

Observatorio de la Innovación Social para el Empleo - Sevilla

*Observatorio de Innovación Social para el Empleo, la
Economía Social, las Cláusulas Sociales en la
Contratación Pública y Compra Pública*

NO8DO

AYUNTAMIENTO DE SEVILLA
Bienestar Social y Empleo

O8SERVATORIO

evilla



INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPLEO

ANEXO I

HOJA DE RUTA PARA LA PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL OBSERVATORIO ISEM-SEVILLA

INTRODUCCIÓN.

Nuestra sociedad está afrontando grandes retos: el incremento de las tasas de pobreza, el desempleo juvenil, el aumento de la desigualdad, y el cambio climático entre otros. Estos retos son enormes, pero también ofrecen el conjunto adecuado de circunstancias para afrontar desafíos continuos de una manera distinta y así permitir que la innovación social emerja. En la mayoría de casos, cuando hablamos de innovación acostumbramos a pasar por alto su fuerte componente social.

Este documento está enfocado de manera práctica con el objetivo de exponer los pasos básicos necesarios para la puesta en funcionamiento del Observatorio ISEM-Sevilla, un observatorio cualitativo para la Innovación social para el Empleo, la Economía Social y las Cláusulas Sociales en la Contratación Pública y la Compra Pública.

La propuesta de estos pasos-guía se ha diseñado en base al trabajo realizado previamente en este documento como en el "Informe Metodológico y Fuentes Documentales", donde se desarrollan en amplitud todos los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de implementar un observatorio de este tipo.

Concretamente este documento se va a desglosar en 5 hojas de ruta: la primera corresponde al itinerario político para la aprobación del modelo de funcionamiento del Observatorio ISEM-Sevilla, la segunda, tercera y cuarta, a las hojas de rutas técnicas-operativa que van a corresponder a cada uno de los 3 escenarios que se proponen en el **apartado 5.3 de "Sostenibilidad Técnica"**, y la quinta, la evolución del observatorio hacia una fórmula mixta que le otorgue personalidad jurídica propia, y que podrá ir desarrollándose en paralelo a los primeros años de vida del Observatorio:

Hoja de ruta 1 → Itinerario Político

Hoja de ruta 2 - Escenario A → Gestión del Observatorio 100% pública-Ejecución Directa

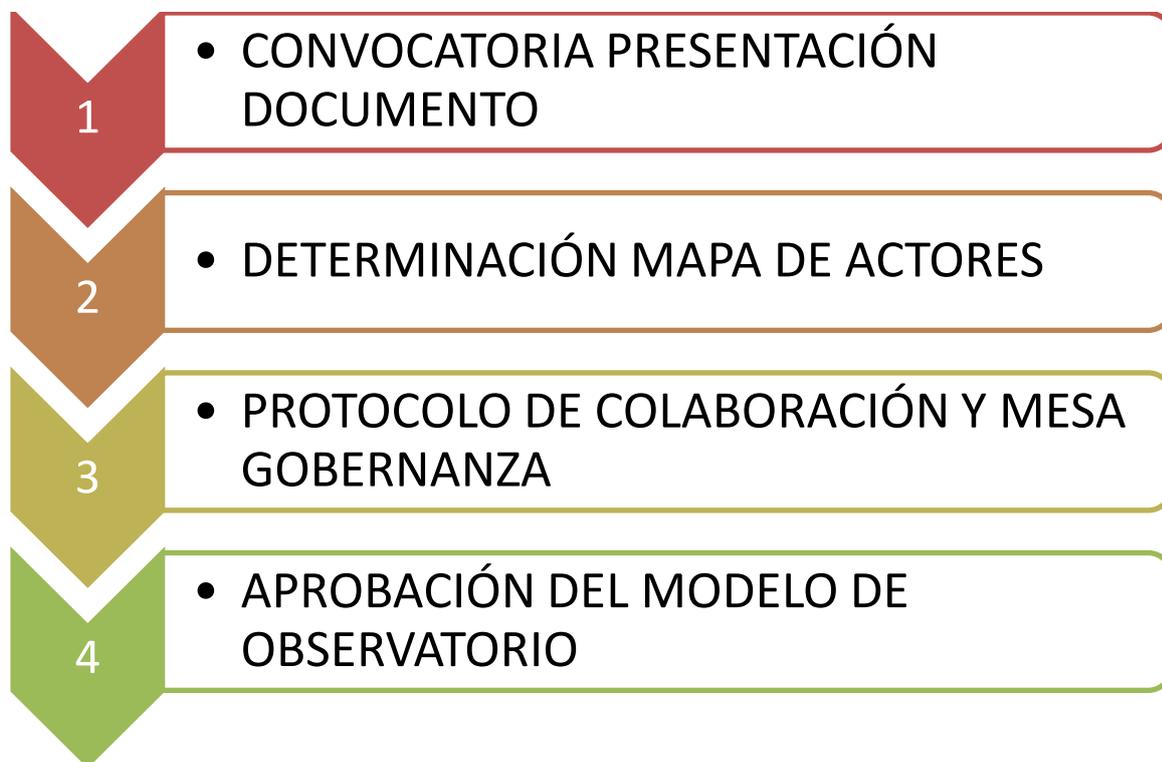
Hoja de ruta 3 - Escenario B → Gestión del Observatorio 100% pública con Delegación de Funciones

