

Randy Chavarría Briceño

randy.chavarria.briceno@una.cr

Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de
Ciencias Sociales, Costa Rica

Revista FAECO sapiens

Universidad de Panamá, Panamá

ISSN: 2644-3821

Periodicidad: Semestral

vol. 6, núm. 2, 2023

faecosapiens@gmail.com

Recepción: 15 Febrero 2023

Aprobación: 31 Mayo 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2214494010/>

Resumen: Cuando se incorpora el tema de la gestión de proyecto, debemos tener en cuenta que el propósito es la planificación, el seguimiento y control de las actividades que involucran dicha gestión, así como el recurso humano que dirige y se involucra en el proyecto, el insumo que interviene en la organización para su desarrollo. Se deben tomar que las metodologías y procedimientos de gestión de proyectos interviene en un vasto campo de funciones, desde complejos proyectos de ingeniería hasta proyectos administrativos. Cuando se trata de desarrollar proyectos, las organizaciones exigen procesos y personal distintos a los habituales; ya que estos proyectos en ocasiones están limitados por recursos y plazos, con lo cual requieren de la participación de personal con distintas competencias, por lo que puede generar conflictos no habituales. Es un tema que está despertando interés en las organizaciones por ser una variable estratégica determinante con el fin de obtener una ventaja competitiva en un mundo complejo e inestable.

Palabras clave: gestión, proyectos, innovación.

Abstract: When the issue of project management is incorporated, we must take into account that the purpose is the planning, monitoring and control of the activities that involve said management, as well as the human resources that direct and are involved in the project, the input involved in the organization for its development it must be taken that project management methodologies and procedures are involved in a vast field of functions, from complex engineering projects to administrative projects. When it comes to developing projects, organizations require different processes and personnel than usual, Since these projects are sometimes irritated by resources and deadlines, which requires the participation of personnel with different skills, which can generate unusual conflicts. it is a subject that is arousing interest in organizations as it is a decisive strategic variable in order to obtain a competitive advantage in a complex and unstable world.

Keywords: Management, projects, innovation.

INTRODUCCIÓN

Nada es perfecto, ni los sistema o marco de referencia de gestión de proyectos, ni director, entre otros. En asuntos filosóficos sobre la perfección o imperfección de las cosas, hay un hecho incontestable, los proyectos (en la actualidad) son dirigidos y ejecutados por seres humanos. Mismos que obviamente no somos perfectos;

más aún, al margen de habilidades y motivaciones, pueden ser el verdadero obstáculo para el cambio en las organizaciones. Cuando las barreras son las personas, no se puede simplemente cambiar las cosas con base en lo que han hecho los demás, copiando o imitando. No se pueden imponer medidas salidas desde los despachos de dirección. Se debe conocer a las personas a las que van dirigidas esas medidas, conocer sus problemas y empatizar con ellas.

En la actualidad, la necesidad de las organizaciones por ser competitivas las lleva a integrar la innovación con la gestión de proyectos, ya que el conjugar ambas representa un incremento en el mejoramiento del desarrollo organizacional. La competencia es cada vez mayor, por lo que es necesario que las empresas innoven con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores.

La competitividad de la empresa está basada en que su estrategia empresarial se apoye en la gestión de proyectos y la capacidad de innovar. Sin embargo, muchas organizaciones mantienen todavía una estructura demasiado rígida o una mentalidad demasiado tradicional o cerrada que nos le permite modificar su estrategia, la gestión de sus proyectos.

GESTIÓN

Conjunto de decisiones que giran alrededor de conseguir una meta proyectada mediante procesos estratégicos, tales como en la formulación de proyectos innovadores; es así, como se plantea la necesidad de contar con metodologías y herramientas para evaluar

la capacidad de gestión de la innovación, con miras a intervenir oportuna y asertivamente las organizaciones, que mediante la gestión de proyectos de innovación pueden encontrar soluciones que sean coherentes con el resultado de la evaluación y evolución de sus capacidades y que respondan con sus propósitos estratégicos, en procura de hacer las empresas más competitivas en sus respectivos mercados como lo confirman González y Martínez (2014).

