

Guía operativa da Unidade de Xestión de I+D+i



Índice

Unidade de xestión	03
- Antecedentes	05
- A unidade como ferramenta de xestión	06
Pasos	09
Proxecto	17
- A tríade das restricións	19
- O ciclo de vida do proxecto	20
- Xestión dun proxecto mediante procesos	21
- O plan de xestión do proxecto	22
Anexos da metodoloxía	25

Unidade de xestión



Antecedentes

I+D+i

Tradicionalmente a **actividade de I+D+i** véñse considerando como unha caixa negra na que as entradas son os recursos que se aplican e uns obxectivos iniciais, e as saídas son uns resultados. O proceso intermedio presenta as seguintes características:

- Un **alto grao de incerteza**, que é importante reducir na medida do posible para optimizar o proceso e os resultados obtidos.
- Por outro lado, é importante establécense uns **obxectivos de I+D+i** axeitados tanto ao nivel empresarial como de proxecto individual.
- Ademais, é conveniente estudar se existen **axudas para este tipo de proxectos**, e, no seu, caso solicitalas e xustificar o investimento realizado.
- Por último, débese dar o **tratamento fiscal** adecuado aos proxectos de I+D+i.

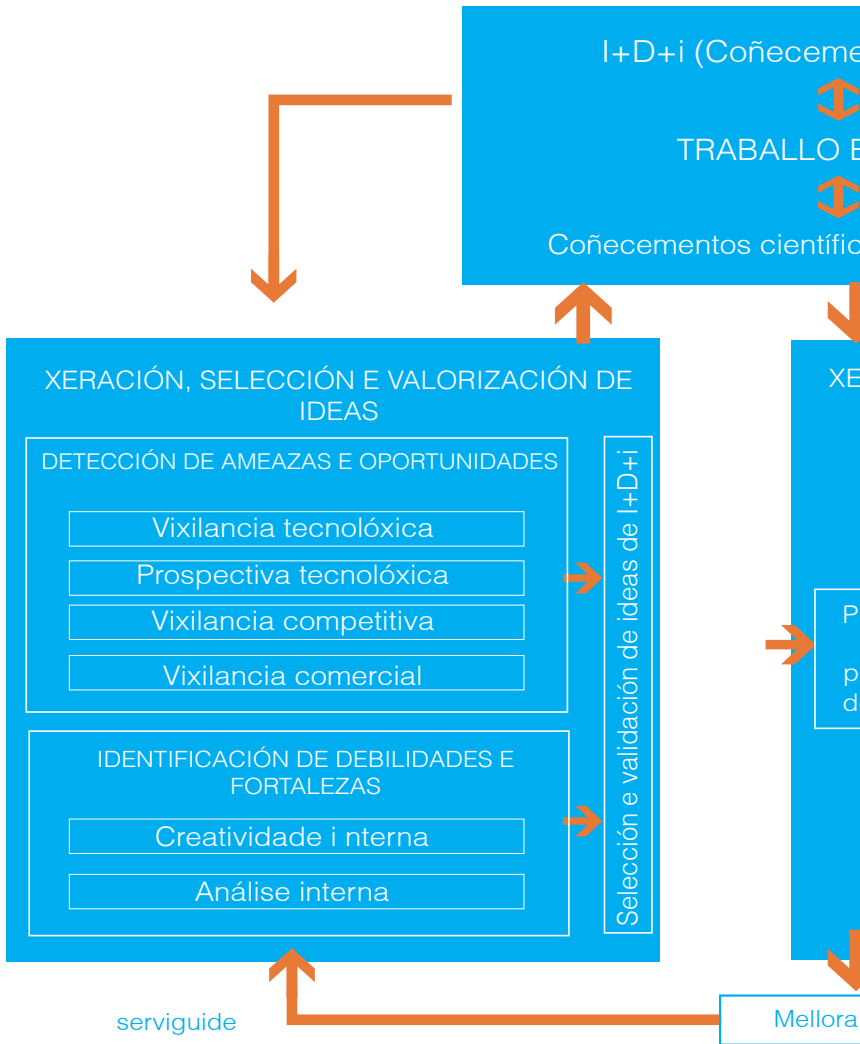


- ➔ Desde Agaca propónse un estudo sobre a posible creación dunha unidade externa de xestión da I+D+i para a Asociación.

