

Diseño de Estrategias en Ciencia (para el cambio o la evolución)

VICYT + Oficina de Estrategia del CSIC (octubre 2020 - febrero 2021)

Versión 3.2b, actualizada 28 septiembre 2022



Sesión 2

Jueves 29 de septiembre 2022, 12h a 14h30

- Repaso y continuación de la sesión 1
 - Introduciendo OKR
 - Aplicación al Plan Estratégico CSIC 2025
 - Transición en una organización y metodología ágil
 - Ejercicio: preguntas al desarrollar una estrategia
-
- **Sesión Virtual:** <https://conectaha.csic.es/b/jes-jdv-tew-iqd>

Asistentes

3

| | | |
|----|--------------------------------|---|
| 1 | ALMARZA CIFUENTES , PABLO | INSTITUTO ANDALUZ DE CIENCIAS DE LA TIERRA |
| 2 | CABANA JIMENEZ , LAURA | INSTITUTO DE CIENCIA DE MATERIALES DE BARCELONA |
| 3 | CASTRO ILLANA , VICTORIA | CENTRO NACIONAL DE BIOTECNOLOGIA |
| 4 | COMESAÑA LESTAYO , MARIA PILAR | INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MARINAS |
| 5 | CRESPO IBAÑEZ , ANA | INSTITUTO DE ESTRUCTURA DE LA MATERIA |
| 6 | FERNANDEZ MIGUEZ , MARIA | INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MARINAS |
| 7 | GONZALEZ ALONSO , PAULA | INSTITUTO DE BIOLOGIA MOLECULAR Y CELULAR DEL CANCER DE SALAMANCA |
| 8 | GONZALEZ CAMPO , ARANTZAZU | INSTITUTO DE CIENCIA DE MATERIALES DE BARCELONA |
| 9 | GONZALEZ LAVIN , JUDITH | INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL CARBONO |
| 10 | HUERTOS PEREZ , LAURA | INSTITUTO DE ROBOTICA E INFORMATICA INDUSTRIAL |
| 11 | IGLESIAS NAVALON , SOFIA | VICEPRESIDENCIA ADJUNTA DE ÁREAS CIENTÍFICO-TÉCNICAS |
| 12 | JANSS , GUYONNE FERNANDA | ESTACION BIOLOGICA DE DOÑANA |
| 13 | LABORDA MANSILLA , JESUS | INSTITUTO DE CATALISIS Y PETROLEOQUIMICA |
| 14 | LLORENTE GARCIA , LUIS | VICEPRESIDENCIA ADJUNTA DE RELACIONES INSTITUCIONALES |
| 15 | LOPEZ SARDA , ISABEL | INSTITUTO DE CARBOQUIMICA |

Asistentes

4

| | | |
|----|-----------------------------------|--|
| 16 | NAVARRO RODRIGUEZ , ENRIQUE | INSTITUTO PIRENAICO DE ECOLOGIA |
| 17 | PASTOR FLORES , PABLO | INSTITUTO DE CARBOQUIMICA |
| 18 | PELEGRINA LOPEZ , ALICIA | INSTITUTO DE ASTROFISICA DE ANDALUCIA |
| 19 | PEREZ INVERNON , FRANCISCO JAVIER | INSTITUTO DE ASTROFISICA DE ANDALUCIA |
| 20 | RIVERA ROSSI , JADE CRISTI | INSTITUTO DE QUIMICA MEDICA |
| 21 | SALLARES CASAS , VALENTI | INSTITUTO DE CIENCIAS DEL MAR |
| 22 | TELLO HERNANDEZ , ESTHER | INSTITUCION MILA Y FONTANALS DE INVESTIGACION EN HUMANIDADES |
| 23 | TOLEDANO PINEDO , MIREIA | INSTITUTO DE QUIMICA ORGANICA GENERAL |
| 24 | TRISTANY SOLER , MARIA DEL MAR | INSTITUTO DE CIENCIA DE MATERIALES DE BARCELONA |
| 25 | VILA TERRADES , M.TERESA | INSTITUTO DE QUIMICA AVANZADA DE CATALUÑA |

Hacia OKR (gestión por resultados)

OKRs - OBJETIVO "QUÉ"

"Conseguiremos (**OBJETIVO**) medible a través de (**Resultados clave**)"

El Objetivo debe ser:

- Cualitativo : expresa intenciones
- Inequívoco, conciso y fácil de recordar
- Ambicioso, agresivo, motivador
- Realista
- Proporcionar un **VALOR CLARO** a la empresa

| OBJETIVO |
|--|
| Ser el centro deportivo con más éxito de la ciudad |

Presentación de Montserrat Sierra, de QRM, en el "Curso de Estrategia Científica" del CSIC

Hacia OKR (gestión por resultados)

OKRs - KEY RESULTS "COMO"

Los Resultados Clave deben ser:

- Cuantitativos (**objetivamente medibles**).
- Hitos / pasos cuantificables necesarios para alcanzar el objetivo.
- Deben describir resultados (no actividades o tareas).
- Evaluables "**conseguido / no conseguido**".
- Entre 2 y 5 por objetivo.

| OBJETIVO |
|--|
| Ser el centro deportivo con más éxito de la ciudad |
| KEY RESULTS |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar la media de altas semanales, de 1 a 3.▪ Incrementar las recomendaciones mensuales en la web, de 50 actuales a 100.▪ Reducir 1% las bajas mensuales de usuarios. |

Presentación de Montserrat Sierra, de QRM, en el "Curso de Estrategia Científica" del CSIC

Hacia OKR (gestión por resultados)

Tipos de OKRs

- ASIGNADOS- "ROOFSHOTS"**
1. Dirigidos a alcanzar metas.
 2. Poco ambiciosos.
 3. Éxito sólo si se alcanzan 100%.
 4. Priorización de recursos.
 5. Análisis si no se alcanzan.

- EXIGENTES- "MOONSHOTS"**
1. Ambiciosos y retadores.
 2. Conseguir lo aparentemente imposible.
 3. Éxito si se alcanza 70-80%.
 4. Fomentan la Creatividad.
 5. Exceden la capacidad del equipo.



Presentación de Montserrat Sierra, de QRM, en el "Curso de Estrategia Científica" del CSIC

Hacia OKR (gestión por resultados)

Evaluar los OKRs

OKR asignados > 90%
OKR exigentes ~ 70%

| OBJETIVO | |
|---|----------------|
| Ser el centro deportivo con más éxito de la ciudad. | |
| KEY RESULTS | % Cumplimiento |
| • Aumentar la media de altas semanales, de 1 a 3. | 63% |
| • Incrementar las recomendaciones mensuales en la web de 50 actuales a 100. | 80% |
| • Reducir las bajas de usuario de pago al 1%. | 40% |
| PUNTUACIÓN OKR | |
| 61% | |

Presentación de Montserrat Sierra, de QRM, en el “Curso de Estrategia Científica” del CSIC

RETOS GLOBALES 2025

9

Reto global: posicionar al CSIC internacionalmente como una de las organizaciones más atractivas para desarrollar Ciencia en Europa.

Reto Global A: Colaborando para encontrar la respuesta a desafíos científicos con una alta motivación/emoción e impacto social

- Objetivo A1 – El CSIC propone y lidera **al menos tres** iniciativas estratégicas internacionales y diez nacionales, de muy alto impacto y visibilidad, durante el periodo 2022-2025.
- Objetivo A2 – El CSIC identifica y aborda **diez** retos disruptivos en Ciencia a nivel internacional.
- Objetivo A3 – Consolidar y extender nuestras alianzas con universidades y centros de investigación, nacionales e internacionales.
- Objetivo A3: Consolidar y extender nuestras alianzas con universidades y centros de investigación, nacionales e internacionales.
- Objetivo A4: Impulsar las infraestructuras científico – técnicas que apoyan la colaboración.

RETOS GLOBALES 2025: OKR

10

Reto Global A: Colaborando para encontrar la respuesta a desafíos científicos con una alta motivación/emoción e impacto social

- Objetivo A1 – El CSIC propone y lidera ~~al menos~~ tres iniciativas estratégicas internacionales y diez nacionales, de muy alto impacto y visibilidad, durante el periodo 2022-2025.

KR: Lideramos EOSC, SKA, Oceanos (internacional), lideramos

- Objetivo A2 – El CSIC identifica y aborda diez retos disruptivos en Ciencia a nivel internacional.

KR: Se identifican/impulsan cinco retos anuales con ayuda de LB CSIC2030

- Objetivo A3 – Consolidar y extender nuestras alianzas con universidades y centros de investigación, nacionales e internacionales.

KR: Alianza con CRUE, Alianza con CIEMAT, Alianza con ISCIII, Alianza con CERN, Alianza con EMBL

- Objetivo A4: Impulsar las infraestructuras científico – técnicas que apoyan la colaboración.

