



Project Management Institute
Capítulo Montevideo

DIRECCIÓN DE PROYECTOS: UN LENGUAJE PARA TODAS LAS DISCIPLINAS

Gestionando la Innovación e Innovando la Gestión

Cómo nos ayuda el PMI®



IX TOUR CONO SUR – MONTEVIDEO – 4 y 5 Noviembre 2013

Procuramos

1. Gestionar la innovación con
procesos corporativos de innovación
2. Integrarlos a la gestión organizacional de proyectos
(***OPM*** en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* Quinta Edición)
3. ***Innovar*** los procesos, técnicas y herramientas de gestión de proyectos

A Guide To the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide) – FIFTH Edition, Project Management Institute, Inc., 2013

"PMI", el logo de PMI, el logo de Registered Education Provider del PMI, "PMBOK", "PMI-ACP", "PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)", "PfMP", "Portfolio Management Professional (PfMP)" son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.



Project Management Institute
Capítulo Montevideo

Gestión de proyectos: un lenguaje para todas las disciplinas
Montevideo, 4 de noviembre 2013

2

AGENDA

1. Gestionando la Innovación
 - Para qué
 - Qué se viene: tendencias globales
 - Cómo ayuda el PMI®
2. Innovando la Gestión
 - Para qué
 - Qué es lo nuevo: tendencias
 - Cómo ayuda el PMI®
3. Conclusiones

Gestión organizacional de la innovación

GESTIONANDO LA INNOVACIÓN

Innovación REACTIVA o PROACTIVA

- Anticiparnos, diferenciarnos
- Ganar mercado, imagen, competir mejor
- Seguir la moda
- No aburrirnos
- El Gobierno o el mercado nos obligan
- Sobrevivir a los cambios

**Las organizaciones, los países
NECESITAN innovar**

Sobrevivir a los cambios



Anticiparnos, diferenciarnos



Salud

energía

negocios

educación

\$

PMI Project Management Institute
Capítulo Montevideo

Gestión de proyectos: un lenguaje para todas las disciplinas
Montevideo, 4 de noviembre 2013

7

Seguir la moda

¡No me voy a quedar atrás!

Todos de negro



de azul



de rojo



PMI Project Management Institute
Capítulo Montevideo

Gestión de proyectos: un lenguaje para todas las disciplinas
Montevideo, 4 de noviembre 2013

9

Innovamos porque

- Queremos
- Nos obligan
- Nos gusta

Innovar o morir!

 Project Management Institute
 Capítulo Montevideo

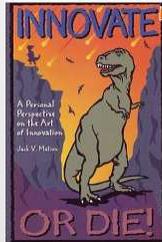
Gestión de proyectos: un lenguaje para todas las disciplinas
 Montevideo, 4 de noviembre 2013

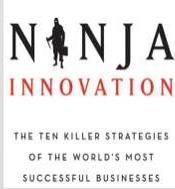
10

¿Cuál es tu estilo?

Empezar por conocernos, p.e. con un test

- 10-21: Strong Adaptive Preference
- 22-34: Moderate Adaptive Preference
- 35-50: Mild Adaptive Preference
- 50-65: Mild Innovative Preference
- 66-78: Moderate Innovative Preference
- 79-90: Strong Innovative Preference





 Project Management Institute
 Capítulo Montevideo

Gestión de proyectos: un lenguaje para todas las disciplinas
 Montevideo, 4 de noviembre 2013

11

No es lo mismo

- Tener una IDEA que tener un PROYECTO
- CREATIVIDAD que INNOVACIÓN

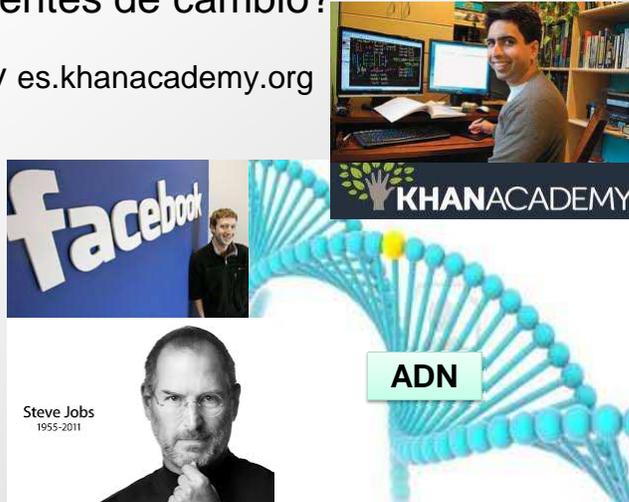


Innovación implica

- Novedad
 - Para la organización
 - Para el mercado / rama de actividad
 - Para el mundo
- Generar VALOR
- Introducido = Funcionando

Innovadores Casuales o agentes de cambio?

