



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EGRESADO DEL POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS SEGÚN PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE- NIVEL DE IMPORTANCIA-NIVEL DE DESARROLLO UCAB.

Tesistas:

Bethania Forero
Daniella Oyarzabal

Tutor: Gustavo Pereda

Caracas, Septiembre de 2014

INDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| CAPITULO I | 8 |
| EL PROBLEMA | 8 |
| Planteamiento del Problema | 8 |
| 1.2 Objetivos de la investigación | 13 |
| 1.3 Justificación | 13 |
| 1.4 Viabilidad | 16 |
| CAPITULO II | 17 |
| MARCO TEÓRICO | 17 |
| Consideraciones Generales | 17 |
| 1. Aspectos Generales de proyectos | 20 |
| 1.1 Definición de Proyecto: | 20 |
| 1.2 Tipos de proyectos: | 21 |
| 1.3 Vida de un proyecto, según Palacios (2005) | 21 |
| 1.4 Gerencia de proyectos: | 22 |
| 1.5 Gerente de Proyectos: | 23 |
| 1.6 IPMA y PMI (International Project Management Association y Project Management Institute) | 24 |
| 2. Enfoques sobre Competencias | 25 |
| 3. Tipos de competencias según algunos autores | 27 |
| • MEC, Universidad de Bolonia | 30 |
| • Universidad de Deusto | 33 |
| 4. Competencias y habilidades de un Gerente de Proyectos | 37 |
| 5. 28 Competencias de un Gerente de Proyectos según el PMI (Project Management Institute): | 44 |
| 6. Nivel de desarrollo: | 45 |
| 7. Nivel de importancia: | 46 |
| 8. Perfil del egresado de la Universidad Católica Andrés Bello | 47 |
| 9. Competencias generales de la Universidad Católica Andrés Bello. | 47 |
| CAPITULO III | 50 |
| MARCO METODOLÓGICO | 50 |
| Consideraciones Generales | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 1. Tipo de investigación y diseño de investigación | 50 |
| 2. Unidad de Análisis | 51 |
| Instrumento de recolección de datos | 52 |
| 3. Análisis de Tipo Acción, Transversal y Evaluativo. | 53 |
| 4. Operacionalización de las Variables | 54 |
| 5. Validez Del Instrumento | 57 |
| 6. Procesamiento de datos | 58 |
| CAPITULO IV | 61 |
| RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 61 |
| Competencia N° 1: Coordina y asegura los elementos del proyecto | 61 |
| Competencia N° 2: Determina el alcance del proyecto | 63 |
| Competencia N° 3: Establece prioridades de tareas y procesos del proyecto | 65 |
| Competencia N°4: Establece los costos del proyecto | 66 |
| Competencia N°5: Precisa estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos | 67 |
| Competencia N°8: Evalúa los riesgos del proyecto | 69 |
| Competencia N°11: Asume el pleno control de su conducta vital de modo activo | 70 |
| Competencia N °14: Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto | 71 |
| Competencia N° 15: Apoya los miembros del equipo | 73 |
| Competencia N°16: Distingue los procesos de la organización | 74 |
| Competencia N°17: Interactúa con el medio interno y externo | 75 |
| Competencia N°18: Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos | 77 |
| Competencia N°19: Dirige el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de necesidades organizacionales | 78 |
| Competencia N° 20: Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos | 79 |
| Competencia N°21: Orienta el proyecto para el logro de objetivos | 81 |
| Competencia N°22: Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado | 82 |
| Competencia N°23: Identifica puntos clave en situaciones complejas | 84 |
| Competencia N°24: Autocontrola las emociones y evita reacciones negativas | 85 |
| Competencia N°26: Adapta su manera de trabajar en distintos contextos | 86 |
| Competencia N°27: Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma | 87 |
| Grafico N° 1: Nivel de Desarrollo- Estudiantes | 90 |
| Nivel de Desarrollo – Estudiantes | 91 |

| | |
|--|------------|
| Grafico № 2: Nivel de desarrollo-Profesores | 92 |
| Nivel de Desarrollo – Profesores | 93 |
| Grafico № 3: Nivel de desarrollo-Egresados | 95 |
| Nivel de Desarrollo –Egresados | 96 |
| Tabla № 1: Promedios según el nivel de instrucción | 98 |
| Tabla № 2: Datos nivel de desarrollo | 100 |
| Tabla № 3 Datos Nivel de Importancia | 102 |
| CAPITULO V | 105 |
| Conclusiones | 105 |
| Recomendaciones | 113 |
| Referencias Bibliográfica. | 117 |
| ANEXOS | 120 |
| Instrumento de recolección de datos | 120 |

RESUMEN

La gerencia de proyectos se ha posicionado, a lo largo del tiempo, al mismo nivel de cualquier otra carrera profesional que se desarrolle dentro del mundo organizacional. En este caso por hablarse de un gerente de proyectos, cuyo rol es de gran importancia para el logro de los objetivos organizacionales, se presentan trabajos desarrollados por instituciones que determinan las habilidades, destrezas, y capacidades más utilizadas por el gerente de proyectos según sus tareas y responsabilidades, y que sin duda deben poseer y dominar. De hecho el PMI (Project Management Institute), considera que debe existir un equilibrio entre las diversas competencias que demanda el puesto de gerente de proyectos, y si es el caso de no poseer algunas de las habilidades debe buscar la manera de desarrollarlas. Como método para desarrollar dichas competencias, se habla de la formación superior. Si bien es cierto que se le otorga gran importancia al desarrollo de competencias, entonces ¿cuán importante son estas competencias para un gerente de proyectos? , y ¿cuál es el nivel de desarrollo alcanzado por los gerentes de proyectos, una vez que egresan de un instituto de educación superior? Las respuestas a dichas interrogantes se buscan por medio de los docentes, estudiantes y egresados del Postgrado en Gerencia de Proyectos, de la Universidad Católica Andrés Bello.

Palabras claves: Perfil Profesional, PMI (Project Management Institute), Competencias profesionales, Nivel de desarrollo, Nivel de importancia Gerente de Proyectos U.C.A.B

Línea de trabajo: Competencias Profesionales

INTRODUCCIÓN

Desde comienzos de la década de los setenta, las competencias se han utilizado como una herramienta empresarial eficaz. Sin embargo, recientemente las competencias se convirtieron en un elemento popular y crucial en el mundo de la estrategia empresarial exitosa. De hecho, el descubrimiento de su valor se debe a los cambios en los valores y metas organizacionales, por lo que actualmente en el mundo organizacional se demanda más y mejores competencias para ser exitoso como gerente.

En el ámbito de la gerencia de proyectos, se establecen competencias específicas del jefe/gerente de proyectos, según los conocimientos y habilidades que este rol requiere. Ya que, los individuos que ocupan este cargo asumen una gran responsabilidad y labor de elevada complejidad, como el de “dirigir el equipo que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto” Pereña, (1996, pg. 50).

Ahora bien, el individuo desempeñaba en muchos casos el rol de gerente de proyectos de forma empírica cuando asumía responsabilidades del cargo, aun cuando no estaba 100% capacitado para desempeñarlas de forma adecuada. Sin embargo, a finales de los años ochenta se dan importantes pasos en la profesionalización de la gerencia de proyectos. Tal es el caso, que se ha posicionado a la altura de cualquier otra carrera profesional, por lo que actualmente es vista como una oportunidad de desarrollo profesional en el mundo laboral de hecho, se crean instituciones internacionales que tienen como objetivo principal el de acreditar de profesionales a los especialistas en Gerencia de Proyectos; tal es el caso del Project Management Institute(PMI).

En base a esto, los especialistas en Relaciones Industriales no pueden ignorar la importancia de la formación específica del jefe de proyectos según la consecución de las metas organizacionales. De esta manera, toda gestión de recursos humanos que trabaje bajo

un enfoque de competencias se relacionará con áreas como: la Formación y desarrollo del capital humano, entre otros.

A través de este panorama surge un número de interrogantes que requieren cuidadosa interpretación empírica. Como por ejemplo: ¿cuál es el perfil de competencias del egresado en el Postgrado en Gerencia de Proyectos UCAB?, ¿cuál es el nivel de desarrollo de esas competencias, en la institución de formación profesional UCAB?; ¿cuál es el nivel de importancia de cada competencia profesional percibida por los estudiantes, egresados y profesores del postgrado?; y ¿existen competencias con bajo nivel de desarrollo en el postgrado?

El propósito general de esta investigación, radica en proponer el perfil de competencias del egresado en el Postgrado de Gerencia de Proyectos UCAB, determinando los niveles de desarrollo, de cada una de ellas, dentro del Postgrado, y la importancia que tienen cada una de las competencias según los estudiantes, egresados y docentes.

En cuanto al fundamento de este estudio, la base será la metodología propuesta por el Proyecto Tuning América Latina, y las competencias propuestas por el PMI. La principal fuente de información, para determinar el nivel de importancia y desarrollo de las competencias profesionales de un gerente de proyecto en el Postgrado de Gerencia de Proyecto de la U.C.A.B, será a través de la aplicación de un instrumento tipo encuesta semi-cerrada dirigida a los estudiantes de los dos últimos trimestres de dicho postgrado, profesores y egresados del mismo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las nuevas tecnologías, los cambios socioeconómicos y sociopolíticos conjuntamente con la globalización han generado cambios claros y complejos, en los mercados y las actividades organizacionales. En este sentido, Peiró y Rodríguez (2008), exponen:

Las empresas están adoptando nuevas formas y usando distintas estrategias para responder a estos cambios, manteniendo y aumentando su capacidad para competir y adaptándose a las nuevas demandas de su ambiente, cada vez más complejo y global (p.28).

De esta forma, los cambios rigen a las organizaciones y aquellas que se preparan para combatir dichos cambios son las que gozan de prosperidad. A esto, Chiavenato (2009) señala que se genera una inquietud por el nacimiento de la era del conocimiento, donde los cambios se han vuelto rápidos, inesperados y turbulentos generadores de desarrollos imprevistos y convirtiendo al mundo en una verdadera aldea global. Lo cual trae como resultado, una nueva percepción de las personas como factores relevantes de la producción y determinantes del éxito de la empresa. Dándose el inicio de nuevas maneras de administración de los recursos humanos, que permiten comprender las filosofías y las prácticas para bregar con las personas que participan en las organizaciones.

Hansen (2005), indica que las organizaciones buscan una mejora en las metodologías utilizadas para el cumplimiento de los objetivos, propuestos mediante nuevas prácticas organizacionales, que resalten los equipos de proyectos que se caracterizan por el hecho de compartir un objetivo impuesto desde fuera, con valores y actitudes heterogéneas, que están sujetos a una enorme presión por lograr algo que nadie ha logrado, y poco dispuestos a las concesiones.

De tal manera que la búsqueda por la excelencia, según Torres (2003) debe enfocarse en “identificar elementos de éxito en la gestión de proyectos relacionados con los procesos, las metodologías y las herramientas” (p. 7).

La gestión de proyectos entendida como una reciente práctica organizacional, tiene gran relevancia por su amplia y creciente aplicación en empresas a nivel mundial, y en sectores industriales emergentes. Por lo tanto un proyecto es entendido por Palacios (2000), como:

Una pequeña parte de la vida de una idea, que cumple un ciclo donde es concebida, se formula, se evalúa, se aprueba, se ejecuta, se hace realidad, comienza a funcionar comercialmente en forma de productos y servicios en un mercado, crece, llega a su madurez y finalmente muere (p. 41).

Dichos proyectos están en constante movimiento y evolución, ya que se caracterizan por un dinamismo proveniente de su forma de operar inusual en búsqueda de crear algo nuevo, a diferencia de aquellos trabajos continuos que pueden ser más estables o rutinarios.

Y por esto, los actores del sistema representan un elemento clave para lograr una buena gestión de proyectos. Tal como lo es “el gerente de proyectos, ya que el éxito del proyecto depende en gran medida de la capacidad del líder del equipo para alinear y coordinar esfuerzos de todos los involucrados en él” Torres, (2003, p.7).

En el mismo sentido Di Giacomo (2006), define al gerente de proyecto como un individuo responsable por la gerencia del proyecto en su conjunto y de sus componentes, que controla la planificación y la ejecución de las actividades, y uso de los recursos con el fin de asegurar que se logren los objetivos de tiempo, costo, calidad y rendimiento establecidos en el proyecto.

De hecho, para el año 1999 el Project Management Institute (PMI) culminó un estudio descriptivo en relación a las características gerenciales más frecuentes en los Project Manager Professionals (PMP). El resultado de dicho estudio se presenta mediante un manual que identifica y describe los conocimientos o prácticas que son empleadas frecuentemente en proyectos por los profesionales certificados en el área, como es el listado

de las 28 competencias propias de un gerente de proyectos. De esta manera se ofrece una guía para examinar y definir la carrera de cualquier profesional del área de proyectos.

Ahora bien, Ávila (2000) señala que la identificación de las competencias laborales ha marcado pauta en la evolución del mercado y en las tendencias tanto tecnológicas como organizativas. Entendiendo las competencias profesionales según Di Giacomo (2006), como capacidades integradas en diversos grados que la educación debe desarrollar en los individuos, para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal sabiendo qué hacer, cómo actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas.

También Ramírez (2010), señala que las organizaciones que han invertido en capacitar a su Capital Humano, dan especial atención al proceso de adiestramiento y desarrollo de su fuerza laboral, por el grado de importancia que constituye el personal en la consecución de las metas organizacionales. Existiendo así, los procesos de formación del individuo según los requerimientos de la industria y de acuerdo con las competencias necesarias para desempeñar funciones inherentes a los diferentes procesos productivos que se desarrollan de manera eficiente.

Es por esto que Centeno y Serafín (2007), consideran que:

En virtud de que la gerencia de proyectos se está volviendo una práctica más común en cualquier rama de los negocios, los formadores deben estar conscientes de lo que se espera del futuro profesional (p. 8).

De hecho los modelos de competencias y la gestión por competencias actualmente están siendo muy difundidos, especialmente en Latinoamérica a partir de su incorporación como sistema de gestión en las empresas multinacionales. En este sentido Torres, (2003) expresa que los modelos de competencias:

No son más que una agrupación de competencias que se relacionan con las finalidades y objetivos de un rol, dentro de una organización. Estas competencias al combinarse entre sí, predicen el éxito en el desempeño del rol (p. 20).

Y es cuando al intentar alinear el perfil requerido con el perfil de competencias propias de los recursos humanos de una organización, se presencian brechas que demandan el desarrollo profesional. Es decir que resulta importante que el personal desarrolle competencias claves, que se ajusten a las demandas de la organización y del entorno, convirtiéndose en un medio para lograr las metas organizacionales. En este sentido, cuando se habla de desarrollo de competencias se refiere al desarrollo de conocimientos, motivaciones y habilidades.

De allí, el surgimiento y desarrollo del modelo de competencias relacionado en todo sentido con la estrategia de competitividad, donde el gerente de proyectos debe poseer no solo conocimientos y habilidades a través del estudio y la práctica, sino también debe considerar aspectos como motivación y rasgos, los cuales no son tan evidentes y fáciles de identificar y medir.

De acuerdo a Di Giacomo (2006), el desarrollo de competencias gerenciales involucra:

- La identificación precisa de competencias para roles individuales a diferentes niveles.
- Evaluación del individuo de acuerdo con las competencias requeridas para esa posición.
- Las herramientas para perfeccionar capacidades profesionales, basadas en las evaluaciones individuales del personal. (p. 40)

Thamhain (1991) señala que, el desarrollo de competencias se deben centrar en: habilidades de liderazgo, habilidades intrapersonales, habilidades técnicas y administrativas. Las habilidades de información son agregadas en las habilidades administrativas, de liderazgo e inclusive en las técnicas.

En relación a esto, Farfán y López (2001), indican que las competencias laborales se han identificado como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo” (p. 436), la cual se obtiene a través de la instrucción y el aprendizaje experiencial de situaciones concretas de trabajo.

Demandando entonces un “saber hacer” de los empleados de una organización, Mertens(citado en López y Farfán, 2013).

Es por esto que el recurso humano en el ámbito organizacional se enfrenta a un constante desarrollo de competencias profesionales, y dicha evolución se cumple bajo diferentes fases. Es decir el individuo pasa de “no saber hacer” a “saber hacer de forma natural”, ya que pasa de ser una persona con una carencia en ciertas competencias a dominarlas.

Igualmente existen instituciones educativas y de desarrollo de talento humano que buscan la formación de gerentes de proyectos. En el caso venezolano, existen una serie de instituciones dedicadas a la formación de gerentes de proyectos (Universidad Rafael Belloso Chacín, Universidad Humboldt, Universidad Central de Venezuela, Fundación Universitaria Iberoamericana, Universidad Católica Andrés Bello, entre otros).

En este caso, la investigación se aplicará en la Universidad Católica Andrés Bello, la cual aparte de ser una organización que busca un alto desempeño de aquellos individuos pertenecientes al núcleo, ofrece una herramienta clave para los mismos que deseen adquirir conocimientos en el área de Gerencia de Proyecto. Lanz, (2003), indica que esto es considerado como una oportunidad de desarrollo profesional, a nivel mundial, que busca el aumento del número de las personas aptas para asumir cargos gerenciales, que exigen mayores responsabilidades.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el perfil de competencias profesionales del postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB, según el Project Management Institute – Nivel de Importancia- Nivel de Desarrollo?

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Diseñar un perfil de competencias profesionales del egresado del postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el nivel de importancia de las competencias profesionales de un gerente de proyectos percibidas entre estudiantes, profesores y egresados del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB.
- Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias profesionales del gerente de proyecto en el postgrado de Gerencia de Proyecto de la UCAB, según estudiantes, profesores y egresados.
- Determinar las brechas que existen en el nivel de desarrollo de las competencias profesionales del gerente de proyecto en el postgrado de Gerencia de Proyecto de la UCAB, según estudiantes, profesores y egresados.

1.3 Justificación

Esta investigación radica en la importancia que tiene la gerencia de proyectos, en la actualidad, cuya aplicación cada vez es más amplia y progresiva en empresas a nivel mundial y en emergentes sectores industriales. En este sentido, la gerencia de proyectos según Mariño (2005):

1. Enfoca y organiza los esfuerzos que responden a las necesidades del negocio.
2. Promueve y lidera la constitución de equipos multifuncionales para soluciones integrales de problemas complejos.
3. Constituye una organización flexible que conduce a la gestión de soluciones expeditas. (p.18)

De esta manera, por la importancia del papel que desempeña un gerente de proyectos al encargarse de “dirigir el equipo que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto”

Pereña, (1991, p. 51), siendo una figura clave para el éxito del proyecto, es de gran utilidad precisar el perfil de competencias del profesional que egresa de la UCAB; identificar el nivel de importancia que tienen las competencias del PMI, según los estudiantes, profesores y egresados.

Igualmente este autor otorga importancia a los estudios de las competencias de un gerente de proyectos, según la utilidad que brindan los mismos en la orientación que proporcionan los comportamientos o conductas que pueden esperarse del gerente de proyectos, con el objetivo de obtener un desempeño profesional excelente, de acuerdo al ambiente en el cual se realice la labor.

Pero, una vez identificado el perfil de competencias profesionales del egresado en Gerencia de Proyectos UCAB, ¿cómo se logran desarrollar?

El autor Lindner (2013), realizó una investigación, y después de aplicar entrevistas a una serie de gerentes de proyectos concluyó que las competencias gerenciales se “adquieren por varias vías: aprendizaje de experiencia (65%), por observación (20%), por lecturas del tema (8%), asistiendo a seminarios (4%), estudiando (1.5%) y otros (1.5%)”. (p.7)

Ahora bien, en las escuelas de formación Gerencial de Proyectos el objetivo es el desarrollo de habilidades gerenciales, que deben cubrir áreas primarias del desarrollo de competencias como: “1. De liderazgo e intrapersonales, 2. Las técnicas y 3. Las administrativas” Thamhain, (1991 citado en Linder, 2011)

Pereña (1991), también indica las materias que deberían integrar un plan completo de formación de jefes de proyectos:

- Formación técnica específica. La que corresponda a cada tipo de proyecto: ingeniería, urbanismo, medicina, informática, arquitectura, etc.
- Formación sectorial: química, petróleo, construcción, automóvil, aeronáutica, etc.
- Formación básica: técnicas cuantitativas y estadística, bases informáticas, principios de gestión.

- Formación general en gestión de proyectos: “Project Management”, análisis de viabilidad, técnicas de planificación y control, control presupuestario y de costes.
- Formación de relaciones humanas: direcciones de equipos, técnicas de mando de reuniones, técnicas de comunicación, organización del propio trabajo.
- Formación en temas concretos necesarios en ciertos tipos de proyectos: bases jurídicas, administración de contratos, importación y exportación, etc. (p. 65)

Debido a todo esto, no se puede ignorar la importancia que tiene la formación específica del jefe de proyectos, aun cuando existen muchas personas ejerciendo este cargo sin haber tenido una formación sistemática para esa labor.

Para culminar, según el panorama de estudio, esta investigación permitirá dar respuesta a la interrogante: ¿qué nivel de desarrollo logra alcanzar un gerente de proyectos en el Postgrado de Gerencia de Proyectos, de la Universidad Católica Andrés Bello?, e igualmente con estos resultados se podrá identificar cuáles competencias tienen bajo nivel de desarrollo dentro del postgrado, lo cual se considera de gran utilidad tanto para los estudiantes actuales y futuros, y para el enriquecimiento de dicho postgrado a modo de brindar información relevante de su alcance académico, para la formación de profesionales en el área de Gerencia de Proyecto, de acuerdo a las competencias consideradas importantes, para los profesionales en el área, para ser desarrolladas dentro del mismo.

También este estudio sería la primera investigación aplicada en estudiantes, egresados y docentes del Postgrado en Gerencia de Proyectos, de la UCAB. Lo cual brindará importante información para enriquecer la disciplina, a través del instrumento aplicado de carácter semi-cerrado, y poder tomar medidas disciplinarias de actualización de pensum que vayan de acuerdo a las competencias que los participantes consideren realmente importantes desarrollar dentro del postgrado.

1.4 Viabilidad

Para el logro de los objetivos establecidos en esta investigación es de suma importancia contar con los recursos económicos, materiales y humanos requeridos para cumplir con el fin planteado, ya que se necesita cubrir ciertos gastos que demandan la producción del material de impresión, y capital humano disponible para la aplicación de encuestas. Es por ello, que se tiene el capital económico que cubrirá dichos gastos y el capital humano encargado de trasladarse al lugar para aplicar las encuestas a la población de estudio.

Igualmente se cuenta con el apoyo del Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, específicamente del área de Gerencia de Proyectos, para adquirir cualquier tipo de servicio e información que facilite la investigación, al igual que la accesibilidad a sus espacios y estudiantes formándose en el área de interés, para aplicar los instrumentos de investigación pertinentes al tema.

Y por último, y no menos importante se cuenta con el apoyo del Director del Postgrado de Gerencia en Proyectos, parte del cuerpo directivo y docente en las distintas áreas.

El hecho de contar con estos recursos y facilidades garantiza la obtención de datos relevantes para su posterior análisis y producción de resultados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Consideraciones Generales

Una vez definido el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, de la presente investigación, se procede al desarrollo del Marco Teórico, el cual presenta las diversas teorías y conceptos relativos a las competencias y gerencia de proyectos.