KR: Inversiones y uso (externo e interno) en RBD, CNM, SOCIB, CAHA...

Hacia OKR (gestión por resultados)

CANVAS seguimiento OKR



Presentación de Montserrat Sierra, de QRM, en el “Curso de Estrategia Científica” del CSIC

Hacia OKR (gestión por resultados)

Seguimiento y revisión

- Reuniones semanales / mensuales.
- Rápidas y productivas, máx. 15 min.
- Mejorar OKR y no apagar fuegos
- Proponer iniciativas vs justificaciones

| Progreso del OKR | Nivel de Confianza |
|--|---|
| Valor actual del OKR | Con los resultados actuales, |
| ¿Qué ha cambiado desde la última revisión? | ¿Qué confianza tenemos de llegar a conseguir el OKR? |
| Impedimentos | Iniciativas |
| ¿Qué está obstaculizando o ralentizando el equipo? | ¿Qué iniciativas emprenderemos para conseguir el OKR? |

Presentación de Montserrat Sierra, de QRM, en el “Curso de Estrategia Científica” del CSIC

Hacia OKR (gestión por resultados)

OKRs + Iniciativas

| OBJETIVO | METAS-KEY RESULTS | Iniciativas (Proyectos / Tareas) | KPIs |
|-------------------------|------------------------|--|---|
| QUÉ queremos conseguir. | CÓMO lo conseguiremos. | QUÉ haremos para conseguir llegar a los KR marcados. | CÓMO MEDIR y monitorizar el avance de del KR. |

OKR s (QUÉ + CÓMO)

- Persiguen conseguir objetivos.
- Planificación, seguimiento y priorización de metas individuales / equipos por éxitos colectivos.
- Herramienta de gestión motivacional.

KPI 's (CÓMO MEDIR)

- Indicador clave del rendimiento de una actividad.
- Herramienta de monitorización y seguimiento.

No pretende motivar para conseguir objetivos



Presentación de Montserrat Sierra, de QRM, en el “Curso de Estrategia Científica” del CSIC

RETOS GLOBALES 2025

14

Reto Global B: Atrayendo, y reteniendo, el mejor talento profesional (científico, técnico y de gestión)

- Objetivo B1: Progresión en los indicadores de incorporación, estabilidad y promoción profesional, mediante una renovación inclusiva y de igualdad.
- Objetivo B2: Apostar por un desarrollo profesional basado en la formación permanente, y con flexibilidad para emprender nuevas iniciativas.
- Objetivo B3: Ofreciendo una dotación adecuada para desarrollar los proyectos: desde espacio y equipamiento, a servicios técnicos y de gestión.
- Objetivo B4: Avanzar mediante la digitalización en una ejecución más ágil y eficiente de la actividad diaria.
- Objetivo B5: Incremento de la movilidad interna y externa a través de programas que fomenten y permitan el intercambio de conocimiento y la colaboración.
- Objetivo B6: Reconocimiento externo e interno del CSIC como organización atractiva para el desarrollo profesional, especialmente por los jóvenes.

RETOS GLOBALES 2025

15

Reto Global C: Aumentando nuestro impacto científico y técnico en investigación, desarrollo e innovación, con un énfasis interdisciplinar.

- Objetivo C1: Identificar 40 contribuciones (artículos / presentaciones en conferencias/ licencias o patentes lideradas por el CSIC) en el top#3 a nivel EU, o top#10 a nivel mundial, sobre la base de las más de 40.000 contribuciones previstas en el periodo 2022-2025.
- Objetivo C2: Proponer, liderar y participar en la explotación de resultados de 40 proyectos de muy alto impacto en colaboración con empresas y/o las administraciones públicas, incluyendo prioritariamente los ligados al Plan Europeo de Recuperación, Transformación y Resiliencia.
- Objetivo C3: Ser actor de referencia en las estrategias (RIS) e iniciativas de investigación e innovación a nivel autonómico, nacional y europeo.
- Objetivo C4: Integrar la innovación en el ejercicio completo de nuestra investigación, incluyendo organización, gestión y servicios de apoyo.
- Objetivo C5: Consolidar al CSIC como referente a nivel europeo en Ciencia Abierta, cubriendo el ciclo completo de la investigación.

