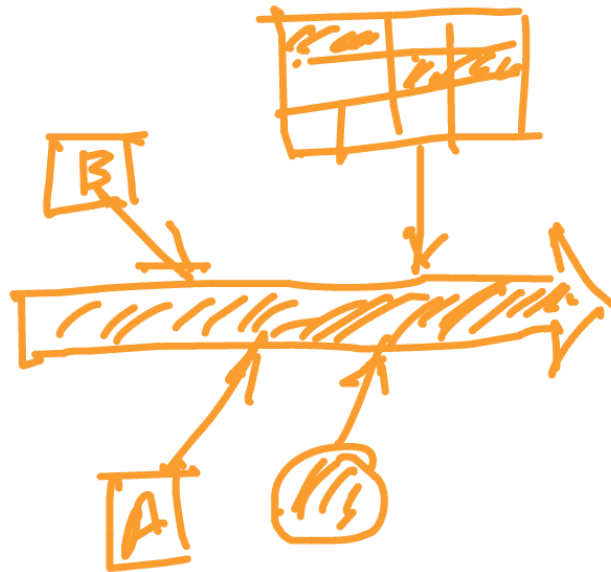


# Diseño de Proyectos

## Haciendo realidad las ideas

Joaquín Moreno Marchal

Universidad de Cádiz



Introducción..... 3

Concepto de Diseño..... 5

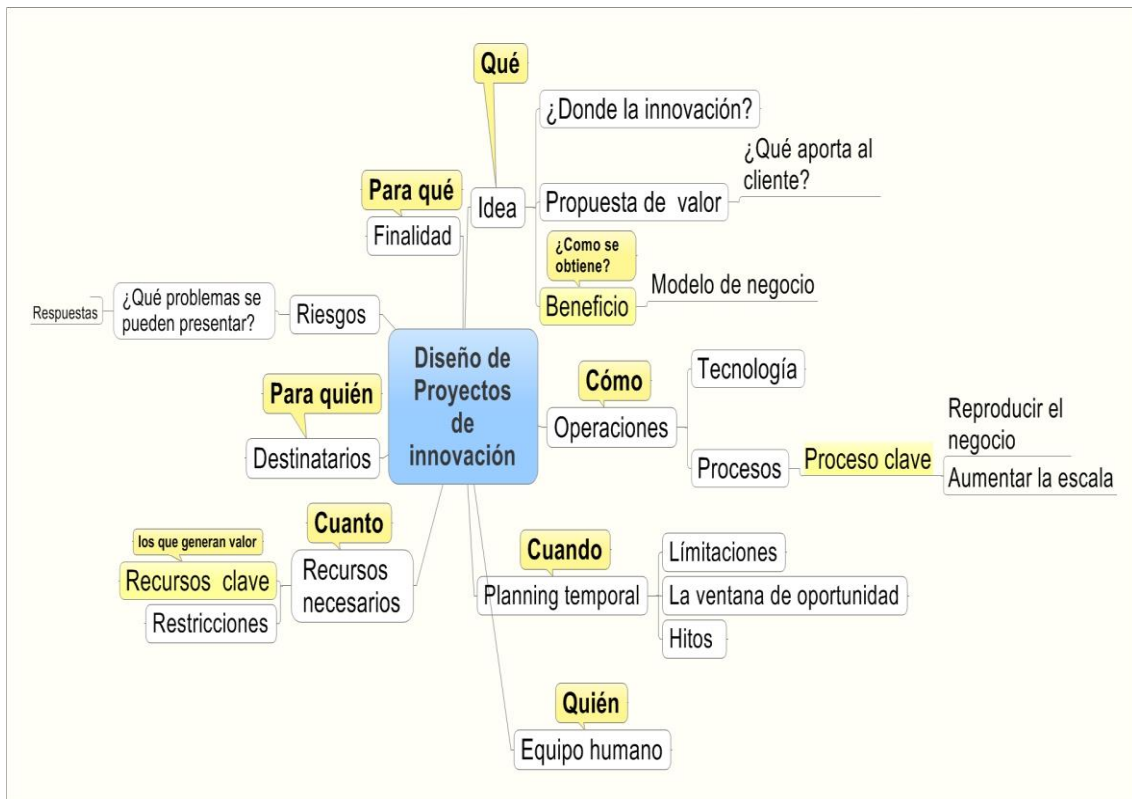
Concepto de proyecto ..... 6

Proyectos y percepción de nuevas oportunidades ..... 8

Contenidos de un proyecto..... 9

El modelo de negocio en los proyectos de innovación..... 9

Un esquema para el diseño de proyectos de innovación ..... 10



..... 11

Referencias ..... 11



## Introducción

Resumamos el desarrollo general del proceso de innovación en sus primeras etapas:

- Hemos percibido una oportunidad para innovar.
- Hemos comprendido bien el problema y elaborado un modelo que lo representa.
- Hemos generado ideas, con una actitud y una mentalidad creativa, para aprovechar esa oportunidad.
- Hemos evaluado esas alternativas en base a unos criterios.

- Hemos elegido una idea y la hemos seguido puliendo, evolucionando, tratando de mejorarla
- Como resultado de ese trabajo de evolución hemos definido el Concepto Innovador que queremos llevar a la realidad.

El siguiente paso en nuestra propuesta metodológica CREALAB (Fig. 1), en una dinámica ya claramente convergente, es elaborar **un plan de acción para hacer esa idea realidad**. Estamos hablando de **diseñar un proyecto**.

Hay que insistir en **el carácter no secuencial e iterativo del proceso de innovación**. En efecto, al concebir y diseñar un plan de acción volveremos a entender mejor la oportunidad o el problema de partida, se nos ocurrirán nuevas ideas de solución, que tendremos que evaluar y en su caso integrar en lo ya desarrollado. La propia concepción del proyecto es también iterativa. Al hablar de diseño de proyectos estamos uniendo dos conceptos muy poderosos: diseño y proyecto. Veamos cada uno de ellos con más detalle.

