

PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL, APLICADOS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS.⁷⁷

SOCIAL INNOVATION PROCESSES, APPLIED IN THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE PROJECT MANAGEMENT

PhD. Luis Guillermo Orozco Sánchez⁷⁸

Mg. Martha Cecilia Posada Diez⁷⁹

Mg. Luis Alfredo Molina Guzmán⁸⁰

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES⁸¹.

⁷⁷ Derivado del proyecto de investigación. Modelo de gestión de proyectos para los MSR

⁷⁸ Teólogo, Universidad Pontificia Bolivariana, PhD en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín Posgrado Magister en ciencias de la educación del Instituto Católico de París – Francia; docente titular de la Escuela de educación y Pedagogía de la UPB – Medellín. Investigador Junior miembro del grupo de investigación GIP3 de la UPB, correo electrónico: luis.orozco@upb.edu.co

⁷⁹ Administradora de Empresas, Universidad Adventista de Colombia, Especialista en Gestión de la Calidad, Universidad EAFIT, Mg. En Administración, Universidad Pontificia Bolivariana, Docente Investigador, Universidad Pontificia Bolivariana, correo electrónico: martha.posada@upb.edu.co

⁸⁰ Economista, Universidad Santo Tomás, Especialista en Ingeniería Financiera, Universidad Nacional de Colombia, MSc en Economía, Universidad EAFIT, PhD(c) en Economía de la Universidad Católica de Argentina, Profesor investigador, Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín. Investigador Junior adscrito al grupo de investigación GIP3 de la UPB, correo electrónico: luis.molina@upb.edu.co

⁸¹ Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES

9. PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL, APLICADOS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

PhD. Luis Guillermo Orozco Sánchez⁸², Mg. Martha Cecilia Posada Diez⁸³, Mg. Luis Alfredo Molina Guzmán⁸⁴

RESUMEN

Actualmente la innovación social se entiende como un fenómeno complejo, este ha pasado de ser emergente y circunstancial a una posición de mayor relevancia en el discurso político, económico, social y ambiental. Pese a ser un concepto en auge, en la literatura científica no existe consenso académico, esto brinda una enorme flexibilidad para comprender el concepto desde diferentes áreas del conocimiento y enfoques disciplinares que dependiendo del contexto y la perspectiva de donde se aborde, adopta variadas definiciones de impacto en el desarrollo de una región. Es aquí donde la innovación social adquiere valor para las instituciones educativas por la capacidad que tiene el conocimiento para producir transformaciones sociales y humanas. El presente trabajo analiza la conexión existente entre la innovación social y la gerencia de proyectos, considerando que las fases y etapas de estos enfoques se complementan de forma directa, permitiendo describir el proceso y la articulación entre las dos variables como una buena práctica que permite exponer los cambios producidos en conductas, actitudes y prácticas sociales que suponen transformaciones en las organizaciones, permitiendo resolver problemas, carencias o necesidades de comunidades y

⁸² Derivado del proyecto de investigación. Modelo de gestión de proyectos para los MSR

⁸² Teólogo, Universidad Pontificia Bolivariana, PhD en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín Posgrado Magister en ciencias de la educación del Instituto Católico de París - Francia; docente titular de la Escuela de Educación y Pedagogía de la UPB - Medellín. Investigador Junior miembro del grupo de investigación GIP3 de la UPB, correo electrónico: luis.orozco@upb.edu.co

⁸³ Administradora de Empresas, Universidad Adventista de Colombia, Especialista en Gestión de la Calidad, Universidad EAFIT, Mg. En Administración, Universidad Pontificia Bolivariana, Docente Investigador, Universidad Pontificia Bolivariana, correo electrónico: martha.posada@upb.edu.co

⁸⁴ Economista, Universidad Santo Tomás, Especialista en Ingeniería Financiera, Universidad Nacional de Colombia, MSc en Economía, Universidad EAFIT, PhD(c) en Economía de la Universidad Católica de Argentina, Profesor investigador, Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín. Investigador Junior adscrito al grupo de investigación GIP3 de la UPB, correo electrónico: luis.molina@upb.edu.co

colectivos que requieren apropiarse de sistemas mejorados de calidad de vida y generar avances tecnológicos de forma transversal a su desarrollo y gestión.

ABSTRACT

Currently, social innovation is understood as a complex phenomenon, this has gone from being emergent and circumstantial to a position of greater relevance in political, economic, social and environmental discourse. Despite being a booming concept, in the scientific literature there is no academic consensus, this provides enormous flexibility to address the concept from different areas of knowledge and disciplinary approaches depending on the context and perspective adopts various definitions of impact on the development of a region. At this point, social innovation acquires value for educational institutions because of the ability of knowledge to produce social and human transformations. This paper analyzes the connection between social innovation and project management, considering that the phases and stages of these approaches are directly complemented allowing the process and the articulation between the two variables to be described as a good practice that allows exposing the changes produced in social behaviors, attitudes and practices that involve transformations in organizations, allowing to solve problems, deficiencies or needs of communities and groups that need to appropriate improved quality of life systems and generate technological advances transverse to their development and management.

PALABRAS CLAVE: Gestión de proyectos, diseño, procesos, innovación social.

Keywords: Project management, design, processes, social innovation.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la innovación social, ha tenido un desarrollo acelerado, ocasionado por las distintas problemáticas que se presentan diariamente; como respuesta a estos retos sociales se ha evidenciado un incremento de los proyectos que se enfocan en buscar nuevas soluciones para las necesidades sociales. Debido a lo anterior, el presente trabajo analiza cómo la aplicación de la metodología de proyectos permite optimizar el diseño e implementación de los procesos de innovación social, en este punto el proceder se convierte en un tópico interesante que permite encontrar nuevos conocimientos, además, generar inferencias y conclusiones que contribuyan a enriquecer la poca literatura que se encuentra en la articulación de estas dos variables. El ejercicio de investigación tiene como objetivo general aportar ilustraciones con relación a esta temática, consiguiendo la apropiación de estos en el sector educativo, empresarial y gubernamental.