Se inicia con lo que es un “proyecto” persé, lo cual ubica al lector en el contexto, pues se desarrolla la definición, tipología, proceso de vida, gerencia de proyecto, la definición de un gerente de proyectos, y gran desarrollo teórico desde el enfoque en el que se basa este estudio, el IPMA y PMI.

En este sentido, se desarrolla contenido empírico relacionado con las habilidades, y competencias del gerente de proyecto, y la gestión de proyectos; lo cual orienta el estudio.

Seguidamente, se tratan los diferentes enfoques sobre la competencia laboral: funcionalista, conductista y constructivista; y los tipos de clasificación de las competencias según los autores: Bunk, UNESCO, Mertens, Gould y Freeman, Tuning América Latina, y el PMI - PMBOK.

Luego siendo específicos se presentan las competencias de un Gerente de Proyectos, según varios autores, y por último presentamos el listado de las 28 competencias por el PMI, con las cuales se trabajarán en esta investigación.

La competencia, puede ser definida como una “lista de competencias identificadas como críticas a la actuación exitosa de un rol en particular pudiendo hacerse extensiva a toda una organización” propone Reus, (1996, citado en Gonzales, Navarro, 1998, p. 20)

De igual forma, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), establece que la competencia está relacionada con estándares, de competencia laboral, basados en las tareas, vinculados con criterios de desempeño o indicadores de calidad.

De hecho Group(1996), indica que el estudio de competencias empezó a finales de 1960 con la psicología industrial y organizacional norteamericana. Se publicaron trabajos referentes al “Test de aptitud”, que mostraban predecir la actuación de los individuos.

Sin embargo McClellan (1973), fue el primero en utilizar el término, y este afirmó que para lograr el éxito en la contratación de un individuo, dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia, habilidades y resultados obtenidos en los test psicológicos a los que se les sometían.

Entonces, las competencias se han utilizado como una herramienta en gestión humana eficaz desde comienzos de la década de los setenta. Pero sólo recientemente llegaron a ser un elemento popular y crucial de la estrategia empresarial exitosa. El valor de este descubrimiento fue indudablemente impulsado por los cambios en los valores y metas organizacionales, reflejan Gonzales y Navarro, (1998).

Desde ese momento, la gestión por competencia ha estado creciendo en el mundo organizacional a una gran velocidad demostrando que su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización; además de ello Alles(2008), muestra su perspectiva de competencia la cual se puede observar como un proceso de evolución que se puede representar como olas de cambios que van una detrás de la otra, donde se puede ver el efecto de mejora entre ellas.

En el marco teórico, también se presenta información sobre el nivel de desarrollo y de importancia según los objetivos de la investigación. Y en relación a esto, es importante mencionar que la educación constituye el activo más valioso con el que cuentan las personas para mejorar sus condiciones de existencia y convivencia social. Es por ello que la educación bajo el enfoque de competencia laboral busca facilitar a los individuos la adquisición de los conocimientos y habilidades, exigidas hoy en día en el ámbito laboral, para lograr el desempeño de una determinada función productiva en distintos contextos de trabajo, y en este sentido, mejorar sus condiciones de ingreso y permanencia en el mercado laboral González, (2001, pg.4)

También, para completar la información manejada en este estudio se expondrá el perfil del egresado de la Universidad Católica Andrés Bello y las competencias generales de la Universidad Católica Andrés Bello.

A continuación se presenta el esquema tentativo del Marco Teórico:

1. Aspectos Generales de proyectos

1.1 Definición de Proyecto

1.2 Tipos de proyectos

1.3 Vida de un proyecto, según Palacios (2005)

1.4 Gerencia de proyectos

1.5 Gerente de Proyectos

1.6 IPMA y PMI (International Project Management Association y Project Management Institute)

2. Enfoques sobre Competencias

3. Tipos de competencias según algunos autores

- Bunk (1994)
- La UNESCO (1995)
- Mertens (1996)
- Gould y Freeman (2002)
- Beneitone et al., (2004/2007)
- TuningBeneitone, Esquetini, González, Marty, Siufi y Wagenear (2004/2007)
- MEC Universidad de Bologna
- Universidad de Deusto
- PMI - PMBOK

4. Competencias y habilidades de un Gerente de Proyectos

5. 28 Competencias de un Gerente de Proyectos según el PMI (Project Management Institute)

6. Nivel de desarrollo

7. Nivel de importancia

8. Perfil del egresado de la Universidad Católica Andrés Bello

9. Competencias generales de la Universidad Católica Andrés Bello.

A continuación se presentan algunas ideas básicas de cada uno de los puntos antes señalados, y que serán desarrollados en toda su extensión en el documento del proyecto de tesis de grado.

1. Aspectos Generales de proyectos

1.1 Definición de Proyecto:

Un proyecto se refiere a un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación esperada. En otras palabras, “es un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación” citado en Velásquez, (2007, p. 10).

Para una definición más completa el autor Ron (2006), expresa:

Es cualquier trabajo finito, complejo y no repetitivo sea de diseño, construcción u otro, el cual contiene un conjunto de actividades formalmente organizadas las cuales se les han establecido fechas de inicio y fechas de terminación, además consumen recursos (humanos, materiales, equipos, tiempos y dinero). Generalmente en la elaboración de un proyecto cualquiera, se encuentran involucrados un grupo multidisciplinario con intereses propios (p.10).

De hecho Pereña(1991), indica que un proyecto se suele comparar con una ola: “se forma, crece, cambia de forma e intensidad, para terminar deshaciéndose bruscamente contra el acantilado o suavemente sobre la arena de playa” (p. 6).

Así mismo, este autor expone:

El proyecto presenta una tendencia natural a sufrir detenciones y caer en lapsos de inactividad a la espera de decisiones que se demoran. Esta es una de las causas más importantes y frecuentes que explican los retrasos de los proyectos y el incumplimiento del objetivo de la fecha de entrega (p. 163).

Es por esto, que Pereña(1991) hace referencia a los comunes fracasos de los proyectos en términos económicos, de plazo, técnicos, u otros. De hecho en el mundo de la construcción, la informática o la investigación, están condenados a una especie de

maldición que no permite el logro de los objetivos en el plazo estipulado. Por lo que aquellos proyectos calificados como exitosos son la excepción y no la norma, como realmente se desearía.

1.2 Tipos de proyectos:

Pereña (1991), clasifica los proyectos según la naturaleza del cambio que se producen:

- Construcción.
- Investigación.
- Ingeniería.
- Información.
- Organización.
- Desarrollo.
- Comercialización.

Atendiendo al carácter interno o externo del cliente como dice Pereña (1991), los proyectos se clasifica en:

- Externos, son los que encargan clientes o entidades ajenas a la empresa. Por ejemplo: una entidad del Estado encarga a una empresa consultora la realización de un estudio organizativo.
- Internos, son los que una empresa o entidad acomete para sí misma. Por ejemplo: una empresa realiza la información de su departamento de personal por medio de su departamento de informática.

El hecho de que todos los proyectos tengan un conjunto de características comunes, a pesar de las notables diferencias existentes entre unos y otros tipos, es posible estudiar la metodología de gestión de proyectos de forma general, produciendo conclusiones válidas para todo tipo de proyecto, tal como lo indica Pereña, (1996)

1.3 Vida de un proyecto, según Palacios (2005)

- **Fases de un proyecto:**

1. Visualizar: se determina la posibilidad de mejorar o diseñar un nuevo proceso. Sólo se presencia ideas dispersas sobre un tema en específico.
2. Conceptualizar: se comienza a dar forma a la idea surgida, definiendo la misión, objetivos, etc. del proyecto.
3. Definir: se desarrolla la planificación del proceso de ejecución del proyecto, los tiempos, el presupuesto, entre otros.
4. Implantar: es la puesta en marcha del nuevo método desarrollo bajo la metodología de proyectos, señala Velásquez, (2007)

Figura 2:
Fases del proyecto



Fuente: Palacios, 2005

1. Iniciación: se caracteriza por un alto flujo de energía de definición en manos de líderes de proyecto.
2. Planificación: compuesto por fases organizativas que busca el resultado del plan maestro de ejecución. En este punto disminuye la intensidad de los procesos de planificación, pasando al control.
3. Ejecución: es el proceso más extenso, ya que comprende el 75% de la vida del proyecto, e incluye técnicas para aplicar las actividades previamente planificadas.
4. Cierre: es la etapa de entregas, caracterizada por flujos de tensión nerviosa.

1.4 Gerencia de proyectos:

Consiste en la aplicación sistemática de una serie de conocimientos habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos aquellos

involucrados en un proyecto. Su trabajo supone la acción de un equipo de proyecto que gestiona a lo largo del proyecto tres variables claves:

- Demandas competitivas para: alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad
- Las diferentes necesidades y expectativas de los involucrados en el proyecto
- Identificación de requerimientos Velásquez, (2007, p. 14)

Así mismo Ron (2006), define la Gerencia de Proyectos como:

La encargada de visualizar y establecer las prioridades del proyecto, ubicarlas en un espacio de tiempo determinado, y asignar el tiempo y número de recursos necesarios para satisfacer esas prioridades con la finalidad de ejecutar el proyecto en un menor tiempo y más bajo costo posible, sin alterar las condiciones de armonía y cordialidad en el sitio de trabajo (p. 9).

Por otra parte, Lanz (2003) expone:

La gerencia de Proyectos ha comenzado a ser vista como una oportunidad de desarrollo profesional [...], el mercado laboral para los líderes de proyectos se está comportando de forma similar a otros profesionales que desarrollan una carrera en una organización, escalando posiciones hasta llegar a cargos gerenciales donde cada vez asumen más responsabilidades (p. 13).

1.5 Gerente de Proyectos:

Para que un proyecto pueda ser adecuadamente dirigido y gestionado es imprescindible el nombramiento de un jefe o gerente de proyecto con las capacidades y características idóneas para garantizar la consecución de los objetivos establecidos.

El gerente de proyectos según Ávila (2000), es responsable de la formación, coordinación e integración del equipo del proyecto. Para esto el mismo debería poseer fuertes habilidades comunicacionales e interpersonales y un conocimiento general de las tecnologías utilizadas.

En este mismo sentido, Pereña (1991) dice que se trata de una figura clave hasta el punto que si hubiésemos de pronunciarnos sobre qué aspecto de la gestión de proyectos consideramos más importante y decisivo contestaríamos sin duda que el disponer del jefe de proyecto adecuado. La importancia de esta figura es unánimemente reconocida por cuantos se interesan en la gestión de proyectos.

Independientemente de qué nombre se le atribuye: jefe de proyecto, director de proyecto, responsable de proyecto, jefe de obra, gerente de proyecto, “Project leader”, “Project manager”, etc.; pocos interesa la denominación, lo importante es que el puesto esté cubierto y desempeñado por una persona idónea.

En cuanto a su definición, el Manual de normas e instrucciones para la Gestión de Proyectos, citado en Di Giacomo (2006), enuncia:

El Gerente de Proyectos es un individuo responsable por la gerencia del proyecto en su conjunto y de sus componentes, controla la planificación y la ejecución de las actividades y planificación y uso de los recursos con el fin de asegurar que se logren los objetivos de tiempo, costo, calidad y rendimiento establecidos en el proyecto (p. 44).

En este manual también se señala, que el gerente de proyectos es el responsable del desarrollo del proyecto en su totalidad y de cada uno de sus componentes. En este sentido, desempeñará el rol de coordinador, administrador e integrador; planificando y ejecutando las actividades y recursos asignados con el objetivo de asegurar el logro de los objetivos de tiempo, costo, calidad y rendimiento; al igual que garantiza la satisfacción de las partes interesadas y del cliente final del producto o servicio esperado.

1.6IPMA y PMI (International Project Management Association y Project Management Institute)

El notable interés en la gestión por proyectos y la importancia de su ejecución eficaz ha provocado el surgimiento y consolidación a nivel mundial de dos grandes asociaciones profesionales en el área de Gerencia de Proyectos.

Hacia 1965 en Viena, se funda la organización conocida como *International Project Management Association*(IPMA); esta es una organización de naturaleza federal que agrupa asociaciones nacionales y su web. Posterior a esto, hacia 1969 en Pennsylvania, se funda el *Project Management Institute* (PMI). Las dos pretenden avanzar en el desarrollo teórico, metodológico y práctico del área, estandarizar la profesión y profesionalizar a quienes se dedican a ella.

De hecho, desde finales de 1980 a la presente fecha se presencia el avance en la profesionalización de la Gerencia de Proyecto. Como se encuentra en el reporte del PM Today (Septiembre 2004), en donde señalan la existencia de más de 84.302 Gerentes de Proyectos Profesionales certificados (PMP); más de 190 capítulos establecidos del PMI (Project Management Institute) en 120 países; y 632 programas de educación y entrenamiento sobre gerencia de proyectos en Asia, Europa, América Latina, y norte de América (Mariño, 2005).

Según Millan (2008), el PMI es una institución internacional sin fines de lucro, “cuyo propósito fundamental es el de promover y desarrollar las mejores prácticas para la gestión de proyectos” (p.15).

Del mismo modo Caiceo (2009), habla del PMI como “una organización que se ha encargado de canalizar el crecimiento de la gerencia de proyectos como una profesión especializada” (p. 42). Ya que para los líderes de proyectos, el mercado laboral se está comportando de forma similar a la de otros profesionales que desarrollan una carrera dentro de la organización, por medio del ascenso de puestos hasta llegar a cargos gerenciales que demandan mayor nivel de responsabilidad.

Por esto se entiende que El PMI persigue el reconocimiento y aceptación de la gerencia de proyectos como una profesión, de hecho una de las principales actividades que promueve es la certificación que acredita a la persona como “Project Management Profesional PMP”; pero también busca mejorar el conocimiento base para la gerencia de proyectos, desarrollar y expandir la comunidad relacionada con los proyectos, y así promocionar la viabilidad y la globalización del Instituto según Centeno y Serafín, (2007).

2. Enfoques sobre Competencias

Como primer acercamiento al estudio de los enfoques, se encuentran múltiples autores con distintos enfoques y escuelas, tales como: Prieto (2007), Tabón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Maertns (1996), y Gonzi (1996), entre otros.

A continuación se presentan los tres (03) enfoques más adoptados mundialmente:

- **Enfoque funcionalista:**

Según Montaña y Sandoval (2003), este enfoque tiene origen en el ámbito anglosajón que establece y define los resultados concretos, y desempeños que la persona debe mostrar.

Desde este enfoque, las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labor en el trabajo, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Además de ello para Prieto (2007), la principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en que únicamente se verificará qué se ha logrado con una competencia, más no cómo se lograron los resultados, lo cual dificulta la descripción de la competencia en los procesos formativos profesionales.

- **Enfoque Conductista:**

Mertens (2002), señala que este enfoque se centra en aquellas capacidades que desarrolla la persona que otros no han podido desarrollar, y eso trae como consecuencia que ocupen cargos de alto nivel en las diferentes organizaciones. Este enfoque dentro de la organización se suele aplicar en niveles directivos, ya que busca identificar capacidades de la persona que conlleva un desempeño destacable, ante circunstancias no predefinidas.

De hecho este enfoque enfatiza en entender las competencias como: “comportamientos claves de las personas para la competitividad de las organizaciones” Montaña y Sandoval, (2003, p. 8)

- **Enfoque Constructivista:**

Para el desarrollo del enfoque Constructivista Tobón (2006), da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. Este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional” que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales (p.20).

Del mismo modo Gonzalez y Navarro (1998), se refieren a este enfoque como un enfoque holístico, que integra y relaciona atributos y tareas, considerando el contexto y la cultura del lugar de trabajo donde ocurre la acción, y la ética y elementos del desempeño competente como los valores.

Además, para Gonczi y Hager (1996) desde el punto de vista holístico, la competencia integrada es más que una lista de tareas a desempeñar en un contexto laboral. Presentándose dos dimensiones: por un lado se encuentran los atributos del profesional experto, que se refiere al valor agregado al desempeñarse en el trabajo, y por otro, las características del contexto o situación en la que se desempeña el trabajo.

3. Tipos de competencias según algunos autores

En el mismo sentido, dentro de los aspectos teóricos se debe tomar en cuenta la clasificación de competencias planteada por algunos autores como por ejemplo:

- **Bunk (1994):**

Las competencias se clasifican en cuatro (04) categorías:

1. Competencia técnica: se refiere al dominio de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
2. Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas, y a las irregularidades que se presenten; encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

3. Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva; mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
4. Competencia participativa: participar en el ambiente de trabajo de la organización citado en Gonzales y Navarro, (1998, p. 18).

- **La UNESCO (1995):**

Recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agruparlas competencias en:

1. Cognitivas: se relacionan con el aprender a conocer, y aprender a comprender.
2. Formativas: se refiere con el aprender a ser y convivir, en relación con los valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas.
3. Técnicas: tiene que ver con el aprender a hacer, en relación con lo técnico y científico.

- **Mertens (1996):**

En este caso según Gonzales y Navarro (1998), la clasificación de competencias contiene tres (03) categorías:

1. Competencias genéricas: relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales características de los diferentes ámbitos de producción.
2. Competencias básicas: son las que se relacionan con la información y que permite el ingreso al trabajo.
3. Competencias específicas: tiene que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación.

- **Gould y Freeman (2002):**

Estos autores propiamente del Boston University Corporate Education Center (BUCEC), también presentan un modelo de competencias para los gerentes de proyectos, cuyas categorías son:

1. Técnicas.
2. Personales.

3. Gerencia.
4. Liderazgo.

En este caso se hace mayor énfasis en las características personales del gerente ya que solo el 33% del modelo tiene como base aspectos metodológicos de la gerencia de proyectos.

- **Beneitone et al., (2004/2007):**

De forma similar, se enumeran las competencias genéricas y específicas:

1. Competencias genéricas: identifican los elementos compartidos, comunes a cualquier titulación, como la capacidad de aprender, tomar decisiones, de diseñar proyectos y habilidades interpersonales. Las mismas se complementan con las áreas relacionadas a cada área de estudio crucial a cualquier título y referidas a un campo de estudio.
2. Competencias específicas: están relacionadas con cada área temática.

- **Tuning Beneitone, Esquetini, González, Marty, Siufi y Wagenear(2004/2007):**

Estos autores señalan que la universidad crea y transmite conocimientos, y que con el paso del tiempo, el modo de producción de conocimiento se ha diversificado y transformado, mostrando un comportamiento exponencial y multiplicador, tomando en cuenta la transferencia de conocimiento entre estudiantes y profesores, tanto en pregrado como en postgrado.

Igualmente expresan que la definición de competencia no es simple, la misma conlleva a la concepción del modo de producción y transmisión de conocimiento, es decir la relación educación-sociedad, a dar una explicación amplia del concepto de competencias, que no solo se fundamenta en los conceptos de saber qué y cómo, sino en saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo.

En este orden de ideas, surge otra definición de competencia, que refleja las capacidades integradas en diversos grados, y en donde la educación toma un papel

fundamental, para formar a individuos que puedan desempeñarse como personas responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal; teniendo claro qué hacer, cómo actuar, y disfrutar convenientemente evaluando alternativas, eligiendo las estrategias y responsabilizándose de las decisiones tomadas.

Sacando un resumen de las definiciones anteriores sobre competencias, obtenemos que las mismas se pueden definir como las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que combinadas permiten desarrollarse eficientemente en un puesto de trabajo determinado, y que las mismas se encuentran descritas por conductas y comportamientos observables en los empleados.

En este sentido, es importante tomar en cuenta la definición de las competencias profesionales según Tuning Europa: “representan una combinación dinámica de conocimientos, comprensión, capacidades y habilidades” según Beneitone(et al., 2004/2007, p. 47).

Dicha definición es similar a la desarrollada en el Proyecto Formativo Institucional, UCAB (2013), pero además agregan la medición de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que son desarrolladas por el estudiante en el transcurso de su educación universitaria, y demostradas en el ámbito social y laboral. Igualmente se menciona que las competencias profesionales están estrechamente relacionadas con el campo laboral y dependerán de la formación profesional de cada carrera o programa, encontrados en el perfil profesional del egresado. Incluso hace distinción de las competencias referidas a las facultades, escuelas y programas de postgrado que demandan competencias particulares y específicas. Y así las dividen en:

- ✓ Competencias profesionales básicas: competencias compartidas entre diferentes disciplinas, carreras, programas o menciones.
- ✓ Competencias específicas: competencias esenciales de una disciplina, carrera, o programa (p.47).
 - **MEC, Universidad de Bolonia**

El siguiente trabajo se realizó bajo la propuesta Tuning, al enfocar su atención al papel de la calidad en el proceso de diseñar o rediseñar, desarrollar e implementar estudios programados.

Es entonces cuando se desarrolla una guía que involucra a todos los elementos de la cadena de aprendizaje para la mejora de la calidad; es decir se desarrolla una serie de herramientas y prácticas que pueden ayudar a las instituciones a impulsar la calidad de sus programas de estudio. Esto significa un gran paso porque orienta la construcción basada en los resultados del aprendizaje y competencias a nivel de educación superior, las cuales se centran en las “necesidades tanto de la disciplina y de la sociedad en términos de preparación para la ciudadanía y la empleabilidad” (González y Wagenar (2008) p. 19).

Ahora bien ¿por qué buscan orientar el diseño o rediseño de los programas de estudio superior, según los resultados de aprendizaje y competencia?, la respuesta se basa en que los programas de estudios se concentran en el perfil de calificación, determinada únicamente por la academia y las autoridades responsables; sin embargo el perfil debe basarse en una necesidad identificada y reconocida tanto por la sociedad académica como por las partes externas, como lo es: los graduandos y profesionales.

Fue entonces en el año 2000 cuando la comisión Europea lanzó el proyecto, y apoyó moral y financieramente al mismo, incluyendo a la gran mayoría de los países signatarios de Bolonia. De hecho el grupo de seguimiento de Bolonia tiene la iniciativa de “desarrollar un marco global para Cualificaciones del Espacio Europeo de Educación Superior (MEC)” (González y Wagenar (2008)p. 10).

Según estos autores, la Comisión Europea puso en marcha en el año 2006 un Marco de Cualificaciones para el aprendizaje permanente, coherente con Tuning. Este enfoque determina que el conocimiento clave y habilidades que un estudiante necesita desarrollar durante el proceso de aprendizaje, sea el que establezca el contenido del programa de estudio.