Hoja de ruta 4 - Escenario C → Gestión Mixta - Ayuntamiento de Sevilla / Unidad Técnica De Gestión

Hoja de ruta 5 → Evolución del Observatorio ISEM-Sevilla a Organismo Independiente

Dichas Hojas de Ruta se propondrán en un esquema de flujograma de puntos críticos, recomendando que se acometa cada uno de estos pasos por orden secuencial, y no comenzar ningún paso mientras no se haya resuelto el inmediatamente anterior. Se acompañan de una pequeña explicación del contenido de cada uno de dichos pasos, y se hará referencia al documento base donde está desarrollado con mayor amplitud.

HOJA DE RUTA POLÍTICA



PRIMER PASO: CONVOCATORIA PRESENTACIÓN DOCUMENTO

Se convocará a todas aquellas personas y/o entidades que tengan la voluntad de participar en el Observatorio ISEM-Sevilla para que puedan realizar aportaciones al modelo de funcionamiento del mismo.

- ➔ **Para qué:** Para dar a conocer el Observatorio ISEM-Sevilla, recibir propuestas de mejora al planteamiento inicial del mismo, y dar el pistoletazo de salida a su puesta en funcionamiento.
- ➔ **Cómo:** El Ayuntamiento de Sevilla convocará a quien el Delegado de Bienestar Social y Empleo estime oportuno y que haya manifestado su voluntad de participar en el Observatorio ISEM-Sevilla. En esta convocatoria se recomienda convocar al menos a los actores de la Mesa de Economía Social e Innovación Social, que se detallan en el **apartado 5.2 Propuesta de Gobernanza.**



- ➔ **Dónde:** En las instalaciones del Ayuntamiento de Sevilla.
- ➔ **Cuándo:** Mes 1.

SEGUNDO PASO: DETERMINACIÓN DEL MAPA DE ACTORES

Se deberá determinar quiénes van a ser los actores que van a participar en el proceso de la puesta en funcionamiento del Observatorio ISEM-Sevilla.

- ➔ **Para qué:** Para constituir la Mesa de Gobernanza.
- ➔ **Quiénes:** Aquellas personas y/o entidades que respondan a la convocatoria para participar.
- ➔ **Cómo:** Mediante un taller participativo se propondrán ideas sobre quiénes van a ser los actores, cuáles serán sus derechos y obligaciones, la función y el rol a realizar por cada uno de ellos,...
- ➔ **Cuándo:** Mes 2.

TERCER PASO: PROTOCOLO DE COLABORACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA MESA DE GOBERNANZA

Se deberá trabajar sobre un protocolo de colaboración y de constitución de la mesa de gobernanza para las acciones relacionadas con el Observatorio ISEM-Sevilla.

- ➔ **Para qué:** Para formalizar responsabilidades de cada actor de la misma.
- ➔ **Quiénes:** Ayuntamiento de Sevilla como organismo impulsor y los actores de la propia Mesa.
- ➔ **Cómo:** A través de una mesa de trabajo con la participación de todos los actores, con la finalidad de redactar un documento firmado por todas las partes con el reglamento que va a regular el funcionamiento de la Mesa de Gobernanza.
- ➔ **Cuándo:** Mes 3.

CUARTO PASO: APROBACIÓN DEL MODELO DE OBSERVATORIO

El último paso de este itinerario político para la puesta en marcha del Observatorio ISEM-Sevilla, deberá ser la aprobación del modelo de funcionamiento del mismo para toda la legislatura.

- ➔ **Para qué:** Para revisar, evaluar y aprobar el modelo de funcionamiento del Observatorio ISEM-Sevilla.
- ➔ **Quiénes:** Todos los actores de la Mesa de Gobernanza.
- ➔ **Cómo:** Firma de los actores de la Mesa de Gobernanza del documento detallado con las acciones para la puesta en funcionamiento del Observatorio ISEM-Sevilla.
- ➔ **Cuándo:** Mes 4.

ESCENARIOS POSIBLES

Escenario A: el Ayuntamiento de Sevilla identifica, selecciona y capacita a profesionales que ya integran su plantilla para que se dediquen al desarrollo de las actividades del Observatorio. Este equipo humano podría bien realizar directamente diferentes funciones del Observatorio, bien apoyarse en servicios de consultoría y/o colaboraciones y convenios externos para el desarrollo de las mismas, dirigiendo y controlando los elementos estratégicos.

Escenario B: los roles de Coordinación, Comunicación y Administración son cubiertos por personal del Ayuntamiento designado a tal efecto, mientras que las responsabilidades más técnicas pueden ser delegadas a otras organizaciones y/o entidades. Esta opción podría prever tanto una subcontratación de las organizaciones implicadas en los servicios, como convenios de co-participación, donde las mismas aportarían parte de los recursos para la realización de las actividades.

