

Proyectos y proyectos de innovación

Albert Vilar

PID_00219680

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Dirección de proyectos y gestión de la innovación.....	7
2. Ejecución en proyectos de innovación.....	10
3. Ciclo de vida del producto, ciclo de vida del proyecto y proceso de gestión del proyecto.....	12
3.1. Certificación como PM e innovación	14
Resumen.....	16
Bibliografía.....	17

Introducción

Cuando hablamos de innovación y de la ejecución de la misma, consciente o inconscientemente estamos hablando de proyectos. No obstante, hay notables diferencias entre las características que define un proyecto “clásico” y las líneas generales que suelen compartir los proyectos de innovación.

Los proyectos de innovación tienden a empezar definidos de una manera pobre, algunas veces incluso con objetivos ambiguos que se van aclarando a medida que el proyecto avanza. Los procesos utilizados suelen ser experimentales y de carácter exploratorio, y raramente siguen estructuras estrictas.

Los equipos necesitan diversificarse y tener un mayor nivel de confianza a medida que exploran nuevos territorios, donde fallar es una posibilidad patente. Cuando esto ocurre, los equipos de innovación se involucran más activamente en la gestión del riesgo y necesitan aprender los conceptos de fracaso rápido y fracaso inteligente para proseguir hacia opciones más atractivas.

Además, los proyectos de innovación generalmente deben ser vendidos a patrocinadores y comités de inversión, una responsabilidad normalmente no requerida en proyectos formales.

Tabla 1. Comparativa proyectos de Innovación y proyectos clásicos

Proyectos de innovación	Proyectos “clásicos”
No se sabe con exactitud lo que se va a conseguir o la idea varía	Se pretende conseguir algo nuevo
Equipo más diverso. Esfuerzo de cohesión y compromiso	Roles y responsabilidades bien definidos
Incertidumbre, dificultad en la identificación de riesgos y más probabilidad de fracaso	Previsiones más fiables
Producto que hay que “vender” a patrocinadores y <i>stakeholders</i>	Producto creíble

Los proyectos de innovación tienen, por tanto, su propia idiosincrasia, y ello condiciona en muchos casos la forma en que se gestionan y la forma en que se ejecutan. Distintas métricas e indicadores, distintas formas de estructurarlos y gestionarlos, y una adaptación quizá más *ad-hoc* de los procesos marcados por los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK; *Project Management Body of Knowledge*) pueden ser la garantía del éxito de los mismos.

Objetivos

Los objetivos que adquirirá el estudiante con esta unidad son los siguientes:

- 1.** Obtener una visión generalizada de la relación entre project management e innovación.
- 2.** Incidir en las particularidades de la gestión de la innovación y su ejecución.
- 3.** Aclarar los conceptos y la interrelación entre grupos de procesos y fases de un proyecto.

1. Dirección de proyectos y gestión de la innovación

Actualmente el uso de metodologías otrora dedicadas en exclusiva a la dirección de proyectos (PM; *Project Management*) se está reconociendo como un atributo apreciado dentro del campo empresarial. La gestión por proyectos ha emergido como un sistema general de organización de todo tipo de iniciativas empresariales (Turner, 2003).

Trabajar con procesos es disponer de una herramienta que facilita el control y la previsión para gestionar no solo los proyectos, sino también las personas, y ganar así predictibilidad. Tradicionalmente, obtener resultados inesperados ha sido muestra de un mal seguimiento del proceso o una mala definición del mismo, mientras que salir del proceso y permitir un pensamiento creativo, abierto y sin limitaciones, nos acerca a caminos inexplorados llenos de grandes oportunidades.

¿Cómo enlazamos ambos campos? ¿Como encorsetamos algo que por definición tiende a ser desencorsetado? ¿Debemos hacerlo?