En este sentido, se debe considerar que la gerencia de proyectos es una disciplina que viene presentando un constante desarrollo y crecimiento, lo que se evidencia en un incremento de alto impacto en los últimos años, no sólo al interior de las organizaciones, sino también en diversos contextos sociales y económicos, todo esto permite plantear el siguiente interrogante: ¿la gerencia de proyectos optimiza los procesos de diseño e implementación en la Innovación social?, en este punto, es fundamental resaltar que un proyecto se concibe como el desarrollo de un conjunto de actividades que conllevan la inversión de energía, dedicación, tiempo y recursos específicos para lograr unos objetivos precisos que se planearon con anterioridad (Guía del PMBOK, 2017). En este sentido, se considera que un proyecto enfocado hacia la innovación social está enmarcado por una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social, a través de un cambio original/novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, que logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible (Hopenhayn, 2010). Se considera que el concepto de innovación social es relativamente nuevo, tiene sus orígenes hacia la década de los años 90 al 2000, en Colombia específicamente, el término aparece hacia el año 2010, 2011 cuando empieza a contemplarse la posibilidad de que el país haga parte de los que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Sin embargo, el

concepto es mucho más antiguo y algunas de las acciones que hoy se conocen como innovación social, antes se mostraban con otros nombres y se alineaban con varios conceptos de desarrollo o cambio social.

En referencia a las dos variables explicadas anteriormente, los autores del presente trabajo estudiaron cómo la aplicación de la metodología del PMBOK se convierte en una variable que determina factores claves de éxito para un proyecto de innovación social a nivel general, para el caso de las instituciones de educación superior en Colombia, fue conveniente investigar y analizar varias disciplinas, con el fin de ampliar el espectro y la visión hacia otros contextos, buscando descubrir la forma como estos impactan de manera directa hoy a las comunidades, el estado y las organizaciones, entidades que trabajan constantemente para satisfacer necesidades y expectativas en los seres humanos, logrando mejorar su calidad de vida mediante la aplicación de nuevas tecnologías y procesos industriales.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo del presente trabajo investigativo los autores han invertido un importante período de tiempo, dándose a la tarea de observar vivencias directas y rastreo de información con el fin de validar la hipótesis planteada, ¿la gerencia de proyectos optimiza los procesos de innovación social en Instituciones Académicas?, todo este ejercicio está enmarcado en un proceso de monitoreo y seguimiento a un cúmulo de actividades que permiten revisar los factores y aspectos más relevantes, buscando mostrar si existe relación e impacto entre estos dos términos. Cabe anotar que en el desarrollo del proceso investigativo fue pertinente y necesario rastrear, evaluar y extraer información de autores y documentos que han abordado el tema de la gerencia de proyectos y la innovación social, desde diferentes contextos y miradas sociológicas, psicológicas y antropológicas, así mismo la exigua literatura y bibliografía referente a la relación que presentan las dos variables que se abordaron.

La investigación se apoyó en el enfoque cualitativo, con el objetivo de realizar una fundamentación teórica, que permitiera presentar una revisión del panorama general para definir los puntos entre los que compaginan la gerencia de proyectos y la innovación social,

por lo que es necesario hacer un recorrido por ambos conceptos, buscando relacionar las dos variables y su interconexión con el fin de enriquecer la literatura de las ciencias económicas y administrativas, este análisis sistemático permite hacer el acercamiento científico a un problema que no ha sido estudiado o abordado suficientemente; por su parte, la investigación descriptiva aborda los componentes principales de una realidad, (Rosa Jiménez,1998) los puntos anteriores, contribuyen de forma directa a la consolidación del proceso investigativo, permitiendo evidenciar el reto al que se enfrentan los proyectos de innovación social, en especial los que se desarrollan en instituciones académicas donde se centran en la integración de lo social, lo económico y lo ambiental.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Actualmente las predisposiciones sociales son percibidas como oportunidades para generar procesos de innovación, donde se evidencia un incremento en el número de proyectos enfocados en las tendencias demográficas, en la comunidad, los medios sociales, la pobreza, el medio ambiente, la salud, el bienestar o los bienes y servicios éticos. En respuesta a estos desafíos que aparecen continuamente, las empresas, gobiernos, ONGs, entre otros organismos, implementan distintas metodologías de negocios que facilitan el desarrollo e innovación tecnológica.

En este sentido se debe considerar que “la innovación social es un fenómeno complejo y multidimensional que ha pasado en poco tiempo de ser emergente y marginal a ocupar una posición relevante en el discurso político-social” (Abreu,2011). Es así como en la actualidad en cualquier ámbito ya sea de tipo académico, social o empresarial parece que los actores y participantes conocieran estos dos términos los cuales se abordan con tal facilidad que generan debates, reflexiones y discusiones alrededor del mismo, en ese sentido cobra vigencia el presente proyecto de investigación por la relación directa que presenta con las realidades de comunidades y contextos que hoy reclaman análisis importantes, para dar respuesta a las solicitudes de un mundo que requiere de nuevos patrones de desarrollo más equitativos en el orden mundial. Para comprender la relación de las dos variables se precisa hacer un recorrido desde los datos históricos y las fuentes de información, especialmente en el concepto de innovación social, término de mayor actualidad, que suele estar circunscrito

a nuevas temáticas de discusión y reflexión desde varias disciplinas, entre ellas las ciencias económicas y administrativas que hoy demandan cada vez más interés de los stakeholders.

El concepto de innovación en la historia:

El concepto de innovación no parece ser muy antiguo como otros términos, pero podría insinuarse que posee historia y usanza en el lenguaje, es muy importante precisar que el concepto se fue consolidando según los factores coyunturales que se presentaron desde finales del siglo XVIII y durante gran parte del siglo XIX, en donde el mundo a nivel general presenta cambios radicales, no sólo de carácter técnico, sino también tecnológicos y sociales, productos en su gran mayoría del desarrollo industrial postguerra, además fenómenos que obedecen a un acelerado crecimiento de la población a nivel mundial que demandan nuevos productos, servicios e infraestructura urbana. De otro lado hay que mencionar también la aparición de trascendentales bloques económicos y políticos que han generado importantes pautas y normatividad que dictaminan el orden mundial, lo cual impacta de manera directa a todos los actores inmersos en estos procesos.

La innovación es percibida desde diversas nociones que se utilizaron en la edad moderna y más aún en la llamada postmodernidad, hasta la época actual, dicha evolución hace referencia hacia los comienzos de 1800, donde la concepción de innovación era adjudicada a aquellas personas que exponían un carácter aventurero, muy osado y quizás poco confiable, específicamente porque que no cumplían las normas políticas, sociales o religiosas. A mediados del mismo siglo, incursiona el vocablo innovación para hacer parte de la investigación científica implícitamente y aparecen los primeros documentos de las teorías de la innovación en las ciencias sociales, particularmente en la sociología, instaurando dicho concepto de innovación al de cambio social y se adentra en contextos tales como la economía, la administración, la industria y hasta en las artes (Jailler, 2018).