Escenario C: La tercera vía es que el Ayuntamiento de Sevilla decida descentralizar y subcontratar en su totalidad las funciones de la Unidad de Gestión Técnica, por lo cual se trataría de definir y delimitar los servicios que serían licitados a través de los procedimientos administrativos correspondientes. En este caso la implicación operativa del personal del Ayuntamiento se limitaría a la coordinación por parte del Área de Bienestar Social y Empleo, y a las tareas ordinarias de fiscalización y evaluación de los servicios asignados a empresas externas.

A continuación se presentan los flujogramas de las Hojas de ruta de los **Escenarios A, B y C**.

HOJA DE RUTA 2 - ESCENARIO A: GESTIÓN 100% PÚBLICA Y EJECUCIÓN DIRECTA

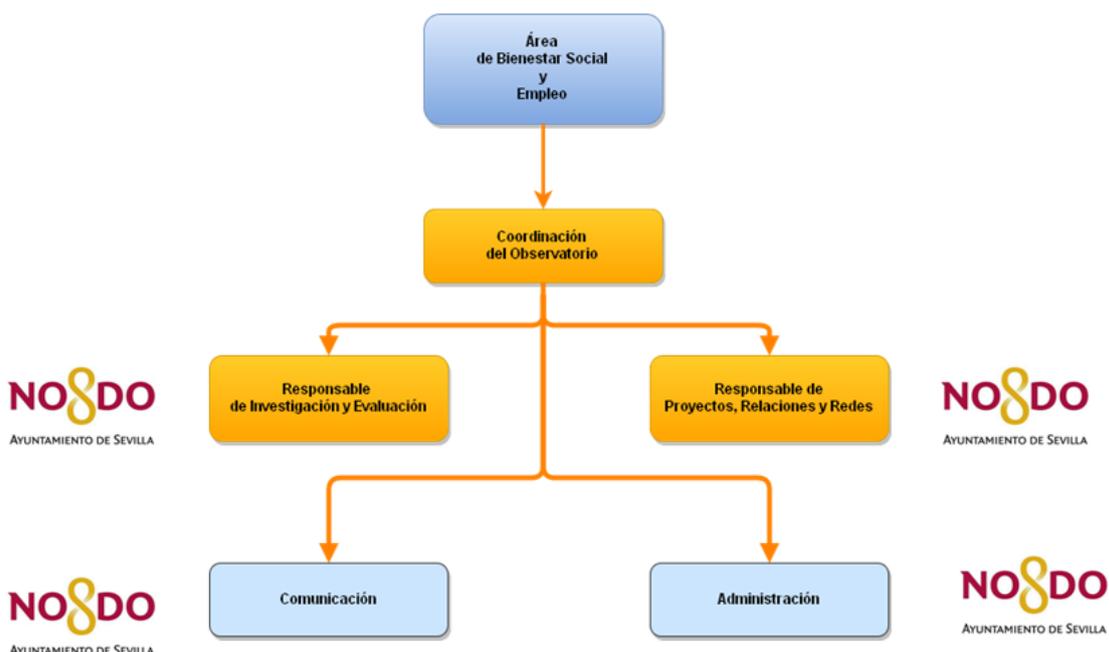


PRIMER PASO: ELECCIÓN MAPAS ACTORES TÉCNICOS

En este primer paso de esta Hoja de Ruta del Escenario A, se deben elegir aquellos actores que conformarán el mapa técnico del Observatorio ISEM-Sevilla.

Las funciones y perfiles que se recomiendan para la puesta en marcha de este Observatorio se analizan en el **apartado 5.3 Propuesta de Sostenibilidad Técnica**.

Adjuntamos aquí el cuadro resumen del organigrama ideal:



SEGUNDO PASO: GUÍA DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Ahora es el momento de elaborar una guía detallada con los procedimientos con los que los distintos perfiles de personal técnico van a trabajar para el ofrecimiento de los distintos servicios desglosados en el catálogo, que se desarrollan en el **apartado 4. Cartera de Servicios**.

TERCER PASO: ADQUISICIÓN DE HERRAMIENTAS Y RECURSOS

Una vez orquestados los recursos humanos para el Observatorio, y teniendo claros cuáles son los procedimientos de trabajo que se detallan en la Guía que se debe elaborar en el punto anterior, y las necesidades a cubrir, es cuando habrá que elaborar un inventario de las herramientas y los recursos materiales, económicos,... necesarios para poner en funcionamiento el Observatorio ISEM-Sevilla.

CUARTO PASO: PLAN DE FORMACIÓN

Se diseñará un Plan de Formación para aquellas personas que vayan a realizar funciones para las que se detecten que necesitan del aprendizaje en algunos ámbitos no cubiertos por ellas en ese momento.

Especial hincapié en la formación tecnológica específica para aquellas personas que se vayan a encargar de la gestión de la plataforma tecnológica que dará apoyo al Observatorio ISEM-Sevilla.

QUINTO PASO: DISEÑO Y APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Planificar es detallar por anticipado el conjunto ordenado de acciones y recursos necesarios para conseguir los objetivos propuesto. Por tanto, la **formulación de objetivos** resulta imprescindible como primer paso para la planificación.