- Khan academy es.khanacademy.org
- Facebook
- Steve Jobs



Índice Global de Innovación

The Global Innovation Index 2013

The Local Dynamics of Innovation

Global Innovation Index ranking

Country/Economy	Score (0-100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank	Median: 0.78
Switzerland	66.59	1	HI	1	EUR	1	1.00	12	
Sweden	61.36	2	HI	2	EUR	2	0.81	55	
United Kingdom	61.25	3	HI	3	EUR	3	0.80	60	
Netherlands	61.14	4	HI	4	EUR	4	0.91	26	
United States of America	60.31	5	HI	5	NAC	1	0.74	86	
Finland	59.51	6	HI	6	EUR	5	0.79	67	
Hong Kong (China)	59.43	7	HI	7	SEAO	1	0.68	109	
Singapore	59.41	8	HI	8	SEAO	2	0.64	121	
Denmark	58.34	9	HI	9	EUR	6	0.76	78	
Ireland	57.91	10	HI	10	EUR	7	0.81	57	
Canada	57.60	11	HI	11	NAC	2	0.78	68	
Luxembourg	56.57	12	HI	12	EUR	8	0.89	33	
Iceland	56.40	13	HI	13	EUR	9	0.89	30	
Israel	55.98	14	HI	14	NAWA	1	0.87	38	
Germany	55.83	15	HI	15	EUR	10	0.87	40	
Norway	55.64	16	HI	16	EUR	11	0.76	81	
New Zealand	54.46	17	HI	17	SEAO	3	0.74	90	

Uruguay ocupa el lugar 52 del ranking global 2013 y el 4^{to} en la región con un score de 38,08
-- sube 15 pos. en 2013 www.globalinnovationindex.org

Growth rate of PPP\$ GDP/worker, %	5.2	13	●
New businesses/th pop. 15-64	3.4	34	●
Computer software spending, % GDP	0.3	55	●
ISO 9001 quality certificates/bn PPP\$ GDP	15.2	31	●
High- & medium-high-tech manufactures, %	11.1	71	○
Knowledge diffusion	17.5	114	○
Royalty & license fees receipts, % service exports	0.0	107	○
High-tech exports less re-exports, %	1.5	70	○
Comm., computer & info. services exports, %	6.2	70	○
FDI net outflows, % GDP	-0.0	115	○

Fortalezas (Green box pointing to scores 13, 34, 55, 31)

Debilidades (Yellow box pointing to scores 114, 107, 70, 70, 115)

Lineamientos de Gob.uy

ANII Agencia Nacional de Investigación e Innovación

INACAL - Uruguay

Proyectos Innovadores en Uruguay

La innovación es un elemento sustancial para incrementar la competitividad de nuestro negocios. Existen muchas realidad de innovación en nuestro país que sería bueno conocerlas por todos como primer paso en el camino de la mejora continua. Si mejora uno, su ejemplo puede hacer que mejoremos todos.

Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación

Plan Ceibal

LATU Laboratorio Tecnológico del Uruguay

MIEM Ministerio de Industria, Energía y Minería

Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación

- 6 Áreas:
 - LIDERAZGO
 - PLANEAMIENTO
 - GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y DEL CONOCIMIENTO
 - INTELIGENCIA PARA LA INNOVACIÓN: VIGILANCIA Y PROSPECTIVA
 - PROCESO DE INNOVACIÓN
 - RESULTADOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
- 3 niveles de Madurez:
 - INICIAL
 - MEDIO
 - MADURO

http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/modelo_de_innovacion_v_2012.pdf

1.- Liderazgo	1.1 Generación de ideas 1.2 Gestión de ideas 1.2.1 Criterios de evaluación y selección de ideas 1.2.2 Directivas para la participación de los colaboradores 1.3 Liderazgo en la gestión de proyectos y cartera 1.4 Protección y aprovechamiento de innovaciones en productos, procesos, comercialización, organización 1.5 Aprendizaje organizacional desde el liderazgo 1.6 Cultura
2.- Planeamiento	2.1 Estrategia 2.2 Planificación de la innovación
3.- Gestión de Personas y Conocimiento	3.1 Organización para la Gestión de las Personas 3.2 Motivación de las Personas 3.3 Capacitación, Formación, Gestión de las Competencias 3.4 Comunicación y Colaboración 3.5 Aprendizaje Organizacional
4.- Inteligencia: vigilancia y prospectiva	4.1 Programa de Inteligencia para la Innovación 4.2 Vigilancia de Entorno, Tecnológica, Comercial y Competitiva 4.3 Prospectiva
5.- Proceso de Innovación	5.1 Aspectos Generales 5.2 Cartera de proyectos 5.2.1 Seguimiento y control de la cartera 5.2.2 Gestión de proyectos 5.3 Medición, análisis y mejora del Proceso de Innovación 5.4 Recursos y herramientas 5.5 Protección y explotación de los resultados del Proceso de Innovación
6.- Resultados	6.1 Resultados de Gestión de las Personas y del conocimiento 6.2 Resultados de Inteligencia para la Innovación 6.3 Resultados del Proceso de Innovación 6.4 Resultados globales