González y Wagenar (2008) expresan lo siguiente:

El proyecto Tuning establece que el desarrollo de competencias en los programas educativos pueden contribuir de manera significativa a la apertura de un área importante de la reflexión conjunta y el trabajo a nivel universitario en Europa, sobre el nuevo paradigma de la educación, la necesidad de la calidad (p. 20)

Ahora bien en cuanto a la investigación, se aplicó dos cuestionarios, uno dirigido a los graduandos y los empleados. Dichos cuestionarios estaban compuestos por las siguientes 30 competencias González y Wagenar (2008):

1. Competencias instrumentales:
 - Capacidad de análisis y síntesis
 - Capacidad de organización y planificación
 - Conocimientos generales básicos
 - Conocimientos básicos de la profesión
 - Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
 - Conocimiento de una segunda lengua
 - Habilidad de computación primaria
 - Habilidades de gestión de la información
 - La resolución de problemas
 - Toma de decisiones
2. Competencias interpersonales.
 - Capacidad crítica y autocrítica
 - Trabajo en equipo
 - Habilidades interpersonales
 - Capacidad para trabajar en un equipo interdisciplinario
 - Capacidad de comunicarse con expertos en otros campos
 - Apreciación de la diversidad y multiculturalidad
 - Capacidad para trabajar en un contexto internacional
 - Compromiso ético
3. Competencias sistemáticas
 - Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
 - Habilidades de investigación
 - Capacidad de aprender
 - Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones
 - Creatividad
 - Liderazgo

- Conocimiento de culturas y costumbres de otros países
- Capacidad para trabajar de forma autónoma
- Diseño y gestión de proyectos
- Preocupación por la calidad
- Motivación al logro (p. 35)

Una vez analizado los resultados obtenidos, encontraron que el desarrollo de competencias encaja bien con el paradigma principalmente centrado en el estudiante y por lo que debe lograr. Igualmente se concluyó que la definición de los perfiles académicos y profesionales debe estar ligada a la identificación y desarrollo de competencias. Y en cuanto a la transparencia y la calidad en los perfiles académicos y profesionales, se consideró por la mayoría de los entrevistados que deben estar diseñados según las necesidades ciudadanas y desarrollo de los campos de las competencias requeridas.

- **Universidad de Deusto**

El estudio realizado en la Universidad de Deusto plantea las competencias genéricas en el desarrollo curricular, partiendo de la modalidad de integración; e igualmente enuncia una serie de principios considerados importantes para elaborar un sistema global. Es decir, que a través de esos principios se garantiza el hecho de que el estudiante incorporará a lo largo de la carrera comportamientos y actividades concretas de las asignaturas.(RUIZ, 2011)

Para llevar a cabo esta investigación, la Universidad de Deusto se basó en el Proyecto Tunning, Yáñez, (2006); quien define las competencias genéricas bajo diversas perspectivas y como formas diversas (generic competencies, corecompetencies, keycompetencies, transfereable competencies, etc.) (RUIZ, 2011).

Por otra parte, se considera que al estudiar las competencias se puede apreciar las brechas existentes *en el desempeño de las competencias, así como las conductas que se requieren para poder alcanzar las metas propuestas. Además, ofrece la oportunidad de adquirir nuevas competencias.*(RUIZ, 2011).

A continuación las competencias de la universidad de Deusto, según las áreas de aplicación:

Gestión del trabajo autónoma y autorregulada

Competencias de gestión y planificación

- ✓ Iniciativa y motivación
- ✓ Planificación y organización
- ✓ Manejo adecuado del tiempo

Competencias cognitivas superiores

- ✓ Aplicación de los conocimientos a la práctica
- ✓ Resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos
- ✓ Pensamiento creativo
- ✓ Razonamiento crítico
- ✓ Toma de decisiones

Competencias de gestión de la calidad y la innovación

- ✓ Seguimiento, monitorización y
- ✓ evaluación del trabajo propio o de otros
- ✓ Aplicación de medidas de mejora
- ✓ Capacidad de innovación

Competencias de expresión y comunicación

- ✓ Comunicación y expresión escrita
- ✓ Comunicación y expresión oral
- ✓ Comunicación y expresión en otras lenguas (con especial énfasis en el inglés)
Comunicación y expresión matemática, científica y tecnológica (cuando sea requerido y estableciendo los niveles oportunos)

Gestión de los procesos de comunicación e información

Competencias en el uso de las herramientas y recursos de la Sociedad del Conocimiento

- ✓ Competencia en el uso de las TIC
- ✓ Competencia en la búsqueda de información relevante
- ✓ Competencia en la gestión y organización de la información
- ✓ Competencia en la recolección de datos, el manejo de bases de datos y su presentación.

Trabajo en equipo

- ✓ Habilidad para coordinarse con el trabajo de otros
- ✓ Habilidad para negociar de forma eficaz
- ✓ Habilidad para la mediación y resolución de conflictos

- ✓ Habilidad para coordinar grupos de trabajo
- ✓ Liderazgo (cuando se estime oportuno en los estudios)

Compromiso ético

- ✓ Compromiso ético (por ejemplo en la realización de trabajos sin plagios)
- ✓ Ética profesional (esta última abarca también la ética como investigador)
- ✓ Valores democráticos (derechos fundamentales, igualdad, etc.)

- **PMI - PMBOK**

En este caso, en el trabajo de Frame (1999), se ejemplifica el modelo elaborado por la secretaría del tesoro de Canadá, *Treasury Board of Canada Secretariat*, que enumera nueve competencias vinculadas con el área de gerencia de proyectos: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo y procura, y adquisiciones.

Igualmente el PMI, maneja estas nueve áreas de conocimiento para la dirección de proyectos, contenidas en el *Project Management Base Of Knowledge(PMBOK)*, (2004). Cuyo documento fue editado para el año 2004 y de la cual existen en circulación más de 730.000 copias, según Mariño, (2005)

Este libro contiene normas para desarrollar exitosamente proyectos de negocio, y sirve como guía básica para la gestión de proyectos. De esta forma clasifican las competencias de un gerente de proyectos en Competencias Técnicas y Personales, las cuales se presentan a continuación:

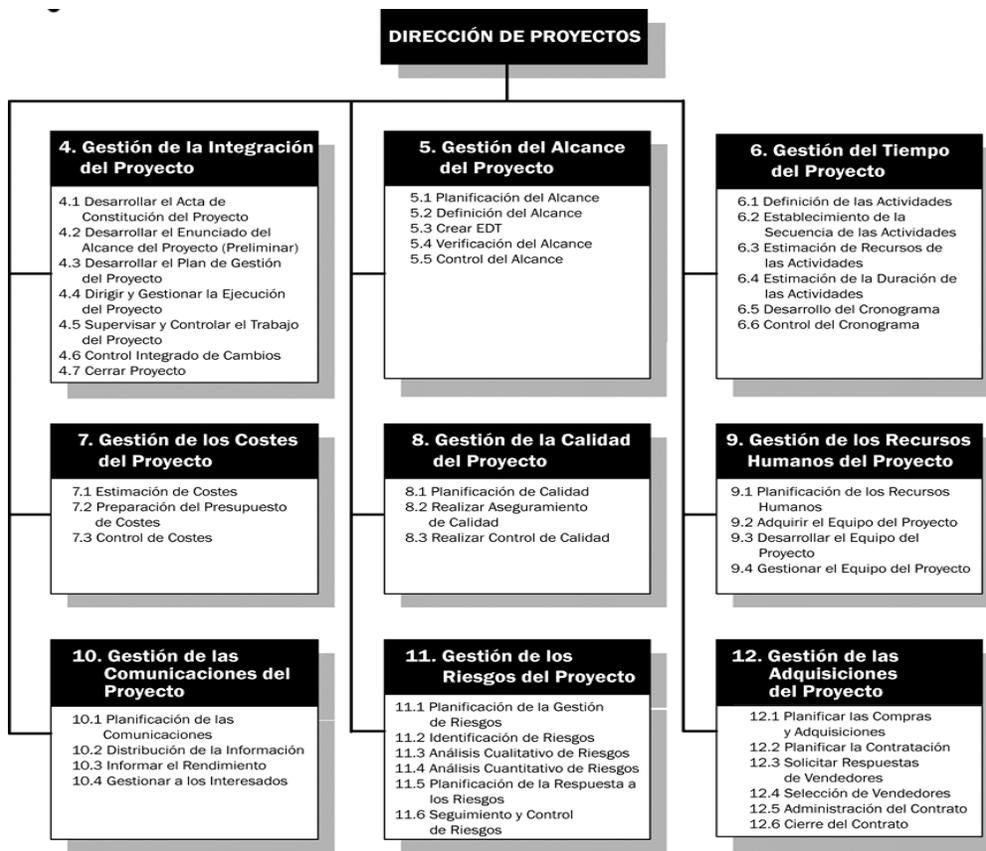
1. Actividades técnicas de conocimiento en gerencia de proyectos:

- Gestión de la integración del proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que los diversos elementos del proyecto sean coordinados apropiadamente. Consiste en el desarrollo del plan del proyecto, la ejecución del plan del proyecto y el control de cambios integrados.
- Gestión del alcance del proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el requerido, para completar el proyecto exitosamente. Consiste en iniciación, planificación del alcance, definición del alcance, verificación y control de cambios de alcance.

- Gestión de tiempos del proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete a tiempo. Es definir las actividades, secuenciarlas, calcular su duración. Desarrollo del cronograma y control del cronograma.
- Gestión de costos: se refiere a la estimación de costos, asignación del presupuesto de costos y control de costos.
- Gestión de la calidad del proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades por las cuales el proyecto ha sido emprendido. Planificar la calidad, aseguramiento de la calidad y control de la calidad.
- Gestión de recursos humanos del proyecto: describe los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas en el proyecto. Planificación de la organización, adquisición de personal y desarrollo del equipo.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: describe los procesos requeridos para asegurar que la generación, recolección, distribución, almacenamiento y destino final de información del proyecto se realice en tiempo formal. Planificación de las comunicaciones, distribución de la información e informe de rendimiento y cierre administrativo.
- Gestión de riesgos: describe los procesos relativos a la identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto. Identificación de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta de los riesgos y supervisión y control.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante. Consiste en planificación de adquisiciones, planificación de la búsqueda de proveedores, búsqueda de proveedores, selección de proveedores administrativos del contrato y cierre del contrato según Millán, (2008).

Figura n° 3

Project Management Base Of Knowledge, (2004).



Fuente: PMBOK (2004)

2. Competencias personales del gerente de proyectos:

- Capacidad de acción: referido a la iniciativa, para lograr resultados con altos niveles de calidad, y capacidad para crear nuevas necesidades.
- Orientación de servicio: dar más de lo esperado, integración, focalización de necesidades en los otros.
- Impacto: capacidad de convencer y persuadir al equipo de proyecto.
- Habilidades de directivas: trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- Habilidades cognoscitivas: pensamiento analítico.
- Efectividad personal: autocontrol de las emociones, manejo del stress, manejo de la confidencialidad, y compromisos organizacionales.

4. Competencias y habilidades de un Gerente de Proyectos

Centeno y Serafin, indican que es posible monitorear el esfuerzo pionero en el área de gerencia de proyectos hasta mediados de los 90, cuando Frame(1999) se encargó de dirigir un focus- group con reconocidos profesionales de la gerencia de proyectos, en búsqueda de

definir los rasgos deseables en un gerente de proyectos. Dando como resultado el siguiente listado:

1. Orientación por resultados
2. Capacidad para retener los detalles
3. Fuerte compromiso con el proyecto
4. Conciencia de las metas organizacionales
5. Obtener logros a través de influencias (habilidades políticas)
6. Conciencia de los costos
7. Comprender los aspectos básicos de los negocios
8. Capacidad para comprender las necesidades del personal, los clientes y la alta gerencia
9. Capacidad de lidiar con ambigüedad y las decepciones
10. Negociar hábilmente
11. Poseer los conocimientos de ingeniería requeridos para hacer su trabajo (pg. 4)

En este mismo sentido, en el estudio de las competencias de un gerente de proyectos se puede considerar algunas de las habilidades propuestas por Thamhain, (1991), estas son:

- Habilidad de gerenciar ambientes de trabajo no estructurado formalmente: es decir tener la capacidad para crear un buen clima de trabajo y administrar tanto el espacio como las relaciones interpersonales con el objetivo de que los estudiantes se sientan motivados e interesados en aprender.
- Claridad en la definición de objetivos: esto quiere decir, dar información suficiente como por ejemplo la misión de una organización para así cumplir con éxito las metas plantadas.
- Comprensión de su puesto en la organización: explicando que la descripción del perfil de cargo realizada en las diversas organizaciones cumple con el fin de que el individuo que vaya a ocupar el cargo, obtenga toda la información pertinente referente al mismo.
- Capacidad de motivar al equipo: en este caso se considera el "Modelo Integrador de Motivación" que presentan Hodgetts y Altman (1990), en su libro *Comportamiento Organizacional*, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el

punto focal. Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

- Manejo de conflictos: se refiere al hecho de saber cómo solucionar problemas y a su vez esto lleva de la mano la toma de decisiones.
- Comprensión de las necesidades del equipo: lo cual exige saber alinear y diagnosticar las necesidades del equipo con los de la organización.
- Comunicación oral y escrita: habilidades extremadamente importantes, ya que si no se tiene una buena comunicación tanto escrita como oral es imposible que se logren los objetivos de la organización.
- La credibilidad y visibilidad en campo: se refiere al hecho de que la información que los individuos manejen dentro de la organización sea auténtica en todos sus sentidos y comprobable.
- Orientación a la acción: donde el gerente de proyecto debe encaminar a su equipo de trabajo a la meta plateada.
- Toma de decisiones en equipo: en este caso se busca que el gerente de proyecto guíe a su equipo de trabajo, en función del resultado que se busca obtener, proporcionándole toda la información pertinente para lograr el éxito.

Por otra parte, tomando en cuenta el trabajo de Ávila (2000), el gerente de proyectos es el responsable de la formación, coordinación e integración del equipo del proyecto. Para esto el gerente de proyectos debería poseer fuertes habilidades comunicacionales e interpersonales y un conocimiento general de las tecnologías utilizadas. A continuación se enumeran las habilidades y competencias, señaladas por este autor:

- Conocimientos técnicos: se refiere a poner en práctica, aplicar y saber su experticia así como transferirle conocimiento a los otros. Esta persona tiene la ventaja de participar en la toma de decisiones técnicas importantes en la empresa, y detectar nuevas oportunidades donde se pueda aplicar sus conocimientos.
- Autoconfianza: la persona debe sentirse capaz de poder ejercer ese rol en la organización, esta fortaleza permite enfrentar eventos contradictorios y obstáculos

las cuales serían las competencias de otras organizaciones y la adversidad del entorno.

- **Persistencia:** consiste en poner esfuerzo adicional, evitando problemas, encontrando oportunidades, es decir, ir más allá de lo necesario.
- **Búsqueda de información:** consiste en conocer más sobre el tema y las personas, además de profundizar para conseguir la información más exacta que pueda ser útil, resolviendo posibles problemas por medio de preguntas.
- **Identificación con el negocio:** el gerente de proyectos dirige todos sus intereses a las necesidades del proyecto o negocio, logrando así generar los valores de la organización.
- **Iniciativa:** consiste en movilizar, desarrollar y ejecutar lo que piensa ese gerente de proyectos de manera inmediata, es decir, el gerente de proyectos siempre está adelantado a los acontecimientos a ocurrir.
- **Innovación:** gerente de proyecto se caracteriza por la creación constante y mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes.
- **Olfato para los negocios:** refiere al hecho de saber identificar donde están los beneficios y aprovecharlas oportunidades que se plantean. Visualizando las ventajas y desventajas de la situación y así poder calibrar los riesgos.
- **Orientación al cliente:** refiere al trato especial con los clientes, es decir, responde claramente a las quejas e inquietudes que tiene el cliente además de actualizar las personas con relación a la situación de lo que está ocurriendo.
- **Orientación al logro:** se puede decir que es un motor que activa y da vida al proyecto, es decir, el establecimiento de una meta, planificar el tiempo, recursos, riesgos, etc.

Bajo el patrón de Tuning América Latinase trabaja con un listado de 27 competencias genéricas:

1. Capacidad de abstracción análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en las prácticas
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y a profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano

6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en segundo idioma
8. Habilidades de usos de las tecnologías de la información
9. Capacidad de investigación
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11. Habilidades para buscar, procesar, y analizar información procedente de diversas áreas
12. Capacidad de crítica y autocrítica
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16. Capacidad de tomar decisiones
17. Capacidad de trabajo en equipo
18. Habilidades interpersonales
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con el medio socio-cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos
26. Compromiso ético
27. Compromiso con la calidad

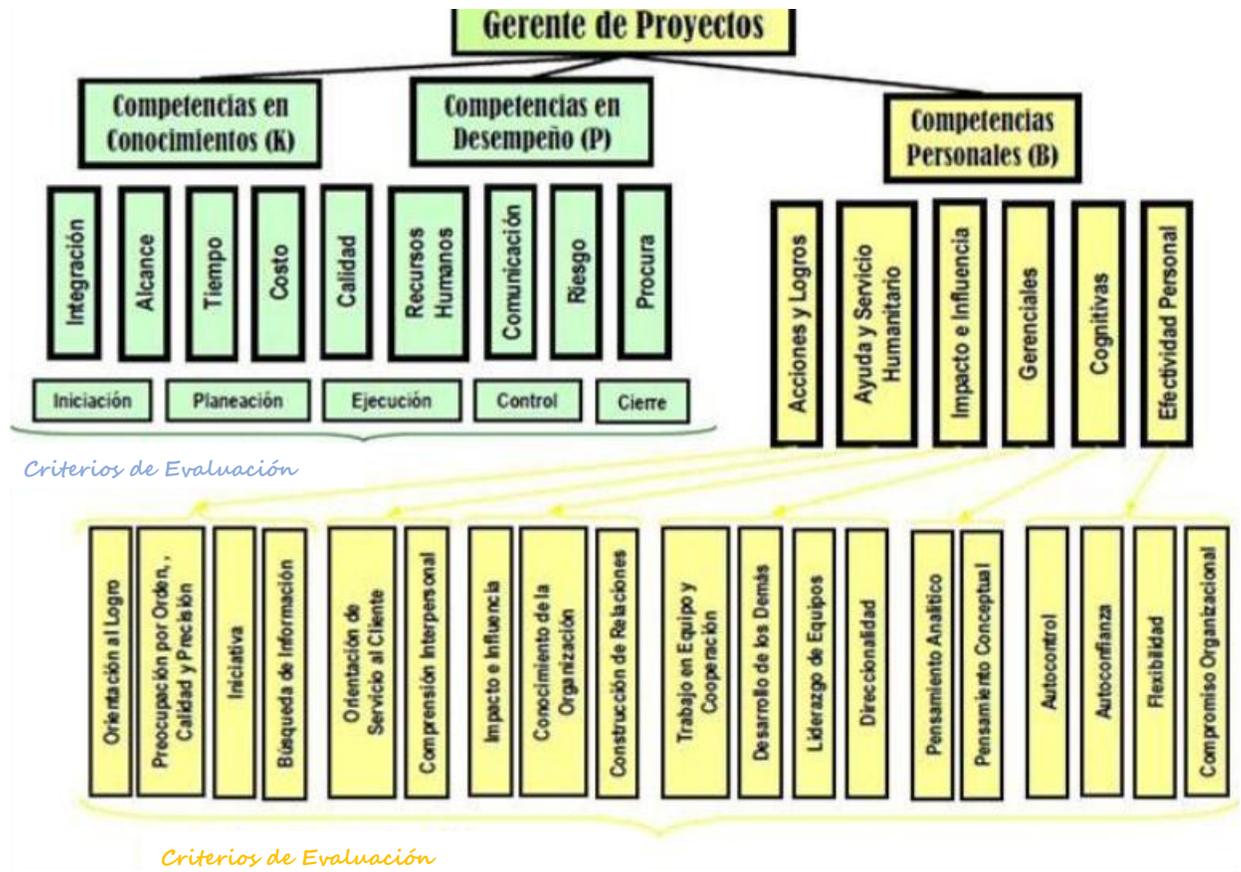
Y por último y no menos importante, se menciona la clasificación de competencias de un gerente de proyectos, según el modelo contenido en el *Project Management Competency Development Framework* (PMCD), desarrollado por el PMI (Project Management Institute), (2002).

En este caso se presenta (03) tres dimensiones:

1. (K) Conocimientos de Gerencia de Proyectos, es decir el conocimiento y la comprensión de la gerencia de proyectos que tiene el individuo con anterioridad a la ejecución de cualquier proyecto que vaya a dirigir.
4. (P) Desempeño en Gerencia de Proyectos, se entiende como lo que los gerentes de proyectos en forma individual son capaces de demostrar respecto a su capacidad para gestionar exitosamente el proyecto en forma individual; o completar las actividades relativas al mismo.
5. (B) Competencias Personales que hacen referencia a las características personales y actitudes subyacentes del gerente para acometer un proyecto o las actividades asociadas al mismo citado en Centeno y Serafín,(2007, p.5).

Este modelo descompone dimensiones mencionadas en unidades de competencias. En el caso de la dimensión(B) se presenta seis unidades: acciones y logros, ayuda y servicio humanitario, impacto e influencia, gerenciales, cognitiva y de efectividad personal; mientras que las dimensiones (K) y (P) guardan una relación con cada una de las nueve áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, desarrolladas posteriormente.

Figura 1.
Competencias del gerente de proyectos según Modelo PMI



Fuente: Gomez (2011)

Competencias clásicas para estructuras operativas, sin embargo, el área de proyectos exige en este profesional competencias gerenciales y técnicas más estructuradas, que son propias a la metodología y a las nueve áreas de conocimiento de gerencia de proyectos.

En fin, como lo indica Centeno y Serafín, (2007), el PMCD fue desarrollado para que las organizaciones e individuos se guíen y puedan manejar el desarrollo profesional del gerente de proyectos, basado en la premisa de que las competencias tienen influencias en el desempeño organizacional.

En este trabajo ejemplifican el trabajo realizado por la secretaria del tesoro de Canadá (Treasury Board of Canada Secretariat, 1998), dentro del área de gerencia se en cuenta competencias como el juicio, integridad, confianza en sí mismo, flexibilidad, iniciativa y perseverancia, habilidades de pensamiento, conciencia organizacional, conocimiento, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación y gerencia de la acción. Por medio de

este modelo se define tres roles en la gerencia de los proyectos: Patrocinante, Gerente y Líder.

- Patrocinante: es el responsable de que se entienda el valor y a importancia del proyecto, y control del flujo de fondos hacia el proyecto y generar los beneficios previstos para el mismo.
- Líder: es quien tiene la responsabilidad global del proyecto y es el responsable del mismo interna y externamente.
- Gerente: es el responsable específico de alcanzar los objetivos definidos para el proyecto dentro del presupuesto y el tiempo estimado, y es quien desempeña la gerencia cotidiana del proyecto.

5. 28 Competencias de un Gerente de Proyectos según el PMI (Project Management Institute):

1. Destreza para coordinar y asegurar los elementos del proyecto
2. Determina el alcance del proyecto
3. Administra el tiempo en el que se realizara el proyecto y sus procesos.
4. Establece los costos del proyecto
5. Establece Estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos.
6. Dirige al personal para el proyecto.
7. Administra la información del proyecto.
8. Evalúa los riesgos del proyecto
9. Evalúa la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto.
10. Dirige al personal de trabajo a la meta plateada.
11. Establece criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral.
12. Capacidad de Pro-actividad.
13. Habilidad para profundizar para conseguir la información exacta, investigando sobre el tema y las personas.
14. Responde a las quejas e inquietudes del cliente.

15. Habilidad para escuchar, entender los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto.
16. Apoya los miembros del equipo.
17. Capacidad de análisis sobre el conocimiento de los procesos de la organización.
18. Habilidad de interacción tanto con el medio interno como externo.
19. Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos.
20. Dirige el proceso de aprendizaje partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.
21. Destreza para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.
22. Habilidad para dirigir el proyecto para el cumplimiento del objetivo.
23. Capacidad para entender una situación, identificando sus implicaciones por separado.
24. Identifica puntos clave en situaciones complejas.
25. Mantiene propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas.
26. Demuestra seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos.
27. Destreza para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
28. Capacidad de análisis en la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

6. Nivel de desarrollo:

Se toma en cuenta el pensamiento de Howard Gardner psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard, famoso por sus investigaciones en el análisis de las capacidades cognitivas, y por haber formulado la teoría de las inteligencias múltiples. Este psicólogo plantea:

Las competencias no son innatas, ni tampoco predeterminadas; las personas con su inteligencia están capacitadas para realizar construcciones a partir de las exigencias del entorno que les aporta variabilidad de estímulos, y de esa forma pueden llegar a desarrollar capacidades específicas (p.40).