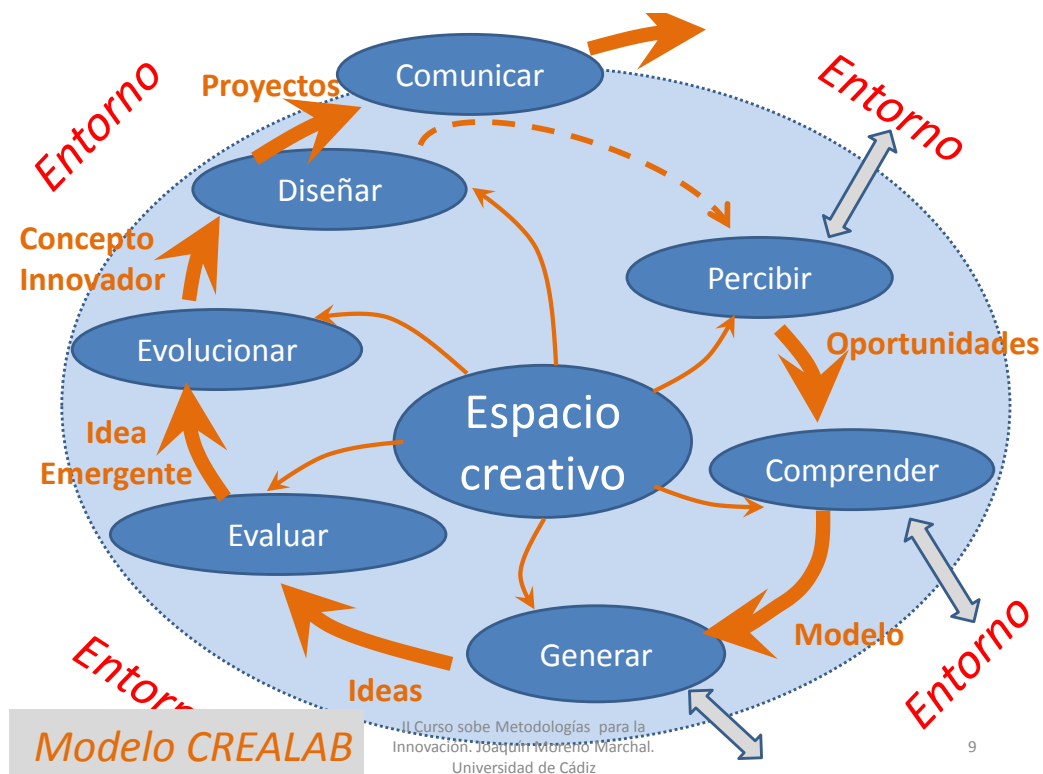


Fig. 1 Modelo CREALAB del proceso de innovación

## Concepto de diseño.

**Diseñar** es dar forma a una solución que resuelve un problema (Ulrich). La actividad de diseñar se realiza en muchos campos: arquitectura, productos, viajes, educación...

El diseño aborda el problema de crear algo nuevo. En nuestro caso esa novedad radica en un plan de acción, en la integración de recursos, personas, planes. Abordaremos la acción de dar forma a ese plan desde la perspectiva del diseño. Nuestro problema es:

*¿Cómo llevar una idea innovadora a la práctica?*

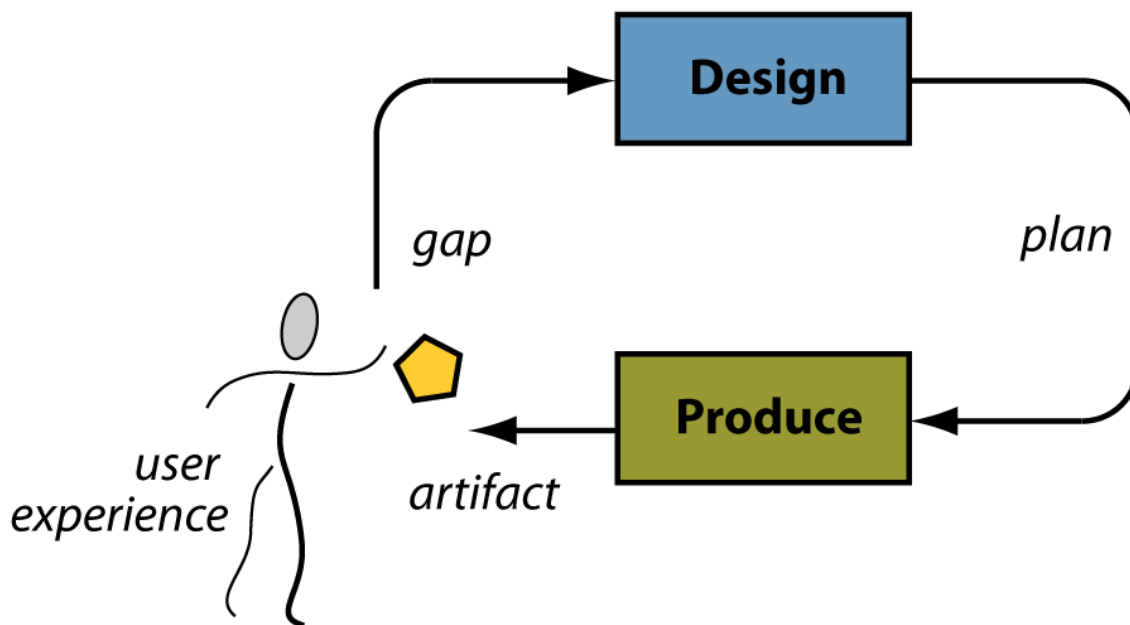


Fig. 2

El proceso de diseño podemos entenderlo compuesto por cuatro etapas (Ulrich):

1. Percepción de una necesidad
2. Definición del problema
3. Exploración de alternativas
4. Selección de una ellas.

En nuestro caso se trata de dar forma a un plan de acción. El problema es cómo llevar a la práctica una idea innovadora. Debemos de entender en qué

consiste, en general, un proyecto. En la definición de un problema debemos especificar:

- Función
- Especificaciones.

En función de sus elementos constituyentes explorar su espacio de posibilidades. Finalmente elegir una de ellas. Es un proceso creativo.