Así mismo, Vilcarromero (2017) lo define como:

“Es la acción de administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada”. (pág. 13)

El término suele vincularse especialmente con el mundo empresarial o corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar metas definidas. No obstante, no solo se gestionan compañías, proyectos, o bienes económicos, sino cualquier tipo de recurso.

PROYECTO

Al abordar el proceso de definición, es posible darse cuenta de que el intentar llegar a una concordancia o axioma respecto a lo qué es un proyecto es un tema difícil, sin embargo, y aunque todos plantean caminos diferentes todos asimilan que el fin último del proyecto es poder satisfacer una necesidad prevista. Según el Project Management Intitute (2021) un proyecto es:

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio (pmbok, p.27).

Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para

crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.

Mientras que Carvalho y Rabechini (2011) sintetiza el término en dos conceptos: la temporalidad y la unicidad o singularidad; el primer concepto muestra que cada proyecto tiene un comienzo y final claramente definidos; mientras que la segunda es que cada producto o servicio generado por un proyecto es único. Lo anterior se complementa según Terribili (2011a), indicando que cada proyecto tiene un costo, con la participación de recursos humanos, materiales y logísticos.

INNOVACIÓN

Concebir e implantar cambios en los procesos para mejorar resultados es parte de lo que entendemos por innovación. El hecho de que funcione, de que produzca resultados, es lo que diferencia una solución innovadora de otra simplemente creativa.

De acuerdo con Carvalho y Rabechini (2011) cada proyecto tiene su singularidad (es único), por lo que hasta el momento nunca se ha hecho, es una innovación que es radical (causando grandes cambios) o incremental (que promueven el proceso de cambio continuo, incorporando los cambios de menor importancia).

Según el Manual de Oslo (2018), nos indica que innovación es:

Una innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso). (p. 56)

La innovación es resultado del proceso de generación de ideas y la transformación de estas, colocándola como pieza clave, al tomarla en cuenta tiene una importancia en el desarrollo de las organizaciones. La misma puede llegar a incidir en la manera en que éstas ofrecen sus servicios en beneficio del cliente, realizando un esfuerzo en la búsqueda de una mejor posición en el mercado local e internacional. La competitividad incide en las organizaciones al integrar la innovación, la cual le brinda una sostenibilidad en el tiempo con el fin de administrar mejor las adversidades del ambiente empresarial, que hoy en día se encuentra globalizado, por lo que las empresas que más invierten en Investigación y Desarrollo (I+D) suelen ser más competitivas. Organizacionalmente existe una complejidad al entender los efectos de la innovación, ya que la organización incide en todo momento y se modifica continuamente para atender las necesidades de esta. (Rojo et al., 2019)

Con la innovación continua se llega a la especialización y con la discontinua se satisface nuevas necesidades de los consumidores a partir del desarrollo de un nuevo esquema de capacidades.

“Esto sucede porque nuevas combinaciones o inclusión de conocimiento, herramientas, tecnología y procesos cambian el carácter fundamental de las necesidades del cliente al cambiar las fronteras de lo que es posible. De hecho, el conocimiento nuevo continuamente crea nuevas realidades” (Miller y Morris, 1999, p. 6).

El objetivo no es la innovación por la innovación sino lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad.

METODOLOGÍA

Tomando en cuenta que los conceptos de gestión de proyectos e innovación han sido investigados permanentemente, se ha utilizado una metodología a través de revisión documental de alrededor de 40

fuentes secundarias, tanto libro, revistas especializadas y la revisión de páginas web de entidades nacionales e internacionales cuyos contenidos están enfocados en la gestión de proyectos e innovación (Calle 2016). Se revisaron fuentes de catálogos Scielo, Latindex y Redalyc, los cuales cuentan con artículos originales de carácter científico que conforman una base de datos de consulta a nivel mundial. La presente investigación se ha desarrollado bajo el contexto no experimental sobre el cual se analizó el marco teórico de la gestión de proyectos e innovación. Además de lo enunciado, también se tuvo un alcance exploratorio, a fin de comprender el ámbito conceptual de la gestión de estos y sus implicaciones en las organizaciones

Dentro de los criterios para la consecución de datos e información razonable que contribuyan al cumplimiento del objetivo de este documento fue la integración de las siguientes palabras clave: Gestión de Proyectos e Innovación. Posteriormente, se realizó la aplicación de filtros de razonabilidad, principalmente de un tipo de documento: artículos de investigación, y se realizó la exclusión de artículos muy específicos en cuanto a casos de estudio orientados a informática y ciencias de la salud.