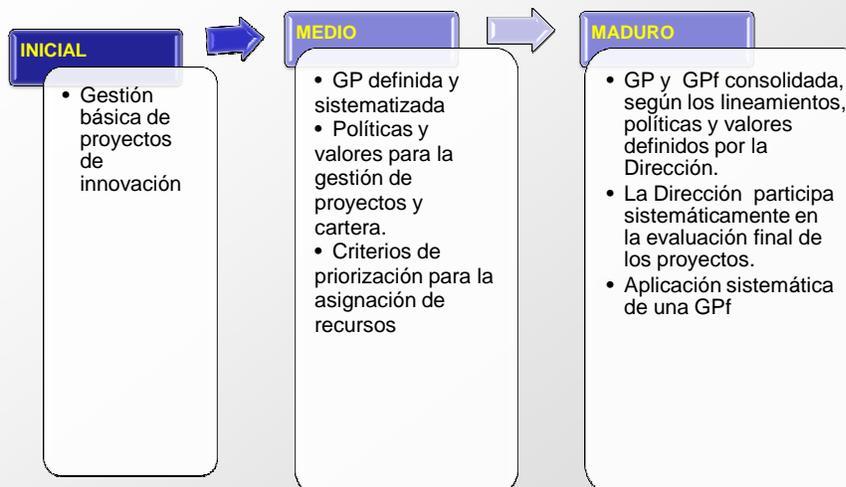


P
P
M

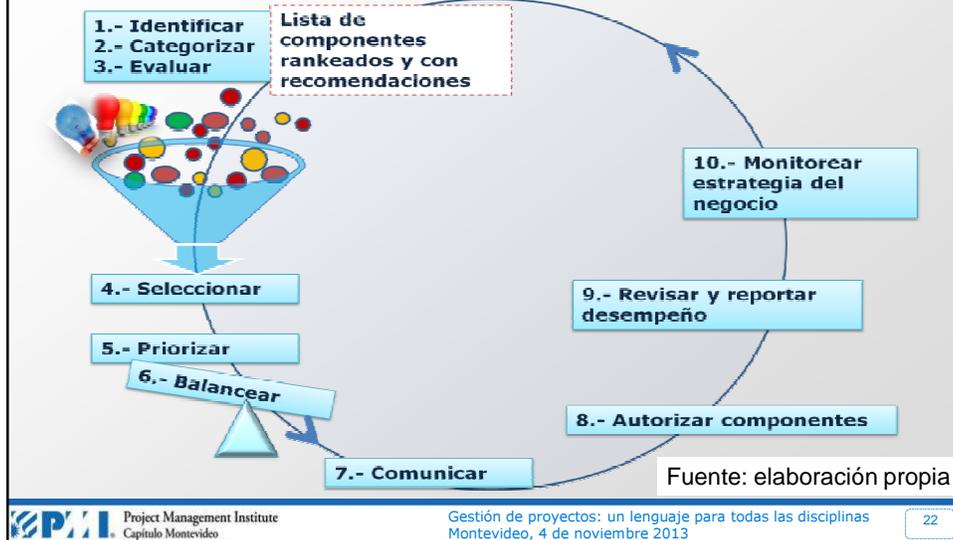
Formas de innovar

- Proyectos de innovación
 - Generan un producto, servicio o resultado innovador
 - Incluyen prácticas, técnicas o herramientas innovadoras
- Componentes o mecanismos innovadores
 - Alguno de sus entregables
 - Se detectan oportunidades que no estaban previstas en alcance ni en beneficio inicial

Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación



Portafolio de Proyectos incluye Innovación



Creatividad y Disciplina

*Innovation requires
knowledge, ingenuity,
and, above all else, focus.*

Harvard Business Review
OnPoint
ARTICLE
www.hbr.org

BEST OF HBR
**The Discipline of
Innovation**
by Peter F. Drucker

PMI Project Management Institute
Capítulo Montevideo

Gestión de proyectos: un lenguaje para todas las disciplinas
Montevideo, 4 de noviembre 2013