En las primeras décadas del año 1900 nacen las primeras teorías de la innovación formalmente oficiales, y aparecen autores como: Schumpeter, 1912, y su teoría del concepto del cambio técnico. En las áreas sociales, incursiona Chapin, 1917, innovación como noción de experimento social. Smith, 1927, introduce la palabra innovación como cambio cultural, teniendo en cuenta cambios en la cultura que se relacionan con nuevos procesos en las áreas

de agricultura, comercio, organizaciones sociales y políticas; transformaciones en las leyes, costumbres, religión, familia y más aún en tecnología. Una mirada más adelante se da en el año 1950, en donde el concepto de innovación se expande de manera profunda por variados campos de las ciencias, y es por esta época en donde aparecen las primeras comercializaciones de productos tangibles que son apropiados y reconocidos por grupos de comunidades y regiones. En el año 1953, Maclaurin, penetra el uso del término innovación tecnológica en la literatura a partir de sus estudios de desarrollo económico. En el año 1961 aparecen las primeras oposiciones al término, exponiendo que: “innovación no puede significar todas las cosas para todos los asuntos del hombre” (Ames, 1961). Al periodo comprendido entre el año 1960 al 2000, se le conoce como la edad de oro de los estudios del concepto de innovación, donde se destacan cuatro (4) teorías que aproximaron el concepto de innovación a como se usa actualmente.

Piatier (1981), “La innovación es una idea transformada en algo vendido o usado”. Cotec (1988), “La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios”. Pavón y Goodman (1987), “La innovación es un conjunto de actividades, en un tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”. Parra (2002), “Innovar es querer crear valor de manera sistemática”. (Jaillier, 2018)

En los años 80, la escuela schumpeteriana, a la que se le conoce por sus grandes aportes de esta temática, retoma las primeras definiciones sobre la innovación y las articula con algunos avances científicos que se venían desarrollando en el concepto de I+D, en productos y procesos. Naciendo un pensamiento del término *innovación* que se refiere concretamente a la innovación tecnológica, centrada en el sector manufacturero e industrial imponiéndose sobre los hallazgos de la lógica social. De igual modo se precisa que hacia el final del siglo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en común acuerdo especialmente con los estados europeos, protagonistas de estas concepciones; proponen dos manuales que tienen como propósito de alguna manera empezar a regular y legislar sobre el tema y de las actividades de I+D, estos son: el Manual de Frascati y la primera edición del Manual de Oslo (1992), ambos documentos se convierten en asuntos de

gran importancia, este último específicamente reconoce la innovación de productos y procesos, como innovación tecnológica, en donde además esboza un sistema de indicadores de innovación, este mismo texto se convierte entonces en un impuesto o normatividad de carácter internacional y en el trascendental factor de reconocimiento de proyectos de innovación atados a procesos científicos y tecnológicos. Es así como se identifica que ya existen ejercicios de ordenación que van dando claridad y marcos de actuación para los diferentes actores que abordan la innovación como un proceso formal al interior de las organizaciones. Por todo lo anterior, es fundamental mencionar que en este apartado se empiezan a verificar y validar articulaciones e interconexión entre la gerencia de proyectos y la innovación social.

De otro lado en el año 1997, se presenta la segunda edición del Manual de Oslo, el cual amplía el concepto de innovación, al tomar en consideración también el sector de los servicios, que vale la pena mencionar viene creciendo en el último siglo, y que se presenta como un factor fuerte de crecimiento para las economías mundiales, en donde el cliente-usuario, cobra toda la importancia al destacar que es un proceso que se da mediante la demanda y solicitud del mismo. Hacia el año 2005 aparece la tercera edición del Manual de Oslo, en la que se profundizan y redefinen los conceptos básicos y se reconocen específicamente cuatro tipos de innovación: de bienes, de procesos, organizativos y de mercadotecnia. Cabe anotar que, en esta misma edición, la OCDE considera que hay innovaciones sociales no orientadas a los mercados. Por todo lo anterior se puede interpretar que a pesar de los muchos esfuerzos que se han realizado en los últimos años para brindar definiciones desde distintas visiones y disciplinas, se observa que aún queda camino por recorrer para apalancar el concepto mismo de innovación, sin embargo, es indiscutible, además, que hace falta ajustar y precisar algunos asuntos que se requieren para lograr profundizar especialmente sobre los diferentes tipos de innovación que a hoy, la última edición del manual de Oslo define y así identificados: tecnológica, organizativa, de mercadotecnia, y social, siendo esta última la más actual, y que se convierte en el concepto que el presente trabajo tiene como variable principal.

Se puede inferir que la concepción de innovación social hace su aparición a partir del inicio del milenio, cuando se establecen ya definiciones de innovación centradas en los

procesos sociales y se les da la debida connotación y reconocimiento en los procesos de desarrollo social. Es fundamental también mencionar en este apartado que en el año 2015, cuando hace su aparición la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de ese año por la Asamblea General de las Naciones Unidas, los procesos de innovación social cobran gran importancia, porque se establece y define una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de 193 estados miembros que se suscriben y que se convierten en la guía de referencia para los próximos 15 años. Al mismo tiempo, quedaron plasmados como hoja de ruta 17 objetivos de desarrollo sostenible que contribuirán entre otros a mejorar y equilibrar las condiciones de vida de la población a nivel mundial, aspectos que son común denominador para dar respuesta a grandes retos en el mundo industrial no solo en el ámbito económico; sino también de índole político, estatal y religioso. De acuerdo con el rastreo de información del concepto, se puede afirmar que la innovación social está promovida más por los cambios en el comportamiento de un grupo de personas o individuos que la demandan, que por la tecnología o el mercado y casi que se desglosa de decisiones e iniciativas locales, comunitarias y porque no, artesanales de un conglomerado específico, dispuestos a colaborar y contribuir en la construcción social a partir de la generación de una consciente necesidad que no está cubierta o satisfecha (Echeverría, 2008; Rodríguez y Alvarado, 2008).

El proceso de innovación y la gerencia de proyectos:

La innovación social para algunos autores como Manzini (2006) y Echeverría (2008), se refiere a aquellas ideas que resuelven oportunidades sociales y culturales. Es un proceso o acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una respuesta a un problema social determinado, mediante procesos, técnicas y formas de organizar las acciones de una comunidad. Según Murray, Caulier y Mulgan (2010) un proceso de innovación social típico conlleva 6 etapas con ciclos de retroalimentación entre ellas, es decir, no son necesariamente secuenciales:

- (1) Prontitud, inspiraciones y diagnósticos: consiste en diagnosticar la situación inicial identificando las causas fundamentales del problema a resolver y no sólo sus síntomas.