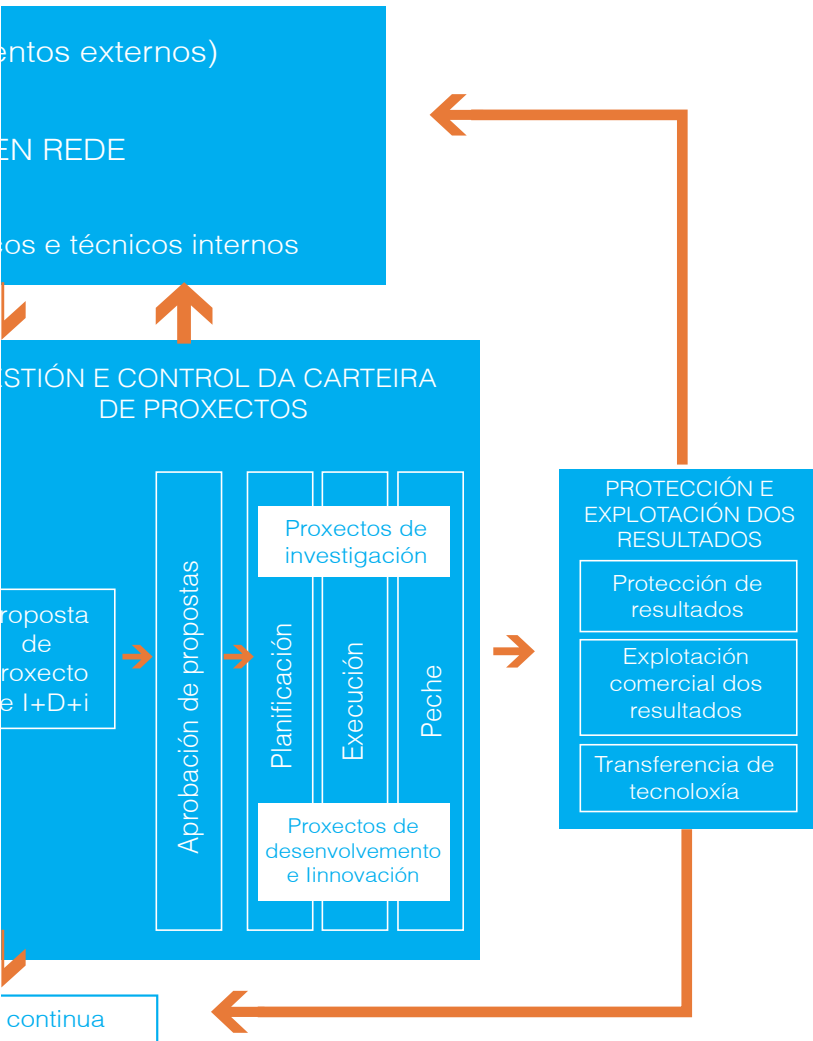
Esta proposta de unidade de xestión está pensada para as empresas de Agaca que non contan con capacidade propia para executar os proxectos de I+D+i dentro da empresa e de xeito individual e se propoñen levar a cabo estas iniciativas a través de proxectos colaborativos.

A unidade como ferramenta de xestión

A unidade está deseñada como ferramenta de xestión a través da cal as empresas interactúan para desenvolver e compartir proxectos colaborativos de I+D+i.



Pero ademais o deseño desta Unidade de xestión de I+D+i externa vaise inspirar na norma UNE 166002:2006 para a Xestión da I+D+i.



A unidade como ferramenta de xestión

Atendendo á secuencia de accións descrita a continuación, e de acordo coa metodoloxía proposta nos capítulos seguintes, parece evidente que o nivel de implicación das empresas participantes nos proxectos de **I+D+i** estará en consonancia coa envergadura dos proxectos.

Dada a enorme casuística coa que as empresas se poderían atopar á hora de definir cal sería a súa participación en termos económicos, de recursos, de retorno dos resultad etc. non se considera útil a proposta de pautas predefinidas nesta liña, e será a través da confección da memoria técnica e económica do proxecto como se verán aclaradas estas repartición.