Tabla 2. Dirección de proyectos tradicional frente a gestión de la innovación

Elementos de la dirección de proyectos tradicional	Fase de la gestión de innovación
Lo importante es el objetivo, el entregable, el fin del trayecto	El proceso genera conocimiento, avanza y se mejora en cada paso. Al final tenemos grupos de ideas
Hay que identificar aquello que nos llevará al éxito	Exploramos las distintas opciones que tenemos, las analizamos y testeamos
Interrelacionamos las variables de nuestro proyecto como herramienta del análisis de los impactos de los cambios	Buscamos las personas comprometidas con el camino definido
Gestionamos las mejores relaciones que nos proporcionen el mejor equipo para cumplir con nuestros objetivos	Nos lanzamos al cumplimiento de los objetivos establecidos
Planificamos entregables e hitos	Acotamos lo creado para poder existir, ser producible, generar beneficios...

Adaptado de *Project Management Innovation*, de Jeff Belding.

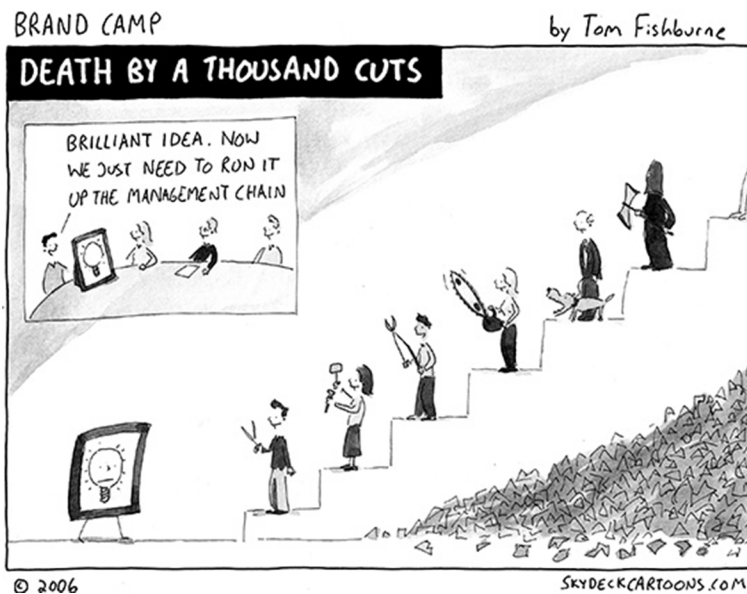
Principios como los de la tabla anterior nos llevan a pensar que innovación y dirección de proyectos son un oxímoron, principalmente cuando la idea de innovación es rompedora.

Davila y cols. (2006) comentan que “la innovación, como muchos apartados de negocio, es un proceso de gestión que requiere herramientas específicas, reglas y disciplina”. Por tanto, un proyecto, con sus objetivos definidos, alcance, presupuesto y limitaciones, puede ser un escenario apropiado para la in-

novación. Se abre pues una nueva ventana de conceptualización de la gestión del proyecto, en la que podemos incluir y abarcar la naturaleza no-lineal del campo de la innovación, caracterizándola como un proceso organizacional o de gestión más que una simple improvisación espontánea.

Quizás ambas ideas encajan a la perfección y lo que nos ofrece la gestión del proyecto, con sus herramientas de planificación y gestión, es la pieza del engranaje que le falta a la innovación para aumentar su fiabilidad y capacidad de éxito. Adaptarlo, entonces, implicaría irremediablemente la definición de alcance, costes, calendario, riesgos, recursos, etcétera, con suficiente precisión para su posterior seguimiento.

Pero no todo es tan sencillo. En ciertas situaciones el uso de metodologías de gestión de proyectos puede resultar en detrimento de la innovación. Aggeri y Segrestin (2007) indican que proyectos de desarrollo recientes en la industria del automóvil han podido incurrir en efectos negativos durante el proceso de aprendizaje que han tenido implicaciones en la gestión del desarrollo innovador.



Para poder establecer en qué condiciones los métodos dentro del proceso innovador son aplicables, Filippov y Mooi (2009) han examinado las principales características de la organización funcional en innovación y la gestión de proyectos de innovación.