Se definen cinco (5) variables de investigación: 1) definición de gestión, 2) gestión de proyectos, 3) innovación, 4) habilidades y 5) dirección. En conjunto, con base en estas cinco variables, se indaga en cada una de las bases de datos seleccionadas.

ELEMENTOS DIFERENCIALES Y METODOLOGÍAS ESPECÍFICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS E INNOVACIÓN

La definición de los proyectos es muy amplia y así mismo involucra esfuerzos que realizan las empresas y el sector académico para generar nuevo conocimiento y materializarlo en productos y/o servicios, modelos organizacionales y procesos que le permitan ser más competitivos y generar un impacto social y económico

DIFERENCIAS ENTRE PROYECTOS

En cuanto a las diferentes clasificaciones de un proyecto, pueden destacarse dos grandes características. Existen los proyectos productivos, que son aquellos que se proponen generar beneficios económicos, y los proyectos públicos o sociales que buscan mejorar la calidad de vida de la población.

TABLA 1
Tipología de Proyectos

OBJETIVO	TIPO	CONOCIMIENTO
Generación de nuevo conocimiento, con el objetivo de adquirir un profundo entendimiento de los fenómenos objeto de estudio y de las posibles aplicaciones que podrán realizarse a futuro.	Este tipo de investigaciones se caracterizan por evidenciar un gran vacío en el conocimiento a nivel mundial sobre la problemática objeto de estudio, lo que conlleva a realizar este tipo de proyectos para construir una base conceptual que permita el avance de la ciencia en esta temática.	- Nuevo conocimiento de fenómenos y hechos observables. - Generar, fundamentar y sustentar nuevas teorías e investigación. - Verificar y validar teorías ya existentes o investigarlas con un nuevo enfoque.
	Buscan determinar posibles usos a los conocimientos disponibles, o determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos predeterminados. Desarrolla ideas y las vuelve operativas	- Nuevo conocimiento que aporta a la solución parcial o total de una necesidad o un problema identificado. - Verificar y validar investigaciones ya existentes. - Genera la base de conocimiento para un sector de aplicación.
	Puede considerarse como la transición entre la aplicación de un conocimiento y su	- Analizar y validar la utilidad de los productos, procesos o servicios, basados en

Nota: Ojeda et al. 2011. (p. 14)

TABLA 1
Tipología de Proyectos

	<p>materialización.</p> <p>Busca reducir la incertidumbre de que una idea pueda materializarse y obtener los resultados esperados. Para ello se genera mayor conocimiento sobre los factores que influyen en el resultado.</p>	<p>conocimientos generados o ya existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apunta a generar nuevos productos, procesos o servicios, y mejorar los ya existentes a escala de laboratorio. - Nuevos teoremas y algoritmos en el área de la informática teórica. - El desarrollo experimental cuyo fin sea resolver la falta de conocimientos tecnológicos necesarios para desarrollar un sistema o programa informático.
<p>Materialización del conocimiento disponible u obtenido por las entidades participantes del proyecto, en prototipos, plantas piloto, modelos para validar su utilidad al satisfacer una necesidad ya sea interna, externa o del mercado</p>	<p>Los proyectos de desarrollo realizan validaciones de las soluciones a nivel prototipo y piloto, antes de realizar un escalamiento a nivel industrial, su objetivo es reducir la incertidumbre generada de las soluciones teóricas planteadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prototipos, plantas piloto, modelos. - Diseño, optimización y/o estandarización de procesos a nivel piloto. - Validación de diseño y su impacto en la mejora de calidad de bienes o servicios. - Desarrollo de tecnologías de la información en lo relativo a sistemas operativos, lenguajes de programación, gestión de datos, programas de comunicaciones y herramientas para el desarrollo de software. - La I+D en herramientas o tecnologías de software en áreas especializadas de la informática