Os pasos que adopta á **Unidade Externa de Xestión de I+D+i** de **Agaca** para a posta en marcha dun proxecto de I+D+i de tipo colaborativo deberían ser os que se indican nas seguintes páxinas.

Cabe sinalar que esta listaxe de tarefas é flexible e orientativa porque:

- ➔ Non todos os proxectos necesitan de todas as fases que se propoñen;
- ➔ A secuencia non é totalmente lineal;
- ➔ A importancia das distintas fases varía segundo o proxecto, os socios, o grao de madurez da unidade etc.

Pasos

Pasos



Pasos que se adoptou para a posta en marcha dun proxecto

1 Como primeiro paso, **constitución da Unidade de Xestión da I+D+i**, que debería estar integrada polo **xerente de Agaca** e os responsables de **I+D** das empresas do **Comité Consultivo de Agaca**, ademais dun técnico en xestión da innovación, intentando garantir que estean representadas todas as ramas de actividade que forman parte da Asociación.



2 **Definición da política de I+D+i** de Agaca a través da **Axenda Estratégica de Innovación**, na cal aparecen recollidas as prioridades científicas e tecnolóxicas da Asociación.

3 En liña con isto, e a partir do documento anterior, **concreción das liñas estratéxicas e dos obxectivos** de Agaca, como seguinte paso na determinación dos intereses de Asociación no ámbito da **I+D+i**.

4 Como ferramenta de control da consecución destes obxectivos, é necesario o deseño dun **cadro de mando de innovación**, no que se recollan distintos indicadores que permitan cuantificar o grao de evolución dos procesos e medir as desviacións.

5 Por unha parte, e como punto de partida para a detección de ameazas e oportunidades do contorno, a unidade de xestión de I+D+i debería desenvolver estudos de **vixilancia tecnolóxica, competitiva e de mercado** nas áreas ou **factores críticos de vixilancia** que considere de interese.

6 Por outra, e como punto de partida na proposta de proxectos de I+D+i para desenvolver de xeito colaborativo por parte das empresas de Agaca, é interesante lanzar un proceso de **creatividade interna**.



7 Ademais, como fonte de información sobre **debilidades e ameazas**, é preciso levar a cabo unha **análise interna** das empresas da Asociación nos aspectos económicos e financeiros, de procesos, de soporte, de recursos etc.

Destas fontes de información deberían **xurdir ideas de I+D+i** que puidesen servir como punto de arranque na definición de proxectos.



Outra vía de proposta de posibles proxectos podería vir da man dunha **idea xurdida no seo dun socio de Agaca** como resposta a un problema particular desta, ou da detección dunha necesidade do mercado, ou polo desexo de mellorar un produto/servizo propio, ou pola proposta dun **organismo público de investigación** ou incluso doutra empresa allea á Asociación. Nese caso, o contacto inicial coa Unidade de Xestión de I+D+i sería a través dun **formulario de contacto**.

De todas as propostas de proxectos xurdidas destas distintas procedencias, e dada a limitación de recursos da organización, faise necesario **seleccionar** algunhas para que sirvan de base para os proxectos máis inminentes para emprender pola **Unidade de Xestión de I+D+i**. Para iso é necesario o deseño dunha metodoloxía de **selección e priorización de ideas de I+D+i**.

Para as ideas seleccionadas é necesario elaborar unha **proposta de proxecto de I+D+i**, na que se recolla a idea que se vai desenvolver, os recursos necesarios, as tarefas, o presuposto, os resultados esperados etc.



Se fose precisa a busca de socios para o proxecto, nun Anexo da guía aparece recollida unha **listaxe de grupos de investigación** que están a traballar en liñas relacionadas coas ramas de actividade desenvolvidas polas empresas de [Agaca](#).

Do mesmo xeito, inclúese información sobre **centros de investigación e de apoio** que desenvolven actividades no ámbito agroalimentario. Para ambos os dous casos, preséntanse algunhas pautas para a busca de socios, sobre todo do ámbito científico.

É importante tamén a busca de posibles **fontes de financiamento** para o proxecto de **I+D+i**, para o que se propoñen distintas liñas, tanto de ámbito autonómico como estatal, europeo ou internacional.



