

PMO vs IMO: Concepto y rol similar, disciplina muy diferente

Insights de innovación

www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

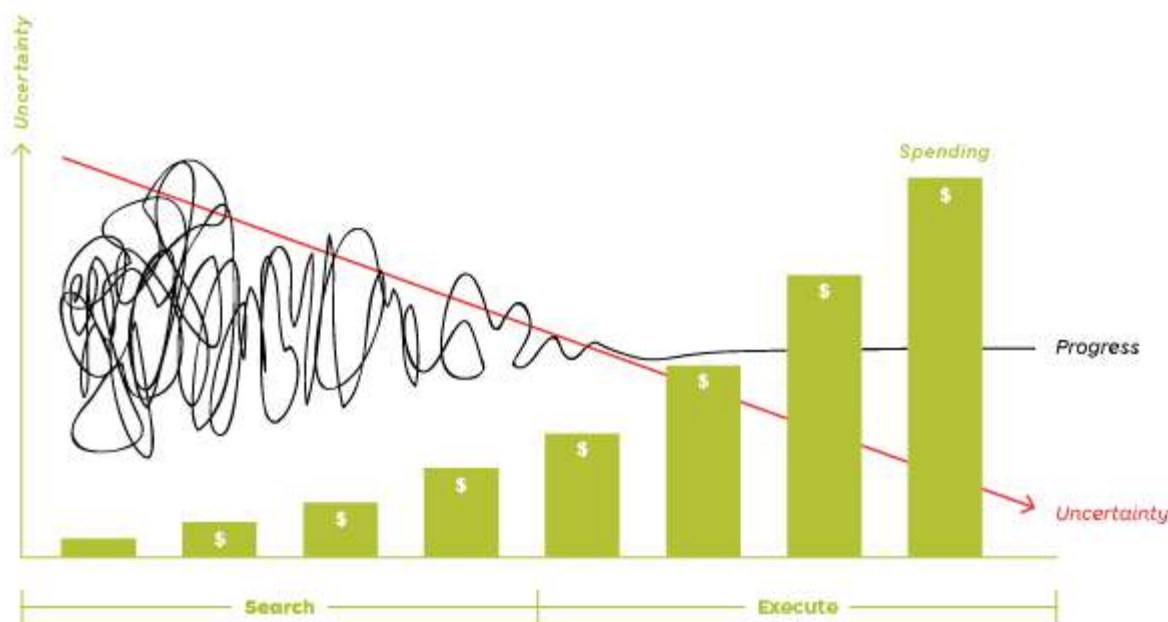
transforme

PMO vs IMO: Concepto y rol similar, disciplina muy diferente

Entregar proyectos de innovación a una PMO llevará al fracaso seguro: todo está relacionado con el nivel de riesgo e incertidumbre en los portafolios de proyectos

Después de muchos años instalando capacidades para innovar en más de 100 clientes corporativos en Latinoamérica, seguimos enfrentados a un problema de fondo, que la mayoría de las empresas regionales no logra superar.

Muchas han visto decaer o terminar anticipadamente sus programas de intraemprendimiento; otras se orientan hacia la innovación abierta buscando integrar startups para supuestamente acelerar el proceso, sólo para descubrir que éstas chocan contra un verdadero "muro" corporativo que les impide incorporar esas soluciones, y que ese proceso tampoco tiene impacto significativo sobre la cultura interna; algunas alejan o separan sus centros de innovación para que no se "contaminen" con las malas prácticas y procesos corporativos, y otras en cambio integran el "lab" dentro de la organización para tratar de provocar por esa vía el tan necesario cambio cultural.



En este gráfico se aprecia el problema: en la fase exploratoria de cualquier proyecto de innovación, el nivel de riesgo e incertidumbre es muy alto, la volatilidad propia del proceso hace inviable predecir adecuadamente el desarrollo del proyecto. La idea podría caerse, pivotar hacia otra, o avanzar tal como se previó.

Justamente el objetivo de aplicar en esa fase las herramientas de LEAN Startup y otras es reducir ese riesgo e incertidumbre, para generar un proyecto que pueda ser implementado

luego mediante una disciplina de proyecto clásica. El problema es que estamos tratando de gestionar esos proyectos de alto riesgo e incertidumbre con herramientas, técnicas y metodologías pensadas para implementar o ejecutar proyectos de baja incertidumbre y muy poco riesgo, la fase de ejecución en el gráfico.

Si le entregamos una idea o proyecto de innovación a las estructuras de gestión de proyectos tradicionales, simplemente la estamos llevando al colapso. Una PMO (Project Management Office) tradicional es una estructura organizacional que tiene por objetivo implementar y gestionar un portafolio de proyectos en los plazos acordados, cumpliendo el presupuesto designado, sin exceder los recursos destinados al proyecto y entregando exactamente lo solicitado por el "sponsor" del mismo; simplemente no existe la posibilidad de que el proyecto no llegue a término, o que el proyecto cambie totalmente en el camino. Eso sería una pésima gestión de proyectos. No es un problema del proyecto, sino de la estructura corporativa a la cual hacemos responsable de su desarrollo e implementación.