En el ámbito de la educación, cuando se habla de competencias se entiende como una red conceptual dilatada que hace referencia a la formación del ciudadano de manera teórica por medio de nuevos enfoques como el aprendizaje significativo, en diversas áreas cognoscitiva, psicomotora, afectiva, entre otras.

Para ser más precisos la competencia no se puede enfocar en el simple desempeño laboral, sino que se compone a partir de conocimientos que hacen responsable a la persona, y competente para realizar variadas acciones, donde se proyecte su capacidad para resolver problemas dentro de un contexto específico y cambiante. Dichas competencias son susceptibles a ser desarrolladas y pueden ser construidas a partir de las motivaciones internas, las cuales deben ser comunicadas al grupo de trabajo.

7. Nivel de importancia:

De acuerdo a lo anteriormente desarrollado, no queda duda de la importancia que poseen los intangibles dentro de cualquier organización, debido al importante papel que tienen para alcanzar los resultados esperados, de modo que el resultado pueda afectar significativamente su valor de mercado. Es por ello que, la gestión capital intelectual se ha convertido en una estrategia vital para la supervivencia organizacional, ya que se vuelve más valiosa a medida que pueda sacarle un mayor provecho a los recursos con los que cuenta.

Y en cuanto al área de proyectos, la vitalidad de la gestión del recurso humano se incrementa debido a las particularidades y restricciones que los caracterizan, además de delimitar muy bien las actividades a realizar por el gerente de proyectos. Quienes además de poseer una serie de conocimientos y destrezas técnicas, deben contar con unas competencias personales específicas que lo hacen idóneo para desempeñar eficientemente el rol como gerente de proyectos.

En base al PMI y su *Project Manager Competency Development Framework*, es importante lograr el equilibrio de una serie de competencias de carácter personal relacionadas con acciones y logros, ayuda, entre otros; que si no se encuentran de forma natural en los gerentes de proyecto, deben buscar la manera de desarrollas con el fin de que su desempeño sea considerado como exitoso en la organización donde labora. (Gómez, 2011)

8. Perfil del egresado de la Universidad Católica Andrés Bello

La educación tiene funciones que definimos como sustantivas y sociales, y para que esto se cumpla debe existir una definición del perfil del egresado universitario. Dicho perfil nos permite establecer aquellos elementos indispensables con los que debe contar un egresado para poder desarrollarse adecuadamente dentro de la sociedad y retribuir así un beneficio

En la Universidad Católica Andrés Bello se describen las características que el profesional deberá tener para el desempeño eficiente de las funciones propias de su profesión, además del desempeño del egresado en el ámbito profesional, es decir, el perfil que refleja lo que debe ser, lo que debe saber y lo que debe hacer según Campagnaro, (2010).

Este perfil manifiesta las competencias que pueden demostrar los graduados y titulados una vez culminado el proceso de formación. Campagnaro (2010), asume que el programa o la carrera busque el desarrollo de las competencias profesionales y se cumpla la distinción entre las competencias básicas, y específicas para aquellas facultades, escuela y programas donde la existencia de menciones u opiniones así lo ameriten.

Según este autor, las competencias profesionales básicas se definen como las competencias compartidas que pueden ser comunes a un área disciplinar, carreras o menciones; mientras que las competencias profesionales específicas se definen como aquellas que resultan las competencias primordiales de una carrera, programa, etc., que no son compartidas con otras carreras.

9. Competencias generales de la Universidad Católica Andrés Bello.

La Universidad Católica Andrés Bello dentro del marco de proyecto Formativo Institucional define competencia como: “un conjunto dinámico, integrador y evaluable de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que el estudiante desarrolla durante su formación y el profesional demuestra en el escenario social y laboral” según Campagnaro, (2010, p. 47)

Igualmente las competencias son de carácter transversal a todos los perfiles definidos en la Universidad Católica Andrés Bello. En función de la formación integral del estudiante, sello distintivo del egresado ucabista.

Según Beneitone, et. al.(2007), las competencias generales fueron validas a través de una consulta a profesores, estudiantes, empleados y egresados. Bajo el procedimiento aplicado por el proyecto Tuning Europa y América Latina.

En este punto es importante mencionar que Tuning América Latina, tiene como antecedente el trabajo desarrollado en Europa, que buscaba satisfacer la necesidad de compatibilidad, comparabilidad y competitividad de los programas de educación superior. Sin embargo Tuning América Latina, siguiendo la estrategia Tuning Europa, buscaba identificar las competencias compartidas de cualquier titulación.

La Universidad Católica Andrés Bello, toma como referencia las competencias establecidas en el proyecto Tuning América- Latina donde se podría decir que cualquier egresado debería haber desarrollado competencias como:

1. Aprender a aprender con calidad: basada en la búsqueda de estrategias de forma autónomas para incorporar e incrementar conocimientos habilidades y destrezas en el contexto de los avances científicos y culturales que son necesarios para poner en práctica a la hora de ser parte de una institución como también en el mundo profesional globalmente competitivo.

2. Aprender a convivir y a servir: se refiere al hecho de reconocer, apreciar y cultivar de manera reflexiva, ética y responsable además de comprometida, la relación con otras personas y con el medio ambiente físico para contribuir al bienestar colectivo.

3. Aprender a trabajar con el otro: es la interacción con otros en distintas situaciones para alcanzar objetivos comunes, en un medio en el cual haya un equilibrio como: colaborador o líder y la fluidez comunicativa procure resultados que beneficien a todos los involucrados.

4. Aprender a interactuar en el contexto Global: Refiere al hecho de que actúa y se integra “a los escenario globales mediante el dominio de otros idiomas y de las

tecnologías de la información y comunicación” que son importantes y esenciales en el medio donde se desenvuelven las acciones globalmente Campagnaro, (2010).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

En toda investigación científica, se hace necesario, que los problemas estudiados, los resultados obtenidos, y las evidencias significativas en relación con el tema de estudio planteado, cumplan con las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; por lo cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta obtener respuestas a las interrogantes planteadas anteriormente.

En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación da a conocer el tipo de investigación que se va a utilizar para la recolección de datos, con su debida justificación, de qué manera se va a realizar, qué método se va a utilizar y se expone la población a la cual se aplicará dicho instrumento. A continuación se desarrollaran estos puntos:

1. Tipo de investigación y diseño de investigación

Dado que el objetivo principal de esta investigación es analizar las competencias profesionales del egresado del Postgrado de Gerencia de Proyectos UCAB, se considera conveniente realizar un estudio de tipo acción, transversal, no experimental, que según lo señalado por Selltiz, (1974), este tipo de estudio busca “la descripción exacta de las características de una persona, situación o grupo, la determinación de la frecuencia con que se presentan ciertos fenómenos” (p. 10).

En cuanto a la orientación de la investigación de acción, esta se enfoca a la innovación que busca investigar para crear un nuevo producto y después mejorarlo, es decir se busca sustituir un estado de cosas actual, por otro estado de cosas deseado. En la actualidad representa una de las modalidades de investigación más empleada porque constituye una alternativa para elevar propuestas a nivel institucional, y es frecuentemente utilizada en las ciencias sociales.

También conocida como investigación interactiva, se inicia con estudios exploratorios y descriptivos, e intenta proponer y cambiar. En este sentido la presente investigación es un perfecto ejemplo de este tipo de estudio, ya que los datos serán recogidos en una situación determinada sin manipular deliberadamente las variables. Y los datos primarios será la información empírica que reunirá y generará la base para alcanzar el principal objetivo planteado, es decir las competencias profesionales del egresado del Postgrado en Gerencia de Proyectos UCAB, y datos secundarios como lo es el nivel de importancia y nivel de desarrollo.

2. Unidad de Análisis

Según Hernández et. al., (2003), la unidad de análisis se refiere a las personas que van a ser medidas en un estudio determinado. En esta investigación la unidad de análisis se constituye por aquellos estudiantes, profesores y egresados del Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, en el área de Gerencia de Proyectos.

Una población es “el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones” según Hernández, (2003, p.204), y deben ser situados claramente según sus características de contenido, lugar y tiempo. .

Para recabar la información, se trabajará con un tipo de muestreo no probabilístico estratégico por conveniencia; Hernández (1991), cita:

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra [...], depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas (p. 56).

La elección de este tipo de muestreo se sustenta por:

1. La accesibilidad a la población a estudiar (alumnos que están cursando el último trimestre del Postgrado de Gerencia de Proyectos, y profesores) dado que se encuentra en el compás universitario y donde se encuentran todos los datos.
2. La existencia de la muestra, deseada a estudiar, dentro de la Universidad Católica Andrés Bello, que actualmente se encuentran cursando el Postgrado de Gerencia de

Proyectos, al igual que la base de datos que se tiene disponible de egresados del último período académico.

3. El apoyo brindado por los docentes y Cuerpo Directivo del Postgrado.
4. La cercanía al instituto educativo, y accesibilidad al mismo.

Para concretar, este estudio define a la población de treinta (30) estudiantes, cursantes del 6to trimestre (último trimestre) de dicho postgrado que está conformado por las materias de Electiva: Administración Tributaria en la Gerencia de Proyectos, Gerencia del RRHH en Proyectos y Seminario de Trabajo Especial de Grado. También quince(15) personas que conforman el cuerpo docente, y diez (10) personas que son egresados del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello; los cuales son accesibles ya que se encuentran trabajando dentro de dicha Universidad.

Instrumento de recolección de datos

Para realizar una medición siempre es necesario apoyarse en instrumentos adecuados al estudio, para lograr registrar datos observables y que se representen de forma precisa los conceptos o variables a estudiar.

Entonces, de acuerdo a los objetivos de esta investigación se aplicará un instrumento conocido como auto-reporte que permite analizar las brechas entre el desarrollo de competencias dentro del Postgrado de Gerencia de Proyectos, y la importancia que tienen cada una de ellas.

El instrumento incluye 27 enunciados de unidades de competencia que fueron ubicados según las dimensiones establecidas por el PMI, encontrados en el PMCD. Es decir, las 27 competencias se encuentran distribuidas según su dimensión: Competencias en Conocimientos, Competencias en Desempeño y Competencias Personales, (Anexo I). El individuo que responda el instrumento aprecia la importancia que tiene cada competencia, y sobre el desarrollo que el propio profesional considere que ha alcanzado dentro del Postgrado de Gerencia de Proyectos.

Esta apreciación se realiza con escalas del 1 al 4 tanto para la importancia como para el desarrollo tomando en cuenta el número uno (01) como Nada Importante o Nada

Desarrollado, y el número cuatro (04) como Muy Importante o Muy Desarrollado. Igualmente se deja la opción de incluir dos competencias si el evaluado le parece pertinente.

Según Yaber y Alfonzo, (2011), este instrumento también puede aplicarse en las universidades, que buscan realizar estudios de las competencias organizacionales necesarias para lograr sus metas, evaluar a su personal y luego desarrollar los programas de entrenamiento y desarrollo que ayuden a disminuir las brechas que se presenten entre lo que la institución considera importante y el desempeño actual del personal.

Igualmente, este instrumento es de carácter abierto y puede modificarse de acuerdo a las peculiaridades de cada investigación. Por ejemplo dentro de una competencia puede incluirse o eliminarse unidades de competencia, según sea el objetivo del estudio.

3. Análisis de Tipo Acción, Transversal y Evaluativo.

Para esta investigación se busca describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. En este caso, el Análisis de tipo Acción busca resolver incógnitas del proceso educativo recolectando datos conductuales u observaciones reales (Valarino, 1991), brindando una descripción detallada de cada una de sus fases o momentos. En este caso el objetivo sería proponer un perfil de competencias profesionales del egresado en el Postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

De igual forma el tipo de investigación de acción tiene una tendencia a darle un costo de oportunidad al método lógico para que se puedan lograr los resultados inmediatos, y una experimentación innovadora, la cual tenga bastante utilidad y a la vez sea práctica. Igualmente según Valarino, (1991), se busca el desarrollo tecnológico, y satisfacción de las necesidades urgentes de la sociedad y los individuos particulares. Este desarrollo en el campo de las ciencias sociales se traduce en servicios y bienestar social.

De igual manera, se toma en cuenta que el análisis de los datos podría ser transversal ya que aporta una metodología clara y unos conceptos básicos expresados en un lenguaje sencillo; así mismo refiere a un modelo profundo que permite trabajar desde

niveles más superficiales ya que ayudara a facilitar el estudio de las brechas que existen entre el nivel de desarrollo y el nivel de importancia.

Para finalizar, se realizarán análisis estadísticos para obtener el grado de significación y el tamaño de la discrepancia, entre las dos variables de estudio, nivel de importancia y desarrollo de las competencias de un gerente de proyectos del PMI. Es por esto que se aplicará una prueba “t” de student para grupos emparejados.

4. Operacionalización de las Variables

| Objetivo General | Objetivos Específicos | variables | Dimensiones | Indicadores | Técnica |
|---|--|---|-------------------------------------|---|--|
| Diseñar un perfil de competencias profesionales del egresado del postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB. | Describir las competencias profesionales del Gerente de Proyectos, según el PMI (Project Management Institute) | Competencias Profesionales y Competencias del gerente de Proyectos. | Habilidades Destrezas Conocimientos | Instrumento de Recolección de Datos | Investigación Documental de Bibliografías de Gerencia de Proyectos PMI |
| | Evaluar el nivel de importancia de las competencias profesionales para un gerente de proyectos percibidas entre estudiantes, profesores y egresados del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB. | Competencias Profesionales y Competencias del gerente de Proyectos. | Nivel de Importancia | Escala de Licker Sin Importancia 1 Poca Importancia 2 Importante 3 Muy Importante 4 | Instrumento de Evaluación, encuesta semi-cerrada basada en Tuning, IMP y competencia de la UCAB. |

| | | | | | |
|--|--|--|----------------------------|--|---|
| | <p>Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias profesionales de un gerente de proyecto en el postgrado de Gerencia de Proyecto de la UCAB, según estudiantes, profesores y egresados.</p> | <p>Competencias Profesionales y Competencias del gerente de Proyectos.</p> | <p>Nivel de Desarrollo</p> | <p>Escala de Licker Sin Importancia 1 Poca Importancia 2 Importante 3 Muy Importante 4</p> | <p>Instrumento de Evaluación, encuesta semi-cerrada basada en Tuning, IMP y competencia de la UCAB.</p> |
| | <p>Determinar las brechas que existen en el nivel de desarrollo de las competencias profesionales del gerente de proyecto en el postgrado de Gerencia de Proyecto de la UCAB, según estudiantes, profesores y egresados.</p> | <p>Competencias Profesionales y Competencias del gerente de Proyectos.</p> | <p>Nivel de Desarrollo</p> | <p>Escala de Licker Sin Importancia 1 Poca Importancia 2 Importante 3 Muy Importante 4</p> | <p>Instrumento de Evaluación, encuesta semi-cerrada basada en Tuning, IMP y competencia de la UCAB.</p> |

5. Validez Del Instrumento

Para efectuar la validación se empleó la técnica de juicio de experto. Según Sampieri y Col (1998, p. 236), validación, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento para medir la inteligencia válida debe medir la inteligencia y no la memoria. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferente tipos de evidencias: evidencias relacionadas con el contenido, con el criterio y con el constructo”. (pp. 236-237); para el instrumento de dicha investigación se realizó consulta al grupo de expertos del Postgrado Gerencia Proyectos UCAB.

Validez: se refiere a la capacidad de la escala para medir las cualidades o atributos para los cuales ha sido construida.

Confiabilidad: se refiere a la consistencia interior de la escala, es decir, a la capacidad que tiene para discriminar en forma constante entre un valor y otro. Para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado, se realizaron pruebas piloto con expertos del tema.

Confiabilidad y validez: son requisitos básicos que debe cumplir una escala para que pueda considerarse capaz de aportar información objetiva. (Sabino, C. 1976.p.92)

Para obtener los datos se realizaron las siguientes técnicas:

a) Encuesta: dirigida a los estudiantes, profesores y egresados del Postgrado en Gerencia de Proyectos UCAB, a objeto de conocer su apreciación sobre el nivel de importancia y desarrollo de las Competencias PMI. La encuesta elaborada se presenta más adelante.

Según Sabino, C (1976), la encuesta es: “... una forma específica de interacción social. En esta técnica el investigador formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir datos de interés”. (p. 21)

b) Revisión Documental: Para realizar el diagnóstico que determine el perfil para un Gerente de Proyectos se revisaron, documentos, trabajos de grado, trabajos institucionales, textos sobre la materia, teorías, entre otros, con el fin de desarrollar la encuesta.

6. Procesamiento de datos

Consiste en la tarea de organizar la masa de datos que se han obtenido con la aplicación de la estrategia de investigación con el propósito de “construir cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos de tal modo que se sinteticen sus valores y puedan, a partir de ellos, extraerse enunciados teóricos”. (Sabaino, C. 1976. P. 124)

a) Codificación: “el objetivo de este procedimiento es el de agrupar numéricamente los datos que se expresan en formas verbales” (Ibídem p. 137).

b) Tabulación: significa agrupar los datos obtenidos, de acuerdo a categoría de códigos estructurados. Su resultado es un cómputo ordenado de las respuestas de los instrumentos de recolección de datos (Ibídem. P. 128), por los que para este estudio resultó práctico utilizar Excel 2007.

c) Graficas: consiste en expresar gráficamente los valores numéricos que aparecen en los cuadros que se derivan de la tabulación. Permite una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras. (Ibídem p. 138). La forma de su realización no será explicada, ya que es totalmente automatizada.

Para la codificación:

El valor de la escala del instrumento, se considera de la siguiente manera:

Nada desarrollado/Sin importancia = 1

Poco desarrollado / Poco Importante = 2

Desarrollado/Importante =3

Muy desarrollado/Muy Importante = 4

Para la tabulación:

Para los primeros cuadros presentados, según la población estudiada (estudiantes, profesores y egresados):

1. Se hizo un conteo total de las opciones de respuestas seleccionadas por la población estudiada, según el nivel de importancia y desarrollo
2. Se identificó la respuesta con mayor número de selección.
3. Se categorizaron las respuestas de acuerdo al criterio explicado en la codificación.
4. Se analizaron cada una de las respuestas obtenidas dentro de los mismos cuadros.

Para el cuadro general, basado en los promedios de las respuestas obtenidas del instrumento procesado:

1. Se tabuló las opciones de respuestas seleccionadas, de cada ítem, por la población estudiada, según el nivel de importancia y desarrollo
2. Se calculó el promedio de las opciones de respuestas seleccionadas, por la población estudiada, según el nivel de importancia y desarrollo.
3. Para el cálculo de las diferencias entre las variables (nivel de importancia y nivel de desarrollo), se aplicó el estadístico “t” de Student a través de Excel 2007.
4. Finalmente se compararon los valores obtenidos y se formularon las conclusiones correspondientes.

Para las Gráficas:

Con los datos recopilados se llevaron a cabo dos tipos de análisis. Para los primeros cuadros se presentan los resultados en base al número de personas que eligieron las opciones de respuestas del instrumento de investigación. Se muestran los resultados descriptivos: valoración de importancia y desarrollo de las competencias, en términos de medidas estadísticas según la población estudiada (estudiantes, profesores y egresados).

En segundo lugar, una vez presentado todos los resultados detallados por cada población de estudio, entonces se presentan tres Gráficos Generales de resultados, en donde se podrá presenciar las brechas existentes entre el nivel de importancia y nivel de desarrollo de cada competencia. Y un último cuadro con el promedio de cada respuesta generada al cuestionario, según el nivel de importancia y desarrollo de las competencias.

Se evaluó la confiabilidad y validez del instrumento. Para la estimación de la confiabilidad por consistencia interna se utilizó el coeficiente alfa de cronbach y la validez se contrastó a partir de un análisis factorial por componentes principales que permitió agrupar las competencias en dimensiones conceptualmente consistentes.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El propósito del análisis de resultados consiste en resumir los datos obtenidos, de forma tal que proporcionen respuesta a la interrogante de dicha investigación, es decir: ¿Cuál es el Perfil De Competencias del Egresado del Postgrado de Gerencia de Proyectos de La UCAB según Project Management Institute- Nivel de Importancia-Nivel de Desarrollo?

A continuación se presentará los resultados de aquellas primeras 20 competencias que tuvieron mayor auge dentro de la investigación realizada. Dichos resultados se presentaran a través de un cuadro que consta de las dos variables: Nivel de Importancia y Nivel de Desarrollo, con su respectiva representación porcentual y los sus respectivos promedios. En cuanto a los grados de clasificación del Nivel de Importancia, se encuentran los siguientes estándares de respuestas: **Sin Importancia, Poco Importante, Importante, y Muy Importante**. Y para el caso de la variable del Nivel de Desarrollo, están las opciones: **Nada Desarrollada, Poco Desarrollada, Desarrollada, y Muy Desarrollada**. Entendiendo que el mayor valor de importancia son reflejadas por la valoración Muy Importante, mientras que la competencia con menor valor de importancia será clasificada: Sin importante, al igual que para los valores del Nivel de Desarrollo, pero entendiendo que las competencias más desarrolladas se encontrarán en el rango: Muy Desarrolladas, mientras que las de menos desarrollo, serán clasificadas como Nada Desarrollada.

También es importante tener en cuenta que las cifras se reflejaran por medio del porcentaje de individuos que eligieron las opciones de respuestas, el promedio de la valoración, y un gráfico para cada variable estudiada.

A continuación el análisis de las competencias, posicionadas entre las 20 competencias con mayor importancia, según los resultados obtenidos de la investigación:

Competencia N° 1: Coordina y asegura los elementos del proyecto

En los siguientes cuadros se aprecian que para los estudiantes, profesores y egresados del Postgrado de Gerencia de Proyectos UCAB, de las 27 competencias, la competencia

número 1, referente a: Coordinar y asegurar los elementos del proyecto, se considera una de las competencias más importantes dentro del perfil de profesionales de un Gerente de Proyectos; por lo que se evidencia que en cuanto al nivel de importancia de 30 estudiantes que fueron encuestados, 25 consideran como Muy importante la competencia en cuestión (opción 4 dentro de la escala) . Esto equivale a un porcentaje de 83%, con un promedio de 3,8 puntos dentro de la escala de evaluación (del 1 como valor más bajo y 4 como el valor más alto). En cuanto al nivel de desarrollo de dicha competencia se tiene que de 30 estudiantes, 16 contestaron que la competencia: Coordinar y asegurar los elementos del proyecto, estaba Muy desarrollada, con un promedio de 3,4 puntos.