15
Esta proposta **debe ser aprobada** pola Unidade de Xestión de I+D+i, en cuxo caso se pecha o **acordo do consorcio do proxecto**.



16
Os seguintes pasos fan referencia á **execución do proxecto** por parte da **Unidade de Xestión de I+D+i**, que pode ser interna ou externa ás distintas empresas involucradas no proxecto.

17

Ao remate do proxecto, faise necesario procurar a **protección dos posibles resultados**, a súa **explotación** ou a **transferencia tecnolóxica** se fose pertinente.

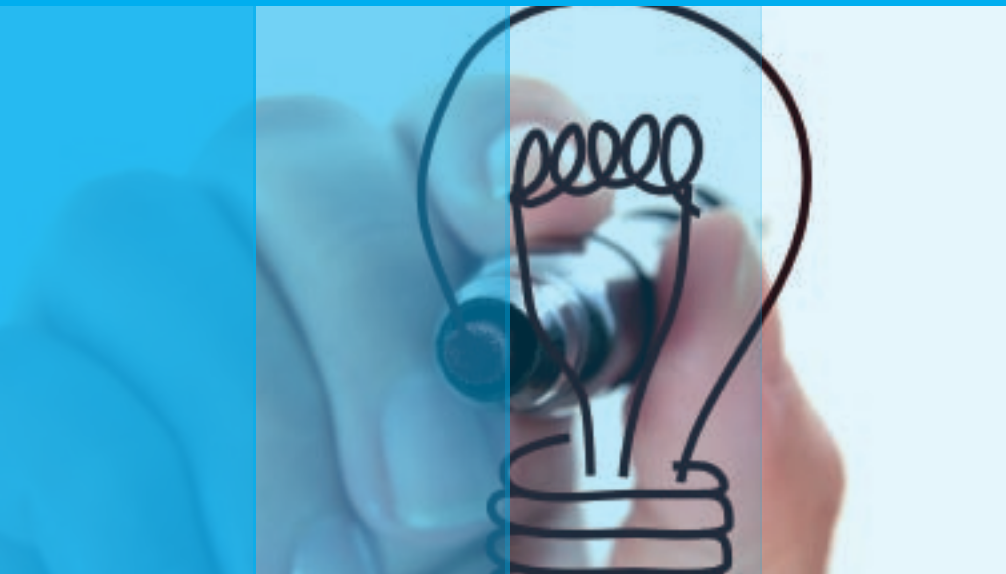


18

Para posibilitar a mellora continua da Unidade de Xestión de I+D+i, resulta de vital importancia o **cadro de mando da innovación**.

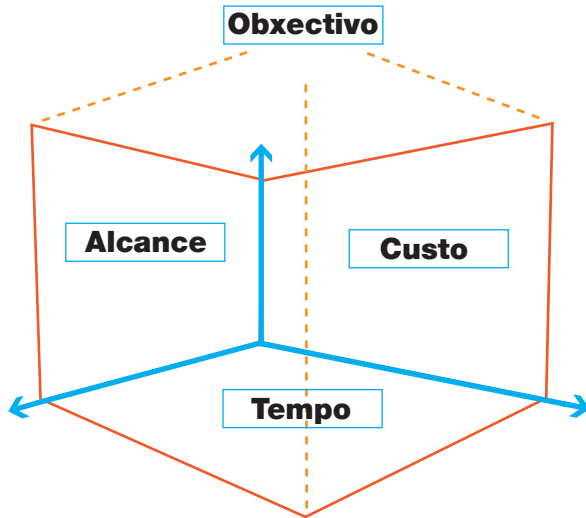


Proxecto



Proxecto

A tríade das restricións



Os catro ámbitos de xestión básicos correspóndense co **alcance**, **prazo**, **custo** e **calidade**, tendo en conta que nesta última sempre debe estar incluída a **satisfacción das partes interesadas**.



O ciclo de vida do proxecto



O ciclo de vida proporciona o marco de referencia básico para a xestión do proxecto mediante a súa organización en conxuntos lóxicos de tarefas que se denominan fases.