23

Los proyectos de innovación

- Tienen fases específicas de investigación
- Sus ciclos de vida tienen alguna particularidad que ha sido estudiada por expertos de la industria, académicos, organizaciones y agencias financiadoras
- En general les aplican las buenas prácticas recomendadas por el PMI®

Otros TIPS

- Innovación colaborativa
- Drucker / Edison: trabajar duro
- Incentivar
 - Diversidad en pensamiento
 - Tomar riesgos – reconocer oportunidades
 - Aprender a fallar
 - Crear confianza
- Leer y estudiar, ampliar horizontes, incorporar tecnología
- Aprovechar las crisis y las presiones que nos mueven de la zona de confort

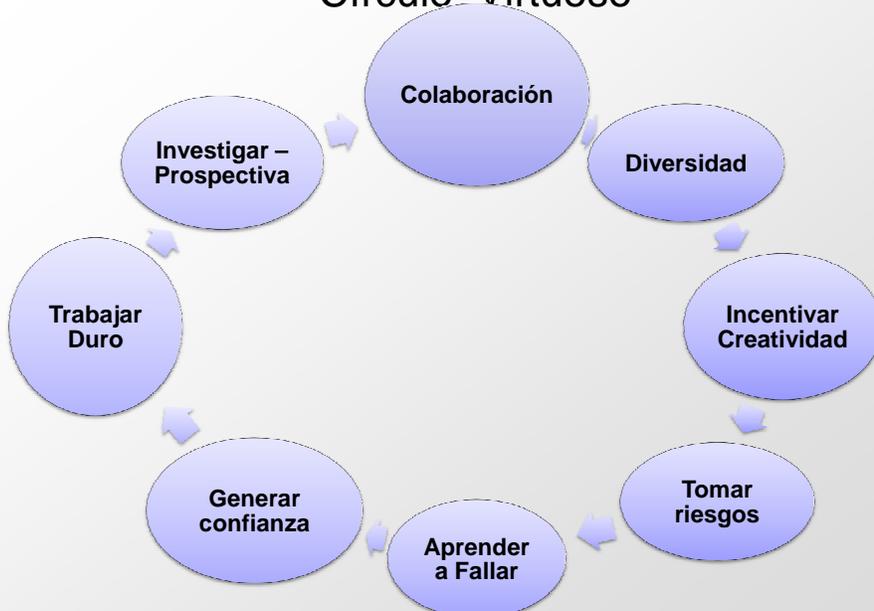
OJO – los recursos son limitados

Si la organización paga 12 meses de 168 hs. a cada empleado son:	2.016 hs
Licencia anual + enf. (hay que pagarlo!)	168 hs
5 % Innovación	92hs
5 % Gestión del conocimiento	92hs
5 % para capacitación	92hs
	554

El que toma las decisiones debe balancear lo que paga a sus empleados por generar el valor que debe entregar en lo inmediato a sus clientes, con las inversiones.

Las inversiones en intangibles también deben tener un análisis de retorno.

Círculo Virtuoso



Apariciones de T&H en procesos

Juicio de expertos	27
Reuniones	17
Técnicas analíticas	6
Análisis de reserva	4
Técnicas grupales de toma de decisiones	4
Adelantos y retrasos	3
Habilidades interpersonales	3
Métodos de comunicación	3
Sistemas de gestión de la información	3
Software de gestión de proyectos	3
Compresión del cronograma	2

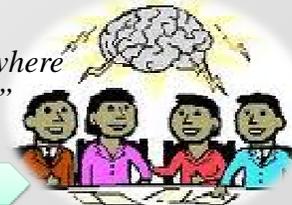
Fuente: elaboración propia

Gestión del Conocimiento

- La herramienta más usada en la *Guía del PMBOK®* es JUICIO EXPERTO
- De quién es la propiedad del juicio experto?
- La organización lo genera y cuida como un activo?

