



## Artículo

Estrategia de gestión de proyectos de innovación por medio de buenas prácticas en instituciones de educación superior

Innovation project management strategy through best practices in higher education institutions

Estratégia de gerenciamento de projetos de inovação por meio de práticas recomendadas em instituições de ensino superior

Michael Prado Alfaro  
Universidad Técnica Nacional, Costa Rica  
mprado@utn.ac.cr

## Resumen

Este artículo es producto de una investigación realizada durante la pandemia Covid-19 en una institución pública de educación superior, en el primer trimestre del año 2022, y tiene como objetivo establecer una estrategia para la mejora de la gestión de proyectos de un programa de innovación, por medio de buenas prácticas que permitan la estandarización y el logro de los objetivos que se planteen, propiamente, en el área educativa. Por ende, para su realización se ejecutó una investigación cualitativa y se desarrolló un instrumento de recolección de datos que fue suministrado a la población objeto de estudio. Los principales resultados indican que el programa de innovación, base de este estudio, cuenta con el respaldo institucional de las personas en puestos de dirección, lo cual despliega un abanico de posibilidades para el mejoramiento de las áreas propuestas; se confirma entonces que hay una alta sincronía en la percepción sobre la incidencia y la relevancia del programa, por otra parte, se evidencia la necesidad de contar con más recurso humano debido a la falta de talento para esta área y la complejidad del tema. Además, se reconoce la necesidad de generar insumos para la mejora de la metodología utilizada en el programa y se determina la necesidad de la estandarización de métodos, recursos y prácticas, así como,



la importancia de la toma de decisiones y la innovación estratégica en la gestión de proyectos.

**Palabras claves:** Innovación Estratégica, Gestión de Proyectos, Buenas Prácticas de Gestión.

### Abstract

Based on the research during the first quarter of 2022, this article is aimed to establish a progress strategy for the project management of the innovation program through good practices which allow its standardization and the accomplishment of the objectives that are set. For the realization of this program, a qualitative investigation was proposed. Moreover, a data collection instrument was developed to be handled by the population under study. The main results state that the mainstay of this innovative study program is endorsed by institutional people in management, which displays multiple possible scenarios to improve the areas proposed previously, and high perception synchrony about the incidence and relevance of the program can be confirmed. By contrast, the need for more human resources is evident due to the lack of talent management and the complexity of the topic. In addition, these inputs' necessity has been revealed based on the same methodology used for the advancement of the program, which determines the standardization need, decision-making importance, and strategy innovation.

**Keywords:** Strategic Innovation, Project Management, Best Management Practices.

### Resumo

Este artigo é produto de uma pesquisa realizada durante a pandemia da Covid-19 em uma instituição pública de ensino superior, no primeiro trimestre do ano de 2022, e tem como objetivo estabelecer uma estratégia para a melhoria da gestão de projetos de um programa de inovação, por meio de boas práticas que permitam a padronização e o alcance dos objetivos que são estabelecidos, adequadamente, na área educacional. Portanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e um instrumento de coleta de dados foi desenvolvido e fornecido





à população do estudo. Os principais resultados indicam que o programa de inovação, base deste estudo, conta com o apoio institucional de pessoas em cargos de gerência, o que abre um leque de possibilidades para a melhoria das áreas propostas; confirma-se, então, que há uma alta sincronia na percepção do impacto e da relevância do programa, por outro lado, a necessidade de mais recursos humanos é evidente devido à falta de talentos para essa área e à complexidade do assunto. Além disso, é reconhecida a necessidade de gerar insumos para o aprimoramento da metodologia usada no programa e é determinada a necessidade de padronização de métodos, recursos e práticas, bem como a importância da tomada de decisões e da inovação estratégica no gerenciamento de projetos.

**Palavras-chave:** Inovação estratégica, gerenciamento de projetos, melhores práticas de gerenciamento.

## Introducción

Este artículo es relevante y vigente, puesto que posiciona los proyectos promotores de innovación, calidad y pertinencia en la gestión estratégica y operativa de las organizaciones y, en este caso, las instituciones de educación pública superior no son la excepción, por lo que resulta de vital importancia investigar sobre la conceptualización, metodología, estandarización, nuevas tendencias y buenas prácticas de gestión de proyectos de innovación.