## Concepto de proyecto

Pero **¿qué es un proyecto?** Para J. A. Marina un proyecto es una *'irrealidad pensada a la que se entrega el control de la acción'*. Es **una irrealidad** porque, inicialmente, partimos de una idea más o menos vaga, más o menos definida. Y el proyecto va a ser un plan para llevarla a la realidad. El proyecto está por lo tanto **orientado a la acción**. Es una propuesta de acción para hacer algo realidad gobernada, paradójicamente, por una irrealidad, el proyecto.

Un proyecto tiene **una meta**, un objetivo. Lo que nos interesa pone en juego la definición de las metas. En la definición de metas intervienen los deseos y las ambiciones, la motivación o las ganas de llevarlo a cabo, lo que ya sabemos.

El objetivo de un proyecto puede estar más cerca o más lejos de nuestro **entorno de desarrollo próximo** o zona de confort, aquello que dominamos, en lo que nos sentimos cómodos. Esto es importante porque la distancia entre nuestro punto de partida y la meta planteada va a marcar en cierta medida el **carácter rutinario o creador** del proyecto (Marina). En los proyectos de innovación estamos hablando de **salir de la zona de confort y asumir riesgos**. La recompensa también será mayor.

El tipo de objetivo con el que nos lanzamos a la acción define también **la naturaleza del proyecto**. Puede ser un proyecto literario, científico, educativo, de ingeniería...Según el tipo de proyecto la meta puede estar más o menos clara.

En un proyecto de **creación artística**, es muy posible que se parta de algo que podríamos decir que *'se ha encontrado'* y el problema será darle forma, hacer visible ese vago descubrimiento. 'Al principio solo tenía el título y la primera frase' describe **Lobo Antunes** al hablar sobre su última novela. O puede ocurrir que no se sepa con claridad lo que se va buscando. 'Yo no busco, encuentro'

decía **Picasso. Chillida** decía que trabajaba en lo que no sabía, expresando así ese movimiento en busca de los límites tan propio de los proyectos relacionados con la genuina creación artística. No le interesaba lo conocido y se iba buscando retos más allá de esa frontera.

**La lejanía de la meta** respecto a nuestra realidad va a dar lugar por tanto a la amplitud del '**vuelo creador**' (Marina) que el proyecto va a proponer (Fig. 3).

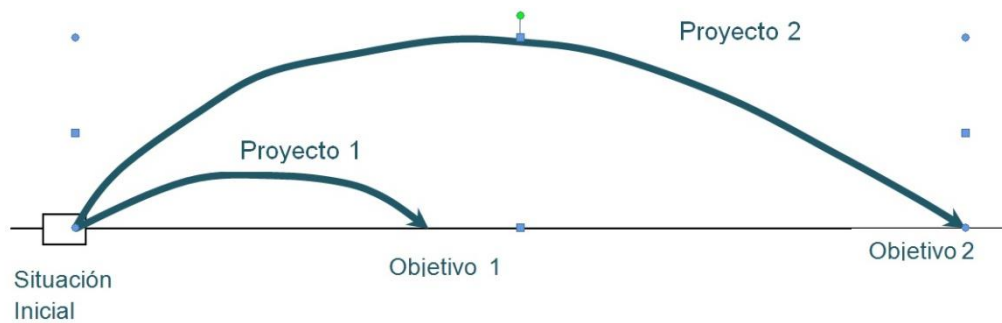


Fig. 3

La norma UNE 166001 hace referencia a los **proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)**. La norma define algunas de las características de los proyectos de I+D+i, y entre ellas aborda cómo pueden ser **los resultados** de un proyecto de I+D+i:

*'Los resultados...pueden diferenciarse sustancialmente de los objetivos iniciales y no por ello dejar de ser valiosos'*



Fig. 4 Pirámide romboidal de Dashur

Si atendemos a la Fig. 4 podemos preguntarnos ¿qué hace una pirámide así en un tema como este? Pues porque **la pirámide fue un proyecto de I+D+i ‘fracasado’**. No es esa su calificación al cabo del tiempo, pero fue un proyecto de innovación que, como muchos, tuvo que ser modificado. En este caso sobre la marcha; la pendiente de la pirámide, un elemento clave en su diseño, fue demasiado atrevida y hubo que modificarla para asegurar la estabilidad. Aprendieron a construir pirámides. Y **la imperfección** con el paso del tiempo se ha convertido en belleza.

