Factores de Valor" y, junto a ellos, escriba lo que hay que hacer o cambiar para proporcionar un gran valor a cada Factor de Valor.

Por ejemplo: Si está considerando la prestación de un servicio profesional, lo más probable es que su cliente valore una solución:

- precisa y correcta
- una solución basada en información totalmente actualizada
- una solución claramente expresada y fácilmente procesable

Escriba lo que hay que hacer o cambiar para proporcionar un gran valor para cada Factor de Valor.

Análisis de la cadena de valor

Evaluar los cambios y planificar la acción

A estas alturas habrás generado un montón de ideas para aumentar el valor que ofreces a los clientes, es el momento de pasar a la acción.



Tenga cuidado en esta etapa: podría fácilmente malgastar su energía en un centenar de tareas diferentes y nunca completar ninguna de ellas.

1

Elige las victorias rápidas, fáciles y baratas

2

Seleccione los cambios más difíciles. Algunos pueden ser poco prácticos. Otros sólo aportarán mejoras marginales, pero a un gran coste. Descártelos.

3

Priorizar las tareas restantes y planificar cómo abordarlas de forma factible e incremental para conseguir mejoras constantes y mantener el entusiasmo del equipo.

Análisis de la cadena de valor

TIP

Si tienes una relación lo suficientemente fuerte con uno o varios de los beneficiarios de las mejoras, puede valer la pena presentarles tus conclusiones y obtener su opinión: es una buena manera de confirmar que tienes razón o de entender mejor lo que realmente quieren.

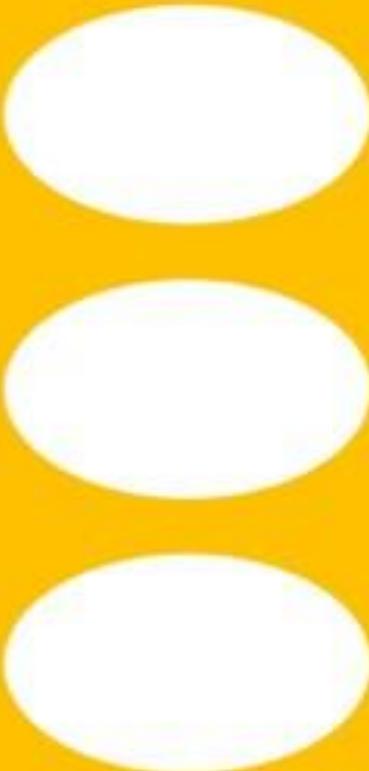
El análisis de la cadena de valor es una forma útil de reflexionar sobre las formas en que se aporta valor desde la organización y de revisar todo lo que se puede hacer para maximizar ese valor.

Puntos clave:

- ✓ **Análisis de actividades**, en el que se identifican las actividades que contribuyen a la entrega de su producto o servicio.
- ✓ **Análisis de valor**, donde se identifican los aspectos que los clientes valoran en la forma en que se lleva a cabo cada actividad, y luego se elaboran los cambios necesarios.
- ✓ **Evaluación y planificación**, donde se decide qué cambios hacer y se planifica cómo hacerlos.

Análisis de la cadena de valor

Plantilla

Paso 1: Análisis de la actividad	Paso 2: Análisis del Valor	Paso 3: Evaluación y Planificación
Cadena de Valor 	Factores de Valor 	Cambios Requeridos 

MÓDULO II

Autoevaluación y seguimiento: ¿Cómo de "cívica" es mi IES?

3. Cómo seguir la autoevaluación: VALIDACIÓN

- Priorización de la estrategia: Análisis de la cadena de valor
- Ejecución de la estrategia: Pyramid of purpose