- (2) Propuestas e ideas: esta es la etapa de generación de ideas y soluciones al problema planteado. Esto puede involucrar métodos formales de diseño y creatividad para ampliar el menú de opciones disponibles.
- (3) Creación de prototipos y pilotos: el objetivo es probar las ideas en la práctica. Esto se puede hacer por medio de pilotos formales, prototipos, ensayos controlados o cualquier otro mecanismo menos formal que permita poner a prueba las hipótesis generadas en la segunda etapa. Aquí se fijan métricas de éxito de la o las soluciones planteadas.
- (4) Sostenibilidad: consiste en la identificación de fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo, bien sea de la innovación como tal a nivel particular, o de la organización que la llevará a cabo a nivel general.
- (5) Ampliación y difusión: se trata de las estrategias para el crecimiento de la innovación, haciendo replicable la solución probada, o mediante prestación de apoyo y know-how para una difusión orgánica y adaptativa.
- (6) Cambio sistémico: este es el objetivo último de la innovación social. Comúnmente involucra cambios en el sector público, privado, sectores de la macroeconomía y del hogar, por lo general durante largos períodos de tiempo, implicando nuevas condiciones en materia de tecnología, cadenas de suministros, formas institucionales, habilidades y marcos regulatorios. El cambio sistémico suele involucrar una forma completamente nueva de pensar y hacer.

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (Guía del PMBOK, 2017) un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio, capacidad o resultado único, es decir, para cumplir unos objetivos mediante la producción de entregables únicos y verificables, cuya naturaleza puede ser social, económica, material o ambiental. Aunque los proyectos sean temporales por definición, los entregables que producen suelen perdurar más allá del final del proyecto, puesto que uno de sus atributos principales es justamente su capacidad para impulsar el cambio de una situación actual a otra deseada. Dado que existen diferentes factores que dan origen a la implementación de proyectos, y entre ellos se encuentran las necesidades sociales de la población, se puede afirmar que los proyectos constituyen un mecanismo por excelencia para contribuir a resolver dichas necesidades

impulsando el cambio hacia una situación social deseada. Por ello, los fundamentos para la dirección de proyectos propuestos por el PMI a través de la guía del PMBOK se hacen necesarios en aras de la efectividad de las intervenciones sociales, cualquiera que sea el contexto.

Los proyectos comprenden varios componentes que conducen a su conclusión exitosa cuando se interrelacionan de manera eficaz. Uno de ellos es el ciclo de vida del proyecto que es la serie de fases que debe atravesar desde su inicio hasta su conclusión, y que de manera general incluye un comienzo, una organización (preparación), una ejecución del trabajo y la finalización. Según sea el caso, las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Tenerlo claro es clave porque la configuración del ciclo de vida constituye el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Retomando las etapas propuestas por Murray, Caulier y Mulgan (2010), y desde la perspectiva de la gerencia de proyectos, se puede afirmar que los procesos de innovación social se configuran como ciclos de vida iterativos, dada la retroalimentación constante entre sus fases.

Otro de los componentes a considerar en la gestión exitosa de proyectos son las fases y los puntos de revisión. Una fase se define como un conjunto de actividades del proyecto relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. El punto clave de separar el proyecto en fases es la revisión que se realiza al final de cada una de ellas para tomar decisiones en torno a la continuidad, ajustes o cancelación del proyecto. Esta lógica no sólo resulta aplicable a las etapas de la innovación social, sino que es necesaria para producir entregables parciales que enriquezcan y fortalezcan el proceso, permitiendo tomar decisiones oportunas y acertadas en el camino como la destinación de los recursos adecuados en cada fase para mantener una relación costo-beneficio eficiente/efectiva a lo largo de todo el ciclo.

El desarrollo de las diferentes fases se hace posible mediante la ejecución de una serie de actividades conocidas como procesos. Cada uno de ellos implica la transformación de una o más entradas para producir una salida (resultado o entregable) mediante el uso de técnicas o herramientas adecuadas para la dirección de proyectos según la Guía PMBOK, que propone una serie de 49 procesos distribuidos en grupos y áreas de conocimiento. Los grupos son 5 y corresponden a un agrupamiento lógico de procesos, independiente de las fases del proyecto:

- (1) Procesos de inicio (2): tienen como fin plantear las definiciones para un nuevo proyecto o para una nueva fase de un proyecto existente obteniendo la autorización para la puesta en marcha.
- (2) Procesos de planificación (24): orientados a establecer el alcance, los objetivos y la ruta de trabajo para alcanzarlos.
- (3) Procesos de ejecución (10): son aquellos necesarios para realizar todo el trabajo estimado, cumpliendo los requisitos planteados en el alcance.
- (4) Procesos de monitoreo y control (12): tienen como fin analizar y regular el desempeño del proyecto frente a los objetivos y métricas de éxito planteadas, realizando los ajustes pertinentes.
- (5) Procesos de cierre (1): son aquellos necesarios para cerrar formalmente el proyecto.

Adicionalmente, la Guía PMBOK propone 10 áreas de conocimiento. Cada una de ellas lo es en función del tipo de conocimiento que plantea como útil para la gestión exitosa de proyectos, implicando una serie de procesos y prácticas específicas:

- (1) Gestión de la integración (7)
- (2) Gestión del alcance (6)
- (3) Gestión del cronograma (6)
- (4) Gestión de los costos (4)
- (5) Gestión de la calidad (3)
- (6) Gestión de los recursos (6)
- (7) Gestión de las comunicaciones (3)
- (8) Gestión de los riesgos (7)
- (9) Gestión de las adquisiciones (3)
- (10) Gestión de los interesados (4)

Dada la propuesta de la Guía del PMBOK consistente en 49 procesos para la dirección exitosa de proyectos, se realiza a continuación un ejercicio de relacionamiento de dichos procesos con las etapas del proceso de innovación social, seleccionando previamente

aquellos que por su naturaleza y alcance pueden generar aportes más valiosos en cada una de las etapas:

Tabla 1. Análisis de las áreas de conocimientos vs etapas de innovación social

Área	Etapa 1: Prontitud, inspiraciones y diagnósticos	Etapa 2: Propuestas e ideas	Etapa 3: Creación de prototipos y pilotos	Etapa 4: Sostenibilidad	Etapa 5: Ampliación y difusión	Etapa 6: Cambio sistémico
Gestión de la integración	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Monitorear y controlar el trabajo del proyecto					
			Realizar el control integrado de cambios		Realizar el control integrado de cambios	
Gestión del alcance		Recopilar requisitos	Definir el alcance Crear la EDT Validar el alcance Controlar el alcance		Validar el alcance Controlar el alcance	
Gestión del tiempo			Definir y secuenciar actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar y controlar		Definir y secuenciar actividades Estimar la duración de las actividades	

			el cronograma		Desarrollar y controlar el cronograma	
Gestión de los costos			Estimar los costos Determinar el presupuesto. Controlar los costos			
Gestión de la calidad			Planificar la gestión de la calidad Gestionar la calidad y controlarla		Gestionar y controlar la calidad	
Gestión de los recursos	Planificar la gestión de los recursos Estimar los recursos de las actividades Adquirir los recursos, desarrollar y dirigir al equipo Controlar los recursos					
Gestión de las comunicaciones	Planificar, gestionar y monitorear la comunicación					
Gestión de los riesgos			Planificar la gestión de los riesgos, identificarlos, realizar el análisis cualitativo y cuantitativo, planificar las respuestas a ellos, implementarlas y monitorear los riesgos			
Gestión de las adquisiciones			Planificar la gestión de las adquisiciones Efectuar las adquisiciones		Planificar la gestión de las adquisiciones Efectuar las adquisiciones y controlarlas	

			es y controlarlas			
Gestión de los interesados	Identificar a los interesados					
	Planificar su involucramiento					
Gestionar y monitorear la participación de los interesados						

Fuente: Elaboración propia a partir de la guía PMBOK, Project Management Institute, Inc. 2017

A continuación, se ampliará el aporte de uno de los procesos propuestos por la guía del PMBOK por cada etapa del proceso de innovación social.

1. Etapa 1: en esta etapa resulta crucial el proceso de identificar a los interesados y planificar su involucramiento ya que permite tener claridad desde el principio sobre las personas u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por decisiones, actividades o resultados del proyecto o intervención social a realizar, conociendo de antemano sus intereses, influencia e impacto en el éxito de esta para desarrollar estrategias que permitan gestionar su participación eficaz. Adicionalmente, y con el fin de realizar un diagnóstico adecuado de la situación social a abordar, es necesario en esta etapa identificar las causas que subyacen a las necesidades sociales que se desea atender para poder garantizar la pertinencia y efectividad de las intervenciones a realizar. La guía del PMBOK, en el área de conocimiento de gestión de la calidad, propone el uso de herramientas como diagramas causa-efecto (espina de pescado o diagrama de Ishikawa); diagramas de flujo, diagramas de Pareto e histogramas que también podrían ser utilizados para tales fines en esta etapa.
2. Etapa 2: se considera de especial importancia para esta etapa el proceso de recopilar requisitos que hace parte del área de gestión del alcance en los proyectos, ya que consiste en determinar, documentar y gestionar las necesidades de los grupos de

interés alrededor de la situación social que se desea abordar. La misma guía del PMBOK propone el uso de herramientas como entrevistas, grupos focales, talleres facilitadores, tormentas de ideas, mapas conceptuales, diagramas de afinidad, encuestas, observación, entre otras.

3. Etapa 3: tiene aplicación en la mayoría de los procesos propuestos de la dirección de proyectos ya que el desarrollo del prototipo o piloto podría considerarse una fase de proyecto o un proyecto en sí mismo. Principalmente se hace necesario definir el alcance haciendo una descripción detallada del entregable (prototipo) con sus características, límites, supuestos, restricciones y métricas de éxito; desarrollar el cronograma definiendo previamente las actividades a realizar y la secuencia entre ellas; y determinar los costos y el presupuesto necesarios para el desarrollo del prototipo o piloto. Al poner en marcha el prototipo o piloto, se empiezan a visualizar riesgos asociados a la intervención que se desea realizar para abordar una situación social determinada, por lo que cobran importancia los procesos de gestión de riesgos propuestos en los fundamentos para la dirección de proyectos de la guía PMBOK: identificar los riesgos, realizar análisis cualitativo y cuantitativo para identificar su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial, planificar las respuestas a ellos, implementarlas y monitorear riesgos nuevos. También cabe mencionar, que los procesos de gestión de la calidad tales como planificar, gestionar y controlar la calidad del entregable (prototipo) se alinean con la política o requisitos previamente definidos por la organización para tales fines.

4. Etapa 4: en este caso, unos de los procesos de la dirección de proyectos que mayor valor aporta son los relacionados con la gestión de los costos, en especial la determinación del presupuesto para el proyecto o innovación social que se pretende implementar, luego de su respectiva validación en la etapa 3, formulando una estructura de ingresos, costos y gastos que garantice la sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo. En la búsqueda de recursos de inversión cobran especial importancia los procesos relacionados con la gestión de los interesados y de las comunicaciones

para lograr atraer y vincular inversionistas de impacto comprometidos con la innovación social y dispuestos a asumir los riesgos inherentes.

5. Etapa 5: al igual que en la etapa 3, la ampliación y difusión de la innovación social para hacerla replicable puede considerarse una fase de proyecto o un proyecto en sí mismo. Por lo tanto, en esta etapa resultan aplicables la mayoría de los procesos de la dirección de proyectos, destacando entre ellos definir el alcance que va a tener esta etapa (hasta dónde será replicable la innovación); determinar las actividades propias de esta fase desarrollando el cronograma respectivo y establecer los costos y el presupuesto específicos para tales fines. Adicionalmente se requiere la definición y gestión de los diferentes tipos de recursos necesarios para el desarrollo de esta fase, así como la planificación y gestión de las adquisiciones necesarias, por lo que es preciso un nuevo análisis de riesgos propios de las estrategias de ampliación y difusión de la innovación social valorando su probabilidad de ocurrencia, impacto potencial y las respuestas que deben ser implementadas.
6. Etapa 6: para el cambio sistémico del que se trata esta etapa y que involucra al sector público, privado, los hogares y los diferentes sectores de la economía para crear nuevas formas de pensar y de hacer, se precisa contar con el proceso de gestión de los interesados y de las comunicaciones para alinear a las organizaciones influyentes en el entorno, con los objetivos finales para los cuales la innovación social fue creada e implementada.