### Proyectos y percepción de nuevas oportunidades

El **carácter abierto de los resultados posibles** de un proyecto de innovación es muy interesante de cara a generar otros nuevos posibles proyectos. Es importante atender a las oportunidades que los **resultados no previstos** de un proyecto de innovación pueden abrir. De nuevo vemos aquí el carácter iterativo del proceso de innovación, que se refleja gráficamente en nuestro modelo CREALAB (Fig. 1) con una espiral.



El proyecto que estemos desarrollando **va a condicionar la percepción**. Vemos desde lo que nos interesa (Marina). Vamos a estar atentos a la realidad en la medida en que esa realidad está relacionada con nuestros proyectos en desarrollo. El proyecto funciona pues como un gran **integrador de percepciones y de experiencias**.

## Contenidos de un proyecto

Para definir qué debe contener un proyecto recordemos que un proyecto es un plan de acción. Por lo tanto debe tener definido:

- **Qué** se va a desarrollar. Debe tener un objetivo claro (un producto, un servicio,...)
- **Para qué** se hace el proyecto. La finalidad del proyecto.
- **A quién** se dirige el proyecto. La innovación tiene unos destinatarios potenciales.
- **Cómo** se va realizar. ¿Qué procesos o etapas son necesarios? ¿En qué periodos de tiempo?
- **Cuando**. ¿En qué periodos de tiempo?
- **Quién** lo va a hacer. Es necesario pensar en los equipos humanos. Es un aspecto clave para el éxito de un proyecto. La innovación es una tarea normalmente compleja y la cooperación es un asunto fundamental.
- **Cuánto**. Cuánto va a costar y qué tipo de recursos se van a necesitar.

## El modelo de negocio en los proyectos de innovación

Junto al diseño del plan de acción en los términos indicados anteriormente, y dado que la innovación en las empresas es creatividad eficiente aplicada a la obtención de un beneficio (del tipo que sea, no solo económico), ocupémonos también de cómo se va a realizar ese beneficio, del **modelo de negocio** en definitiva. En este sentido es conveniente identificar (We update you, Infonomía):

- **La propuesta de valor**: ¿qué le resuelves al cliente?
- **La fórmula del beneficio**: ¿cómo se obtiene el beneficio?
- **Los recursos clave**: aquellos que generan el valor.

- **Los procesos clave:** los que permiten reproducir el negocio y aumentar la escala.

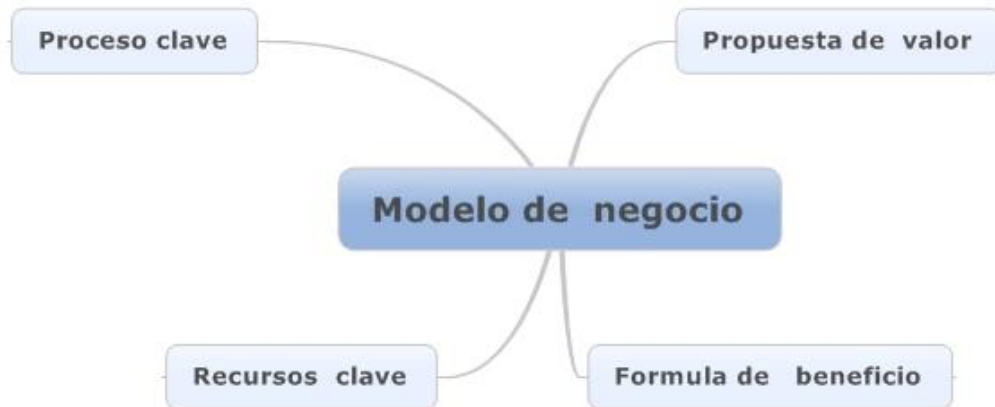


Fig. 5

### Un esquema para el diseño de proyectos de innovación

Un proyecto se puede tener en la cabeza. Pero difícilmente se conseguirán apoyos, adhesiones, si no lo explicitamos. También será muy difícil de gestionar en su ejecución. **Escribir un proyecto** tiene como objetivo **aumentar sus posibilidades de éxito**. Supone una planificación de lo que se va a hacer. Es una combinación de metodología y arte.