Una **IMO (Innovation Management Office)**, por otra parte, es una estructura organizacional y modelo de gobernanza pensada para procesar ideas y proyectos de alto riesgo e incertidumbre tecnológica, comercial, financiera, regulatoria, medioambiental u otra. Una IMO recibe cientos de ideas para procesar, aplica metodologías ágiles propias de la innovación, y logra llevar no más del 5% de las ideas que recibe a término, como proyectos listos para implementar escalar. En este modelo "dual", una IMO siempre está **antes** de la PMO: su objetivo es tomar ideas y procesarlas para reducir su riesgo e incertidumbre, mediante la experimentación y prototipado, hasta llegar a un punto en que ese riesgo e incertidumbre son tan bajos que perfectamente pueden entonces pasarse a la estructura tradicional de proyectos (la PMO) para su implementación.



Queda claro entonces porqué no se le puede pedir a un proyecto de innovación una "ganttt" tradicional o un análisis financiero típico. Al inicio de este proceso, ni siquiera sabemos si el proyecto es viable, ni en cuanto tiempo, ni cuáles son sus cifras principales. Muchas ni siquiera pasarán los filtros y no llegarán a salir de la IMO. Tal vez logremos planificar dos o tres meses de ese proceso; en ningún caso podremos usar herramientas tradicionales para

caracterizar estos proyectos. Y aparece entonces el "toolkit" de herramientas especializadas para reducir riesgo e incertidumbre en las ideas: design thinking, Lean Startup, y tantas otras.

Una empresa debe implementar ambas estructuras y disciplinas, y asegurar que no habrá equivocación respecto de cuál proyecto asigno a cuál. La tentación de usar el área de innovación para procesar e implementar proyectos de bajo riesgo o incertidumbre, o al revés, de usar el área de desarrollo de proyectos tradicionales para implementar proyectos de alto riesgo, es muy grande. Y es la razón de fondo por la cual fracasan muchas estructuras y modelos de gobernanza y asignación de recursos creados para innovar. La empresa "ambidiestra" es la solución, y también el desafío: ¿Cómo implementar y hacer coexistir estos dos modelos de gestión de portafolios de proyectos en forma simultánea? Nuestra experiencia en esta materia ya es categórica: es perfectamente posible esa implementación "dual", y los resultados son óptimos.

ROLES DE UNA IMO CORPORATIVA

¿Cuáles son los elementos centrales de la disciplina de gestión de una IMO, a diferencia de una PMO? Nuestro modelo de gestión de la innovación se basa en cuatro pilares fundamentales:



Estrategia

La IMO es responsable de definir la estrategia de innovación de la empresa: la estructura organizacional y modelo de gobernanza; los focos y desafíos de innovación, la estrategia de inserción y captura de valor del ecosistema; los presupuestos y recursos a emplear y sus criterios de asignación; y las métricas e indicadores que se usarán para medir el valor del portafolio, la eficiencia del proceso y el impacto en la cultura. El objetivo central de la

estrategia de innovación es lograr el **alineamiento** de los esfuerzos para innovar con la visión y estrategia del negocio.

Proceso

La correcta definición de cómo se procesarán las ideas es clave para implementar con éxito el modelo de gestión de la innovación: definir las herramientas y el mejor "toolkit" para los distintos desafíos, de acuerdo al tipo de ideas a procesar; el "workflow" de las ideas a través de etapas de desarrollo y filtros; los roles y responsabilidades de los ideadores (fuentes de ideas), de los incubadores (equipos de proyecto), de los evaluadores (paneles de jueces); los entregables en cada etapa y contenidos mínimos. El objetivo central del proceso para innovar es lograr un alto grado de **eficiencia** en el procesamiento de las ideas, teniendo presente que la mayoría de éstas no prosperarán y se habrá invertido igual en su desarrollo.

Cultura

Transformar la cultura interna es clave: si es para que los colaboradores aporten ideas al proceso innovador, ello es evidente; si es para que integren exitosamente a startups o co-innovadores internos, no lo es tanto y resulta aún más crítico el cambio de cultura interna requerido. La IMO se encarga de diseñar e implementar (normalmente trabajando en forma cercana con el área de Recursos Humanos) la estrategia comunicacional y de animación del proceso innovador; capacitar a los colaboradores en general y equipos de trabajo; y definir el modelo de incentivos que provocará la participación de la gente y cambiará las conductas internas. El objetivo de esta dimensión de la IMO es acelerar la **adopción** del modelo de gestión de la innovación en la empresa.

Gestión

La innovación corporativa es una función que debe ser controlada al igual que cualquier área de la empresa a la cual se destinan recursos, más aún si en este caso dichos recursos tienen un alto riesgo de perderse. Nuestro modelo IMO propone el uso de una plataforma de software de gestión de la innovación (IMS: Innovation Management System) que sistematiza y procesa el "workflow" de las ideas del portafolio, aportando un espacio de trabajo colaborativo para el desarrollo de los proyectos y una gestión basada en KPI e indicadores. El objeto de esta dimensión de la IMO es garantizar los **resultados** del proceso y permitir un adecuado control del uso de los recursos en las etapas de alto riesgo e incertidumbre de los proyectos, que es cuando normalmente éstos se "queman" sin resultados claros.