Precisamos este Plan porque los recursos siempre serán limitados a la hora de satisfacer cualquier tipo de objetivo. El Plan es una guía que pretende ayudar a aplicar mejor nuestros recursos y a ubicar adecuadamente a las personas siempre con el propósito de poder cumplir con nuestros objetivos de la forma esperada.

El resultado de la acción de planificar es, en primera instancia, un Plan Operativo, es decir, un documento que debe servir al grupo como guía de acción en la consecución de sus objetivos comunes.

Cada uno de los 4 Objetivos principales del Observatorio ISEM-Sevilla lleva asociada una cartera de servicio, y para ofrecer cada uno de ellos, se propone un Plan de Acción. Estos planes están desarrollados en el **apartado 4. Cartera de Servicios**, del presente documento.

SEXTO PASO: LICITACIÓN DE COMPONENTES DE APOYO (si los hubiera)

Como hemos visto, el **Escenario A** contempla el caso en que el Ayuntamiento de Sevilla identifica, selecciona y capacita a profesionales que ya integran su plantilla para que se dediquen al desarrollo de las actividades del Observatorio. Este equipo humano podría bien realizar directamente diferentes funciones del Observatorio, o bien apoyarse en servicios de consultoría y/o colaboraciones y convenios externos para el desarrollo de las mismas, dirigiendo y controlando los elementos estratégicos. En este último caso, habrá que sacar a licitación los componentes de apoyo que se estimen oportunos.

SÉPTIMO PASO: EVALUACIÓN E INFORMES PERIÓDICOS

Para poder verificar el logro de los objetivos propuestos, debemos dotar al Observatorio ISEM-Sevilla de herramientas y mecanismos para el control y la evaluación.

El **Control** es un concepto que ha de ser consustancial a cualquier actividad que se desarrolle, y debe recoger la manera en la que vamos a verificar si la acción se está desarrollando adecuadamente, conforme a lo previsto y si estamos consiguiendo los objetivos que nos habíamos propuesto.

La esencia del control supone indagar en las causas de la desviación, definir las acciones para eliminarlas o minimizar sus efectos, e implantarlas.

La **Evaluación** del proceso es la que se enfoca en los resultados obtenidos, en base a los métodos empleados y a la curva de progresión donde dificultades, decisiones y objetivos se unifican. Para poder analizar una evaluación es necesario analizar si las decisiones tomadas en torno a la planificación (programas, realización y controles) son acertadas.

Estos procesos de control y evaluación generarán una serie de actuaciones y actividades, como son, entre otros, la realización de informes finales, la memoria de actividad, la difusión de resultados, y la realización de una Jornada Anual de Innovación Social para participar con los actores de este Observatorio del proceso seguido y la consecución de sus objetivos.

En el apartado **4.2 Servicios asociados al Objetivo 2: Supervisar y Evaluar**, se especifican las acciones a acometer en este sentido, como son la presentación de informe anual a la Mesa de Economía Social e Innovación social, las dos reuniones anuales de seguimiento con dicha Mesa y la coordinación continua con la Dirección General de Empleo y Apoyo a la Economía e Innovación Social.