Nota: Ojeda et al. 2011. (p. 14)

INCERTIDUMBRE ASOCIADA A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO BASADOS EN NUEVOS CONOCIMIENTOS

Las organizaciones tienden a controlar con cierta exactitud los proyectos en los cuales se involucran debido a la incertidumbre que los rodea. Este recelo al fracaso puede alejar los proyectos de éxito. La incertidumbre hace referencia a una situación en la cual no se

conoce la función de probabilidad, desde luego, se ignoran sus características, el punto de partida de esta forma de abordar la situación es mediante la simulación de escenarios en posiciones o actitudes opuestas o alternas.

Segger et al. (2013) argumenta que los proyectos están ligados a las variables del entorno, y en definitiva cuentan con relaciones externas que afectan a su complejidad. Cuando mayor es el número de variables, la criticidad y la complejidad interna de tales relaciones, mayor será la posibilidad que es ese entorno exterior afecte a los elementos amplificando la complejidad del sistema y su incertidumbre.

Innovar requiere crear algo nuevo, lo que trae consigo riesgos e incertidumbre. Una organización innovadora para tomar decisiones requiere saber calcular y valorar los riesgos y la incertidumbre (Adair, 1992). En la actualidad es usual que las organizaciones integren mejoras en su infraestructura, tanto administrativa, operativas, tecnológica, entre otros; con el fin de brindar funcionabilidad a los procesos que estén involucrados, ya que son la clave para poder medir el desempeño eficiente y eficaz.

En el momento de involucrar a la innovación se deben considerar componentes culturales, institucionales, ambientales y productivos, que estén acordes con el proyecto, reconociendo en cada aspecto los requerimientos reales, partiendo de una base de investigación formal, sumada a la experiencia adquirida por los saberes pertinentes al proyecto a gestionar. En este sentido, la incorporación de la innovación en la gestión de proyectos propone una serie de factores, que proporcionan un marco útil para su desarrollo, entre ellas están:

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

Drazin y Schoonhoven (1996) proponen un modelo integrado sobre los efectos del contexto en la innovación y destacan al planteamiento estratégico de la organización como factor principal en el proceso de innovación. En él se abordan los objetivos y el alcance de la estrategia de innovación tras el autodiagnóstico de la organización.

Se trata, por tanto, desde la perspectiva estratégica de determinar el papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización, de sus recursos y capacidades, así como también de la alineación de la empresa con el entorno

IDENTIFICACIÓN DE IDEAS PARA DESARROLLAR

La identificación de ideas para desarrollar se fundamenta en las necesidades económicas de la población objeto de estudio; usualmente se trata de: “aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad” (Alcaráz-Rodríguez, 2011, p. 10).

Existen muchas técnicas y prácticas para identificar y generar nuevas oportunidades de innovación. Entre estas destacan las técnicas de creatividad, diseño y desarrollo de producto basadas en las capacidades creativas

de las personas y los sistemas de detección de oportunidades y amenazas del entorno derivados de sistemáticas de vigilancia tecnológica, benchmarking e inteligencia competitiva.

DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

Etapa en la cual las iniciativas innovadoras son puestas en marcha. Los proyectos de innovación poseen características muy particulares: definición incompleta de algunos aspectos, incertidumbres respecto de los resultados, plazos superiores a los habituales en proyectos convencionales, entre otros. Por lo anterior, se requiere establecer sistemas de gestión adaptado a las necesidades de este tipo de proyectos.