RETOS GLOBALES 2025

16

Reto Global D: Incrementando nuestra visibilidad internacional y contribuyendo con nuestro posicionamiento a la política científica global

- Objetivo D1: Aumento de las publicaciones de alto impacto lideradas por el CSIC en colaboración con instituciones extranjeras.
- Objetivo D2: Mejora del liderazgo del CSIC en programas financiados por la UE y otras agencias internacionales.
- Objetivo D3: Diez contribuciones relevantes del CSIC en política científica a nivel internacional (desde G6, OCDE, Science Europe, etc.)
- Objetivo D4: Posicionar el CSIC en diez grandes infraestructuras y consorcios internacionales (ESFRI, EIROS, etc.).

RETOS GLOBALES 2025

17

Reto Global E: Consolidando la confianza de la sociedad en el CSIC y promoviendo su implicación con la Ciencia.

- Objetivo E1: Reforzar la marca CSIC como institución de referencia en investigación ante los diferentes sectores y agentes sociales, asegurando además la correcta visibilidad de sus centros e investigadores e iniciativas. Promover y consolidar las acciones de mecenazgo.
- Objetivo E2: Garantizar un asesoramiento científico-técnico independiente y confiable a las autoridades públicas y medios de comunicación.
- Objetivo E3-Contribuir a la implicación de la sociedad con la Ciencia mediante iniciativas de comunicación, formación y participación a todos los niveles, especialmente Ciencia Ciudadana
- Objetivo E4: Impulsar la contribución del CSIC en órganos asesores/consultivos de establecimiento de políticas/legislación relacionada con la I+D+i.

Una solución arriesgada?

Propongamos un diseño basado en nuestros retos

Establezcamos **nuestros objetivos**

Indicadores de calidad de la comunidad científica

Promovamos alcanzar los objetivos a través de la estrategia

Ejemplo: criterios PCO, criterios de promoción, etc.

Pactemos los indicadores externos (contrato de gestión)

Y asumamos el “riesgo” de que si logramos los objetivos internos, los indicadores se cumplirán

Transformando una organización

19

- 1- Entender las razones:** volvemos a las razones del cambio, **RETOS**
- 2- Conocer el punto de partida:** tras revisar capacidades y estructura: **ANÁLISIS**
- 3- Definir una métrica:** indicadores sobre la consecución de los retos: **OBJETIVOS**
- 4- Identificar promotores:** interesados en la transformación, con el apoyo de la dirección, implicados y comprometidos, que representen distintas sensibilidades dentro de la organización, y que hagan de prescriptores y validadores. Un grupo estable, capaz de tomar decisiones y de influir en la organización, que funciona como un equipo y que en una transformación ágil participa regularmente en el proceso:

OFICINA DE ESTRATEGIA

Sobre indicadores: de KPI a OKR

20

Objetivos SMART *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bound*

KPI (Key Performance Indicators): mix de objetivos globales e individuales. En muchos casos son comunes y para toda la organización, por lo que ciertas personas pueden verlos “lejanos”.

Problema: las personas se enfocan en su cumplimiento, y suelen ser muy buenas para ello, cuando los indicadores son en realidad medios para fomentar un comportamiento, una actitud.

“Cuando no podemos medir lo importante, convertimos en importante lo que podemos medir”

OKR (Objectives and Key Results)

O de Objetivos: inspiradores, desafíos, acotados en el tiempo pero no se pueden medir sencillamente

KR de Key Results: por cada O, de 3 a 5 KR alineados con el objetivo, pero medibles:

*“se parte de un valor inicial, y se ajustan, desde dentro, iterativamente, de modo que si un porcentaje de cumplimiento >90% o <40%, hay que reajustar. El objetivo no es 100%, **el objetivo es mejorar**”*

Componentes de la transformación

21

- 1- **Formación y capacitación:** técnicas de innovación, métodos Lean, Ágil
- 2- **Una transformación **ÁGIL****, en ciclos SCRUM, o vía KANBAN
- 3- **INCLUSIVA, paso a paso**, nadie debe quedar fuera de la transformación
- 4- **ORGANIZAR LAS DIMENSIONES TRANSVERSALES**
 - dominios técnicos
 - comunidades de práctica
- 5- **ROL DE LA OFICINA DE ESTRATEGIA:** ilusionar e involucrar, y también desarrollar un modelo de gobierno de la transformación
- 6- **Y APORTAR “AGENTES DEL CAMBIO” (*Agile Coach*)**
 - ESTABLE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?
 - CON AYUDA EXTERNA? (ej. AADIIT)

Otras preguntas...