Tabla 3. Características de la innovación según su posición

	Innovación en organización funcional	Gestión de proyectos de innovación
Principales características	Como norma general se gestiona la innovación en departamentos funcionales	Gestión de la innovación en equipos de proyectos temporales y específicos
Objetivos	Amplios	Específicos y concisos

	Innovación en organización funcional	Gestión de proyectos de innovación
<i>Stakeholders</i>	Número limitado	Amplia composición
Restricción temporal	Actividad constante, a menudo sin unos límites claramente detallados	Tiempo limitado

El alto porcentaje de fracasos en iniciativas innovadoras y el elevado número de fracasos en proyectos hacen pensar que combinar ambas iniciativas para la gestión de proyectos de innovación no sea una idea brillante.

El debate está servido. Concluir hasta qué punto son compaginables es un trabajo que todavía está en estudio y para el que aún no existe una respuesta clara.

2. Ejecución en proyectos de innovación

El principal reto es la ejecución. Trabajar a partir de una idea y hacer que esta se convierta en realidad es un trabajo complejo, especialmente en organizaciones con gran número de *stakeholders*, inversores y conflictos de intereses.

Nicole Cheng, especialista en estrategia de negocio, decía:

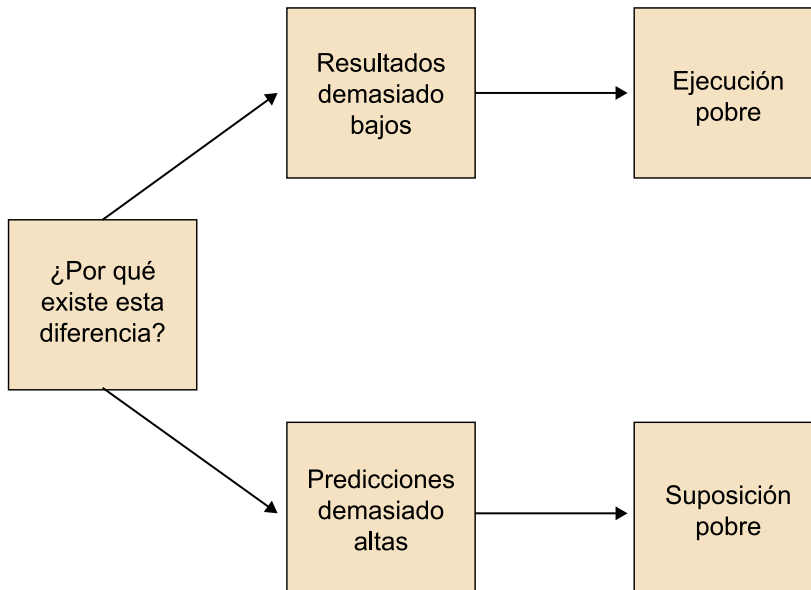
“Los más exitosos innovadores que conozco y admiro son no solo brillantes políticos que saben cómo navegar entre complejas burocracias corporativas, sino que también son humildes profesionales que no tienen ningún problema en bajar a las trincheras y realizar el trabajo que sea necesario para hacer que la iniciativa finalmente se produzca. Esta combinación de personas inteligentes y prácticas en la ejecución es lo que los hace exitosos en la conducción de las nuevas iniciativas innovadoras al mercado”.



Así que si nos consideramos, si se considera un innovador, seguro que está listo para la batalla. Llevar a cabo ideas rompedoras no será una tarea fácil, por muy inspiradora y genial que sea su idea. Disponer de una estrategia para tratar con los detractores de sus iniciativas es una obligación, como también lo es estar dispuesto a pelear en el reto que plantea toda la fase de ejecución. Únicamente con el correcto equilibrio entre inspiración y ejecución podremos cambiar las inercias y hacer que este mundo sea más sostenible y mejor. Invierta tiempo soñando; invierta tiempo traduciendo esta inspiración en realidad.