Los proyectos constituyen esfuerzos de cambio planificados, de modo que se inician por la necesidad manifiesta de cambiar algo y finalizan cuando dicho cambio se ha producido. Aun cuando resulta más fácil marcar el inicio y fin de un proyecto que de un cambio, sin embargo, los esfuerzos por gerenciar dicho cambio se producen al mismo tiempo que los esfuerzos por gerenciar el proyecto. (Robert y Wallace, 2014)

PROTECCIÓN DE LOS RESULTADOS

La innovación genera ventajas competitivas que nos diferencien en el mercado y, a través de la gestión de la innovación, se puede disponer de estas ventajas el máximo tiempo posible. Los mecanismos de protección de resultados de investigación permiten garantizar la obtención de la mayor cantidad posible de beneficios resultado de la innovación y también la puesta en marcha de estrategias de negocio para explorar y rentabilizar esos resultados. Teniendo como base del proceso de gestión de la innovación la adopción de sistemas de generación, conservación y gestión del conocimiento en la organización, podemos identificar cómo y cuándo se genera conocimiento útil para el negocio y las sistemáticas existentes para integrarlo en las prácticas de la organización. (Falcone et al., 2018)

LA FINANCIACIÓN DE LA INNOVACIÓN

El financiamiento de la gestión de proyectos y la innovación es un aspecto decisivo para la mayor parte de las empresas, donde existen riesgos elevados y es posible, incluso, que dicho financiamiento no esté al alcance de las posibilidades de dichas empresas. Con el fin de hacer frente a este problema, las distintas Administraciones ofrecen diversas posibilidades de cara a financiar actuaciones innovadoras. (Falcone et al., 2018)

LA EXPLOTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

El impacto que pueda causar un proyecto de innovación debe ser analizado previamente, tanto desde el punto de vista comercial como desde el punto de vista de la mejora de la posición competitiva de la empresa. Y es que la innovación sólo tiene sentido si se espera obtener de ella un beneficio económico cuantificable. Se debe tener en consideración que puede haber ocasiones en que la explotación de los resultados de la innovación puede requerir un cambio en el modelo de negocio. (Summer, 2005)

GENERACIÓN, CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

Con el fin de que la organización se distinga de la competencia, debemos ser capaces de gestionar e impulsar el conocimiento generado y existente, con el fin de que sea un factor determinante. (Falcone et al., 2018)

EJES QUE MOTIVAN E INSPIRAN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES

Hay que tomar en cuenta que la Dirección de Proyectos en el proceso de gestión de innovación empresarial implica aspectos como la creación de equipos, la generación de ideas y la visualización del modelo de negocio; por lo que, se debe atender a los objetivos del proyecto, se construye un entorno de aprendizaje mediante la experimentación y la innovación basada en los procesos, la resolución de problemas, la adquisición de competencias y habilidades.

Con el fin de poder llevar a cabo una dirección de proyectos responsable, cabe destacar diversas metodologías y herramientas, tales como:

- **Lean Startup.** Se basa en el aprovechamiento máximo de los recursos. Reduce el riesgo asociado al lanzamiento de un proyecto innovador. Se invierten menos recursos en la fase de aprendizaje y prueba de la idea de negocio.

Esta metodología se centra en un circuito que consta de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se comienza por crear un producto, se miden los resultados, y se aprende (Ries, 2012)

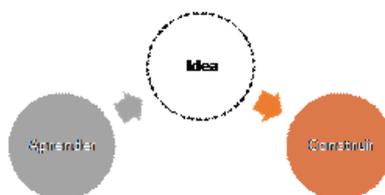


FIGURA 1
Círculo Lean Startup

Nota: Ries, 2012

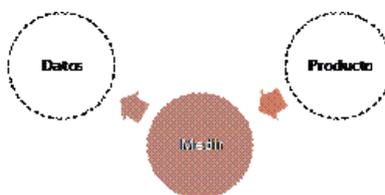


FIGURA 1
Círculo Lean Startup

• **Construir:** en el momento de lanzar la Startup, usualmente no se cuenta con la información suficiente como para crear un producto ajustado a las necesidades del cliente, con lo cual, lo ideal es crear un producto viable mínimo (PMV), el mismo debe ser una versión con las funcionalidades mínimas que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.