En este sentido, grupos de expertos, a nivel internacional, se han conformado para estandarizar conocimientos, reunir experiencias y fomentar la aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, en las distintas organizaciones. Es así como surge el manual que alberga toda la descripción de los procesos y afines denominado el PMBOK Guide-Sexta Edición del Project Management Institute (PMI). De acuerdo con el PMI® (2017):

El PMIS proporciona acceso a herramientas de software informático (IT), como herramientas de software para programación, sistemas de autorización de trabajo, sistemas de gestión de la configuración, sistemas de recopilación y distribución de la información, así como





interfaces a otros sistemas automáticos en línea como repositorios de bases de conocimiento corporativas (p. 95).

En virtud de lo anterior, la gestión de proyectos de innovación les permite a las autoridades y las personas colaboradoras de las organizaciones articular procesos, tomar decisiones y mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Asimismo, Mintzberg (2003) define la estructura organizacional como “las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego su coordinación orientándose al logro de objetivos” (p. 6). El PMBOK® Guide–Sexta Edición (2017) ubica la estructura organizacional dentro del contexto de proyectos de la siguiente manera:

Los proyectos operan dentro de las restricciones impuestas por la organización a través de su estructura y marco de gobernanza. Para operar de manera eficaz y eficiente, el director del proyecto necesita comprender dónde residen la responsabilidad, la rendición de cuentas y la autoridad dentro de la organización. Este conocimiento ayudará al director del proyecto a usar de manera eficaz su poder, influencia, competencia, liderazgo y capacidades políticas para completar con éxito el proyecto (p. 42).

Es importante mencionar que la gestión de proyectos se desarrolla con base en cinco grupos de procesos: la iniciación, la planificación, la ejecución, el monitoreo, el control y el cierre. Todos fundamentales para una correcta articulación y desarrollo de proyectos de innovación en el contexto organizacional. Además, en el Project Management Institute (2017) se plantea lo siguiente:

Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un objetivo se define como una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase



o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles (p. 4).

En este sentido, como parte de la estrategia organizacional es importante mantener estándares de eficiencia y eficacia para el logro de objetivos y metas internas. Aunado a que la orientación a los proyectos innovadores por desarrollar debe contar con un grupo especializado de profesionales con conocimientos y formación en el área para orientar correctamente a quienes están plasmando sus ideas en un proyecto.

Asimismo, es importante dilucidar que el cambio es parte de todo proyecto y se da cuando las mismas empresas desarrollan una estrategia para el negocio, seguido de una iniciativa que se alinea a dicha estrategia. Esto impulsa a diferentes transformaciones en la organización para llegar al punto deseado y, por lo tanto, requiere de una buena gestión para llevar a cabo la estrategia. El PMI (2017) señala "la gestión de cambios es un método exhaustivo, cíclico y estructurado para lograr la transición de individuos, grupos y organizaciones desde una situación actual a una futura con ventajas previstas para la empresa" (p. 7).

A raíz de lo planteado anteriormente, es relevante indicar que la innovación es un cambio que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes, con el fin de mejorarlos y renovarlos. De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (s.f.) este término proviene del latín "innovatio" que significa "crear algo nuevo", y está formada por el prefijo "in-" (que significa "estar en") y por el concepto "novus" (que significa "nuevo").

Además, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, nuevos inventos y sus implementaciones económico-sociales.

## Reflexión

A continuación, se hace referencia al marco reflexivo bajo el cual se estará analizando la información proporcionada en el presente artículo, se alude al análisis de reflexiones sobre la temática por tratar, la cual es muy importante,



actualmente, conocer con el fin de lograr la estandarización de proyectos de innovación orientados al área educativa.

En este sentido, la gestión de proyectos impulsa el desarrollo de las organizaciones, puesto que coadyuva en la definición de nuevas líneas de trabajo, la inclusión activa de las personas colaboradoras, la invención de estrategias y acciones, la reconfiguración de las prácticas internas, la generación de más posibilidades de posicionamiento estratégico, entre otros.