22

Otras preguntas a plantearse:

- 1- **Espacios de trabajo** configuración abierta? En teletrabajo?
- 2- **Modelo de organización**, Teal?
- 3- **Cultura (CSIC)**, cómo quedan integrados los valores CSIC?
- 4- **Externalizar?** Que queremos/debemos/podemos externalizar?
- 5- **Servicios externos?** Que queremos/debemos/podemos ofrecer?

y algunos consejos...

23

A- Empezar con experimentos, e ir extendiendo

B- Identificar e introducir quick-wins

C- Compartir la información y fomentar la transparencia

D- Paciencia, no obsesionarse, mantener un ritmo sostenible

E- Y si algo no funciona...

aclarar roles y responsabilidades

revisar las prioridades

ojo con las validaciones

integrar con las políticas de RRHH y de presupuestos

y... evitar el perfeccionismo!

Un ejemplo de aplicación de Agile

24

Evolución de un grupo de I+D

(adaptado de anexo 3 de Organizaciones Ágiles, Sergi Mussons)

Base: un grupo de I+D con 3 CT, 2 postdoc, 2 técnicos, 5 predoc

El grupo desarrolla nuevas ideas en computación, con aplicaciones en IA, en gestión de datos, en infraestructuras cloud. El grupo mantiene una infraestructura, con servicios (HPC, supercomputación, almacenamiento y preservación de datos, desarrollo y adaptación de aplicaciones)

Trabaja en cuatro frentes: 1) investigación básica 2) desarrollo de nuevas soluciones 3) mantenimiento y evolución de infras, 4) gestión de proyectos y contratos 5) formación, difusión y promoción

Análisis de carga, procesos y tipos de proyectos:

Dispone de 10 profesionales, con un día a día intenso, y el tiempo dedicado realmente a I+D es limitado

La carga en cuanto a 4) y 5) es irregular y prioritaria. La presentación de nuevos proyectos es prioritaria pues hay un cierre de convocatoria. El proceso 3) es un poco estable y menos urgente, pero representa una carga considerable.

Por otra parte 1) es la actividad principal, y requiere de la coordinación del responsable del grupo, y del liderazgo de los científicos en plantilla. En resumen, para 2) quedan recursos limitados.

Balance/distribución de la carga de trabajo

Cuando 4) o 5) tiene sobrecarga, 3) debe ayudar. Puntualmente, es 2) quien debe colaborar también. Es necesario "molestar" lo menos posible a 1) (que necesita más tranquilidad y concentración)

Una vez identificadas las áreas y definidos los equipos de base, se puede empezar a trabajar en ellas

Un ejemplo de aplicación de Agile

Evolución de un grupo de I+D

(adaptado de anexo 3 de Organizaciones Ágiles, Sergi Mussons)

4) Gestión de proyectos, 5) formación, difusión y promoción

Incorporar un doble semáforo para monitorizar la carga del grupo. Si la capacidad del equipo es de 20 h al día, y tienen que sacar adelante los informes, etc. en 1 semana, marcan un indicador de peligro a partir de una carga semanal de más de 100h. Todo lo que pasa de dicha carga pasa a Next Week, y así sucesivamente. Cuando la carga pasa de 100h, piden ayuda al resto del equipo (a 3).

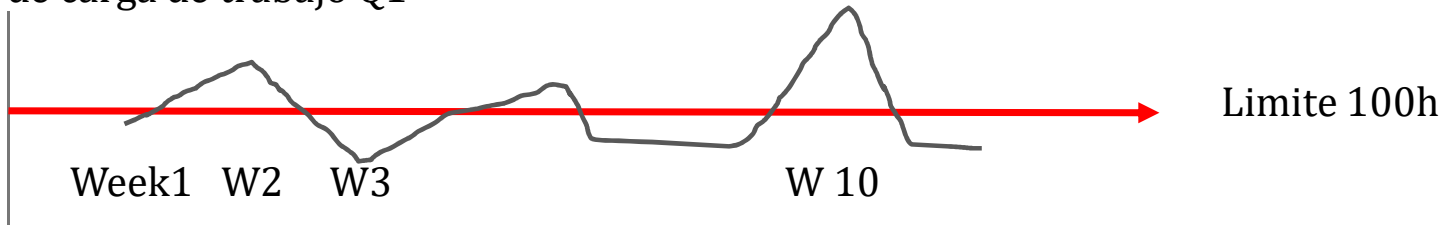
En el esquema de doble semáforo se crean dos tipos: entregable complejo/simple (E+, E- 50h/10 de trabajo, oferta compleja/simple (O+, O- 100h/20h), para definir la carga del sistema

| Esta semana | Próxima semana |
|-------------|----------------|
| E+ E- | |
| E+ O- O- | O+ |