Objetivos/ resultados del aprendizaje

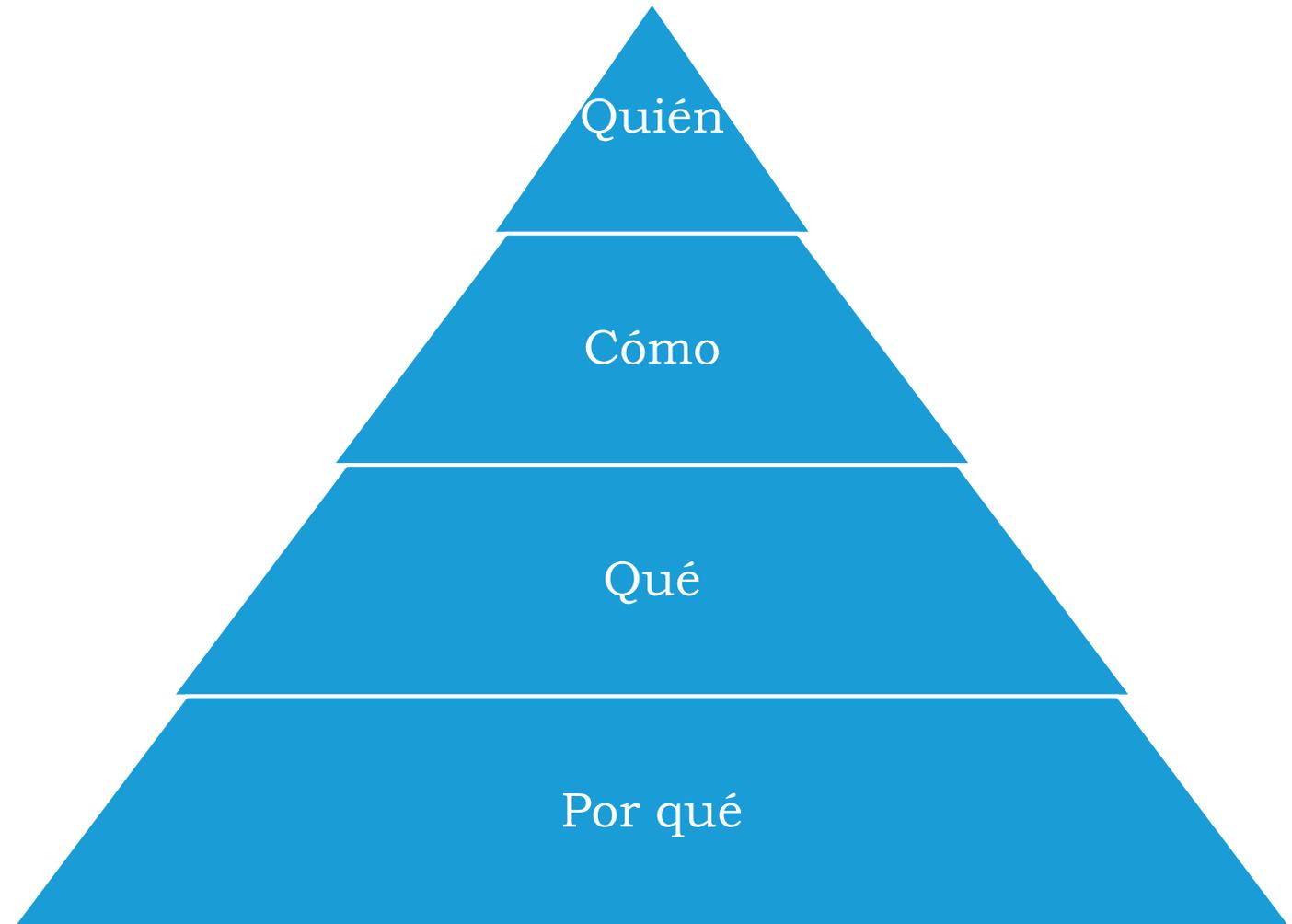
- 🌐 Comprender la importancia de comunicar la visión y la estrategia de una IES entre las partes interesadas internas y ajenas
- 🌐 Utilizar la pirámide de propósitos como herramienta práctica para ayudar a una IES a comunicar su estrategia



Pyramid of Purpose - Resumen

Para tener éxito en el proceso de convertirse en universidades más cívicas, las organizaciones deben alinear a todas las partes interesadas internas y externas con la visión perseguida. Para ayudar en este paso, proponemos el uso de la **Pyramid of Purpose** para ayudar a la dirección a comunicar la estrategia de la organización.

La Pyramid of Purpose es una herramienta para la **ejecución de la estrategia** que hace hincapié en el aspecto comunicativo de la misma. Esto se debe a que es una herramienta que describe gráficamente los elementos de la estrategia elegida.



Pyramid of Purpose - Resumen

Cuatro niveles

Quién

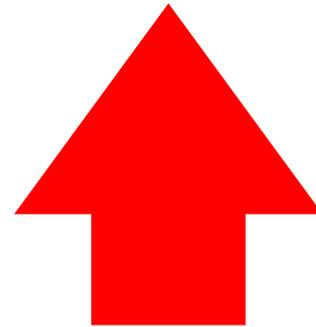
Cómo

Qué

Por qué



Base de la pirámide: todo el proceso se estructurará a partir de ella



Surgirán nuevos niveles con nuevas preguntas que deberán responderse en función de los niveles inferiores

Con este enfoque, se crea una herramienta que permite planificar cómo ejecutar la estrategia, además de facilitar la explicación de la misma, ya que es una herramienta muy estructurada.

Pyramid of Purpose – ¿Por qué?



¿Cuál es la razón de ser de mi organización?

Aquí se especificará la finalidad de la propia organización

Este primer nivel es la base de la pirámide, por lo que el objetivo final de la organización aparecerá aquí y determinará todo el camino de la estrategia.

Por qué

Pyramid of Purpose – ¿Qué?



¿Qué hay que hacer para cumplir el objetivo de la organización?

Aquí se establecerá el plan de actividades de la organización

Hay que enumerar los objetivos de la organización. Estos objetivos serán tareas medibles y procesables que permitirán a la organización acercarse a su propósito.

Qué

Pyramid of Purpose – ¿Cómo?



¿Qué acciones hay que llevar a cabo para comprobar los objetivos? ¿Cuándo hay que tomar medidas?

El siguiente paso será ver cómo se hacen.