O nome e a cantidade de fases do ciclo de vida do proxecto veñen determinados por:

- as necesidades de **xestión e control**,
- a **natureza** do proxecto,
- a súa área de **aplicación**.

Os niveis de custos e necesidades de persoal adoitan:

- ser baixos no inicio do proxecto
- ser altos no desenvolvemento do traballo
- diminuír cara ao peche do proxecto

Non existe un único xeito de definir a estrutura ideal dun proxecto, xa que a relación entre fases se define en base a:

- Nivel de control requirido
- Efectividade
- Grao de incerteza

Xestión dun proxecto mediante procesos

- ➔ **Grupo do Proceso de Iniciación:** procesos requiridos para definir un novo proxecto ou unha nova fase dun proxecto existente.
- ➔ **Grupo do Proceso de Planificación:** procesos necesarios para establecer o alcance do proxecto, refinar os obxectivos definir as accións necesarias para acadar o obxectivo.



- ➔ **Grupo do Proceso de Execución:** procesos realizados para completar o traballo definido no plan para a dirección do proxecto co fin de cumprir coas súas especificacións.
- ➔ **Grupo do Proceso de Seguimento e Control:** procesos aplicados para analizar e regular o progreso e o desempeño do proxecto, identificar áreas que precisen cambios ou iniciar os cambios correspondentes.
- ➔ **Grupo do Proceso de Peche:** procesos executados para finalizar todas as actividades de todos os grupos de procesos, pechando formalmente o proxecto ou unha fase.

O plan de xestión do proxecto

INTEGRACIÓN	ÁMBITO DE XESTIÓN	PROCESO
	ALCANCE	Recompilar requisitos Definir o alcance Crear a EDT
	TEMPO	Definir actividades Secuenciar actividades Estimar recursos de actividades Estimar duración de actividades Desenvolver o cronograma
	CUSTO	Estimar custos Determinar o orzamento
	CALIDADE	Planificar a calidade
	RECURSOS HUMANOS	Desenvolver o Plan de recursos humanos
	COMUNICACIÓNS	Planificar as comunicacións
	RISCOS	Planificar a xestión de riscos Identificar riscos Analizar cualitativamente os riscos Analizar cuantitativamente os riscos Planificar a resposta aos riscos
	ADQUISICIÓNS	Planificar as adquisicións

	SOPORTE BÁSICO
	<p>Plan de xestión de requisitos Declaración do alcance do proxecto Estrutura de desagregación de tarefas</p>
	<p>EDT descomposta Diagrama de dependencias Estrutura de desagregación de recursos Estimación análoga, paramétrica ou tres valores Cronograma do proxecto</p>
	<p>Estimación análoga, paramétrica, tres valores, ascendente Liña base do desempeño de custos</p>
	<p>Plan de xestión da calidade</p>
humanos	<p>Plan de xestión de recursos humanos</p>
	<p>Plan de xestión das comunicacións</p>
S S	<p>Plan de xestión dos riscos Rexistro de riscos</p>
	<p>Plan de xestión das adquisicións</p>

Anexos da metodoloxía



Anexos da metodoloxía

- Glosario de termos.
- Proposta de posibles obxectivos ou liñas estratéxicas do sistema de xestión de I+D+i.
- Proposta de cadro de mando de innovación.
- Proposta de modelo para a ferramenta de vixilancia.
- Formulario de contacto coa Unidade de Xestión de I+D+i de Agaca para a busca de socios.
- Proposta de ferramenta de selección de ideas de I+D+i.
- Directorio de grupos de investigación con experiencia no sector agroalimentario do sistema universitario galego.
- Centros de investigación de apoio á I+D+i agroalimentaria.
- Fontes de financiamento.
- Proposta de contidos da memoria do proxecto de I+D+i.
- Posibles puntos para incluír nun acordo de consorcio para un proxecto de I+D+i en colaboración.
- Listaxe orientativa dos contidos dos distintos documentos para pechar o acordo do consorcio (Check list).
- Proposta de factores críticos para desenvolver unha análise de *benchmarking*.

Rúa Tomiño, nº 22 - Entlo.
15703 Santiago de Compostela
A CORUÑA

T 981.58.47.83
F 981.57.17.30
agaca@agaca.coop
<http://agaca.coop>