Aunado a lo anterior, un área del conocimiento bien implementada en la gestión de proyectos es vital para el desarrollo exitoso de cualquier proyecto, según el PMI®, “un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (Project Management Institute, 2017, p. 21). Por ende, todo proyecto se debe regir por una serie de lineamientos y características, así como guías estandarizadas de operación, con el fin de obtener un marco común de trabajo fundamentado en los principios de eficiencia y eficacia.

A continuación, se plantean las diez áreas del conocimiento, descritas por el PMI® claves para el desarrollo de buenas prácticas en la gestión de proyectos de innovación:

Gestión de la Integración del Proyecto: “Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar, y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (Project Management Institute, 2017, p. 23).

Esta integración resulta vital para mantener una armonía en los procesos articulados con las necesidades y los objetivos que se deriven del proyecto de innovación.

Gestión del Alcance del Proyecto: “Incluye los procesos requeridos para garantizar el éxito del proyecto. Incluye todo el trabajo requerido y





únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito” (Project Management Institute, 2017, p. 23).

El alcance determina o delimita lo que se va a realizar en el proyecto de innovación, con el fin de tener claro las limitaciones, las delimitaciones y los alcances del proyecto, así como los procesos para llevarlo a cabo con éxito.

Gestión del Cronograma del Proyecto: “Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

La administración del tiempo resulta vital en la gestión de proyectos de innovación, debido a que los plazos y el cumplimiento de las actividades propician una entrega acorde con los requerimientos y necesidades del proyecto.

Gestión de los Costos del Proyecto: “Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

A raíz de la situación pandémica por Covid-19, los efectos sufridos en el mundo entero saltan a la vista, y el tema presupuestario se encuentra dentro de los primeros puntos por considerar, siendo la administración del dinero un proceso vital para la viabilidad y factibilidad del proyecto de innovación.

Gestión de la Calidad del Proyecto: “Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

La calidad permite generar una reputación y confianza ante los interesados, siendo vital gestionar proyectos de renombre que permitan ser el sello que represente al gestor de proyectos de innovación.





Gestión de los Recursos del Proyecto: “Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

La administración del talento debe ser un pilar dentro de los proyectos de innovación, con el fin de contar con el recurso humano, apto y con las competencias y habilidades necesarias para hacerle frente al arduo proceso de proyectos de innovación.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: “Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

La comunicación asertiva y la inteligencia emocional utilizada para la gestión de comunicaciones son trascendentales para gestionar proyectos libres de reprocesos y de estrés por una mala, nula o pobre comunicación.

Gestión de los Riesgos del Proyecto: “Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

Resulta indispensable para un proyecto de innovación, promover la identificación de posibles riesgos asociados a variables internas y externas que puedan vulnerar los procesos de entradas y salidas de proyectos.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: “Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

Las adquisiciones de materiales de calidad y el precio juegan un papel relevante, en este caso, el contar con la materia prima en el tiempo





establecido y el cumplimiento de plazos de entrega, además de contar con material de calidad, son elementos indiscutiblemente necesarios para el éxito.

Gestión de los Interesados del Proyecto: “Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas, a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 24).

Por último, es relevante considerar las expectativas, las necesidades y los deseos de los interesados del proyecto, con el fin de promover buenas prácticas de su involucramiento en el proyecto para la gestión saludable de toma de decisiones, antes y durante el proyecto con la finalidad de una entrega satisfactoria al cliente final.

Dada la explicación de las diez áreas del conocimiento según las cuales se construye el presente artículo, es relevante mencionar que dichas áreas de conocimiento descritas no necesariamente deben seguir un mismo orden durante la gestión de un proyecto.

Si bien tienen una secuencia lógica, la gestión de riesgos debe ser llevada a cabo a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. Por otra parte, la gestión de interesados es necesario llevarla a cabo al inicio del proyecto para entender los requerimientos. Cada proyecto es único y, como tal, debe identificar qué Áreas de Conocimiento y qué métodos de gestión de proyectos utilizar. Lo anterior, porque no siempre todas las áreas de conocimientos se utilizan para los proyectos.