Para ayudar a escribir proyectos se propone un esquema metodológico (Fig. 5) en base a lo recogido en los apartados anteriores.

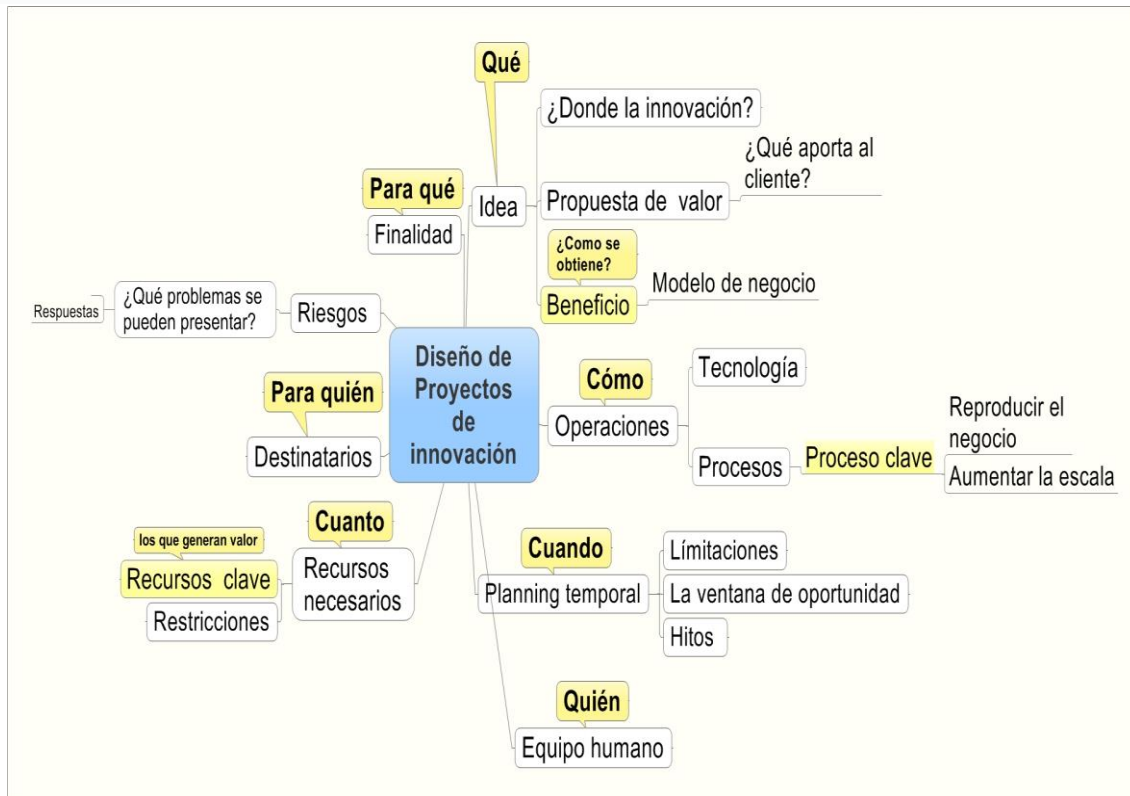


Fig. 6

## Referencias

- Harvard Business Essentials. Managing Creativity and Innovation. Harvard Business School Press.
- W. Chan Kim y R. Mauborgne. Knowing a Winning Idea When You See One. Harvard Business Review, Sept-Oct 2000
- J. A. Marina. Teoría de la Inteligencia Creadora. Anagrama.
- Infonomía, We update you 4, [www.infonomia.com/update](http://www.infonomia.com/update)
- Norma UNE 166001 para la Gestión de la I+D+I
- K. T. Ulrich y S.D. Eppinger. Product Design and Development. McGraw-Hill International Edition. Cap. 18