La innovación social aplicada en proyectos en Instituciones Académicas

Es fundamental mencionar que los proyectos incluso los de innovación social se presentan como un proceso de planeaciones futuras, los cuales pretenden establecer marcos de orientación teniendo en cuenta los recursos económicos y la distribución de los mismos de manera adecuada, tal como dice Sapag C. N.,(2007) “la planeación de un proyecto busca como fin último evitar el mal uso de los recursos o, lo que es lo mismo ayudar a asignarlos efectivamente”, también cuentan con un marco de tiempo establecido y persigue un objetivo

claramente definido, pues este le permitirá realizar fácilmente la evaluación de dicho proyecto, en su objetivo estará el alcance económico o rentabilidad del mismo. Por lo anterior se puede afirmar que la gerencia de proyectos puede concebirse como una metodología que se fundamenta en un ejercicio planeado y organizado, permitiendo a cualquier tipo de estructura empresarial bien sea de carácter pública o privada, definir un plan de trabajo mediante fases debidamente analizadas, ejecutadas y monitoreadas con el fin de alcanzar objetivos propuestos de forma exitosa, permitiendo llevar registros y documentos que ayuden a la gerencia de cualquier tipo de iniciativa que se quiera implementar al interior de la misma.

En este sentido es importante destacar que las instituciones educativas, especialmente aquellas Universidades que tienen declarado entre sus políticas el desarrollo íntegro de los estudiantes, generan continuamente proyectos que buscan que los procesos sistémicos, participativos, humanos y culturales se basen en la sabiduría, la experiencia, el conocimiento científico, tecnológico y social. De acuerdo con el punto anterior, para presentar un proyecto las distintas instituciones se apoyan en la innovación social, para generar actividades que motivan el logro de unas metas compartidas que tienen su origen en necesidades sociales (Geoff Mulgan, 2006) que identifican en su entorno académico.

En relación con los retos que tienen las universidades en temas de innovación, la directora de Innovación de la Universidad Pontificia Bolivariana, Martha Prada agregó que “las Universidades y en general la educación están enfrentando grandes retos por los cambios que el mundo hace a un ritmo acelerado. La educación superior hasta ahora no había sido movilizada como le está sucediendo actualmente, las formas de educar ya no pueden ser las mismas, el conocimiento adquiere otro rol en el contexto, estamos viviendo la transformación de la enseñanza, más interdisciplinaria, experimental, virtual y responsable con el entorno, de mayor impacto.

Hasta aquí se puede inferir que la contextualización del concepto de innovación social acerca de lo que es y cómo debe entenderse desde las instituciones se convierte en un amplio espectro de definiciones, por esto en el desarrollo del presente proyecto los investigadores de acuerdo a la revisión, rastreo bibliográfico e información reunida con la entrevista realizada a Érika Jaillier Castrillón, docente investigador de la escuela de ciencias sociales de la Universidad Pontificia Bolivariana, la cual tiene una participación significativa en toda la

organización de los proyectos de innovación social para la universidad y para la red de innovación social desde la educación superior (RISES), dicha red “es una iniciativa de trabajo colaborativo, desde instituciones de educación superior orientadas a potenciar la innovación social, a través de la investigación, la formación, co-construcción y desarrollo de proyectos, con diferentes agentes, para el desarrollo del territorios en los cuales tiene incidencia” (Arias, 2015) y está integrada por algunas de las universidades más destacadas de Antioquia, tales como: Universidad de Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Antioquia, Universidad Santo Tomás, Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), Fundación Universitaria Católica del Norte, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), Corporación Universitaria Americana y Universidad Católica de Oriente. Según los objetivos que tienen los integrantes de la RISES se puede destacar el enfoque consciente y sistemático que permite la renovación del sector académico, donde la gestión de los recursos humanos es vital para la construcción de la capacidad de innovación en todos los niveles de las instituciones académicas, con lo cual se busca la ejecución de tareas y proyectos para orquestar los procesos de co-creación, creando nuevas soluciones con todos los integrantes del territorio.

La Universidad considera la innovación como una de sus apuestas estratégicas centrales, comprende la innovación en una mirada amplia asociada a cada uno de sus procesos centrales: docencia, investigación y proyección social, así como en su dinámica organizacional. Estos años han permitido consolidar en cada una de esas miradas sus procesos de gestión, el inventario de sus capacidades, así como la importancia que tiene para la competitividad de la institución, comentó la directora de Innovación de la Universidad Pontificia Bolivariana, Martha Prada.

De manera semejante, se debe comprender que existen también, características propias del pensamiento innovador tales como: sentirse cómodos con las nuevas ideas y enfoques, esforzarse por conseguir estándares de excelencia, alinearse con los objetivos de un grupo u organización, actuar con premura, anticipación y tener la constancia de perseguir los objetivos pese a las dificultades y obstáculos. Con los conceptos abordados anteriormente un gerente o líder de proyectos puede desarrollar el tipo de relaciones directas y de apoyo

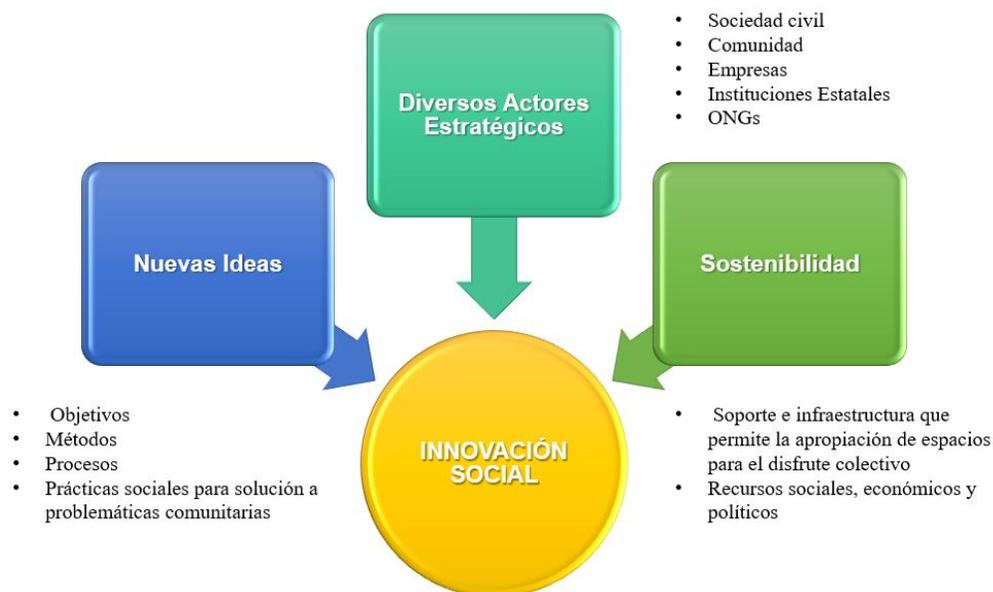
con los miembros del grupo que son esenciales para crear y dirigir un equipo efectivo. Por lo que se puede afirmar que la innovación adquiere valor para las instituciones de educación superior por la capacidad que tiene el conocimiento en producir transformaciones sociales y humanas, desde la valoración de apropiación y el impacto social, cultural y económico que se reconocen en las acciones, hechos y actividades que producen cambios en las conductas, actitudes y prácticas sociales que suponen transformaciones en las mismas, para resolver problemas, carencias o necesidades