Y luego ejecutamos. Y medimos. Pero ¿medimos en base a qué? Normalmente, lo aconsejable, lo escrito y lo recomendable es medir *a partir* de lo planificado, de comparar los resultados obtenidos con los resultados que habíamos dicho que íbamos a conseguir. ¿Y qué ocurre cuando ambas cifras no encajan? Ante eso se abren 2 caminos:

Figura 1. Causas de resultados alejados de la previsión



Uno de los principales peligros que acechan a la ejecución de proyectos de innovación es seguir los mismos criterios que si se tratase de proyectos comunes. En este caso, esta máxima se aplica al hecho de dar preferencia a los errores cometidos en la ejecución como justificación de fracaso, o simplemente considerar como fracaso todo aquello que se desvía de la línea planificada. Ejecutar proyectos de innovación implica navegar en esta incertidumbre y saber discernir lo aceptable de lo que no lo es más allá de lo cerca o apartado que se encuentre del camino marcado. En las iniciativas innovadoras no hay estándares reconocidos y aceptados. El objetivo se centra en descubrir qué estándares son fiables. El objetivo es llevar las predicciones en línea con los resultados, y no al revés (Govindarajan, 2010).

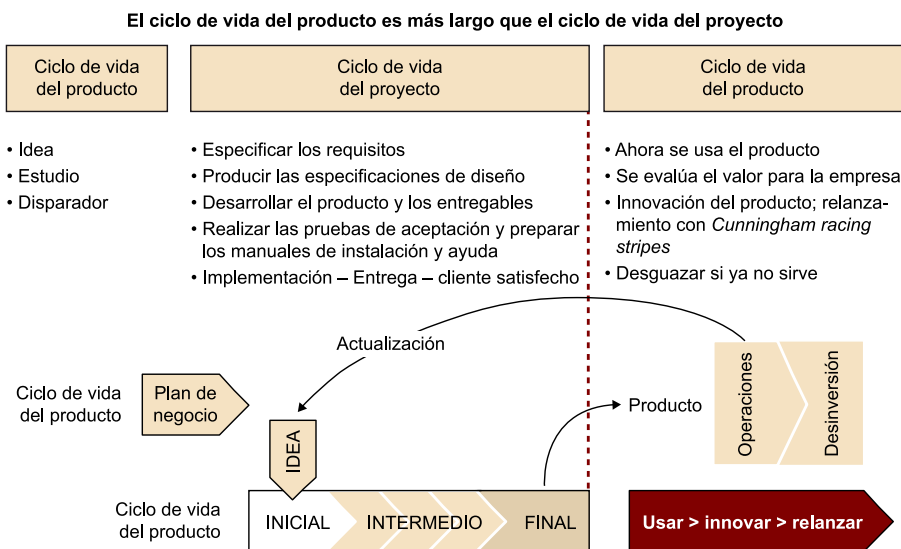
Es importante, por lo tanto, focalizar nuestra atención en la forma en la que vamos a medir nuestro éxito durante la ejecución del proyecto y no confundir su éxito (o la falta del mismo) al éxito en el mercado del producto o proceso desarrollado. Un proyecto que está bien ejecutado puede resultar exitoso en su fase de ejecución, pero puede a la vez resultar en un producto que sea un fracaso en el mercado (Mohan y cols., 2000). Nos centramos en nuestros objetivos y en el cumplimiento de los mismos para tratar de evaluar el éxito de esta fase del proyecto.

3. Ciclo de vida del producto, ciclo de vida del proyecto y proceso de gestión del proyecto

Dado que muchos proyectos de innovación están relacionados con la creación de un nuevo producto, es interesante detenerse un momento para aclarar las diferencias entre estos tres conceptos antes de abordar en detalle el tema del capítulo:

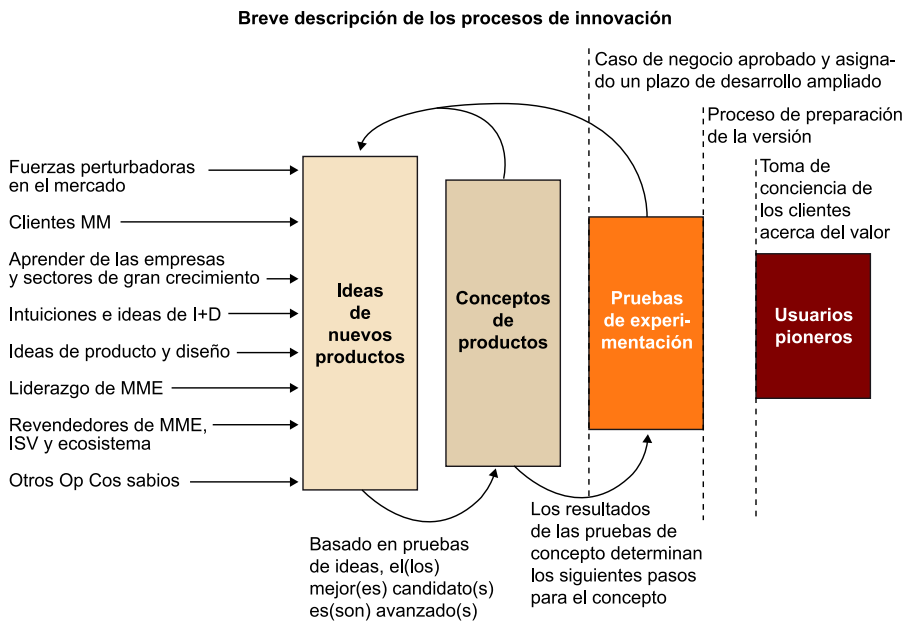
1) **Ciclo de vida del producto:** Representa la cantidad de ingresos que genera un producto, desde su primer esbozo hasta la desaparición del producto del mercado. Normalmente consta de ciertas etapas, como desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive. No hay ningún marcador temporal específico para cada una de estas etapas.

Figura 2. Ciclo de vida de producto y ciclo de vida de proyecto



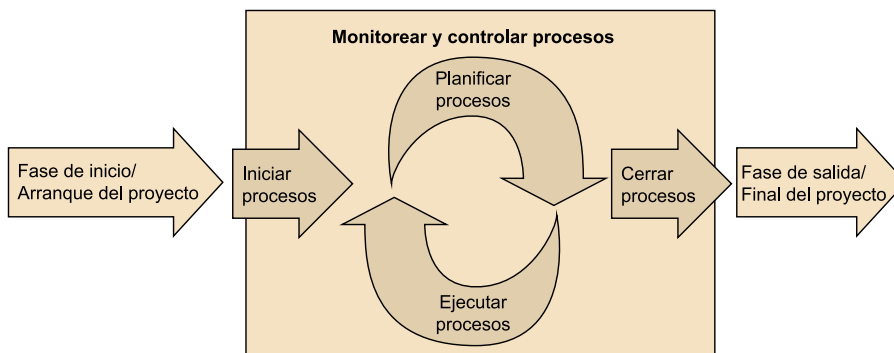
2) **Ciclo de vida de un proyecto:** Es el desarrollo lógico de lo que se debe hacer para obtener los entregables del proyecto. Por tanto, hay tantos ciclos de vida como tipos de industria, proyectos o sectores económicos.

Figura 3. Proceso de innovación (fases de proyecto de innovación en proyecto tipo)



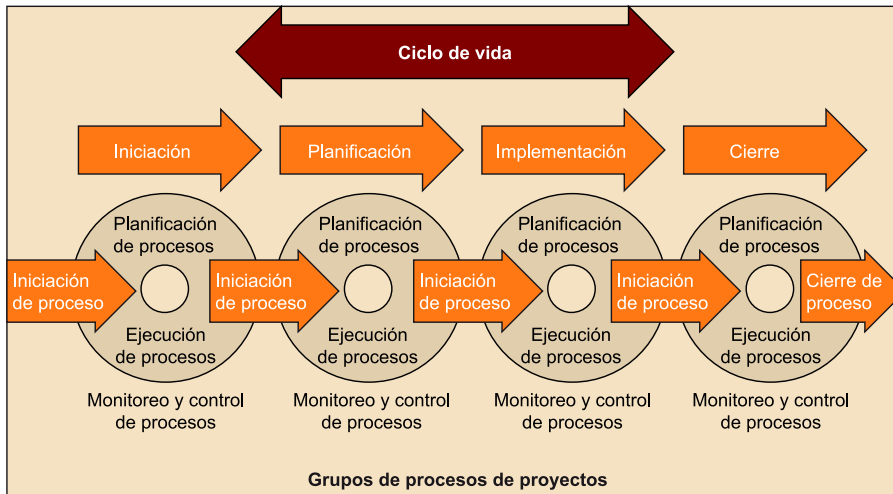
3) Grupo de procesos de la dirección de proyectos: Se pueden definir como aquellos que son necesarios hacer para gestionar el trabajo. Los grupos de proceso vienen perfectamente definidos por el Project Management Institute (PMI): inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.