• **Medir:** el mayor reto que se presenta en esta fase es medir cómo responden los consumidores y a partir de esos datos, se deben tomar las decisiones apropiadas.

• **Aprender:** este ciclo permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, seguir perseverando o de lo contrario, corregir, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando.

• **Design Thinking.** Esta metodología se centra en el proceso de diseño, así como en las personas. Se trata de conocer y entender los conocimientos que el usuario tiene sobre el producto, con el fin de desarrollar a partir de ahí el diseño. Para lo cual, se recurre a la construcción de prototipos sobre los que los usuarios interactúan.

Brown & Wyatt (2010) argumentan que esta metodología concentra su atención en su mayoría en el proceso de diseño de la solución, antes que en el producto final en sí mismo desde la formación de equipos multidisciplinarios sólidos.

Por otro lado, concretamente podemos decir que:

“...asume como necesidad unir el pensamiento racional y lógico con la intuición, vínculo que favorece un marco de trabajo que va más allá del pensamiento deductivo tradicional, enfocado, sobre todo, a proporcionar soluciones válidas, para abrazar un pensamiento abductivo orientado a soluciones que se han de explorar, no descubiertas o planteadas previamente.” (Gasca, 2015. p. 23)

Debido a la gran variedad de ideas y la amplia cantidad de hipótesis con las que se trabaja en el ámbito de la innovación, esta metodología se convierte en la estrategia ideal para la exploración de nuevas decisiones, el contraste de diferentes ideas y, en consecuencia, la toma de mejores decisiones. En este proceso se trata de transformar por completo la perspectiva del pensamiento, por lo que Gasca (2015) nos hace reflexionar acerca de dejar atrás el diseño para personas para comenzar a diseñar con las personas, ya que se parte de una previa exposición de ideas, y se rompen las posibles barreras comunicativas, se mejoran exponencialmente las interacciones verbales y no verbales para potenciar el pensamiento innovador y desarrollar la creatividad.

- Desarrollo de clientes. Concentrado en el conocimiento profundo de los clientes y sus problemas antes de lanzar una idea al mercado. Trata de descubrir clientes potenciales con problemas no resueltos en el mercado, validarlos y, en ese caso, crearlos y construir la empresa.

Corrige una serie de problemas en la creación de productos cuando se utiliza el modelo tradicional de creación de productos. La flexibilidad de esta metodología es la que hace tener éxito a las Startup en sus primeros inicios.

Dicha metodología cuenta con cuatro pasos a seguir (Blank, 2013):

- Descubrimiento del cliente. Es averiguar cuáles son los clientes para tu producto y que tan importante es el problema que estas resolviendo para ellos. Esta fase descubre las hipótesis del problema, producto y clientes. Para hacer esto debes dejar atrás las conjeturas y aprender cuales son los problemas de tus clientes y si tu producto está específicamente resolviendo esto.
 - Validación del cliente. En esta etapa del desarrollo de los clientes se construye un mapa de ventas para los equipos de ventas y marketing. Este mapa es la ruta de un proceso repetible de operaciones que ha sido probado exitosamente vendiendo tu producto a los primeros clientes. Esta etapa hace referencia si se ha encontrado clientes y un mercado que reaccionen positivamente al producto.
 - Creación del cliente. Con la validación del cliente potencial con un producto que resuelve su problema, esta fase consiste en crear realmente una demanda de tus verdaderos clientes y que adquieran el producto.
 - Construcción de la Empresa. Esta última etapa del desarrollo de clientes es la transición de una Startup a una empresa con departamentos funcionales como ventas, mercadotecnia y producción entre otros para poder llegar a un mayor número de clientes.

Cuando se habla de un gestor de proyectos nos encontramos con un término amplio que puede abarcar una variedad de tareas y significar cosas distintas para diferentes personas. Un gestor de proyectos es la persona que se encarga de fiscalizar correctamente un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Las responsabilidades laborales de dicha persona pueden abarcar desde la planificación del proyecto hasta la creación de un programa y un cronograma, así como la ejecución de cada fase, la gestión del presupuesto, la función de enlace entre todas las partes interesadas, la resolución de problemas y el mantenimiento. Por tanto, el gestor de proyectos debe ser muy organizado y minucioso, además de poseer un excelente don de gentes; ya que, es responsable de liderar el equipo y comunicarse de manera clara y periódica con todas las partes relevantes.

