

2^{as}

JORNADAS sobre gestión EMPRESARIAL de la INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICAS



MADRID

19 ENE. 2010

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID

C/ Ribera del Loira 56 / 58 - 28042 Madrid

SALAS GOYA - VELÁZQUEZ Y MADRID

Organizan: **RTDI** y



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CIENCIA
E INNOVACIÓN



Unión Europea
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

COLABORAN



“Si quieres saber gestionar, aprende a comunicar. Si quieres aprender a comunicar, aprende a escuchar. La gestión de las comunicaciones es una de las herramientas clave en la gestión de proyectos de I+D+i”

principia
consultoría y formación

*Taller de gestión de proyectos de
I+D+i.
Plan de gestión de las
comunicaciones de un proyecto de
I+D+i*

El objetivo del taller es proporcionar a los participantes los conocimientos necesarios para dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿La implantación de un sistema de gestión de I+D+i es necesaria sólo en las grandes empresas?

¿Hay características diferenciales en los proyectos de I+D+i que determinen el modo de gestionarlos?

REVISIÓN DE UNA HERRAMIENTA CONCRETA DE GESTIÓN
¿Cómo se elabora un plan de gestión de comunicaciones?

TEAMWORK

Índice

- Sistemas de Gestión de la Innovación
- Gestión de proyectos de I+D+i
- Caso Práctico

Índice

- Sistemas de gestión de la innovación
- Gestión de proyectos de I+D+i
- Caso Práctico

- Sistemas de gestión
- Gestión de proyectos
- Caso Práctico

Gestión de la innovación>>

Los procesos de I+D+i no son procesos únicos, creativos y carentes de estructura

La gestión de la innovación debe ser un **proceso sistematizado y organizado**

“Gestión de la Innovación: Proceso que permite obtener resultados en las distintas áreas de la innovación que la empresa se plantea para incrementar la rentabilidad y la competitividad”

ligado a la estrategia de la empresa

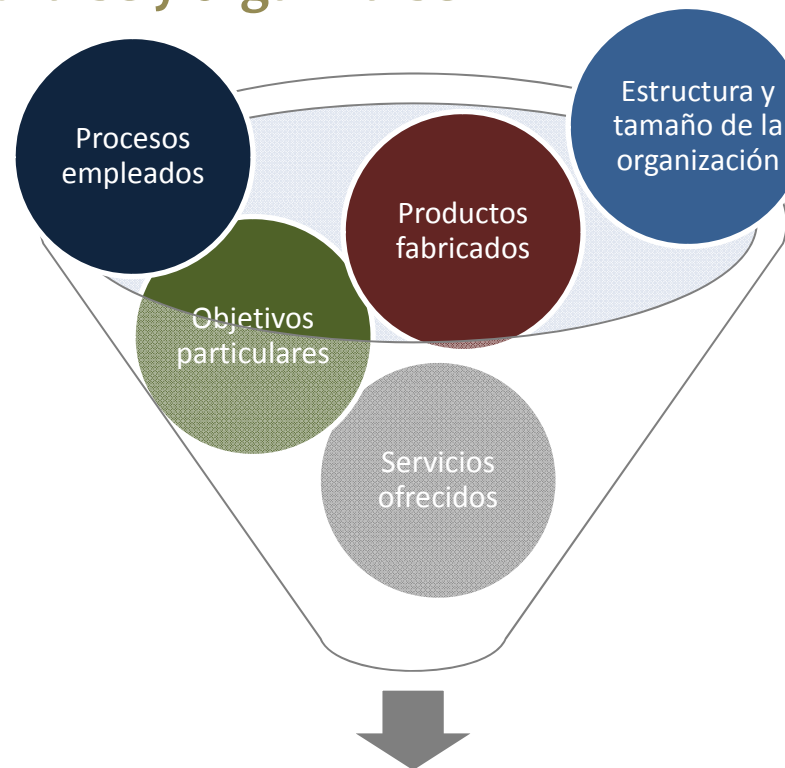
para reforzar el **posicionamiento y la competitividad**