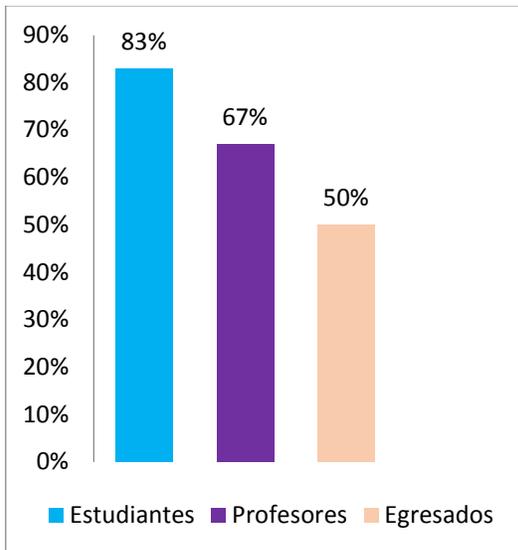
Así mismo la opinión de los profesores presenta que para el Nivel de Importancia el 67% de la población, que equivale a 10 profesores de 15 que fueron encuestados, reflejaron que la competencia es Muy importante dentro del perfil de un Gerente de Proyectos, con un promedio de 3,4 puntos. De igual manera tiene un Nivel de Desarrollo alto ya que se muestra que el 80 % de la población, que equivale a la respuesta de 12 profesores de 15, expresan que la competencia tiene un alto nivel de desarrollo con un promedio de 3,5puntos.

Igualmente se presentan los resultados obtenidos de los egresados encuestados donde el 50%, que equivale a la opinión de 5 egresados de 10 que fueron elegidos, opinan que la competencia es Muy importante con un promedio de 3,6 puntos; así como también en el nivel de desarrollo donde 60% (6 personas) expresan que la competencia posee un alto nivel de desarrollo con un promedio en general de 3,6 puntos dentro de la escala del 1 al 4. Igualmente el promedio de la desviación típica de las cifras presentadas en el siguiente cuadro, para la variable Nivel de Desarrollo, es considerada bastante baja (0,06), por lo tanto existe homogeneidad en su distribución, y por ende los resultados presentados son bastante confiables, y el promedio es bastante representativo. Al igual que la desviación de la variable Nivel de Importancia, con 0,2.

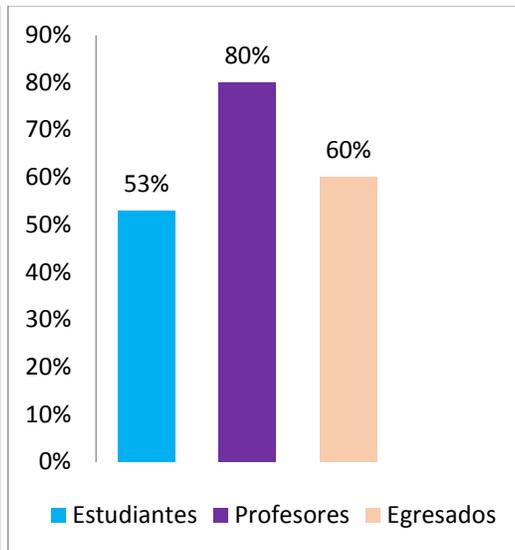
| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 83% | 3,8 | 53% | 3,4 |
| Profesores | 67% | 3,4 | 80% | 3,5 |

| | | | | |
|-----------|-----|-----|-----|-----|
| Egresados | 50% | 3,6 | 60% | 3,6 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N° 2: Determina el alcance del proyecto

Para continuar con el análisis de resultados, se presenta los resultados de la segunda competencia más importante dentro de este perfil de competencias profesionales; la competencia refiere a Determinar el alcance del proyecto, donde como bien se puede observar, desde el punto de vista de los estudiantes el 67%, que equivale a 20 estudiantes, se obtuvo que dicha competencia está valorada como Muy importante con un promedio de 3,6 puntos dentro de la escala de importancia, así como también el 53% expresan que la competencia posee un alto nivel de desarrollo dentro del postgrado.

Siguiendo el esquema se obtuvo que 10 profesores de 15 opinan que la competencia está Muy desarrollada y posee un valor promedio de 3,4 dentro de la escala evaluada, así mismo se tiene que el 80 % de los profesores se inclinan a que dicha competencia tiene un nivel de desarrollo alto dentro del postgrado, con un promedio de 3,5 puntos.

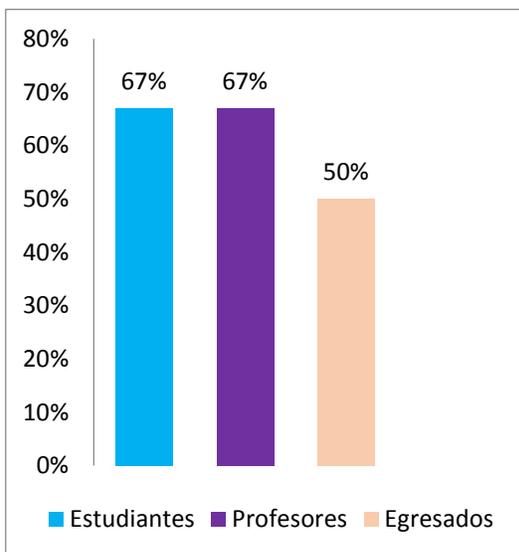
De igual manera, para el análisis de los egresados el 50 % opina que Determinar el alcance del proyecto ocupa una posición Muy importante dentro del postgrado y con un nivel de desarrollo bastante elevado, es decir, que ambos resultados de las variables se encuentran

en el nivel máximo de evaluación con promedios alusivos a 3,6 y 3,7 puntos .Todo esto se debe a que es necesario definir las actividades, asignar las tareas y determinar los recursos necesarios para conseguir las metas y los objetivos establecidos.

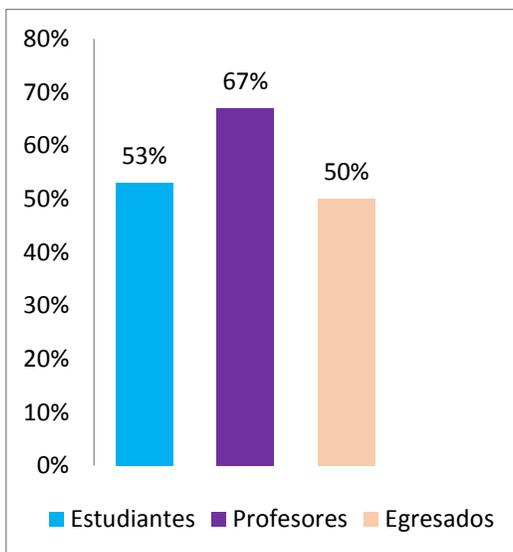
Al medir la desviación típica de estas medidas repetidas, en si Nivel de Desarrollo, se calcula una desviación estándar de 0,1 y 0,2 para el nivel de importancia. Esta medida es más estable que el recorrido y la toma en consideración del valor generado por cada grupo encuestado. Esto lo que quiere decir es que existe poca dispersión de los promedios y por lo tanto la media es bastante representativa.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 67% | 3,6 | 53% | 3,4 |
| Profesores | 67% | 3,1 | 80% | 3,5 |
| Egresados | 50% | 3,6 | 60% | 3,7 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N° 3: Establece prioridades de tareas y procesos del proyecto

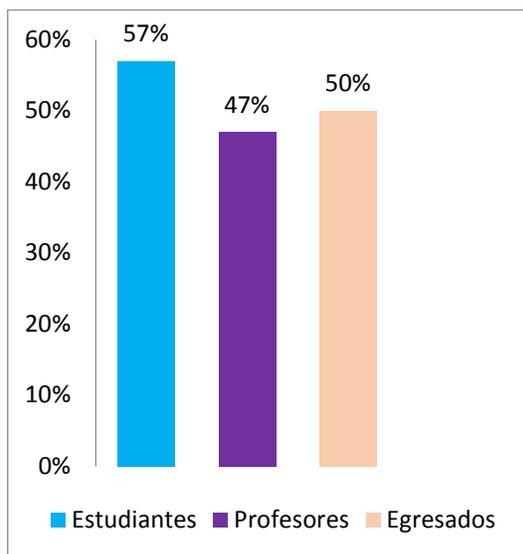
En el cuadro de la competencia N°3, se observa que en primer lugar todas las respuestas obtenidas fueron valoradas con el mayor puntaje de evaluación, es decir, por ejemplo según 17 estudiantes que con respecto al total tienen una equivalencia al 57%, opinaron que la competencia referente a Establecer prioridades de tareas y procesos del proyecto es Muy importante para el perfil de competencias profesionales de un Gerente de Proyectos, de la universidad Católica Andrés Bello; al igual que 14 de los mismo opina que tiene un nivel de desarrollo elevado con un promedio de 3,2 puntos .

De igual forma se toma en cuenta que 47 % de la población de profesores, que equivale a 7 de ellos. opinan que dicha competencia es Muy importante al igual que el 53% opina que está Bastante desarrollada; esto se debe a que puede guiar la toma de decisiones, se puede informar sobre las actividades que se van a destacar; puede ayudar a conseguir sus propósitos, como también proveer una base para el desarrollo de las actividades y tareas.

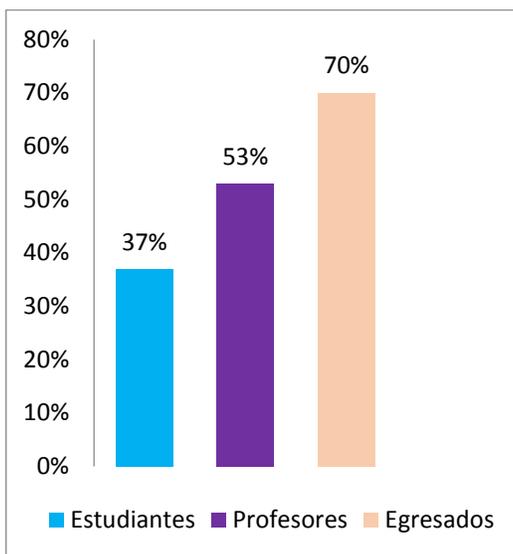
Así mismo se tienen la opinión de los egresados donde el 50% opina que la competencia es Muy importante y el 70% que opina que está Bastante desarrollada dentro del postgrado, con promedios generales pertenecientes a 3,6 y 3,8, los que se encuentran más arriba del punto óptimo. La desviación típica estándar es del nivel de Desarrollo es de 0,3. De esta manera se considera que existe un poco de dispersión, sin embargo es considerable los resultados presentados. Mientras que para la variable nivel de Importancia, la variación es menos significativa, por su desviación típica en 0,2.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 57% | 3,5 | 37% | 3,2 |
| Profesores | 47% | 3,1 | 53% | 3,4 |
| Egresados | 50% | 3,6 | 70% | 3,8 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N°4: Establece los costos del proyecto

En lo que respecta a la competencia N°4 referente a Establecer los costos del proyecto; se puede decir que se encuentra dentro de las más importantes y con Mayor desarrollo, ya que los promedio generales, como se va a observar a continuación, están por encima del punto óptimo; tomando en cuenta de que la competencia no es ni la más importante ni la más desarrollada, así pues se presentan las opiniones de los estudiantes donde 17 de ellos opinan que es muy importante, así como también el 40% expresa que tiene un nivel de desarrollo elevado.

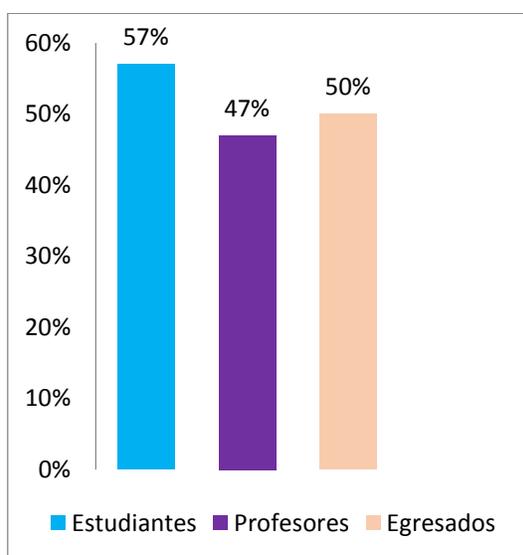
Así mismo se tienen las opiniones de los profesores donde el 47 % opina que Establecer los costos del proyecto es Muy importante, y el 40% que la competencia está Bastante desarrollada, con unos promedios correspondientes a 3,3 puntos en la escala.

Seguidamente la opinión de los egresados consta del 50%, que equivale a 5 individuos, opinan que es Muy importante Establecer los costos del proyecto, y 80% expresan que está Muy desarrollada. Esta competencia es importante, ya que determina la rentabilidad de las actividades generadoras de ingreso, así como, la necesidad de contar con subsidios o con tasas cubiertas por los usuarios, en el caso de los proyectos no dirigidos a la generación de ingreso.

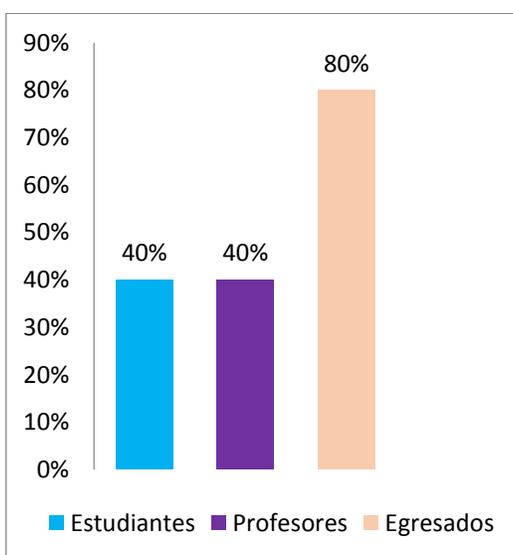
La desviación estándar para el nivel de Desarrollo, de los siguientes resultados, es de 0,4; lo cual indica que existe cierta dispersión en los promedios presentados, y una representación considerable, a diferencia del promedio presentado para la variable nivel de Importancia, en donde la dispersión de promedios es mínima con 0,1.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 57% | 3,3 | 40% | 3,1 |
| Profesores | 47% | 3,3 | 40% | 3,2 |
| Egresados | 50% | 3,6 | 80% | 3,8 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N°5: Precisa estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos

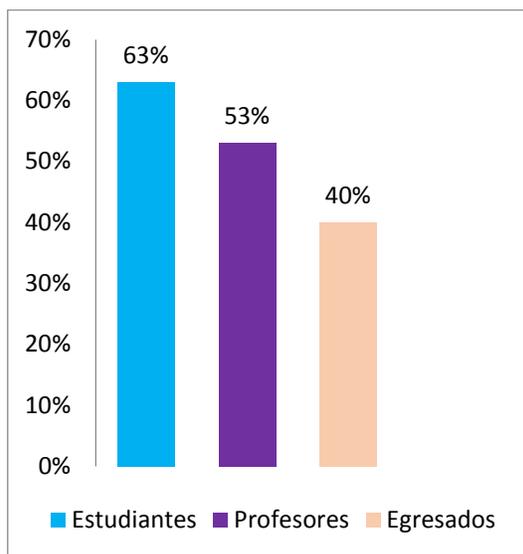
La competencia número N°5, referente a Precisar estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos, es considerada como una de las más importantes aunque no posee valores máximos de evaluación, por lo que el 63% los estudiantes opinan que es Muy importante, mientras que el 53% considera que esta competencia posee Bastante nivel de desarrollo, pero no cubre el último eslabón de evaluación, es decir, que falta por desarrollar un poco esta competencia.

Los profesores opinan que la competencia es Muy importante, y que a su vez posee un alto Nivel de Desarrollo. Como se puede observar en el cuadro inferior, esta variable está en el mínimo valor de los resultados con más alto nivel, lo cual puede tomarse en cuenta para oportunidades de mejora. Así pues se plasma que según el 40% de los egresados toman a dicha competencia como Muy importante, y 80 % opina que está Muy desarrollada; esto se debe a que esta competencia busca mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente, también la aplicación de métodos modernos de capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas. Y no solo esto, sino que también busca implantar métodos de liderazgo; eliminar el miedo de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía, y por último tratar romper las barreras entre los departamentos. De acuerdo al promedio de alejamiento de 0,4, y al acercamiento de los valores al promedio, la desviación es considerable y existe una distribución heterogénea, por lo tanto el promedio es considerablemente representativo.

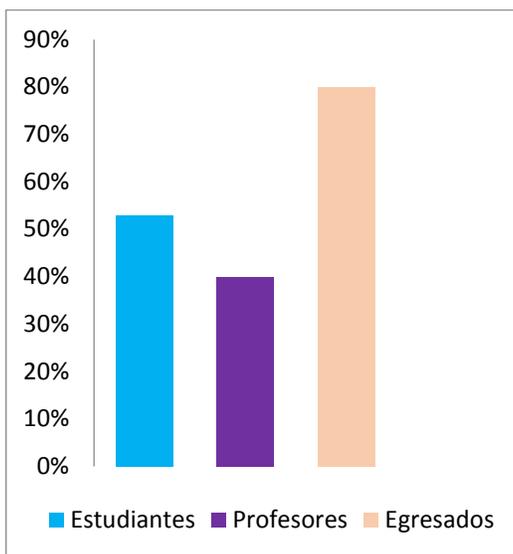
En este caso la desviación típica estándar de los promedios presentados del Nivel de Desarrollo es considerada como media alta (0,4), es decir existe cierta dispersión y el promedio es medianamente representativo. Por el lado del Nivel de Importancia, no existe ninguna dispersión de los promedios, más bien la muestra es bastante homogénea, cuyo medida de dispersión estándar es 0,05.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 63% | 3,5 | 53% | 2,9 |
| Profesores | 53% | 3,5 | 40% | 3 |
| Egresados | 40% | 3,6 | 80% | 3,8 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N°8: Evalúa los riesgos del proyecto

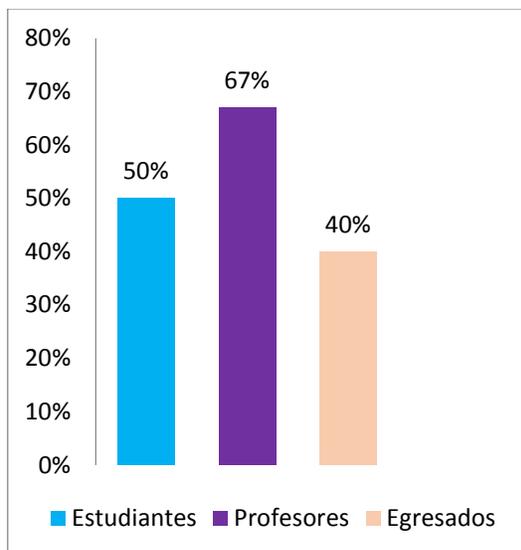
Esta competencia consiste en la evaluación de los riesgos del proyecto, y 50% de los estudiantes consideran que es Muy importante, mientras que 33% opinan que dentro del Postgrado de Gerencia de Proyectos UCAB, posee Bajo desarrollo. Este último resultado puede indicar que posiblemente se deba reestructurar la reforma educativa del Postgrado, para alcanzar el nivel óptimo de desarrollo, y que esta competencia se desarrolle para identificar la naturaleza, ubicación, intensidad y probabilidad de una amenaza, determinar la existencia y el grado de vulnerabilidad y exposición a esas amenazas; definir las capacidades y los recursos de que se dispone para enfrentar o manejar la amenazas; y determinar el grado de riesgo aceptable.

Así mismo, se tiene que la opinión de los profesores representa el 67% y 60% de individuos a favor de la clasificación como Muy importante, y que está en un nivel Muy desarrollado, sin embargo el 40% de los egresados entrevistados opinan que esta competencia es Muy importante, y el 60% cree que tiene un nivel de desarrollo promedio, al ser específicos se entiende que los promedios son 3,6 y 3,2 puntos. Estos promedios son representativos, ya que la medida de dispersión es de 0,2. Es decir la distribución tanto para el Nivel de Desarrollo como para el Nivel de Importancia, son homogéneas.

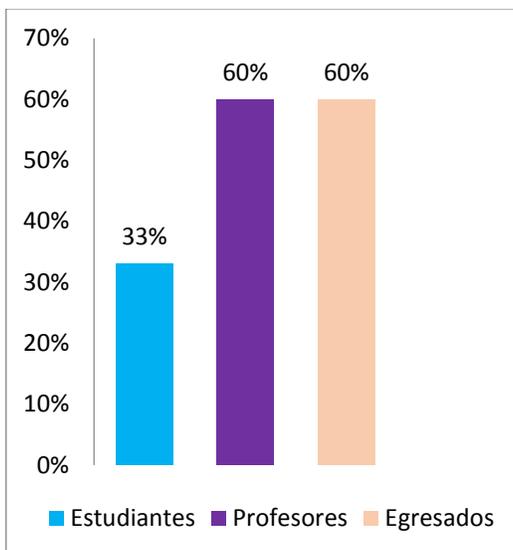
| | Nivel | de | Promedio Nivel | Nivel | de | Promedio Nivel |
|--|-------|----|----------------|-------|----|----------------|
| | | | | | | |

| | Importancia | de Importancia | Desarrollo | de Desarrollo |
|-------------|-------------|----------------|------------|---------------|
| Estudiantes | 50% | 3,3 | 33% | 2,9 |
| Profesores | 67% | 3 | 60% | 3,2 |
| Egresados | 40% | 3,6 | 60% | 3,2 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N°11: Asume el pleno control de su conducta vital de modo activo

En el caso de esta competencia, el 53% de los estudiantes considera que es Importante, pero no Muy importante como competencia profesional de un gerente de proyectos, y en cuanto a la segunda variable de se expresa que está Muy desarrollada.

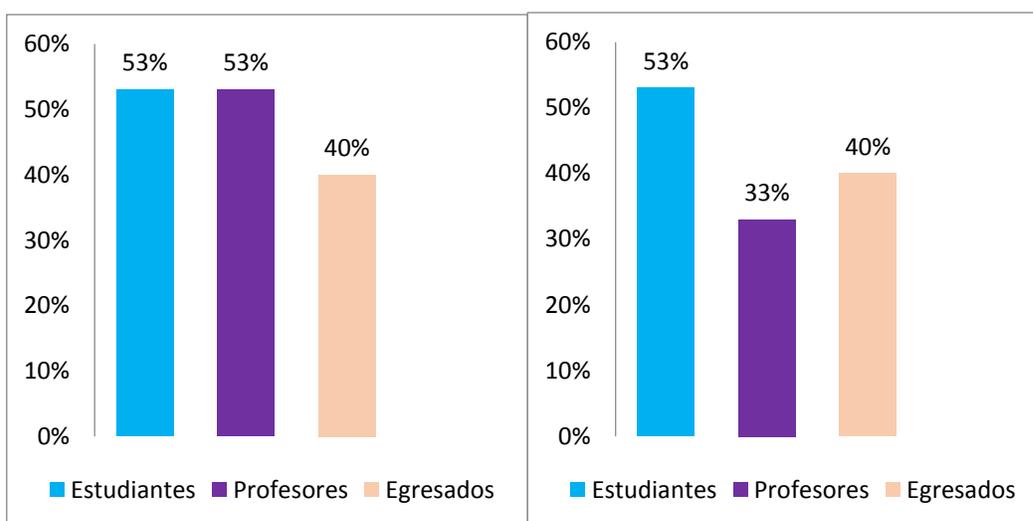
Así mismo se observa que el 53 % de los profesores opina que el Asumir el pleno control de su conducta vital de modo activo, es Muy importante como competencia profesional, y 33% considera que está Muy desarrollada dentro del postgrado de Gerencia UCAB. Por el contrario, el 40 % de los egresados opinan que es Muy importante, pero un numero relevante de ellos que representa el 40% de la población, expresa que esta Poco desarrollada. Esto se debe a la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, y que además se genere respuestas a problemas de difícil solución. Esta muestra es bastante

representativa, porque hay poca dispersión, ya que su desviación estándar es de 0,1 para el nivel de Desarrollo, y 0,08 para el Nivel de Desarrollo.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 53% | 3,3 | 53% | 3,2 |
| Profesores | 53% | 3,3 | 33% | 3,1 |
| Egresados | 40% | 3,2 | 40% | 3,3 |

Nivel de Importancia

Nivel de Desarrollo



Competencia N °14: Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto

Como bien en el cuadro que representa la competencia N°14, respecto a Escuchar e interpretar los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto; fue tomada como una de las 20 competencias más importantes dentro del perfil de competencias profesionales de un Gerente de Proyectos. En este sentido, se tiene que el 50 % de los estudiantes opina que dicha competencia es Muy importante, y el 43% opina que está entre los niveles de desarrollo altos, mas no para ser valorada en el punto máximo.