HOJA DE RUTA 3 - ESCENARIO B: GESTIÓN 100% PÚBLICA CON DELEGACIÓN DE FUNCIONES

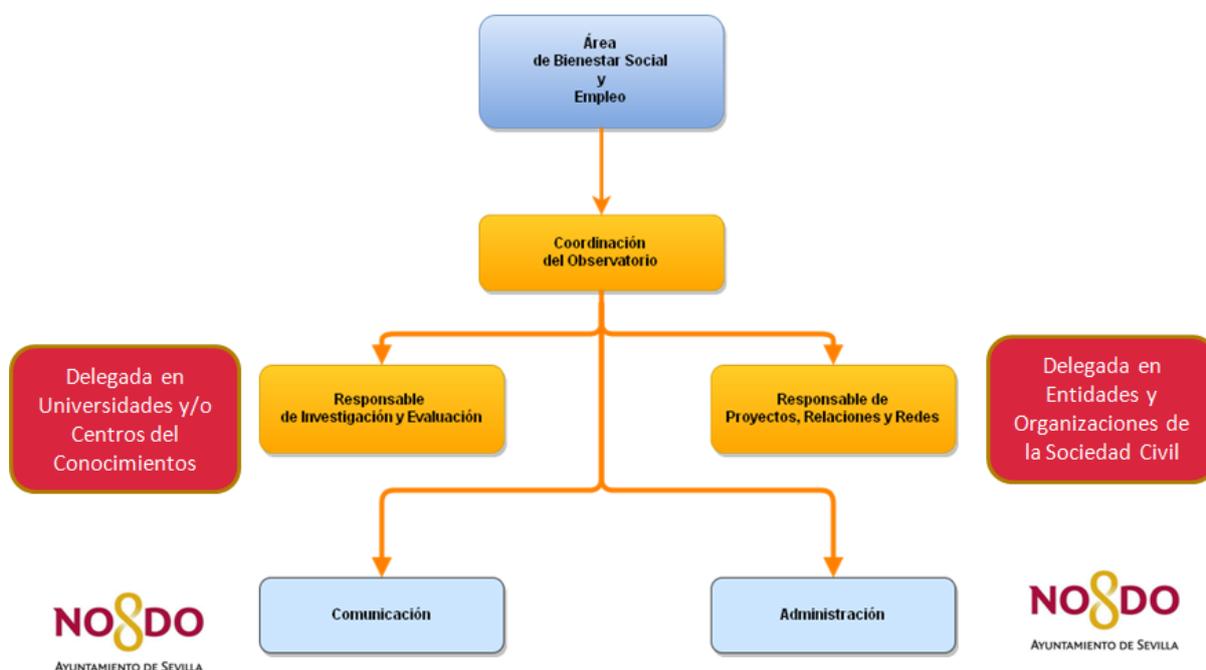


PRIMER PASO: ELECCIÓN MAPAS ACTORES TÉCNICOS: COORDINACIÓN, COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

En este primer paso de esta Hoja de Ruta del Escenario B, se deben elegir aquellos actores que conformarán el mapa técnico del Observatorio ISEM-Sevilla en los ámbitos de Coordinación, Comunicación y Administración.

Las funciones y perfiles que se recomiendan para la puesta en marcha de este Observatorio se analizan en el **apartado 5.3 Propuesta de Sostenibilidad Técnica**.

Adjuntamos aquí el cuadro resumen del organigrama ideal para este Escenario B:



SEGUNDO PASO: GUÍA DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Ahora es el momento de elaborar una guía detallada con los procedimientos con los que los distintos perfiles de personal técnico van a trabajar para el ofrecimiento de los distintos servicios desglosados en el catálogo, que se desarrollan en el **apartado 4. Cartera de Servicios**.

TERCER PASO: ADQUISICIÓN DE HERRAMIENTAS Y RECURSOS

Una vez orquestados los recursos humanos para el Observatorio, y teniendo claros cuáles son los procedimientos de trabajo que se detallan en la Guía que se debe elaborar en el punto anterior, y las necesidades a cubrir, es cuando habrá que elaborar un inventario de las herramientas y los recursos materiales, económicos,... necesarios para poner en funcionamiento el Observatorio ISEM-Sevilla.

CUARTO PASO: DISEÑO Y APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Planificar es detallar por anticipado el conjunto ordenado de acciones y recursos necesarios para conseguir los objetivos propuesto. Por tanto, la **formulación de objetivos** resulta imprescindible como primer paso para la planificación.

Precisamos este Plan porque los recursos siempre serán limitados a la hora de satisfacer cualquier tipo de objetivo. El Plan es una guía que pretende ayudar a aplicar mejor nuestros recursos y a ubicar adecuadamente a las personas siempre con el propósito de poder cumplir con nuestros objetivos de la forma esperada.

El resultado de la acción de planificar es, en primera instancia, un Plan Operativo, es decir, un documento que debe servir al grupo como guía de acción en la consecución de sus objetivos comunes.

Cada uno de los 4 Objetivos principales del Observatorio ISEM-Sevilla lleva asociada una cartera de servicio, y para ofrecer cada uno de ellos, se propone un Plan de Acción. Estos planes están desarrollados en el **apartado 4. Cartera de Servicios**, del presente documento.

QUINTO PASO: SUBCONTRATACIÓN Y/O EJECUCIÓN EN CONVENIO DE LAS FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN, PROYECTOS, RELACIONES Y REDES

Como comentábamos anteriormente, en el **Escenario B** los roles de Coordinación, Comunicación y Administración son cubiertos por personal del Ayuntamiento designado a tal efecto, mientras que las responsabilidades más técnicas se delegan a otras organizaciones y/o entidades.

Las funciones que se proponen delegar son las de investigación y evaluación, proyectos, relaciones y redes.

Esta opción podría prever tanto una subcontratación de las organizaciones implicadas en dichos servicios, como convenios de co-participación, donde las mismas aportarían parte de los recursos para la realización de las actividades. Y es en este paso donde se estipularían las condiciones y requisitos para la subcontratación y/o la ejecución en convenio de las mismas.

SEXTO PASO: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS SERVICIOS DELEGADOS E INFORMES PERIÓDICOS

Para poder verificar el logro de los objetivos propuestos, debemos dotar al Observatorio ISEM-Sevilla de herramientas y mecanismos para la coordinación, seguimiento y control de los servicios y/o funciones delegados.

El control es un concepto que ha de ser consustancial a cualquier actividad que se desarrolle, y debe recoger la manera en la que vamos a verificar si la acción se está desarrollando adecuadamente, conforme a lo previsto, y si estamos consiguiendo los objetivos que nos habíamos propuesto.

La esencia del control supone indagar en las causas de la desviación, definir las acciones para eliminarlas o minimizar sus efectos, e implantarlas.

En este escenario es clave para la Coordinación desde el Ayuntamiento de Sevilla disponer de procedimientos para el seguimiento y control de las funciones y servicios delegados, como son los de investigación y evaluación, proyectos, relaciones y redes.