De acuerdo con el enfoque de trabajo que describen los integrantes de la red, los autores del presente trabajo definen desde su mirada que los actores principales de un proceso de innovación social presentan un impacto directo frente a los objetivos que requieren desarrollar en un grupo o territorio específico. En este sentido es importante describir que en el proceso de innovación se destacan seis (6) etapas principales y para su desarrollo efectivo, es necesario que la organización tenga definido e identificados tres factores que permiten generar todo el planteamiento del proyecto, estos aspectos son denominados: Nuevas ideas, diversos actores estratégicos y sostenibilidad.

El primero se centra en las limitaciones tradicionales de tiempo, costo y alcance, por lo que se define la problemática frente a la cual se formula una nueva idea o solución con los que se describen los objetivos, los métodos, los procesos y las prácticas aplicadas; mientras que el segundo aspecto constituye los conocimientos y comportamientos específicos de las personas, en este punto se considera el liderazgo para el manejo adecuado de las relaciones entre la sociedad civil, la comunidad, la empresa, las instituciones, las ONGs, los organismos de gobierno, entre otras. En relación con la gestión de proyectos es imprescindible que exista una estrategia de gestión del talento, la cual comprende que cada miembro del proyecto se encuentra influenciado por los múltiples estímulos del entorno como: variables culturales, patrones de interacción social, desarrollo humano, personalidad, diferencias y características individuales, estrategias económicas, redes de comunicación, capacidad de toma de decisiones, procesos políticos y estructuras de poder. El tercer aspecto habla de la sostenibilidad por lo que busca que la organización establezca una posición como ventaja competitiva, que comprenda los objetivos de negocio mediante el desarrollo de experiencias exitosas en esa industria, con el fin de mejorar el rendimiento y la consecución de los

resultados. En el siguiente esquema se muestran los factores claves que permiten a distintas organizaciones, entre ellas las instituciones educativas, identificar los procesos de innovación social cuando participan todos los actores reconocidos en el contexto.

Figura 1. Factores clave en los procesos de innovación social



Fuente: elaboración propia, a partir de revisión bibliográfica, y la CEPAL (comisión económica para América Latina y del Caribe)

La importancia de que los proyectos de innovación social de las instituciones de educación superior estén enmarcados bajo la metodología del PMBOK, la convierte en una organización innovadora que presenta una ventaja competitiva y diferenciadora basada en el conocimiento, que permite el fortalecimiento de la propuesta de valor de la organización, creando incidencias reales en las funciones sustantivas de la institución desde la formación, la investigación y la proyección. Es en este sentido donde las competencias son críticas para el éxito de los proyectos, debido a la relación del enfoque por capacidades humanas y competencias con la formación en investigación, además de la innovación y la mediación TIC. Todo esto se entiende como un eje articulador que potencia otras formas de relación entre los sujetos y entre éstos y los objetos de enseñanza y aprendizaje de la empresa académica.

Entendiendo también que la relación que se presenta integra los procesos de innovación social y tecnológica, los programas, ideas y/o proyectos (iniciativas) que producen valor agregado a los resultados de investigación se convierten en desarrollos experimentales y tecnológicos para que se transformen en resultados de valor que impacten positivamente a la sociedad. Es así como los autores del presente trabajo pretenden señalar que la articulación de la gerencia de proyectos con la innovación social, facilitan la creación de soluciones que resuelven una problemática social de forma colectiva y más efectiva que las soluciones actuales, siempre que se involucren todos los actores sociales, e incluso los mismos beneficiarios para mejorar la calidad de vida de las comunidades, lo cual muestra que gracias a la gestión de la innovación y del conocimiento pueden ser replicadas por otros, esto con el fin de implementar transformaciones sociales trascendentales y duraderas para el grupo social que le dio origen.

Los puntos anteriores se han convertido en la fuerza impulsora del proyecto, porque facilitan el fortalecimiento de las capacidades de la organización para la innovación, el desarrollo de las habilidades para el aprendizaje y la generación de conocimiento basados en la experiencia (know how) y su posible aplicación en servicios o procesos, nuevos o mejorados, con impactos reales en la transformación estructural de la institución de educación superior. Desde una perspectiva gerencial las etapas para la innovación son esenciales para el relacionamiento entre los grupos de interés del proyecto, por lo que se debe considerar que cada proyecto se desarrolla bajo la influencia de unos factores ambientales, los cuales el líder o gerente debe conocer y saber aprovechar al máximo para el beneficio del proyecto, mientras que las lecciones aprendidas se convierten en una piedra angular que apoyan y fomentan las buenas prácticas.

CONCLUSIONES

Desde su definición, los proyectos se llevan a cabo para cumplir unos objetivos mediante la producción de entregables únicos y verificables, cuya naturaleza puede ser social, económica, material o ambiental. Uno de los atributos principales de los proyectos es justamente su capacidad para impulsar el cambio de una situación actual a otra deseada. Dado que existen diferentes factores que dan origen a la implementación de proyectos, y entre ellos se encuentran las necesidades sociales de la población, se puede afirmar que los proyectos constituyen un mecanismo por excelencia para contribuir a resolver dichas necesidades, impulsando el cambio hacia una situación social deseada. Desde el ejercicio realizado anteriormente donde se identificaron algunos aportes de los procesos de la Guía PMBOK a cada una de las etapas de la innovación social, se puede exponer que los fundamentos para la dirección de proyectos propuestos por el PMI, derivados de buenas prácticas en gestión de proyectos a nivel internacional, aportan elementos que enriquecen cada etapa y, por ende, fortalecen el proceso de innovación social en su conjunto, favoreciendo la efectividad de las intervenciones sociales, cualquiera que sea el contexto.