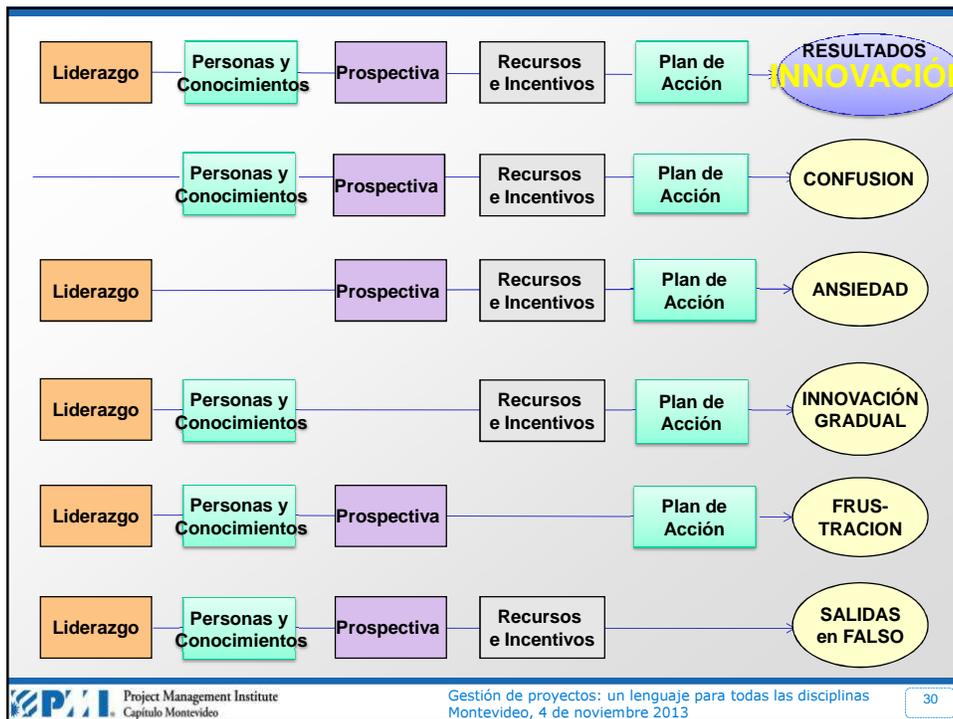
“... we are now moving to a creative economy where even knowledge itself is becoming a commodity”

Gary Hamel



Ver y reflexionar “La Economía Naranja”

A Guide To the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide) – FIFTH Edition, Project Management Institute, Inc., 2013 -- PMBOK es una marca registrada del Project Management Institute, Inc.



En qué nos ayuda el PMI®

INNOVANDO LA GESTIÓN

PMI Project Management Institute
 Capítulo Montevideo
 Gestión de proyectos: un lenguaje para todas las disciplinas
 Montevideo, 4 de noviembre 2013
 31

Tendencias Confirmadas

ANTES	AHORA
IQ: 1 Coeficiente de Inteligencia	→ 8 tipos de inteligencia
Gestión de talentos	→ Madurez emocional de las organizaciones (StandishGroup) *
Triple restricción (triángulo)	→ Múltiples restricciones
Éxito: cumplir especificaciones	→ Éxito: cumplimiento, satisfacción y sostenibilidad
Gestión de Proyectos	→ Gestión de P, P y P -- OPM
Administración	→ Gobernanza
Profesionalismo en GP	→ Resultados de negocio
Cambio Organizacional	→ AGILIDAD estratégica



* <http://blog.standishgroup.com/>

Cambios en la Gestión

- Cultura de la innovación
 - Postura innovadora: ADN
 - Innovación vs. control
 - Más riesgos menos burocracia
 - Gestionar amenazas
 - Potenciar oportunidades
- Diferentes estilos de innovación
 - Ninja
 - Adaptativo
- Observar entorno: tecnología, tendencias

S
I
M
P
L
E

SIMPLE Y ÁGIL



Espiral ascendente cimentada en GP



Management Innovation eXchange (MIX)

Gestión Corporativa
ÁGIL e INNOVADORA

OPM – Gestión Corporativa

Portafolios y Programas

GESTIÓN de PROYECTOS

Ayudas del PMI®

- Nuevos estándares y certificaciones
 - PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®
 - Portfolio Management Professional (PfMP)SM
 - Managing Change in Organizations (*Practice Guide*)
- Cultura de innovación:
 - Permanente
 - Colaborativa
- Participación en:
 - Comunidades
 - Grupos de trabajo

PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) y Portfolio Management Professional (PfMP) son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.

Había una vez



Conclusiones

1. Visión estratégica → único sistema de gestión
2. Innovar o Morir → al menos para adaptarse
3. Gestionar la innovación → foco, recursos, talento
4. Simplificar y agilizar → madurar y entrenar

38

Links de interés

- Manual de OSLO
http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOSloManual05_spa.pdf
- Modelo Uruguayo de Innovación
http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/modelo_de_innovacion_v_2012.pdf
- La Economía Naranja
<http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?doctype=All&id=70896&dclanguage=es>
- Sitio de Gary Hamel
<http://www.managementexchange.com/video/gary-hamel-welcome-mix-0>

**¡Sigamos creciendo
juntos!**

**cristina.zerpa@gmail.com
www.pma.com.uy**

¡MUCHAS GRACIAS!