- Sistemas de gestión
- Gestión de proyectos
- Caso Práctico

Gestión de la innovación>>

El proceso de I+D+i es cambiante e imprevisible pero sí es **susceptible de sistematizarse y organizarse**



Sistema de gestión de la I+D+i **eficaz y eficiente** para **MI** empresa

“La necesidad de implantación de un sistema de gestión de I+D+i no es algo que afecte únicamente a grandes empresas”

- **Sistemas de gestión**
- Gestión de proyectos
- Caso Práctico

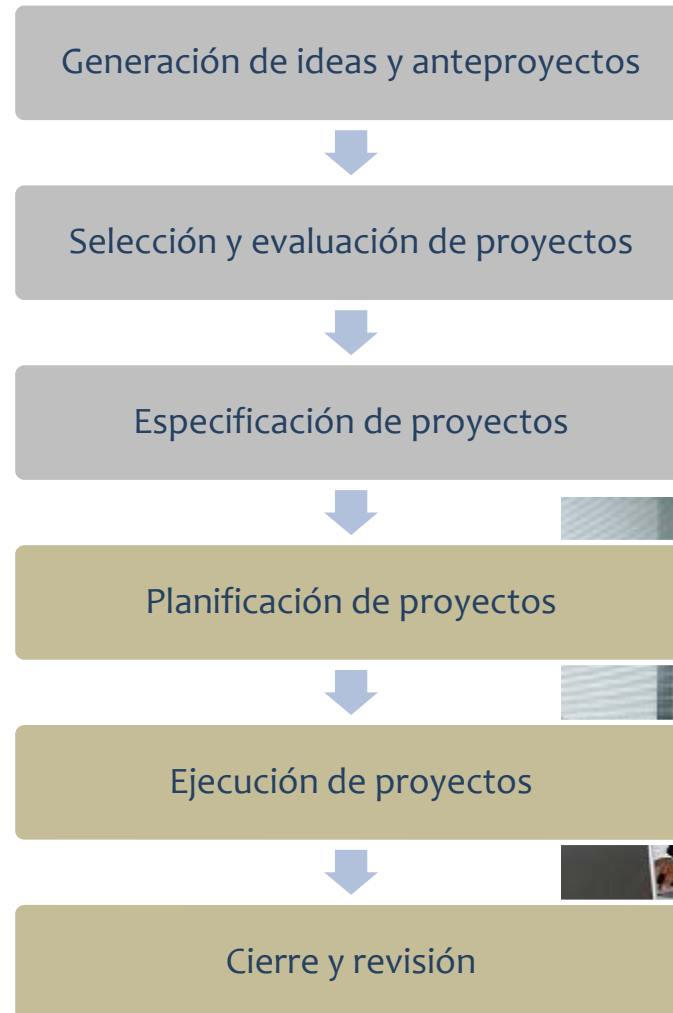
Implantación de un sistema de gestión>>



“La gerencia debe estar implicada durante el desarrollo de todo el proceso de implantación del sistema de gestión ”

- Sistemas de gestión
- Gestión de proyectos
- Caso Práctico

Procesos de I+D+i >>



Gestión de proyectos de I+D+i



Índice

- Sistemas de gestión de la innovación
- Gestión de proyectos de I+D+i
- Caso Práctico

Gestión de proyectos de I+D+i>>

Gestión de proyectos: Conjunto de técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar un proyecto con éxito para todas las partes interesadas (stakeholders).



¿Conoces bien los objetivos y las expectativas de todos los stakeholders?

La gestión de proyectos es una disciplina que va más allá de la gestión de las tareas administrativas y de financiación de un proyecto.