Según Razak, las condiciones para la implementación, incluye: el nivel de desarrollo de los sistemas de innovación nacionales y regionales, la calidad en las legislaciones nacionales y regionales respecto a la innovación, la estabilidad y flexibilidad del marco institucional, la disponibilidad de la infraestructura, entre otros factores. (Razak, 2015). El desarrollo adecuado de las innovaciones sociales estará supeditado a estos factores y muchos otros, siendo la mayoría de ellos exógenos en gran parte para los interesados en realizar su implementación. Sin embargo, entre aquellas variables catalogadas como “endógenas” se podría encontrar la gestión o direccionamiento de estos, regido desde la perspectiva de un proyecto, bajo el marco de gerencia de proyectos es posible sugerir planteamientos con el propósito de otorgar un valor significativo al desarrollo de esta tendencia en el contexto internacional. Donde se entiende que la dinámica actual en la que se encuentran sumergidas las empresas constituyen sin duda, algunos escenarios de gran impacto y transformación en el mundo globalizado, generando nuevas economías que permiten crear de manera directa cambios al interior de las organizaciones, en donde la innovación social transforma la experiencia y aporta valor, para crear nuevos modos y formas de pensar, sentir y actuar,

además fomenta los procesos con una mirada holística y global, proponiendo soluciones nuevas, mejoradas o adaptadas a las necesidades locales y que faciliten la apropiación social y la autogestión. De ahí la trascendencia de la innovación social aplicada en proyectos desarrollados por instituciones de educación superior, las cuales tienen como directriz de gobierno una tercera misión, de proyección social.

Finalmente se observa que el concepto de innovación social se encuentra en fase de construcción, aunque se hayan realizado esfuerzos e investigaciones para acercarse a una noción, no sólo de carácter conceptual, sino también desde la práctica. Se podría mencionar que no existe aún consenso en cuanto a su ilustración, cabe mencionar que en la actualidad se entiende el término más desde el sector o entorno que se le mire que, por sus propias características y elementos diferenciales, pero para comprender realmente lo que es la innovación social, esta no puede desvincularse del contexto cultural en el que emerge (Echeverría, 2012). Es fundamental observar factores de tipo económico, religioso, político, ambiental, tecnológico y obviamente social que enmarcan el asunto, toda vez que estos actores o grupo de interesados se convierten en fuentes de información para poder implementar o llevar a cabo un desarrollo de cambio o innovación social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu Quintero, J. (2011). Innovación social: conceptos y etapas. *International Journal of Good Conscience*, 6(2) 134-148.
- Ardila, Rubén. (1996) Qué son las ciencias del comportamiento? *Innovación y Ciencia*. Vol. 5, No. 5
- Arias, C. (2015) "RISES Red de la innovación social desde la educación superior" Recuperado de: <https://nisesantioquia.wixsite.com/nises/sobre-nosotros>
- Bellows, Roger M. (1975) *Psicología del personal en la industria y los negocios*. México: Diana, [1a ed., 5a reimp.]
- Bonillo, N. & Rojas, A. (2012): "Una revisión de las tendencias en investigación sobre la innovación social: 1940-2012", Mimeo.
- Calderón, F. (2008): "Una Perspectiva Social de la Innovación", *Contribuciones a las Ciencias sociales*, 4(2), 45-92.
- Cepall (2008): *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Charlene M. Solomon & Michael S. Schell. (2010). *Diversidad Cultural En Los Negocios*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores
- Clotaire Rapaille. (2007) *El código cultural*. Norma.
- Echevarría, J. (2008): "El Manual de Oslo y la innovación social", *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV 732, julio-agosto, 609-618.
- Echavarría, J. (2008). *Manual de Oslo y la Innovación Social*. Madrid: Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura. [Recuperado de: <http://oei.es/historico/cienciayuniversidad/spip.php?article2618>]
- Echavarría, J. (2008). *Manual de Oslo y la Innovación Social*. Madrid: Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura. [Recuperado de: <http://oei.es/historico/cienciayuniversidad/spip.php?article2618>]
- Fernández, C., Hernández, R., Baptista, M. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª Ed)
- Fernández, R (2001). *Segmentación de Mercados*. México: Thomson Learning, [2ª Ed.]
- García Canclini Néstor. (1995) *Consumidores y ciudadanos*. Grijalbo.
- Guber Rosana. (2001) *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Norma.

- Schnake Ayeche Hugo. (1988) El Comportamiento Del Consumidor. México: Trillas [2ª ed.]
- Hernández-Ascanio, J., Tirado Valencia, P. & Arizamontes, A. (2016): “El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 165-199.
- Hernández, Fernández y Baptista., (1997) “Metodología de la Investigación” Hill Interamericana de México, S.A. ISBN 968-422-931-3
- Hopenhayn, M. (2010). Innovación en los sectores sociales. Recuperado de: <https://www.cepal.org/noticias/paginas/9/20509/hopenhayn.pdf>
- Hurtado, J. (2010) Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia. Caracas: Quirón Ediciones.
- Jaillier Castrillón, Érika (2018) “Construyendo la innovación social. Guía para comprender la innovación social en Colombia.”
- Lazaro, D. (2013). Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones.
- Manzini, E. (2005). Distributed Systems. Promising Models for a sustainable Development. Milán.: Politécnico de Milán.
- Michael R. S. (2008) Comportamiento Del Consumidor. México: Pearson Educación OCDE. (1995), Measurement of Scientific and technological Activities: Manual on the Measurement of Human Resources Devoted to S&T-, Paris. [Recuperado de: www.ocde.org]
- NCB-IPMA, Bases para la competencia en dirección de proyectos. 2009. ISBN: 978-84-8363-502-5 Pinto, Jeffrey K., (2015) “Gerencia de Proyectos” Pearson, Colombia. ISBN: 978-958-699-297-8
- Pitirim A. Sorokin. (1973) Sociedad, cultura y personalidad: su estructura y su dinámica: sistema de sociología general. Cultura e Historia Aguilar [3ª ed.]
- Rivas, J. (1999) Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de marketing. Madrid: ESIC Editorial, [2ª ed.]
- PMBOK. (2013). 5ta ed. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, p.16. PMBOK Portal. (2018). Navegador del PMBOK
- Schiffman Y Leslie Lazar Kamuk. León G. Comportamiento Del Consumidor, PEARSON 2011 [10ª ed.]
- Schütz, Alfred. (1962) El problema de la realidad social. Argentina: Amorrortu Editores S.A, Sierra, S. Carlos Alberto. (2004) Perceptología comercial. Medellín: Eduvirtual

Vélez, G (2002). Comportamiento del consumidor: aplicación de casos latinoamericanos. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Facultad de Ciencias Administrativas.