Figura 4. Grupos de procesos/PMBOK®



Estos 5 procesos se repiten de esta forma independientemente de la tipología de proyecto, sector de negocio, etc. La salvedad a esta definición guarda relación con el tamaño del proyecto. En proyectos pequeños es probable que este ciclo ocurra una vez a lo largo del proyecto, mientras que en proyectos grandes, cada una de las fases del ciclo tiene suficiente entereza como para necesitar ser gestionada a través de los 5 grupos de procesos.

Figura 5. Relación grupos de procesos con ciclo de vida de un proyecto tipo

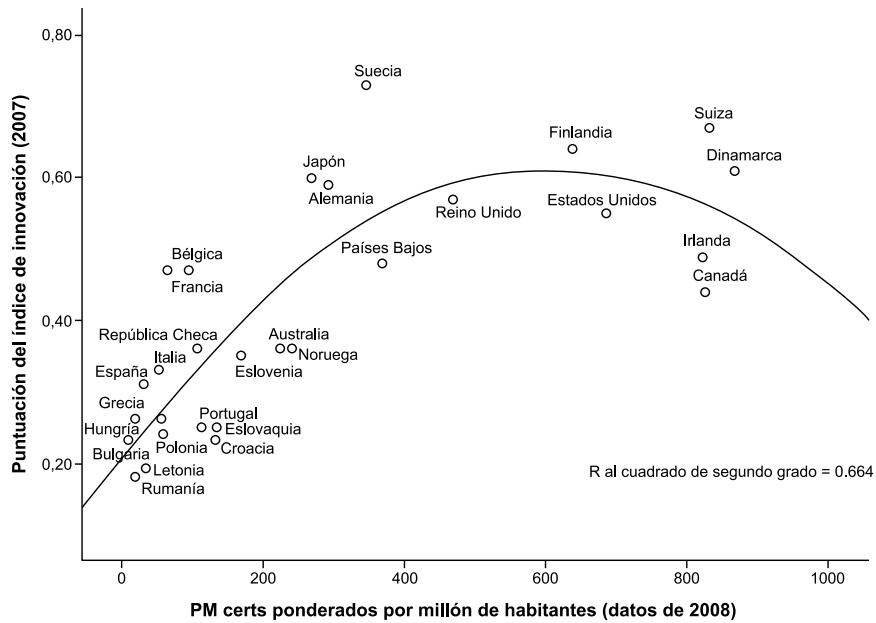


Es importante que se tenga clara la diferencia entre ambos conceptos, aunque en muchas ocasiones se usen de forma alternativa. En esta asignatura hablamos de ejecución de proyectos de innovación, descritos como la fase del proceso de generación de un proyecto innovador en la que ya se dispone de la idea que se quiere implementar, de la planificación del trabajo a realizar y, por tanto, nos lanzamos a su generación/implantación/ejecución.

3.1. Certificación como PM e innovación

La *European Innovation Scorecard* (EIS) es un programa reconocido de medición de la innovación en países, centrado en Europa y con el que se realizan ejercicios de *benchmarking* con otros países. Se realiza anualmente y es de interés consultar los resultados del informe de 2014. En 2008, Ed Naughton y Donnacha Kavanagh hicieron un ejercicio intercomparativo entre los resultados del EIS con las personas certificadas en *Project Management* por las dos organizaciones con mayor número de certificaciones a escala mundial, el PMI y la International Project Management Association (IPMA).