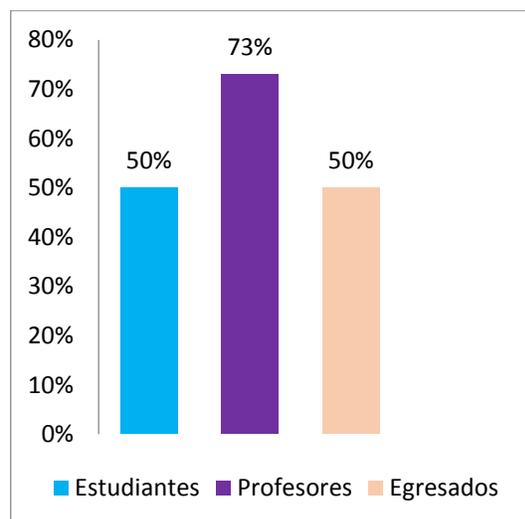
Con respecto a la opinión de los profesores, el 73% que equivale a 11 profesores de 15, creen que esta competencia es Muy importante, y el 53 % que está Desarrollada. Por su

parte el 50 % los egresados expresan que es de suma importancia, pero el 40 % opina que su desarrollo cubre la media. A efectos de la importancia del desarrollo de esta Competencia, se dice que dicha competencia es importante para que los miembros logren reconocer y concientizar que se necesitan los unos a los otros, y que sin esa necesidad es probable que no se logren llevar a cabo los objetivos previstos. Además de que el equipo logra tener una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

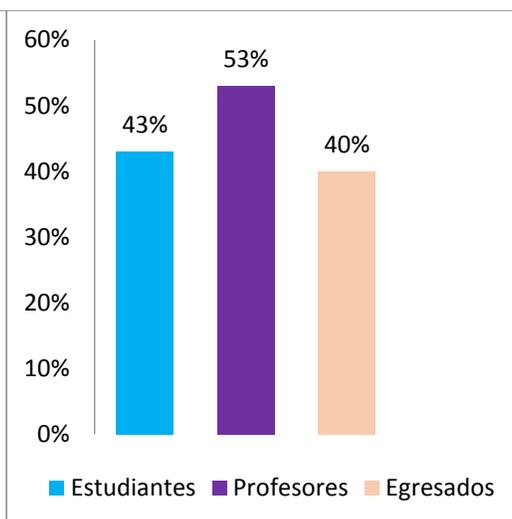
En este caso los resultados de desviación, para la variable Nivel de Desarrollo, demuestra que existen poca dispersión, y que por lo tanto el promedio es significativo (0,1), al igual que el Nivel de Importancia con una desviación típica de (0,2).

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 50% | 3,4 | 43% | 3,2 |
| Profesores | 73% | 3,4 | 53% | 3,1 |
| Egresados | 50% | 3 | 40% | 3 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N° 15: Apoya los miembros del equipo

Como bien se puede observar en la tabla de la competencia #15, se tiene que el 60% de los estudiantes, conformados por 18 de los 30 encuestados, expresa que apoyar a los miembros del equipo es Muy importante dentro del perfil de competencias profesionales, y existe un 46% que considera que el desarrollo de esta competencia se encuentra entre el promedio, es decir que logra alcanzar al punto máximo de valoración.

Con respecto a la opinión de los profesores se presencia que el 67% de la población de docentes, expresa que es Muy importante para el Perfil de un Gerente de Proyectos; y que alcanza el nivel medio de desarrollo, a través de la opinión del 33% de ellos. Mientras que el 60% de los egresados, representados por 6 personas de 10, consideran que esta competencia es Importante, y que se clasifica entre las competencias Desarrolladas en el Postgrado UCAB, este resultado se obtuvo del 50% de egresados que opina que está Desarrollada, pero no se encuentra en su nivel más alto en desarrollo. Expresado en términos de promedio, ambas se ubican entre 3,4 y 3,1.

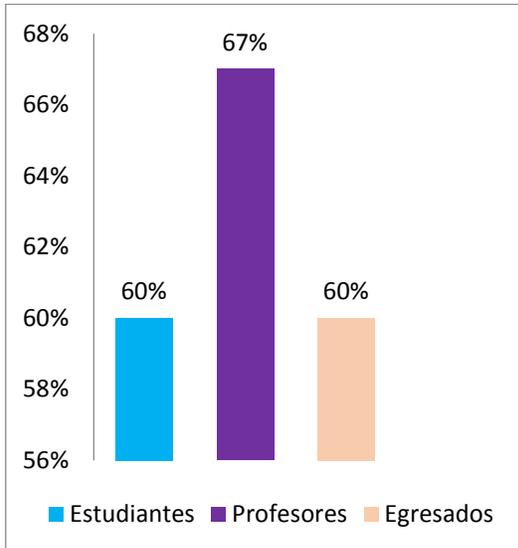
Esta competencia es importante ya que cuando los proyectos tienen como propósito contribuir al desarrollo comunitario, se parte de que hay dos partes claramente identificadas, una compuesta por los miembros de las comunidades relacionadas y otra por el grupo de apoyo o de agentes de desarrollo. Igualmente se considera, que para la efectividad en la participación y el compromiso de cada una de las partes, es indispensable que ambas estén en capacidad de hacerlo. Siempre hay que dejar en claro el papel de cada uno de los miembros del grupo.

De la misma manera que la mayoría de los cuadros anteriores, los resultados o medias presentadas son bastante representativas, ya que los valores obtenidos no se alejan de la medida aritmética. En este caso la desviación típica es 0,2, para el Nivel de Desarrollo de la competencia analizada, y de 0,3 para el Nivel de Importancia.

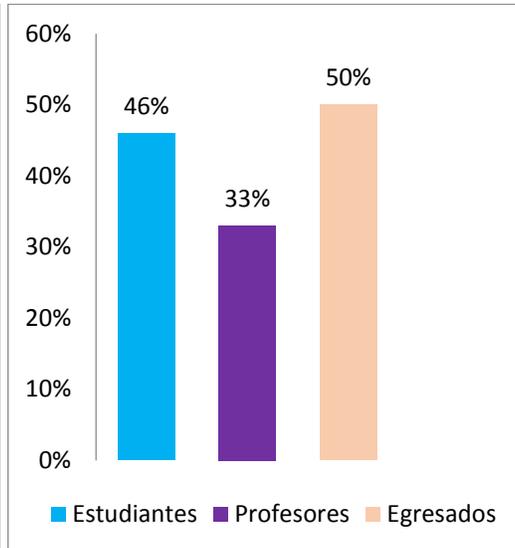
| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 60% | 3,5 | 46% | 3,4 |
| Profesores | 67% | 2,9 | 33% | 3 |

| | | | | |
|-----------|-----|-----|-----|-----|
| Egresados | 60% | 3,4 | 50% | 3,1 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N°16: Distingue los procesos de la organización

Para el análisis de esta competencia, se toma en cuenta que 18 estudiantes de 30, correspondiente a un porcentaje de 60% afirman que es de Mucha importancia y que a su vez 40% opina que tiene un nivel de desarrollo suficientemente elevado como para decir que está Muy desarrollada.

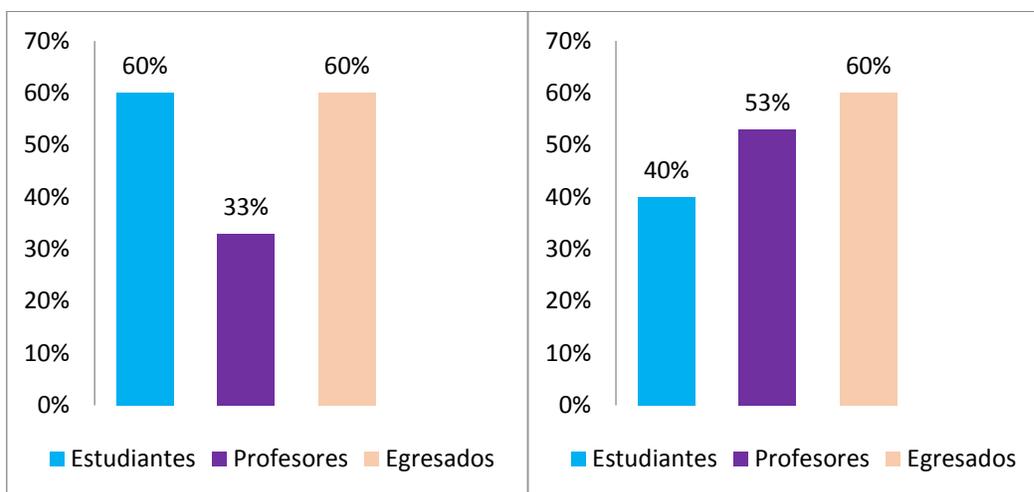
Para el 33% de los profesores dicha competencia es Importante, pero aún se debe trabajar para desarrollarla, debido a que presenta un promedio de 2,8 puntos en su Nivel de Desarrollo, lo cual quiere decir que está por debajo del nivel óptimo. En este caso el 53% de los profesores respondieron que tiene Poco desarrollo. Y por parte del 60% de los egresados piensan que es Importante y que a su vez está Desarrollada, según los 6 estudiantes a favor de esta apreciación. El trabajar para buscar lograr la percepción de los tres grupos entrevistados, con un mayor nivel de desarrollo, se debe a que con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas, lo cual garantiza la efectividad para el logro de los objetivos.

Para el Nivel de Desarrollo, la desviación típica es de 0,2, lo cual indica que no existe mayor dispersión entre las medias, y por lo tanto es bastante representativo, lo mismo ocurre para el promedio presentado del Nivel de Importancia, con una desviación estándar de 0,1.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 60% | 3,5 | 40% | 3 |
| Profesores | 33% | 3,3 | 53% | 2,8 |
| Egresados | 60% | 3,3 | 60% | 3 |

Nivel de Importancia

Nivel de Desarrollo



Competencia N°17: Interactúa con el medio interno y externo

A continuación se presenta el cuadro resumen, de los resultados obtenidos por los tres grupos entrevistados. Para la primera variable, se puede apreciar que los resultados se asemejan, sin embargo existe cierta diferencia en la variable Nivel de desarrollo, con una diferencia de 0,5 puntos entre la opinión de los docentes y estudiantes, y de 0,3 puntos por debajo de la opinión de los egresados.

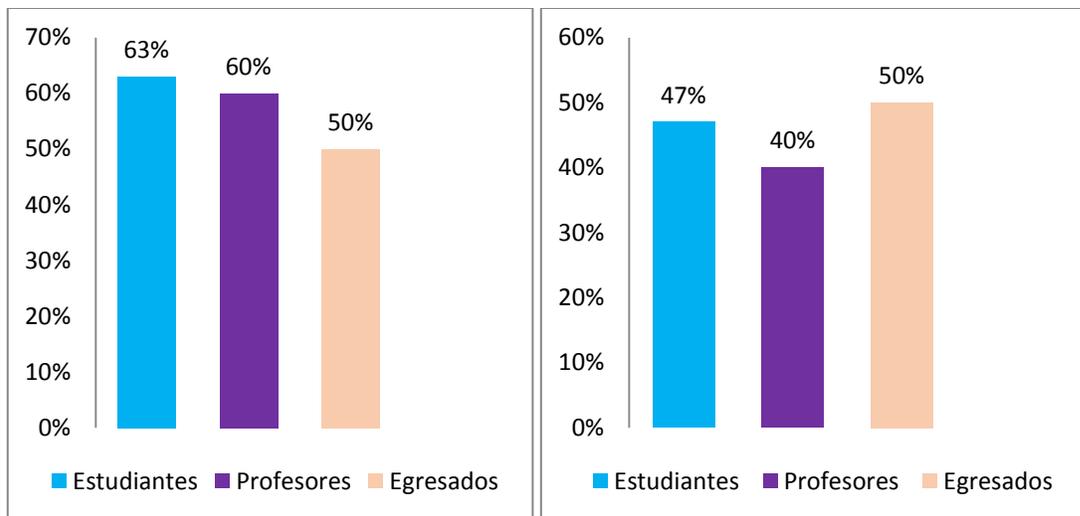
| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo ⁷⁵ |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|--|
| Estudiantes | 60% | 3,5 | 40% | 3 |
| Profesores | 33% | 3,3 | 53% | 2,8 |
| Egresados | 60% | 3,3 | 60% | 3 |

| | | | | |
|-------------|-----|-----|-----|-----|
| Estudiantes | 63% | 3,5 | 47% | 3,3 |
| Profesores | 60% | 3,2 | 40% | 2,8 |
| Egresados | 50% | 3,1 | 50% | 3,1 |

La desviación típica es de 0,2 y 0,1; lo cual indica que los resultados presentados sobre el Nivel de Desarrollo e Importancia, respectivamente, son bastante representativas, porque presentan una distribución homogénea.

Nivel de Importancia

Nivel de Desarrollo



A través del gráfico del Nivel de Importancia se puede determinar que la competencia: Interactuar con el medio ambiente interno y externo, se considera por los tres grupos encuestados como *Importante* para el Gerente de Proyectos, esto se debe a los resultados se encuentran por arriba de la media de estudiantes encuestados. Al ser más específicos el 63% por parte del grupo de los estudiantes del Postgrado en Gerencia de Proyectos, se debe a la coincidencia de opiniones generadas por 19 estudiantes, del total estudiado. En el caso de los de los docentes el 60% representa los 9 docentes que consideran este nivel de importancia. Y en el caso del grupo de egresados, sólo la mitad de la muestra consideró esta opción.

En el caso del Nivel de Desarrollo para esta competencia, fue considerada por la mitad de los estudiantes como *Desarrollada*, es decir sólo 14 de ellos consideran que esta

competencia se considera Desarrollada en el Postgrado de Gerencia de Proyectos, UCAB, al igual que la opinión generadas por los egresados, sin embargo el cuerpo docente opina que dicha competencia tiene *Poco Desarrollo*, debido al resultado obtenido por debajo de la media, expresado por el 40% de los entrevistados, y por un promedio de 2, 8 puntos.

Competencia N°18: Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos

En el siguiente cuadro se podrá presenciar los resultados obtenidos por los grupos encuestados, y quienes consideran dicha competencia PMI como Muy Importante e Importante, aunque su nivel de desarrollo se ubique por debajo de la media.

Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos, es considerada por el 77% de los estudiantes del Postgrado en Gerencia de Proyectos, como una competencia Muy Importante, sin embargo el cuerpo de docentes y egresados opinan que es Importante, a través del 46% y 60% respectivamente, de los profesores y egresados encuestados; cuyos valores porcentuales representan los 7 docentes y 6 egresados del total.

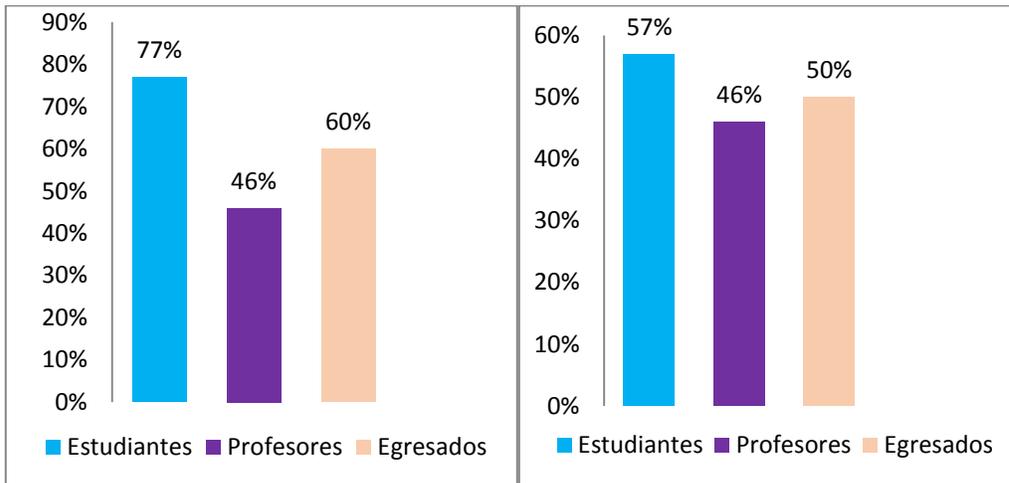
Ahora bien los tres grupos encuestados tienen la misma opinión sobre el Nivel de Desarrollo, al ubicarla como Desarrollada, dentro del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. En el gráfico y el cuadro resumen de los promedios se aprecia las cifras de bajo valor como resultado la opinión generada, esta se encuentra por debajo de la media de los encuestados, y esto quiere decir que los tres grupos de encuestados tiene una perspectiva por debajo del nivel óptimo, lo cual es de gran importancia para el Postgrado tratar de reforzar el pensum para elevar el nivel de Desarrollo de esta competencia, que busca lograr motivar al personal que integra el Proyecto, para hacer fluir la dinámica del proyecto a lo largo del tiempo, para el logro de los objetivos.

Los siguientes resultados arrojan una insignificante dispersión, al arrojar como resultado 0,1 como la desviación estándar para los promedios de Nivel de Desarrollo, y en el caso de la desviación estándar del Nivel de Importancia, también presenta una dispersión bastante baja, como para asegurar que los promedios son representativos.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 77% | 3,5 | 57% | 3,4 |
| Profesores | 46% | 3,1 | 46% | 3,1 |
| Egresados | 60% | 3,2 | 50% | 3,1 |

Nivel de Importancia

Nivel de Desarrollo



Competencia N°19: Dirige el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de necesidades organizacionales

A simple vista se aprecia que el grupo de estudiantes ubica a esta competencia, en el nivel de Muy importante para el Gerente de Proyectos, a diferencias de los docentes y egresados que lo clasifican como Importante. Y en el caso del nivel de desarrollo, los resultados de los estudiantes, docentes y egresados coinciden entendiendo a esta competencia como Desarrollada dentro del Postgrado de Gerencia de Proyectos.

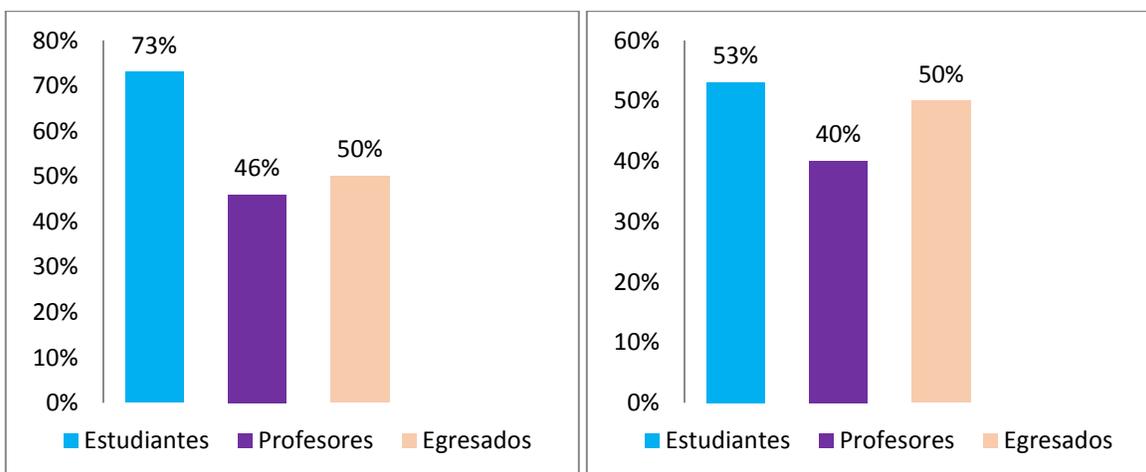
Entonces, a través de las gráficas se puede concluir que el 73% de los estudiantes, es decir 23 estudiantes de los 30 encuestados, consideran esta competencia como Muy importante, sin embargo menos de la mitad de los docentes y egresados los ubica como Importante, debido al promedio generado de 3 y 3,4, lo cual demuestra que el valor de esta ubicado alrededor de la media.

Ahora bien, para el nivel de desarrollo se entiende que los resultados de los tres grupos se ubicaron en la media calculada, al encontrar las respuestas entre 2,9 puntos hasta 3,3 puntos, y cuyo valor porcentual es 53%, 40%, y 50% respectivamente.

Del mismo modo, para el Nivel de Desarrollo se aprecia una desviación de 0,2, lo cual nos garantiza la excelente representación de los promedios presentados. Ahora para el Nivel de Importancia se presenta una desviación típica de 0,3; por lo tanto existe una dispersión considerable entre los promedios.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 73% | 3,6 | 53% | 3,1 |
| Profesores | 46% | 3 | 40% | 2,9 |
| Egresados | 50% | 3,4 | 50% | 3,3 |

Nivel de Importancia
Nivel de Desarrollo



Competencia N° 20: Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos

Esta competencia se asemeja a la anterior trabajada, ya que los estudiantes la consideran como Muy importante, representando por el 73% de la población total, mientras que los docentes y egresados sólo la consideran Importante, ya que 7 de 15 profesores, y la mitad

de los egresados correspondieron a esta clasificación. Y en cuanto a la desviación de la variable Nivel de Importancia es de 0,1, lo cual garantiza un promedio significativo, por presentar una distribución homogénea.

Para la variable Nivel de Desarrollo se puede apreciar que los tres grupos entrevistados perciben el Desarrollo dentro del Postgrado en Gerencia de Proyectos UCAB. Para esto se aprecia que el nivel de desarrollo se asemeja 3,3; 2,7; y 3,4 respectivamente la cual presenta una considerable dispersión, por lo tanto el promedio no es de mayor representación.