← Limite 100h

Al cerrar la semana grafican los procesos realizados y saben si el departamento está bien dimensionado

Entradas de carga de trabajo Q1



Un ejemplo de aplicación de Agile

Evolución de un grupo de I+D

(adaptado de anexo 3 de Organizaciones Ágiles, Sergi Mussons)

3) Mantenimiento y evolución de infra

Dispone de 3 profesionales, sus "clientes" son 1) y 2)

Las tareas de mantenimiento y mejoras de la infra se monitorizan con un Kanban simple de dos etapas y una entrada con control de semáforo por sobrecarga.

(en la realidad, via tickets + TRELLO)

Se identifican las diferentes cargas y se impone una capacidad en cada color del semáforo. Tiene dos columnas de trabajo (mantenimiento y upgrades /instalación de nuevos productos)

| | Mantenimiento/Upgrades | | Instalaciones | |
|------------|------------------------|-----------|---------------|-----------|
| Pendientes | En curso | Terminado | En curso | Terminado |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Se detectan sobrecargas y se puede pedir ayuda

Un ejemplo de aplicación de Agile

Evolución de un grupo de I+D

(adaptado de anexo 3 de Organizaciones Ágiles, Sergi Mussons)

2) Desarrollo de nuevas soluciones

<<El principal problema de esta área no era solo la falta de capacidad, sino un exceso desmedido de carga>>

La carga no tiene limites, y el grupo debe decidir cuanto invertir en ello. SI SE QUIERE AUMENTAR EL RITMO DE DESARROLLO, DEBE INVERTIRSE EN ELLO.

Se definen roles, y se implementa SCRUM

-se eligió un SCRUM master

-los senior de investigación: PRODUCT OWNERS

-resto: equipo de desarrollo, capacidad de 200h/semana

-matriz de valor de los proyectos en marcha

| | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Proyectos de valor alto (prio 1) | Proyectos de valor medio (prio 2) | +ESFUERZO |
| Proyectos de valor medio (prio 2) | Proyectos de valor bajo (prio 3) | |

Identificaron en prio1 proyectos por 4000h es decir 20 semanas

En prio 2 20000h es decir 100 semanas de carga, en prio 3 10000 h, es decir 50 semanas de carga

En total 170 semanas de carga, más de tres años de carga, y muchos de los proyectos ya en marcha...

DECISIÓN: Lograr concluir todos los proyectos a más del 30% de ejecución, no empezar ningún proyecto de prioridad baja o media hasta que no haya proyectos de prio alta en cola

Utilizar en el futuro un Kanban , con un filtro de 3000 h global y 1000 h por tecnología (respetar expertos)...

Un ejemplo de aplicación de Agile

28

Evolución de un grupo de I+D

(adaptado de anexo 3 de Organizaciones Ágiles, Sergi Mussons)

1) Investigación básica

*Aquí tenemos tres investigadores que a la vez son los Product Owner de Desarrollo: **ESTO TIENE SENTIDO** (y se hace de forma natural en los mejores grupos de investigación)*

Este equipo escogió un SCRUM con PO=Equipo y la matriz de investigación tiene un solo eje, sin eje “ESFUERZO” pues son proyectos estratégicos y la organización no debe dejar de invertir en una determinada línea si necesita mayor inversión frente a otra que tendrá menos impacto aunque esta requiera menos inversión.

Las cifras de carga de nuevo llevan a cerca de 300 semanas de carga, es decir casi 6 años para concluir proyectos importantes para el futuro de la empresa. Y en esos 6 años irán entrando nuevas ideas...

El propio equipo al ser “product owners” deben mantener al día su backlog, y tener reuniones claras de sprint inicial. Un kanban sencillo basta para el seguimiento, con reuniones semanales de sprint.

Donde está la innovación? En que lo hacen ell@s mism@s: diseñan, seleccionan herramientas...
Este es un ejemplo en un grupo de I+D, vale para otras áreas?

Preparando una estrategia

29

Artículo de Michael Porter

¿Que puntos del artículo tenemos cubiertos?

- G1-Un breve análisis de la diferencia entre eficacia operacional y estrategia
- G2-Claves para un posicionamiento estratégico; trade-offs, que son y qué sentido tienen
- G3-La importancia de la colaboración y el encaje (“calce” como indica el artículo)
- G4-Que es un diagrama de actividades
- G5-Estrategia y sostenibilidad