Gestión de proyectos>>

Los proyectos de I+D+i tienen elementos diferenciales con respecto a otro tipo de proyectos (financiero, empresarial, diseño, etc,..) que caracterizan su desarrollo y ejecución desde la concepción del proyecto:

- **Incertidumbre** en la consecución de objetivos
- **Los objetivos pueden variar** con el avance del proyecto
- Los **resultados** a los que se llega **pueden diferir mucho de los objetivos iniciales**, pero no quiere decir que sean válidos
- Complejidad de los **RRHH**
- **Dificultad en el cumplimiento de costes y plazos** al existir más incertidumbre e imprevistos
- Variables conflictivas entre sí (por ejemplo tiempo y calidad)

Gestión de proyectos>>

Además, en los Proyectos de I+D+i europeos la gestión viene condicionada por los siguientes factores:

- Elevado número de stakeholders, con distintos objetivos, perfiles, culturas, etc.
- Planificación muy genérica y precipitada
- Duración contractual altamente inflexible. Prorrogas limitadas y difíciles de obtener.
- Elevado “overhead” administrativo.
- No todas las variables se pueden controlar y en algunas tenemos muy poco margen de maniobra.

Gestión de proyectos>>

- Sistemas de gestión
- Gestión de proyectos
- Caso Práctico

Las características específicas de un proyecto de I+D+i nos obliga a **adaptar las prácticas habituales de la gestión de proyectos** y a modular su importancia en función de qué variables podemos controlar y de qué margen de maniobras disponemos.

Ejemplo de herramienta altamente eficaz en la gestión de proyectos de I+D+i: La gestión de las comunicaciones

Índice

- Sistemas de gestión de la innovación
- Gestión de proyectos de I+D+i
- Caso Práctico

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

Gestión de las comunicaciones: Área de conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información en **tiempo y forma**.

¿Qué información?, ¿A quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?,
¿Cómo?, ¿Con qué frecuencia?¿Con que objetivo?

Por grupos de trabajo. Brainstorming.

- 1) Información que necesita saber el gestor del proyecto para elaborar el plan de comunicación del proyecto. (10 min)

- Sistemas de gestión
- Gestión de proyectos
- Caso Práctico

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

- 2) Información que sería recomendable recoger en un plan de gestión de las comunicaciones (10 minutos)
- 3) Diseño de una matriz de comunicación (10 minutos)
- 4) Identificación de metrics: ¿Cómo controlar el proceso de gestión de la comunicación? (10 minutos)

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

- 5) Los siguientes problemas expuestos pueden tener como causa una mala gestión de la comunicación, explicar por qué y proponer acciones correctivas:
- Los socios no me envían los informes y/o no son de la calidad esperada
 - Cuello de botella y alto impacto en la gestión de riesgos por el desconocimiento del progreso de una tarea
 - Algunos socios siempre se retrasan con las justificaciones económicas

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

1. Información que necesita saber el gestor del proyecto para elaborar un plan de comunicación*. (10 min)

- Organigramas
- Relaciones entre las responsabilidades de la organización del proyecto y de los interesados
- Disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto
- Logística de cuántas personas están involucradas en el proyecto y en qué ubicaciones
- Necesidades de comunicación interna y externa
- Información sobre los stakeholders

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

1. Información que necesita saber el gestor del proyecto para elaborar un plan de comunicación*. (10 min). Cont.

- Factores que pueden afectar a la elección de la metodología usada en para transmitir información

Urgencia de la necesidad de información

Disponibilidad de la tecnología. ¿son apropiados los sistemas con los que ya se cuenta o las necesidades del proyecto justifican un cambio?

El personal previsto para el proyecto. ¿son los sistemas de comunicaciones propuestos con la experiencia y especialización de los participantes del proyecto o se requerirá una extensa formación y aprendizaje?

Duración del proyecto. ¿es probable que la tecnología disponible cambie antes de que termine el proyecto?

¿El equipo se reúne y trabaja **cara a cara** o en un **entorno virtual**?