Tomando en cuenta que el gestor de proyectos es un agente de cambio, alguien que ejecuta los objetivos del proyecto y utiliza sus competencias y experiencia para influir en una meta compartida dentro del equipo del proyecto. En otras palabras, los gestores de proyectos son líderes, los cuales no solo buscan garantizar que los

proyectos se ejecuten y entreguen a tiempo y sin salirse del presupuesto, sino que involucren y animan a sus equipos e inspiran a sus clientes. Se requiere una sólida capacidad de pensamiento crítico para solucionar los problemas a medida que se avanza en el proyecto, al mismo tiempo que poseen habilidades de comunicación minuciosas (pensar: un don para el servicio al cliente) con el fin de garantizar que todos estén informados, motivados y comprometidos.

El gestor de proyectos debe ser capaz de manejar o dominar los siguientes ejes:

- · El arte de dirigir. La capacidad que tienen los directivos para orientar y dirigir el rumbo de las organizaciones, como una disciplina dentro del milenar arte de la estrategia, buscando una constante ventajas competitivas y oportunidades, a los cuales se pueden sumar otros estados del arte, como es el liderazgo de personas y equipos para la gestión del talento. (Acosta, 2018)
 - La capacidad organizativa para ser adaptativos y ágiles. Dos factores que contribuyan a las organizaciones para lograr ventajas competitivas y comparativas son la agilidad y la adaptabilidad que tenga la misma. Lo anterior con el fin de tener una mejor comprensión de diferentes dimensiones y variables organizativas (proyecto, estrategia, estructura, cultura, talento) que impactan en las capacidades de las empresas para ser capaces de dar respuestas más rápidas frente a los cambios y a los retos del entorno (Winters, 2003)
 - Dirección y gestión. Toda empresa nace como un proyecto, pero con el paso del tiempo y con el inicio de sus actividades ordinaria, repetitiva y recurrente deja de serlo. La dirección y gestión de proyectos es un arte y una metodología que se puede aplicar a cualquier proyecto, teniendo un enfoque del mismo a través de una metodología internacionalmente reconocida, las cuales nos enseña a estandarizar el trabajo de dirección en los diferentes aspectos de gestión que son relevantes para un proyecto, tales como la integración, el alcance, los costos, el tiempo (plazo), la calidad, los recursos humanos, los riesgos, las comunicaciones, las adquisiciones, los interesados, entre otros. (Estrada, 2015)
 - El arte de ser innovadores. Uno de los factores constitutivos que genera ventajas competitivas en las empresas es la Innovación. Esto supone no crear una nueva función en la empresa sino ir más allá, crear una nueva cultura que llegue a todos los integrantes de la organización, donde líderes y dirigentes responsables de proyectos sean coparticipes de los procesos de innovación, a través de estrategias, métodos, metodologías y empleo de herramientas, para el diseño y desarrollo de nuevos modelos de negocio, proyectos, y productos y/o servicios. (Future Trends Forum, 2010)

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta la forma de hacer negocio en nuestros días, compartiendo con nuestro personal la responsabilidad de la mejora continua en productividad y calidad, es

una parte indispensable de un proyecto bien gestionado y realizado. Por otro lado, debemos ser capaces de innovar dentro de los procesos involucrados en el proyecto, esto en realidad no es difícil lograrlo.

La gestión de proyectos es factor clave para toda organización, más cuando se realiza de una forma adecuada y eficiente para gestionar proyectos innovadores, a través de metodologías y procesos que forman parte de la gestión que permitan al responsable de innovación reducir la incertidumbre, aplicando técnicas ya probadas con éxito.

Una excelente gestión de proyectos es importante debido a que se busca el éxito, al crear y habilitar equipos eficientes y motivados que conocen sus funciones de trabajo, por lo que hacen lo mejor que pueden. La gestión de proyectos junto con la innovación puede convertir ideas en productos o servicios nuevos o mejorados, que aporten un rendimiento al mismo y beneficios a la organización.