Estos procesos de coordinación y control generarán una serie de actuaciones y actividades, como son, entre otros, la realización de informes finales, la memoria de actividad, la difusión de resultados, y la realización de una Jornada Anual de Innovación Social para participar con los actores de este Observatorio del proceso seguido y la consecución de sus objetivos.

En el apartado **4.2 Servicios asociados al Objetivo 2: Supervisar y Evaluar**, se especifican las acciones a acometer en este sentido.

HOJA DE RUTA 4 - ESCENARIO C:
GESTIÓN MIXTA - AYUNTAMIENTO DE SEVILLA / UNIDAD TÉCNICA
DE GESTIÓN

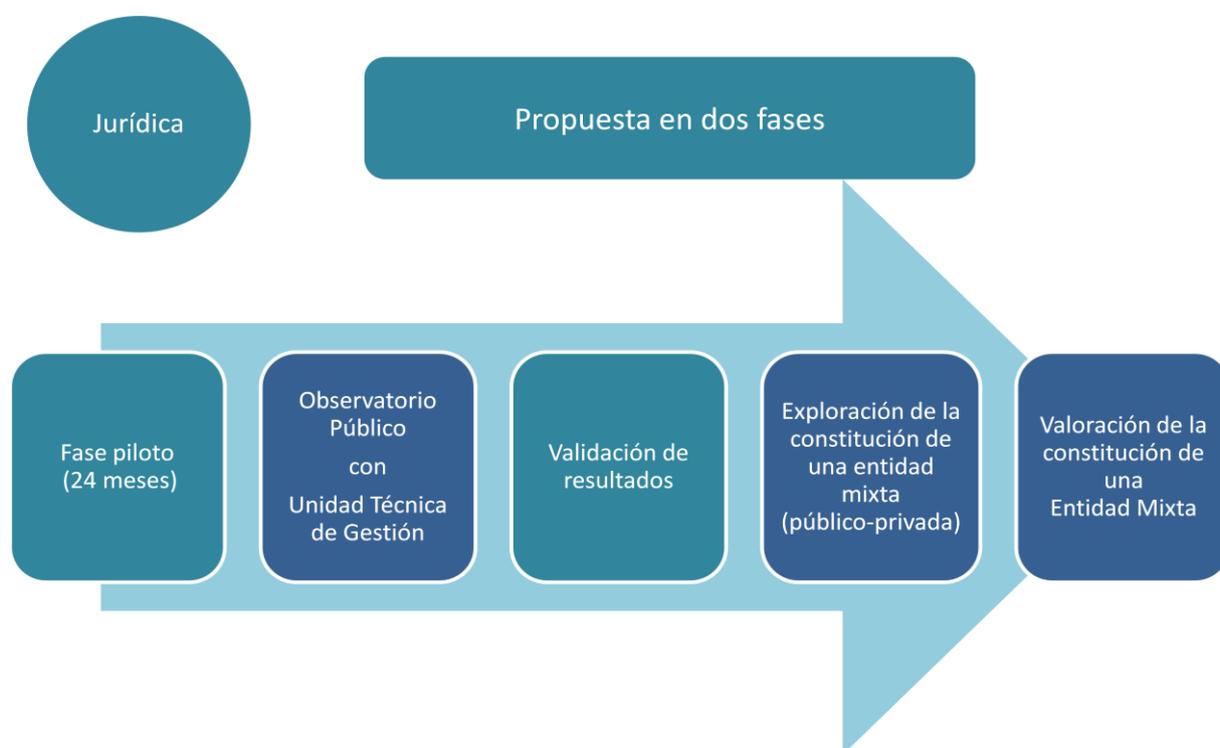


El **Escenario C** es aquel en el que el Ayuntamiento de Sevilla puede decidir subcontratar en su totalidad las funciones de la **Unidad de Gestión Técnica**, por lo cual se trataría de definir y delimitar los servicios que serían licitados a través de los procedimientos administrativos correspondientes. En este caso la implicación operativa del personal del Ayuntamiento se limitaría a la coordinación por parte del Área de Bienestar Social y Empleo, y a las tareas ordinarias de fiscalización y evaluación de los servicios asignados a empresas externas.



HOJA DE RUTA 5 - Evolución del Observatorio ISEM-Sevilla a Organismo Independiente

En paralelo con los primeros años de vida del Observatorio ISEM-Sevilla, se puede ir trabajando la evolución del mismo hacia una fórmula mixta que le otorgue personalidad jurídica propia, pudiendo de esa forma acudir a un mayor número de líneas de financiación públicas y privadas, además de poder generar entradas a través de la prestación de servicios a terceros.



Los pasos recomendados para ello son los siguientes:



PRIMER PASO: APROBACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN JURÍDICA A FÓRMULA MIXTA POR LA MESA DE ECONOMÍA SOCIAL E INNOVACIÓN SOCIAL

Será la Mesa de la Economía Social y de Innovación Social la que validará la conveniencia y la oportunidad de la creación de una fórmula mixta para el desarrollo del Observatorio ISEM-Sevilla, teniendo siempre el Ayuntamiento de Sevilla la última palabra para la aprobación de esta transformación.