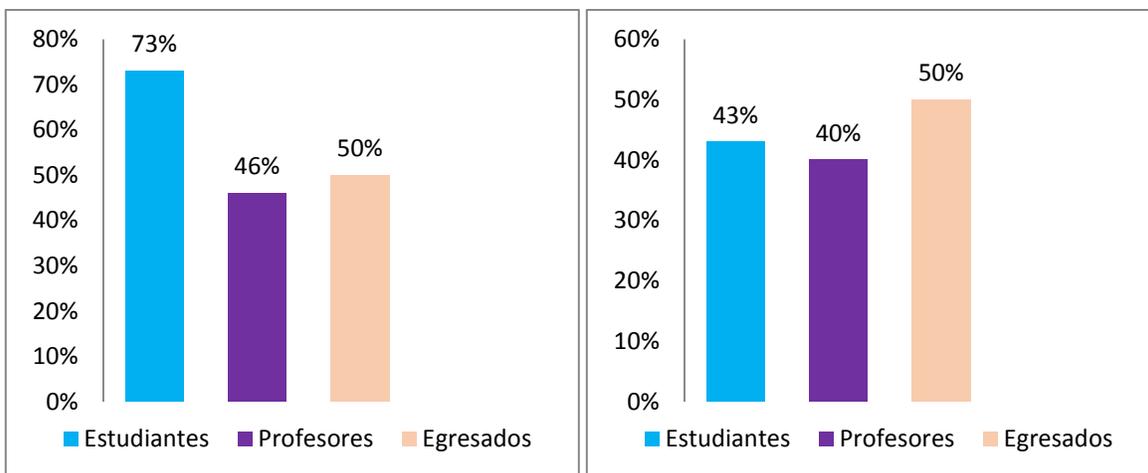
Al analizar el gráfico de Nivel de Importancia, pareciera que para los estudiantes la competencia PMI: Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos, es ubicada en el nivel Muy importante por 22 estudiantes, que representa el 73% de los encuestados. Ahora bien sólo 7 y 6 docentes y egresados respectivamente, opinaron que esta competencia es Importante y que está Desarrollada, según el pensum del Postgrado de Gerencia de Proyectos UCAB.

La importancia de elevar el nivel de Desarrollo de esta competencia, se debe a que el Gerente de Proyectos debe orientar, incentivar y lograr que los individuos relacionados al proyecto trabajen de la forma más eficiente posible para el alcance de los objetivos, bajo la administración de los recursos humanos. Esto se logra a través de la aplicación de programas de capacitación y desarrollo dirigido a los grupos específicos de trabajo.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 73% | 3,6 | 47% | 3,3 |
| Profesores | 46% | 3,3 | 40% | 2,7 |
| Egresados | 50% | 3,3 | 50% | 3,4 |

Nivel de Importancia

Nivel de Desarrollo



Competencia N°21: Orienta el proyecto para el logro de objetivos

Al analizar los resultados reflejados en la presente tabla, sobre el Nivel de Importancia, se observa que los estudiantes una vez más tienen una opinión diferente a la que generan los docentes y egresados, sin embargo los tres grupos encuestados coinciden en la valoración del nivel de Desarrollo, al ubicarse los resultados en la media.

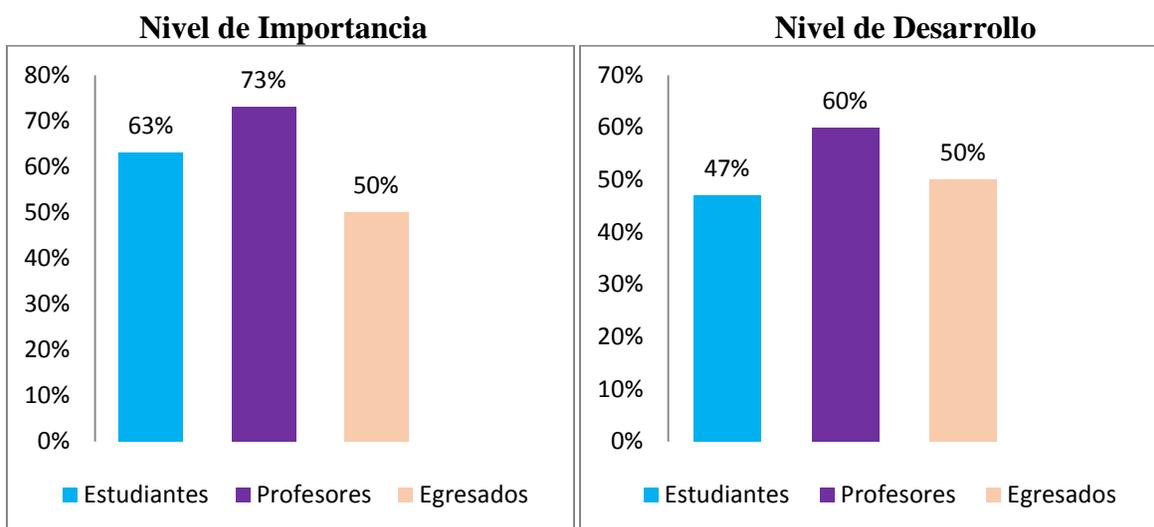
En este sentido, la competencia: Orienta el proyecto para el logro de objetivos, es considerada por el 63% de los estudiantes entrevistados como Muy importante, cuyo promedio es el más superior al resto de los resultados, ubicándolo en 3,7.

Por su parte, los 73% y 50% de los docentes y egresados encuestados, consideran esta competencia Importante, debida a 11 de 15 docentes y 5 de 10 egresados respectivamente. Esto quiere decir que estos resultados son fuertemente sostenidos por la opinión de más de la mitad de los grupos entrevistados totales. Sin embargo para el Nivel de Importancia, se presenta una desviación estándar considerable de 0,4, lo cual indica que existe poca homogeneidad entre los promedios.

A diferencia del Nivel de Desarrollo, cuyos resultados se deben por la coincidencia por debajo de la media de la muestra estudiada, a lo que quiere decir que existe más dispersión entre la opinión del total de cada grupo, sin embargo todos los resultados de esta variable se ubican en la media para considerada a esta Competencia como Desarrollada. De acuerdo a

la desviación estándar (0,1), los promedios del Nivel de Desarrollo son homogéneos y representativos.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 63% | 3,7 | 47% | 3 |
| Profesores | 73% | 2,9 | 60% | 3,2 |
| Egresados | 50% | 3,3 | 50% | 3,3 |



Competencia N°22: Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado

Al apreciar presente el cuadro sobre la competencia: Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado; se entiende que no existe mayor diferencia entre los resultados obtenidos, acerca de la calificación dada al Nivel de Importancia y Desarrollo, entre los tres grupos encuestados. Es decir existen opiniones similares.

Ahora bien, estos gráficos demuestran que se presentó gran diferencia de opiniones en el grupo de docentes, porque el resultado obtenido se debe al 46% de los profesores encuestados, es decir 7 de 10 docentes, mientras el resto de los grupos coinciden las opiniones de más de la mitad de la población de estudiantes y egresados, en este sentido se entiende que el 77% de los estudiantes, representa 23 de 30 de ellos, y que por parte de los egresados el 60% está representando a 6 de los 10 encuestados. Ahora bien respecto a las

medias, de esta competencia es considerada como Importante, por el cuerpo docente y egresados, mientras que los estudiantes clasifican su nivel de importancia como Muy Importante.

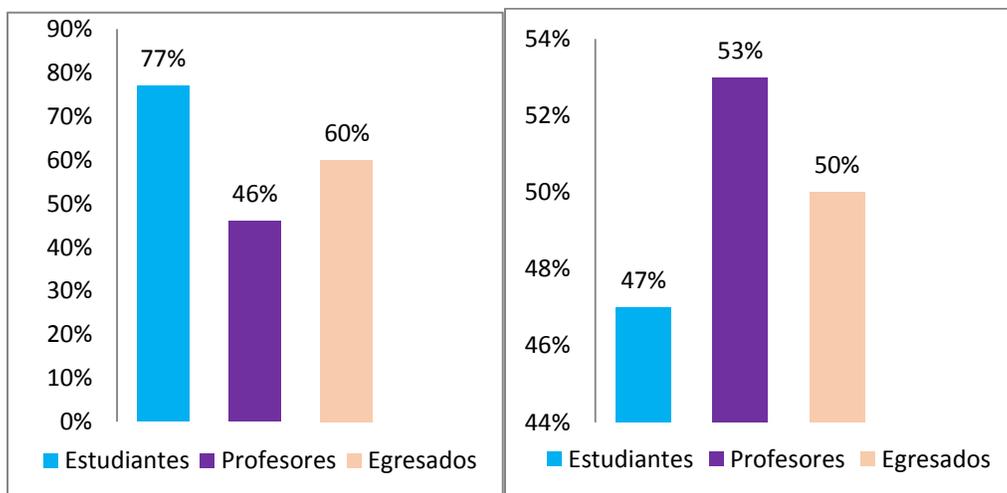
Para el caso del nivel de desarrollo a pesar de que la representación gráfica representa disparidad de opiniones dentro de los grupos, se puede decir que los tres grupos la clasifican como: Desarrollado en el Postgrado de Gerencia de Proyecto UCAB, ya que las respuestas se encuentran por debajo de la media, es decir estas oscilan entre 3,1 y 3,2 para los tres grupos estudiados. Los promedios reflejados para el Nivel de Desarrollo son

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 77% | 3,8 | 47% | 3,1 |
| Profesores | 46% | 3,3 | 53% | 3,2 |
| Egresados | 60% | 3,3 | 50% | 3,2 |

bastante homogéneos, por lo tanto son bastante representativo y esto se debe a que su desviación típica es de 0,05.

Nivel de Importancia

Nivel de Desarrollo



Competencia N°23: Identifica puntos clave en situaciones complejas

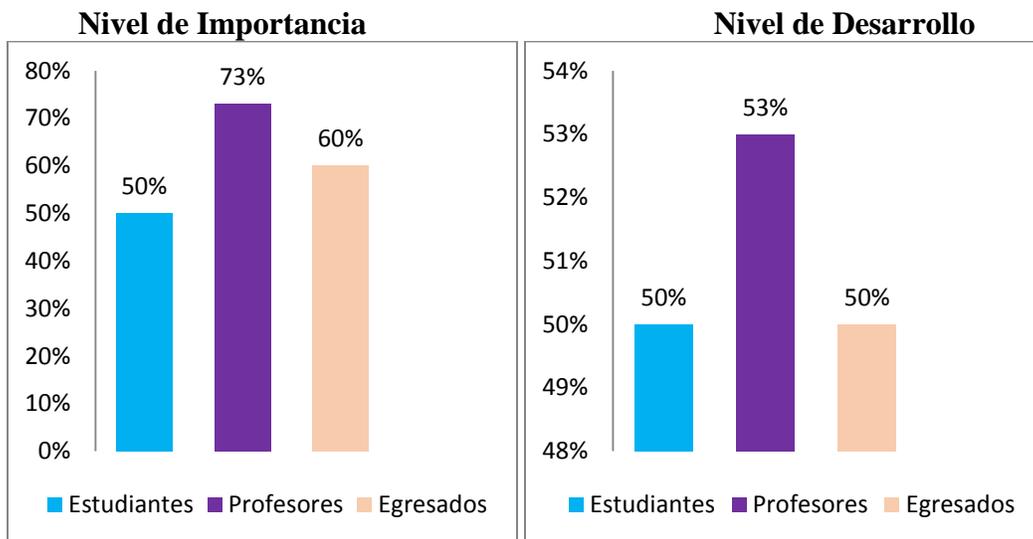
Para la competencia N° 23, se observa que las opiniones dentro de las muestras son similares, y coinciden en su mayoría o por lo menos la mitad de ellas. Igual que el análisis de las anteriores competencias, la opinión de los estudiantes es diferente al resto, y sin embargo los tres grupos comparten la misma opinión de clasificarla como Desarrollada, en el Postgrado de Gerencia de Proyectos, UCAB.

Para el análisis de los resultados de la competencia: Identificar puntos clave en situaciones complejas; se puede presenciar que el promedio es de 3,8 puntos por parte de los estudiantes, quienes consideran esta competencia Muy importante, bajo la opinión de la mitad del grupo total. A diferencia de la media de los docentes y egresados, que refleja una tendencia a ubicar esta competencia como Importante, debido al 73% y 60% de los profesores y egresados.

Ahora bien en los tres grupos, la mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo con la opinión concluida, generando similitud en la variable de Desarrollo, cuya valoración fue considerada por la mitad de las poblaciones encuestadas, refiriéndonos al 50% y 53% de estudiantes, profesores y egresados del Postgrado de Gerencia de Proyectos UCAB, quienes determinaron que esta competencia es desarrollada a través del pensum curricular.

Para esta competencia y su Nivel de Desarrollo, se calcula la desviación típica de 0,2; evidenciando cierta dispersión entre los promedios, sin embargo todavía se considera representativa, lo cual sucede de la misma forma para la desviación estándar de la variable Nivel de Importancia.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 50% | 3,8 | 50% | 2,9 |
| Profesores | 73% | 3,1 | 53% | 3 |
| Egresados | 60% | 3,4 | 50% | 3,3 |



Competencia N°24: Autocontrola las emociones y evita reacciones negativas

Para la siguiente competencia los resultados obtenidos, estuvieron muy por el promedio calculado para ambas variables. Clasificando de esta manera la competencia: Autocontrola las emociones y evita reacciones negativas como: Desarrollado e Importante.

A través del análisis de las gráficas, puede concluirse que el Nivel de Importancia también se encuentra clasificado por el 60% de docentes y egresados, representando a 9 de 15 profesores, y 6 egresados encuestados, como una competencia Importante, más no obstante el 50% de los estudiantes, es decir 15 de ellos la considera Muy importante. En cuanto a la diferencia de promedios, se presencia que la más significativa es de 0,4 puntos, entre los tres grupos entrevistados. Y con la desviación típica de 0,2, se aprecia cierto grado de dispersión para los promedios de ambas variables estudiadas, Nivel de Desarrollo e Importancia, sin embargo la muestra sigue siendo representativa.

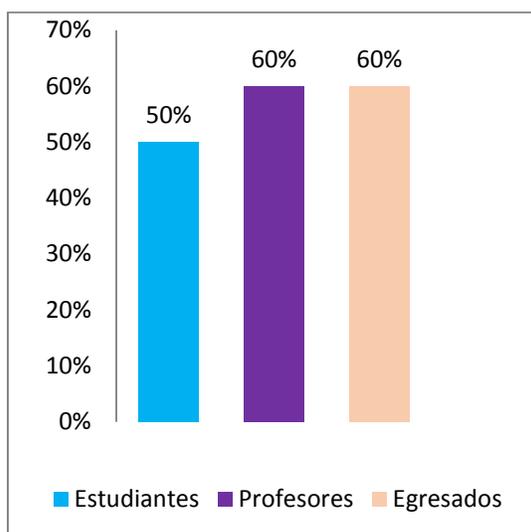
Igualmente, para el Nivel de Desarrollo existe una diferencia de 0,5 puntos, y una diferencia de 6% que generan la su ubicación como Desarrollada. Generada por la opinión del 47% de los estudiantes, 53% de los profesores, y el 50% de los egresados.

En el caso de esta competencia, cuyos resultados se mantienen entre la media, tanto para la variable Nivel de Importancia y Desarrollo, la dirección del Postgrado debería reforzar el

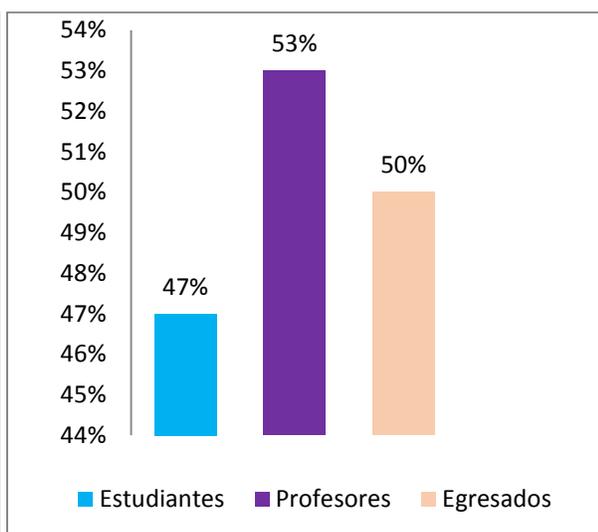
contenido de esta área ya que actualmente muchas empresas están impulsando y desarrollando las aptitudes emocionales de sus trabajadores, con el objeto de que éstos se sientan más motivados, responsables y autónomos durante sus labores cotidianas; siendo más enfáticos en los puestos de Gerencia, como es el caso de un Gerente de Proyectos.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 50% | 3,5 | 47% | 3,2 |
| Profesores | 60% | 3,1 | 53% | 2,8 |
| Egresados | 60% | 3,3 | 50% | 3,3 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N°26: Adapta su manera de trabajar en distintos contextos

En el caso de la competencia N° 26, se puede apreciar en los valores porcentuales que la opinión de los estudiantes y egresaos fue muy similar en cuanto al número de individuos de acuerdo con la clasificación del Nivel de Importancia como Importante, y a pesar de que el grupo de docentes presenta una diferencia de 23% por encima del resto de los entrevistados, ellos también la consideran Importante.

En este caso el número de estudiantes que generó estas opiniones, fue de 15 estudiantes y 5 egresados del Postgrado en Gerencia de Proyectos UCAB, es decir 15 y 5 individuos respectivamente, encontrándose en la media del número total de entrevistados, a diferencia

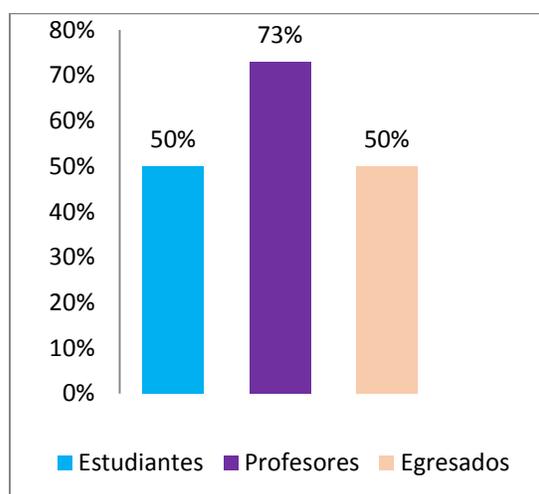
del personal docentes quienes, más de la mitad de los individuos considera que esta competencia es *Importante*.

Para el caso del Nivel de Desarrollo, van a coincidir las opiniones de los tres grupos, como se observa en la gráfica el valor porcentual va de 40% al 53%; a pesar de que se presencia una diferencia porcentual en la coincidencia de las opiniones entre los tres grupos estudiados, el promedio del Nivel de Desarrollo es de 3; es decir que esta variable es percibida como Desarrollada, dentro del Postgrado de Gerencia de Proyectos UCAB.

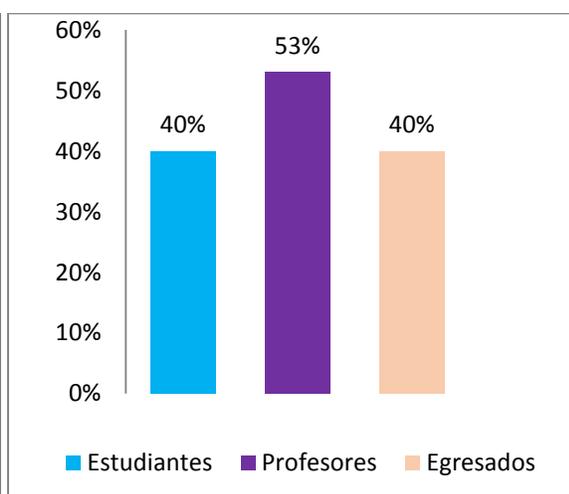
Los promedios presentados a continuación, son bastante homogéneos ya que su medida de dispersión es de 0,05, es decir no existe dispersión entre los promedios de la variable Nivel de importancia, al igual que sucede con la variable Nivel de Desarrollo, cuya desviación estándar es de 0,1.

| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 50% | 3,4 | 40% | 3,1 |
| Profesores | 73% | 3,1 | 53% | 3,1 |
| Egresados | 50% | 3,4 | 40% | 3 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo



Competencia N°27: Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma

Para finalizar, dentro de las 20 competencias consideradas como las más importantes para el perfil profesional de un Gerente de Proyectos, se encuentra la competencia N° 27. El Distinguir la

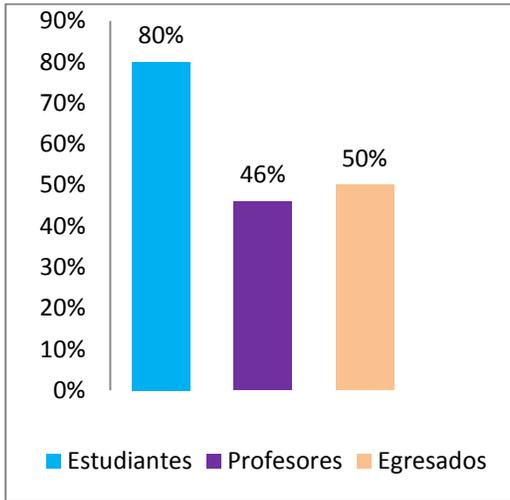
actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma; se encuentra entre el 89% de las competencias consideradas como Importantes y Desarrollas.

En este caso Distinguir la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma; es considerada como Importante, debido a la opinión del 80% de los estudiantes encuestados, y el 46% y 50% de los docentes y egresados encuestados. En términos del número exacto de individuos cuyas respuestas reflejaron estos resultados, se infiere que 24 de 30 de los estudiantes, 7 de 15 docentes, y 5 de 10 egresados comparten la misma opinión. Caso similar a la variable Nivel de Desarrollo, en donde solo se presencia una mayor diferencia entre los estudiantes y el resto de los grupos estudiados. A esto se refiere que la proporción de los docentes y egresados es la misma, pero la de los estudiantes se diferencia en 10% de más. En términos de número exacto de individuos, se encuentra que la mitad de los estudiantes, y un individuo por debajo de la media de docentes y egresados, opina que esta competencias

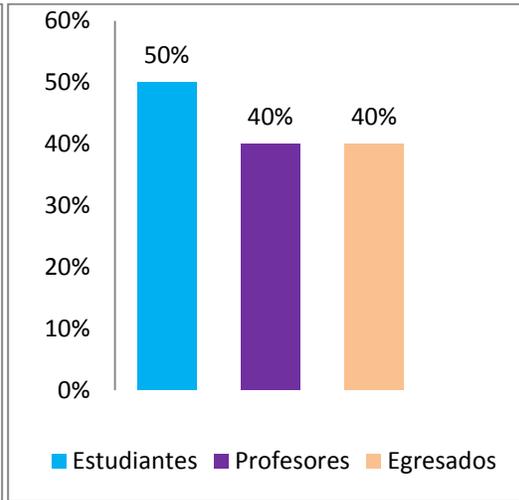
Para estos resultados se calcula 0,2 para la desviación estándar del Nivel de Desarrollo, lo cual indica que la distribución tiene cierto grado de heterogeneidad, y que para el Nivel de Importancia, el promedio presentado es bastante representativo, ya que no existe dispersión entre los promedios trabajado.