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

2. Información que sería recomendable recoger en un plan de gestión de las comunicaciones* (10 minutos).

- Requisitos de comunicaciones de los stakeholders
- Información que debe ser comunicada, incluidos formatos, contenido y nivel de detalle
- Objetivo que se persigue con la comunicación
- Persona responsable de comunicar la información
- Persona o grupo que recibirá la información
- Métodos o tecnologías usadas para transmitir la información
- Frecuencia de la comunicación

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

2. Información que sería recomendable recoger en un plan de gestión de las comunicaciones (10 minutos) Cont.

- Metrics para controlar la el proceso de gestión de la comunicación
- Cómo se va actualizar el plan de comunicación a medida que avance el proyecto
- Glosario de términos
- Pautas para las distintas comunicaciones del proyecto
 - ✓ E-mails
 - ✓ Informes y deliverables
 - ✓ Reuniones (agendas, actas, pautas de cómo conducirlas, log de acciones)

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

2. Información que sería recomendable recoger en un plan de gestión de las comunicaciones (10 minutos) Cont.

- Presupuesto del proyecto. % destinado a acciones de comunicación
- Informe de lecciones aprendidas

3. Diseño de una matriz de comunicación

Archivo Excel Adjunto.

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

4. Identificación de metrics: ¿Cómo controlar el proceso de gestión de la comunicación? (10 minutos)

- **E-mails:** Evaluación del tiempo de respuesta. Número de e-mails sobre un mismo asunto.
- **Reuniones.** Asistencia y participación a las reuniones. Repetición de puntos de las agendas. Revisión del Action Log.
 - ✓ Reuniones con los stakeholders para monitorizar el grado de satisfacción en las comunicaciones. Comunicación proactiva.
- Establecer **acciones de seguimiento** para garantizar el correcto entendimiento de los mensajes

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

5. Los siguientes problemas expuestos pueden tener como causa una mala gestión de la comunicación, explicar por qué y proponer acciones correctivas:

Los socios no me envían los informes y/o no son de la calidad esperada

- Ausencia de una buena dinámica de comunicación
- No se ha especificado lo que se espera recibir de cada uno
- No se han especificado las consecuencias que la falta de informes completos tiene para el proyecto globalmente

Acciones correctivas:

- Facilitar el trabajo a los socios a través de establecer procedimientos sencillos (plantillas, etc.)
- Revisar el plan de comunicación y comprobar que todos los informes que deben ser enviados están recogidos en el plan

En ocasiones no se envían los informes porque al socio le cuesta dar una información honesta del estado de las tareas.

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

5. **Cuello de botella y alto impacto en la gestión de riesgos por el desconocimiento del progreso de una tarea**
 - Problemas de comunicación y errores en el plan de trabajo, al no haber dispuesto puntos de control (deliverables, hitos, informes intermedios) que le permitan monitorizar el progreso de las tareas.

Acciones correctivas

Incrementar la comunicación y aprovechar las reuniones

Caso práctico >> Gestión de las comunicaciones

5. Algunos socios siempre se retrasan con las justificaciones económicas

- Algunas veces se debe a los problemas de carácter administrativo que tienen los socios dentro de su propia organización para conseguir estas justificaciones
- Pero en muchas ocasiones se debe al desconocimiento de la importancia que la justificación de costes tiene para el funcionamiento del proyecto. El personal científico suele desatender estos temas.

Acciones correctivas

- Comunicar a los socios las relaciones existentes entre gasto, justificación y pagos y evidenciar las consecuencias de la ausencia de las justificaciones del gasto.
- Esta comunicación debe ser proactiva y realizada con gran antelación para poder hacer frente a las posibles demoras por temas administrativos.

El proceso de la I+D+i debe sistematizarse

Los proyectos de la I+D+i tienen elementos diferenciales que condicionan su ejecución y desarrollo y, por tanto, su gestión

La gestión de comunicaciones es una herramienta altamente eficaz en la gestión de los proyectos de I+D+i

La sistematización de la gestión obliga, entre otras cosas, a establecer procedimientos, documentarlos, gestionar sus versiones y garantizar medidas de actualización y mejora. Asimismo, será necesario establecer medidas de control que garanticen su correcto cumplimiento

Resumen

princippia

learning key competencies

princippia
consultoría y formación



m.gomez@princippia.com

Tlf: 620 52 14 69