SEGUNDO PASO: ACUERDO ADOPTADO POR LA MAYORÍA DEL PLENO

Es necesario que la mayoría del Pleno llegue al acuerdo de autorizar la creación de esta forma jurídica mixta para el desarrollo del Observatorio ISEM-Sevilla, acuerdo cuyo contenido mínimo debe ser el siguiente:

- a) Denominación.
- b) Forma jurídica.
- c) Descripción de las actividades que integran el objeto social.
- d) Facultad de participar o crear otras sociedades.
- e) Participación de la entidad local en el capital social, dotaciones,... (según forma jurídica mixta seleccionada)
- f) Líneas básicas de su organización y de funcionamiento de la administración de la sociedad.
- g) Adscripción.
- h) Proyecto de estatutos.
- i) Medidas de ponderación de voto o de reserva orgánica a favor de la Entidad Local como mecanismos para que la Entidad Local mantenga el control sobre las condiciones de prestación del servicio.
- j) Plan inicial de actuación.
- k) Plazo máximo de duración de la sociedad a constituir (por ejemplo, el Art. 111 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales de 17 de junio de 1955 limita la existencia de las empresas mixtas a 50 años).

TERCER PASO: PUBLICACIÓN DEL ACUERDO DEL PLENO EN EL BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA

Tras el acuerdo del Pleno, se procederá a la publicación del mismo en el Boletín Oficial de la Provincia.

CUARTO PASO: APROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS DE LA NUEVA FORMA JURÍDICA

Los estatutos de la entidad creada deberán ser aprobados y publicados con carácter previo a su entrada en funcionamiento.

QUINTO PASO: REALIZACIÓN DE APORTACIONES AL CAPITAL, DOTACIÓN, O CUOTAS,... SEGÚN FORMA JURÍDICA

Dependiendo de la forma jurídica seleccionada, al Ayuntamiento de Sevilla deberá realizar, si así lo requiere la misma, unas aportaciones económicas que en algunos casos serán por ejemplo en forma de aportación al capital social (ej. cooperativas de servicios públicos), en otros en forma de dotación (ej. fundaciones,...), o cuotas de asociados (ej. asociaciones).

SEXTO PASO: INSCRIPCIÓN EN INVENTARIO GENERAL CONSOLIDADO DE LOS BIENES Y DERECHOS DEL AYUNTAMIENTO DE SEVILLA

Finalmente, hay que recordar que las participaciones del Ayuntamiento de Sevilla en cualquier entidad deberán reflejarse en el Inventario General Consolidado de los Bienes y Derechos de la Entidad Local, siguiendo lo preceptuado en el Art. 59.2 Ley 7/1999, de 29 de septiembre, de Bienes de las Entidades Locales de Andalucía, que dice:

“Todo acto administrativo de adquisición, enajenación, gravamen o que tenga cualquier tipo de repercusión sobre la situación física y jurídica de los bienes se anotará en el inventario”

O 8 SERVATORIO

evilla



INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPLEO

El modelo
de funcionamiento
en formato visual
con la herramienta CANVAS

Asociaciones clave



Universidades de Sevilla

Otros observatorios e institutos de innovación

Empresas y organizaciones especializadas en Innovación

Otros Municipios y Adm. Públicas nacionales e internacionales

Actividades clave



Generación de conocimiento

Gestión del conocimiento

Networking

Comunicación

Recursos clave



Equipo multidisciplinario especializado

Técnicos, Investigadores, Académicos

Plataforma Tecnológica

Propuestas de valor



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Parteneriados

Relaciones con clientes



Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Participación

Cooperación técnica

Canales



Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Concurso

Marketing de contenidos: RRSS, Blog Newsletter

Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Estructura de costes

Gastos operativos de funcionamiento

Personal de la Unidad de Gestión Técnica

Gastos por organización de jornadas y eventos

Gastos por asistencia técnicas especializadas



Fuentes de ingresos

Ayuntamiento de Sevilla

Financiación vía Proyectos y Programas (2da fase)

Servicios a terceros (2da fase)



O **8** SERVATORIO

evilla



INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPLEO

El modelo
de funcionamiento
en formato visual
por **elementos**

Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Mesa de ES
representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía ,
emprendedores y empresarios

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía , emprendedores y empresarios

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Asistencia directa y continuada

Informar & Investigar

Acceso a la información

Supervisar & Evaluar

Participación

Cooperación técnica

Área de Empleo y Bienestar Social Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Recursos clave



Asesorar & Impulsar

Canales



Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Gestionar Relaciones & Partneriados

Ciudadanía , emprendedores y empresarios

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Asistencia directa y continuada

Informar & Investigar

Acceso a la información

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Supervisar & Evaluar

Participación

Cooperación técnica

Mesa de ES representantes políticos

Asesorar & Impulsar

Canales



Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Gestionar Relaciones & Partneriados

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Ciudadanía , emprendedores y empresarios