Bien que la gestión por proyectos contribuye enormemente a garantizar una utilización eficiente y eficaz de los recursos, recurrir a la creatividad de los integrantes de cada equipo para organizar sus actividades, estructurar su organización y solucionar sus problemas constituye, sin duda, el principal elemento que determinará el nivel de éxito que alcance el proyecto puesto bajo su gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2018). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Editorial ESIC.
- Adair, J. (1992). *El reto gerencial de la innovación*. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores.
- Alcaráz-Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. (4ª ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill. file:///C:/Users/racha/Downloads/Dialnet- IdentificacionDeLasIdeasDeNegocioParaLaCreacionDeE-6763117.pdf
- Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. John Wiley & Sons.
- Brown, Y. y Wyatt, J. (2010). *Design Thinking for Social Innovation*. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 31-35. https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29
- Calle L. (2016). *Metodologías para hacer la revisión de literatura de una investigación*. https://www.researchgate.net/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revision_de_literatura_de_una_investigacion/link/572514e708ae262228adbcd f/download
- Carvalho, M., y Rabechini, J. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competencias para gerenciar projetos*. 3. ed. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Drazin, R. y Schoonhoven, C. (1996). *Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective*. *Academy of Management Journal*, 39: 1065-1083. <https://www.jstor.org/stable/256992>
- Estrada, J. (2015). *Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial*. *Palermo Business Review* N° 12. págs. 61-98 https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf
- Falcone, G., Jiménez, J., Tinajero, Z., Serna, J. (2018). *Gestión de Innovación en Negocios*. *VinculaTégica EFAN*, 3(3), 463-478. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_3/49%20FALCONE_JIMENEZ_TINAJERO_SERNA.pdf
- Future Trends Forum. (2010). *El arte de innovar y emprender. Cuando las ideas se convierten en riqueza*. Fundación de la Innovación Bankinter
- Gasca, J. (2015). *Design Thinking. Afrontar los retos con la actitud de un diseñador*. *Leaners Magazine*, 8, 22- Importar imagen 25. <http://www.leanersmag.com/docs/publicaciones/08-design-acting/design-thinking.pdf>
- González, M., Martínez, D. (2014). *Digitalización: su contribución al desarrollo de la gerencia empresarial*. *Revista Economía y Sociedad*. Vol. 19 No. 45, (41-71). <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/6042/5950>
- Miller, W., Morris, L. (1999), *4th Generation R&D. Managing Knowledge, Technology, and Innovation*, John Wiley & Sons, Inc. USA <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/117278/fourth-generation-r-d-managing-knowledge-technology-and-innovation.html>
- Ojeda, Y., Sánchez, C., & Pérez, E. (2011). *Tipología de Proyectos de Carácter Científico, Tecnológico e Innovación*. Consejo Nacional de beneficios tributarios, ciencia, tecnología e innovación. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/documento_de_tipologias_-_version_5_vf.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). *Manual de OSLO. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Biblioteca Virtual de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Robert, A., Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Edinburgh Business School Heriot- Watt University. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53185942/pr-bk-taster-with-cover-page-v2>.
- Rojó, M., Padilla, A., y Riojas, R. (2019). *La innovación y su importancia*. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9–22. <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>

- Segger, R., Sbragia, R., Yu, A. (2013). Determining factors in the unforeseeable uncertainty management in innovation projects. Proceedings of PICMET '13: Technology Management in the IT-Driven Services (PICMET), 2013, pp. 623-634. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6641762/authors#authors>
- Summer, D. (2005). Administración de la Calidad. p.202, Bogotá, Pearson Prentice Hall.
- Terribili, A. (2011a). Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática. Sao Paulo: M. Books, 2011a.
- Vilcarromero, R. (2017). La Gestión de la Producción. Repositorio Institucional, Universidad Tecnológica de Perú
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 24 (10), 991-995 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000204&pid=S0120-3592201300020000200044&lng=en