Figura 6. Relación entre índice de innovación y PM certificados



Los resultados muestran una cierta correlación en forma de U invertida entre ambos indicadores. Niveles bajos de certificados se correlacionan con niveles bajos de EIS. En la parte alta, la mayoría de los casos muestran que niveles altos de PM están correlacionados con niveles altos de innovación, aunque aquí hay excepciones notables. Si tenemos en cuenta que un incremento de un punto (en una escala de 1-5) en la gestión en un país causa un impacto de un 25% en el empleo y de un 65% en el capital, el papel que le otorgamos a la gestión de proyectos debe cambiar de forma sustancial. La habilidad de una nación para construir y mantener su capacidad de innovación depende de desarrollar y mantener sus aptitudes en gestión de proyectos a niveles de clase mundial, tanto en la calidad y la educación, como en una mejor acreditación profesional en la disciplina.

Resumen

La cuestión está sobre la mesa. Por un lado, existen herramientas y metodologías de gestión de proyectos y todo un mundo a su alrededor, y por otro, un mundo paralelo, llamado innovación, que llama a las puertas de la gestión de proyectos, dado que lo que se maneja no son otra cosa que proyectos. ¿Debemos acercar ambas iniciativas y empezar a gestionar la innovación del mismo modo que cualquier otro proyecto de cualquier otro sector? Identificar los pros y los contras, las diferencias entre ambas disciplinas, y cuáles son las mejores herramientas de ambas, nos abre las puertas para analizar por nosotros mismos cada uno de los retos que se nos planteen en nuestra vida profesional.

Hasta que llegamos a la ejecución, una fase en la que, a la complejidad mostrada en las fases anteriores, se suma el hecho de que es una crucial en los proyectos de innovación, generalmente olvidada en los manuales y en la que se demuestra, más allá de la corrección en la planificación, las aptitudes del director y la determinación y éxito en las métricas e indicadores utilizados.

Bibliografía

ASU Project Lifecycle [online]. Disponible en: https://www.angelo.edu/services/project_management/Project_Lifecycle.php.

Brzozowski, L. (2013). *Innovation Management vs. Project Management Project Innovation* [blog, 30 de enero]. Disponible en: <https://lenbrzozowski.wordpress.com/tag/project-innovation/>.

Castro, J. M. (2013). *La gestión de proyectos en la innovación*. El blog de José Manuel Castro [blog, 04 de febrero]. Disponible en: <http://josemanuelcastro.wordpress.com/2010/02/04/la-gestion-de-proyectos-en-la-innovacion>.

Chen, N. (2011). *Sustainable Innovation: Balancing Inspiration with Execution. Enablig Factors* [online]. Disponible en: <http://www.innovationmanagement.se/2011/04/13/sustainable-innovation-balancing-inspiration-with-execution/>.

European Union (2014). *Innovation Union Scoreboard 2014*. Belgium.

Filippov, S. (2010). *Innovation Project Management* [online]. Delft University of Technology. Disponible en: http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers/TL_038.pdf.

Firebrand. *Product Lifecycle vs. Project Lifecycle* [online]. Disponible en: <http://www.firebrandtraining.co.uk/learn/pmp/course-material/product-lifecysle-vs-project-lifecycle>.

Govindarajan, V. (2010). "The other side of innovation: Solving the Execution Challenge". *Harvard Business Review*.

Naughton, E. y cols. (2008). *Innovation and Project Management. Institute Project Management Ireland* [online]. Disponible en: <http://www.projectmanagement.ie/images/assets/pdf/innovation.pdf>.

Smith's, S. (2012). *Sage Innovation Process. Stephen Smith's Blog* [blog, 12 de mayo]. Disponible en: <http://smist08.wordpress.com/2012/05/12/sage-innovation-process/>.

Vargas-Hernández, J. (2011). "Management in the Innovation Project" [online]. *Journal of knowledge Management, Economics and information Technology*. Disponible en: http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1214_Arturo_Garcia-Santillan_Management_in_the_innovation_project.pdf.

Varma, T. (2012). *Project Management vs. Innovation: Friends or Foes?* [online]. Disponible en: http://www.slideshare.net/Managewell/project-management-vs-innovation-friends-or-foes?qid=6512054f-4cca-4af9-881a-71953362f114&v=default&b=&from_search=3.

Williams, P. (2009). *Integrating Innovation, Strategy & Project Portfolio Management* [online]. Think for a Change. Disponible en: http://www.slideshare.net/prwpmp/innovation-project-management-partners-in-growth?next_slideshow=1.