Para la lista de actividades que figuran en "Qué", será necesario especificar cómo se van a llevar a cabo.

Cómo

Pyramid of Purpose – ¿Quién?



¿Hay personas en la organización para realizar cada una de las tareas?

¿Qué competencias necesitarán las personas encargadas de realizar las tareas?

Especifique los recursos humanos que le permitirán llevar a cabo las actividades descritas anteriormente

Este último nivel se suele pasar por alto en otros modelos de planificación estratégica

Este último paso permitirá, por tanto, estudiar si la IES cuenta con los recursos humanos necesarios para aplicar la estrategia definida en los tres niveles anteriores



Pyramid of Purpose - Plantilla

El modelo de la Plantilla de Propósitos muestra simplemente una pirámide estándar que debe cumplirse con las estrategias de las diferentes IES

¿Quién?

¿Cómo?

¿Qué?

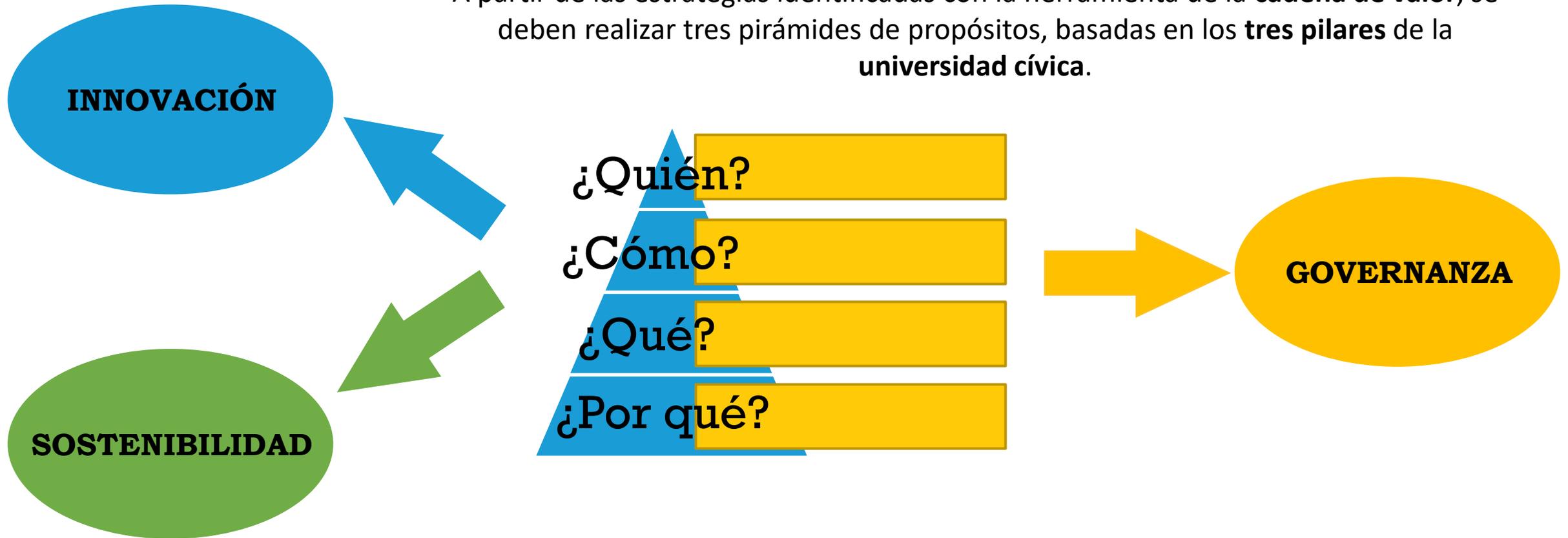
¿Por qué?

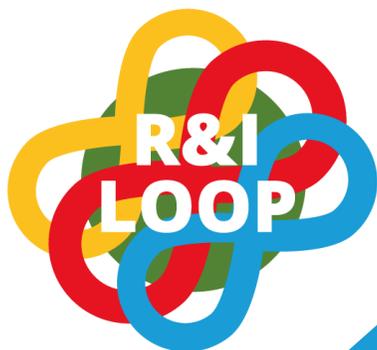
TIP

En cada escalón de la pirámide, a medida que se va haciendo, hay que comprobar que se mantiene la relación con cada uno de los escalones anteriores. Sólo así la pirámide será robusta.

Pyramid of Purpose – Aplicación a R&I LOOP

A partir de las estrategias identificadas con la herramienta de la **cadena de valor**, se deben realizar tres pirámides de propósitos, basadas en los **tres pilares** de la **universidad cívica**.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Coordinator

University of Beira Interior (PT)



UNIVERSIDADE
BEIRA INTERIOR

<http://ubimedical.ubi.pt>

Partners

Universidad Politecnica De Madrid (ES)



POLITÉCNICA

<http://www.upm.es>

INOVA+ - Innovation Services (PT)

INOVA+

<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (DE)



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

<https://www.uni-mainz.de/eng/>

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project n° 2020-1-PT01-KA203-078366