Se hace evidente que el programa de innovación estudiado requiere áreas de oportunidad de mejora, entre ellas la estandarización y la actualización del proceso, la metodología, el cambio en prácticas para la toma de decisiones y la innovación estratégica en la gestión de proyectos. Se puede precisar que las razones primordiales o de más peso para implementar buenas prácticas en





la gestión de proyectos son la estandarización del proceso, la toma de decisiones, la innovación estratégica, la competitividad y el posicionamiento en el mercado, todas estructuradas por orden de prioridad.

Además, de los resultados obtenidos se logra analizar y evidenciar que el programa de innovación base de estudio cuenta con un porcentaje de 100 % de relevancia para la institución, lo cual despliega un abanico de posibilidades para el mejoramiento de las áreas propuestas, debido al posible compromiso e interés de la alta jerarquía institucional con este programa.

Por otra parte, en cuanto a la comunicación utilizada se evidencia que existe un nivel de comunicación formal a lo largo de la gestión del proyecto, sin embargo, podría contener elementos de mejora continua con el fin de perfeccionar esta área.

En esta misma línea, es relevante analizar que se despliega la posibilidad de mejora, en cuanto a la necesidad, al refrescamiento, la actualización y la estandarización en la metodología del programa, basado en las buenas prácticas de gestión de proyectos. Se identifica la necesidad de ampliar o desarrollar el módulo de capacitación, donde se preparen a las personas en buenas prácticas de gestión de proyectos, lo cual propicia el acercamiento y el interés por desarrollar una propuesta innovadora con base en las exigencias actuales del mercado.

El análisis que se desprende a partir de los resultados obtenidos, en cuanto a la estrategia requerida para este programa en particular, se vincula directamente con las ocho áreas del conocimiento planteadas anteriormente y que deben ejecutarse a lo largo de todo el proyecto, con el fin de establecer una metodología actualizada y estandarizada de acuerdo con las necesidades del proyecto de innovación.





## Conclusiones

A partir de la investigación que fundamenta el artículo, el análisis, la reflexión, así como el problema planteado, es posible determinar las siguientes conclusiones:

Se logra identificar, de acuerdo con los hallazgos encontrados, que las áreas de mejora del programa de innovación son la estandarización y la actualización del proceso, la metodología, la mejora en prácticas para la toma de decisiones y la innovación estratégica en la gestión de proyectos.

Se puede precisar que las razones primordiales o de más peso para implementar buenas prácticas en la gestión de proyectos son la estandarización del proceso, la toma de decisiones, la innovación estratégica, la competitividad y el posicionamiento en el mercado.

Se destaca que juegan un papel fundamental para la mejora en los proyectos de innovación ocho áreas del conocimiento: gestión del cronograma, gestión de la integración, gestión de los costos, gestión del alcance, gestión de la calidad, gestión de comunicaciones y, por último, la gestión de los recursos humanos y gestión de riesgos.

De los resultados obtenidos se logra evidenciar que el programa de innovación base de estudio, cuenta con un porcentaje de 100 % de relevancia para la institución.

Asimismo, se concluye que en cuanto a la comunicación utilizada se evidencia que existe un nivel de comunicación formal a lo largo de la gestión del proyecto, sin embargo, se destaca que este podría contener elementos de mejora continua, con el fin de perfeccionar esta área.

Se determina la necesidad de ampliar o desarrollar el módulo de capacitación, donde se preparen a las personas en buenas prácticas de gestión de proyectos.





Se evidencia una necesidad importante de establecer y ejecutar una metodología estandarizada y actualizada, de acuerdo con las áreas del conocimiento anteriormente analizadas, de acuerdo con la guía PMBOK.

Finalmente, se sugiere brindar un seguimiento constante de la implementación de las áreas del conocimiento para la eficiencia en la gestión de los proyectos, con el fin de optimizar procesos y potencializar estrategias de innovación por medio de buenas prácticas.

## Referencias

Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Real Academia Española (s.f.). *Innovación*. *En Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>