Concurso

Marketing de contenidos:
RRSS, Blog
Newsletter

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Generación de conocimiento

Gestión del conocimiento

Networking

Comunicación

Recursos clave



Propuestas de valor



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Relaciones con clientes



Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Participación

Cooperación técnica

Canales



Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Concurso

Marketing de contenidos: RRSS, Blog Newsletter

Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Generación de conocimiento

Gestión del conocimiento

Networking

Comunicación

Recursos clave



Equipo multidisciplinario especializado

Técnicos, Investigadores, Académicos

Plataforma Tecnológica

Propuestas de valor



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Relaciones con clientes



Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Participación

Cooperación técnica

Canales



Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Concurso

Marketing de contenidos: RRSS, Blog Newsletter

Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Universidades de Sevilla

Otros observatorios e institutos de innovación

Empresas y organizaciones especializadas en Innovación

Otros Municipios y Adm. Públicas nacionales e internacionales

Actividades clave



Generación de conocimiento

Gestión del conocimiento

Networking

Comunicación

Recursos clave



Equipo multidisciplinario especializado

Técnicos, Investigadores, Académicos

Plataforma Tecnológica

Propuestas de valor



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Relaciones con clientes



Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Participación

Cooperación técnica

Canales



Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Concurso

Marketing de contenidos: RRSS, Blog Newsletter

Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Universidades de Sevilla

Otros observatorios e institutos de innovación

Empresas y organizaciones especializadas en Innovación

Otros Municipios y Adm. Públicas nacionales e internacionales

Actividades clave



Generación de conocimiento

Gestión del conocimiento

Networking

Comunicación

Recursos clave



Equipo multidisciplinario especializado

Técnicos, Investigadores, Académicos

Plataforma Tecnológica

Propuestas de valor



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Relaciones con clientes



Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Participación

Cooperación técnica

Canales



Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Concurso

Marketing de contenidos: RRSS, Blog Newsletter

Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Estructura de costes

Gastos operativos de funcionamiento

Personal de la Unidad de Gestión Técnica

Gastos por organización de jornadas y eventos

Gastos por asistencia técnicas especializadas

Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Universidades de Sevilla

Otros observatorios e institutos de innovación

Empresas y organizaciones especializadas en Innovación

Otros Municipios y Adm. Públicas nacionales e internacionales

Actividades clave



Generación de conocimiento

Gestión del conocimiento

Networking

Comunicación

Recursos clave



Equipo multidisciplinario especializado

Técnicos, Investigadores, Académicos

Plataforma Tecnológica

Propuestas de valor



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Relaciones con clientes



Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Participación

Cooperación técnica

Canales



Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Concurso

Marketing de contenidos: RRSS, Blog Newsletter

Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social Ayto. Sevilla

Mesa de ES representantes políticos

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Estructura de costes

Gastos operativos de funcionamiento

Personal de la Unidad de Gestión Técnica

Gastos por organización de jornadas y eventos

Gastos por asistencia técnicas especializadas



Fuentes de ingresos

Ayuntamiento de Sevilla

Financiación vía Proyectos y Programas (2da fase)

Servicios a terceros (2da fase)



O 8 SERVATORIO



evilla



INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPLEO

El modelo
de funcionamiento
en formato visual
por **beneficiarios**

Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Asistencia directa y continuada

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Canales



Recursos clave



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Recursos clave



Canales



Reuniones periódicas e informes

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Asistencia directa y continuada

Acceso a la información

Área de Empleo y Bienestar Social
Ayto. Sevilla

Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Asesorar & Impulsar

Gestionar Relaciones & Partneriados

Canales

Reuniones periódicas e informes

Plataforma Tecnológica



Recursos clave



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Mesa de ES
representantes
políticos

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Mesa de ES representantes políticos

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Acceso a la información

Mesa de ES representantes políticos

Recursos clave



Canales



Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Acceso a la información

Mesa de ES representantes políticos

Recursos clave



Canales

Reuniones periódicas e informes



Plataforma Tecnológica

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Recursos clave



Canales



Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Supervisar & Evaluar

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Recursos clave



Canales



Gestionar Relaciones & Partneriados

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Acceso a la información

Supervisar & Evaluar

Participación

Cooperación técnica

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Recursos clave



Canales



Gestionar Relaciones & Partneriados

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Acceso a la información

Supervisar & Evaluar

Participación

Cooperación técnica

Organizaciones de la Sociedad Civil y Economía Social

Recursos clave



Canales



Reuniones periódicas e informes

Medios masivos

Gestionar Relaciones & Partneriados

Jornadas y Eventos

Plataforma Tecnológica

Concurso

Marketing de contenidos: RRSS, Blog Newsletter

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Recursos clave



Canales



Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Acceso a la información

Participación

Recursos clave



Canales



Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Estructura de costes



Fuentes de ingresos



Asociaciones clave



Actividades clave



Propuestas de valor



Relaciones con clientes



Segmentos de mercado



Informar & Investigar

Acceso a la información

Participación

Recursos clave



Canales



Plataforma Tecnológica

Jornadas y Eventos

Medios masivos

Ciudadanía, emprendedores y empresarios

Concurso

Marketing de contenidos:
RRSS, Blog
Newsletter

Estructura de costes



Fuentes de ingresos