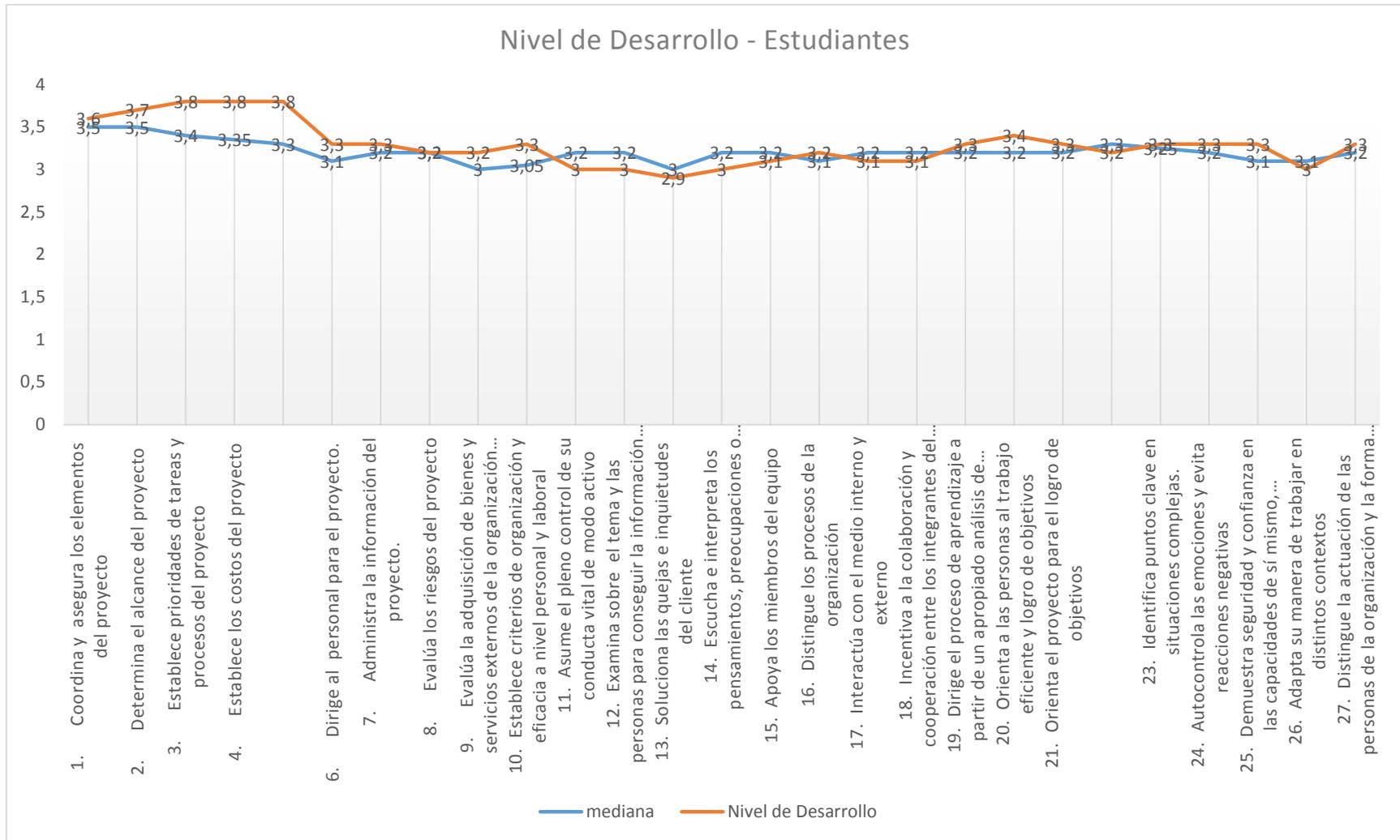
| | Nivel de Importancia | Promedio Nivel de Importancia | Nivel de Desarrollo | Promedio Nivel de Desarrollo |
|-------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Estudiantes | 80% | 3,4 | 50% | 3 |
| Profesores | 46% | 3,3 | 40% | 2,8 |
| Egresados | 50% | 3,4 | 40% | 3,3 |

Nivel de Importancia



Nivel de Desarrollo





Grafico

Nº

1:

Nivel

de

Desarrollo-

Estudiantes

Nivel de Desarrollo – Estudiantes

Para el análisis del gráfico de brechas de Nivel de Desarrollo- Estudiantes, existen cuatro competencias que según los promedios obtenidos se encuentran en el nivel más óptimo, es decir, son las cuatro competencias que están más desarrolladas del perfil de competencias profesionales que se ha de diseñar; las competencias mencionadas son:

Competencia N°1: Coordina y asegura los elementos del proyecto; la cual consiste en asegurar que todos los elementos del proyecto operen en forma coordinada para esto se deben producir soluciones para los objetivos en competencia, para alcanzar las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados en el mismo.

Competencia N°2: Determina el alcance del proyecto; es importante ya que incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para terminar el proyecto con éxito aparte de que es la descripción de los límites del proyecto, define tanto lo que en el proyecto se entregará.

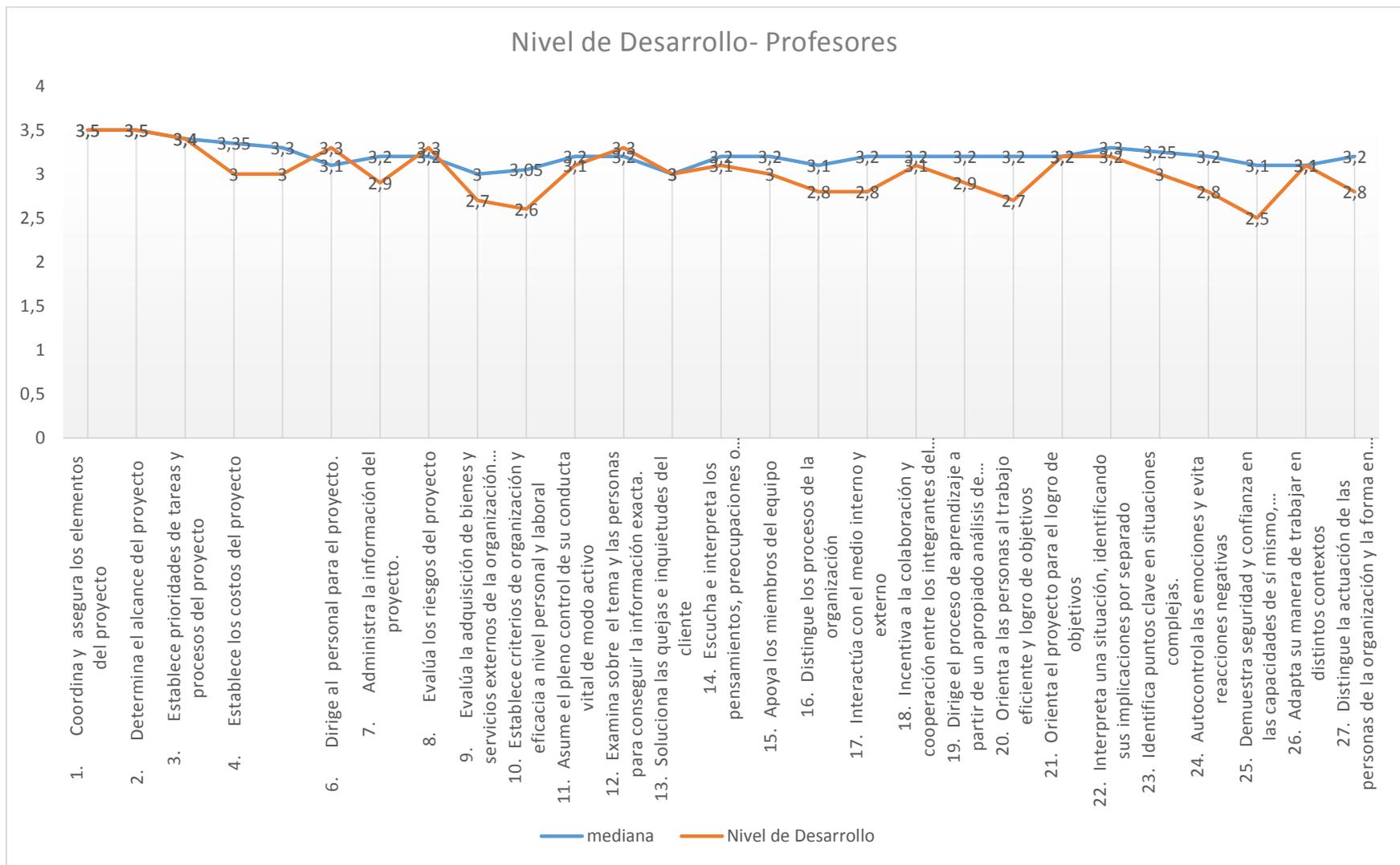
Competencias N°15 y N°18 referentes a: Apoyar a los miembros del equipo e Incentivar a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos muestran que se debe hacer el uso más eficaz de las personas implicadas con el proyecto, enfocándose en identificación, documentación, y asignación, responsabilidades, y relaciones de divulgación; además de conseguir los recursos humanos necesarios para trabajar en el proyecto y buscando el desarrollo de habilidades del individuo que se convierten y del grupo para realzar funcionamiento del proyecto

Ahora bien, también existen dos competencias que se encuentran por debajo del promedio óptimo, identificadas a continuación:

Competencia N°9: Evaluar la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto.

Competencia N°12: Examina sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta.

El desarrollo de estas competencias debe ser considerado, ya que las mismas buscan asegurar al estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.



Grafico

Nº

2:

Nivel

de

desarrollo-Profesores

Nivel de Desarrollo – Profesores

Como bien se puede observar en dicho gráfico de brechas de Nivel de Desarrollo- Docentes, se menciona en primer lugar la existencia de seis competencias que según los profesores a través de los promedios obtenidos, se encuentran en el nivel más óptimo de desarrollo, es decir son las seis competencias que están más desarrolladas del perfil de competencias profesionales que se ha de diseñar. Estas Seis competencias son:

Competencia N°1 referente a: Coordinar y asegurar los elementos del proyecto; donde se asegura que todos los elementos del proyecto operen en forma coordinada para esto se deben producir soluciones para los objetivos en competencia, para alcanzar las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados en el mismo.

Así también se tiene la competencia N°2 que hace referencia a Determina el alcance del proyecto; que consiste en desarrollar una descripción detallada del Proyecto y del producto. Esto es fundamental para el éxito, ya que proporciona un entendimiento común entre los interesados del Proyecto.

Competencia N°3 que refiere a Establecer prioridades de tareas y procesos del proyecto. Su objetivo es determinar las necesidades de tener presente la explicación construida y las posibles alternativas de solución, elaboradas durante el proceso de vinculación, estos aspectos permitirán precisar hacia donde se quiere ir y como se puede alcanzar la meta y el éxito planteado.

De igual manera se tiene la competencia N° 6 que hace referencia a: Dirigir al personal para el proyecto, y cuya importancia recae en que para llegar al éxito se debe determinar quién debe asistir; con qué información y para qué; comunicar objeto y objetivos de la reunión; revisar el cumplimiento de los acuerdos previos; informar si la reunión es periódica o especial y qué implicaciones se derivan; determinar una agenda detallada de temas a tratar; no eludir desafíos, problemas ni soluciones; pautar tiempo de la reunión previamente o al comenzar; negociar tiempo por tema; comentar y compartir expectativas; impulsar aparición de ideas y alternativas sin sesgarlas a priori; y definir acciones futuras, pasos para lograr el cumplimiento de logros convenidos.

Así mismo, se tiene la competencia N°8 que refiere el hecho de Evaluar los riesgos del proyecto; que es de suma importancia y debe estar altamente desarrollada porque es una

estrategia clave para hacer frente a las diferentes decisiones que permitirán eliminar y mitigar hacer el riesgo a través de un plan de contingencia.

La competencia N°12 que trata de Examinar sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta; tiende que poseer un alto nivel de desarrollo porque gracias a esto se busca invertir tiempo en una para evitar reprocesar y aumenta el rendimiento. Las metas deben ser concretas, mensurables y realistas; tomando en cuenta orientaciones y peticiones que deben concretarse en objetivos colectivos específicos, ya que alcanzarlos ayuda a reforzar el compromiso común.

En sentido contrario, también se puede presenciar algunas competencias que están por debajo del nivel deseado, estas son:

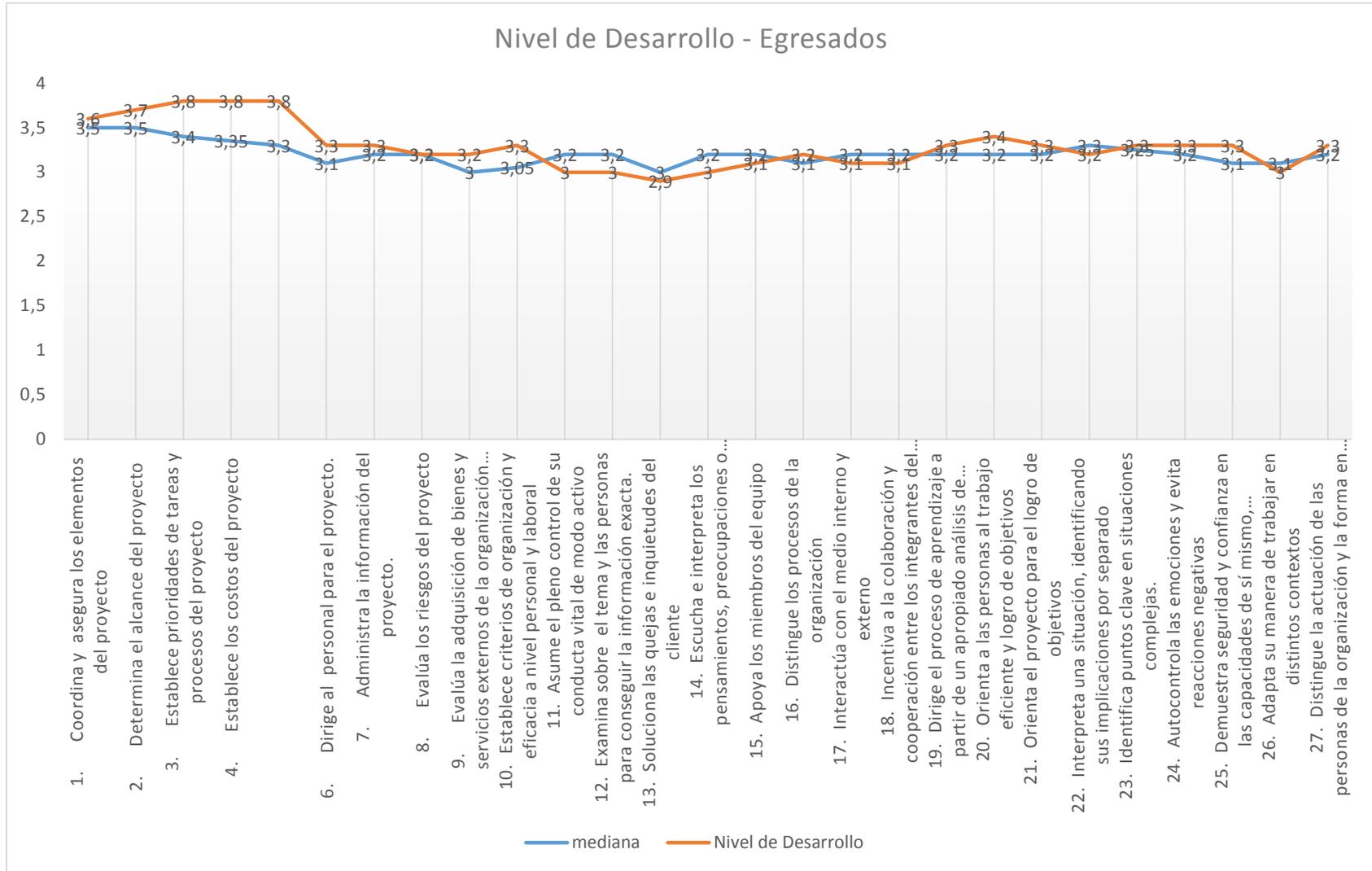
Competencia N°16 la que refiere a: Distinguir los procesos de la organización. Esta es de gran importante ya que en las diferentes fases se establecen los objetivos del proyecto de acuerdo a las necesidades o requisitos del cliente y sponsor.

Así mismo se tiene la competencia N°17 denominada: Interactúa con el medio interno y externo. La cual es importante porque se debe determinar cómo influyen los factores externos: economía, política y social; en la situación interna de la empresa, y como se proyecta la misma en su entorno industrial.

Siguiendo el esquema, otra de las competencias que está por debajo del promedio evaluado es la competencia N°20: Orientar a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos. Cuya importancia radica en los beneficios generados, mediante la alineación para alcanzar un objetivo común.

La competencia N°24 se refiere al: Autocontrol de las emociones y evita reacciones negativas; la cual busca el desarrollo de un clima óptimo laboral, a través de las buenas relaciones Empleado y Empleador.

Para culminar se tiene la competencia N°24: Distinguir la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Esta es importante ya que evita riesgos que generan la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los miembros pertenecientes al proyecto, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos.



Grafico

Nº

3:

Nivel

de

desarrollo-Egresados

Nivel de Desarrollo –Egresados

Como bien se puede observar en dicho grafico de brechas de Nivel de Desarrollo-Egresados, existen cinco competencias que se encuentran en el nivel más óptimo, es decir, son las cinco competencias que están más desarrolladas del perfil de competencias profesionales que se ha de diseñar; las competencias mencionadas son:

Competencia N°1 referente a Coordinar y asegurar los elementos del proyecto; donde se asegura que todos los elementos del proyecto operen en forma coordinada solucionar y alinear con los objetivos en competencia, alcanzar las necesidades y expectativas. De igual manera se tiene la competencia N°2 que hace referencia a Determina el alcance del proyecto.

Otra de las competencias con un nivel de desarrollo bastante alto es la competencia N°3 que se refiere a: Establecer prioridades de tareas y procesos del proyecto, la misma consiste en determinar las necesidades de tener presente la explicación construida y las posibles alternativas de solución.

Así mismo está la competencia N°4: Establecer los costos del proyecto. Esta es muy importante ya que al tener información de ello se puede programar los recursos disponibles y evaluar la rentabilidad de los mismos; estimando su costo, preparando el presupuesto y controlando las variaciones en los desembolsos del mismo.

De esto modo, la última competencia con mayor auge dentro de las opiniones de los egresados, se encuentra la competencia N° 5: Precisar estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos; la cual es importante ya que se puede identificar la naturaleza, ubicación, intensidad y probabilidad de una amenaza, determinar la existencia y el grado de vulnerabilidad y exposición a esas amenazas; etc.

Por otra parte, se puede apreciar que también existen competencias por desarrollar, según los egresados del postgrado en cuestión. Es decir, que obtuvieron un valor por debajo del promedio en general, y entre ellas se tienen las competencias N°: 11, 12, 13, 14, y 26.

La competencia N°11 refiere a Asumir el pleno control de su conducta vital de modo activo; sumamente importante ya que pueden asignarse responsabilidades para la proyección del proceso y la definición de la política de calidad, de modo que se cumpla con los requisitos.

La competencia N°12 referente a Examinar sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta, es importante desarrollarla ya que permite tener exactitud y control de a quién va dirigido el proyecto, como a que audiencia, etc.

La competencia N° 13 se refiere a Solucionar las quejas e inquietudes del cliente, debe desarrollarse de manera rápida y eficaz; ya que el cliente es aquella persona que va a dar su punto de vista de cómo está siendo manejada la gestión dentro de la empresa, y eso ayuda a su vez a que se generen más oportunidades de mejora y por consecuencia que se actué para solventar las fallas.

De igual manera se tiene la competencia N°14 referente a Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto, esto se desarrolla para incrementar la participación y el compromiso de cada una de las partes sea efectivo.

Y para culminar con las cinco competencias con mayor auge dentro del perfil de competencias profesionales a crear, se tiene la competencia N°26: Adapta su manera de trabajar en distintos contextos, la cual debe ser desarrollada porque consiste en crear un equipo de liderazgo, y se puede ver como un modo de guiar el proyecto.

Tabla Nº 1: Promedios según el nivel de instrucción

| Competencia | Promedio Estudiantes | | Promedio Profesores | | Promedio Egresados | |
|--|----------------------|------------|---------------------|------------|--------------------|------------|
| | Importancia | Desarrollo | Importancia | Desarrollo | Importancia | Desarrollo |
| 1. Coordina y asegura los elementos del proyecto | 3,8 | 3,4 | 3,4 | 3,5 | 3,6 | 3,6 |
| 2. Determina el alcance del proyecto | 3,6 | 3,4 | 3,1 | 3,5 | 3,6 | 3,7 |
| 3. Establece prioridades de tareas y procesos del proyecto | 3,5 | 3,2 | 3,1 | 3,4 | 3,6 | 3,8 |
| 4. Establece los costos del proyecto | 3,3 | 3,1 | 3,3 | 3,0 | 3,6 | 3,8 |
| 5. Precisa estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos. | 3,5 | 2,9 | 3,5 | 3,0 | 3,6 | 3,8 |
| 6. Dirige al personal para el proyecto. | 3,1 | 2,8 | 2,9 | 3,3 | 3,4 | 3,3 |
| 7. Administra la información del proyecto. | 3,4 | 2,8 | 3,3 | 2,9 | 3,3 | 3,3 |
| 8. Evalúa los riesgos del proyecto | 3,3 | 2,9 | 3,1 | 3,3 | 3,6 | 3,2 |
| 9. Evalúa la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto | 3,2 | 2,7 | 3,4 | 2,7 | 3,3 | 3,2 |
| 10. Establece criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral | 3,3 | 2,9 | 2,8 | 2,6 | 3,4 | 3,3 |
| 11. Asume el pleno control de su conducta vital de modo activo | 3,3 | 3,2 | 3,3 | 3,1 | 3,2 | 3,0 |

| | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 12. Examina sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta. | 3,5 | 2,7 | 3,5 | 3,3 | 3,1 | 3,0 |
| 13. Soluciona las quejas e inquietudes del cliente | 3,2 | 2,9 | 3,3 | 3,0 | 3,1 | 2,9 |
| 14. Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto | 3,4 | 3,2 | 3,4 | 3,1 | 3,0 | 3,0 |
| 15. Apoya los miembros del equipo | 3,5 | 3,4 | 2,9 | 3,0 | 3,4 | 3,1 |
| 16. Distingue los procesos de la organización | 3,5 | 3,0 | 3,3 | 2,8 | 3,3 | 3,2 |
| 17. Interactúa con el medio interno y externo | 3,5 | 3,3 | 3,2 | 2,8 | 3,3 | 3,1 |
| 18. Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos | 3,5 | 3,4 | 3,1 | 3,1 | 3,2 | 3,1 |
| 19. Dirige el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de necesidades organizacionales | 3,6 | 3,1 | 3,0 | 2,9 | 3,4 | 3,3 |
| 20. Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos | 3,6 | 3,3 | 3,3 | 2,7 | 3,3 | 3,4 |
| 21. Orienta el proyecto para el logro de objetivos | 3,7 | 3,0 | 2,9 | 3,2 | 3,3 | 3,3 |
| 22. Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado | 3,8 | 3,1 | 3,3 | 3,2 | 3,3 | 3,2 |
| 23. Identifica puntos clave en situaciones complejas. | 3,8 | 2,9 | 3,1 | 3,0 | 3,4 | 3,3 |
| 24. Autocontrola las emociones y evita | 3,5 | 3,2 | 3,1 | 2,8 | 3,3 | 3,3 |

| | | | | | | |
|---|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
| reacciones negativas | | | | | | |
| 25. Demuestra seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos. | 3,5 | 3,1 | 3,3 | 2,5 | 3,4 | 3,3 |
| 26. Adapta su manera de trabajar en distintos contextos | 3,4 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,4 | 3,0 |
| 27. Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. | 3,4 | 3,0 | 3,3 | 2,8 | 3,4 | 3,3 |

Fuente: Creación Propia

Tabla № 2: Datos nivel de desarrollo

| competencias | Nivel de Desarrollo | | | | | | |
|---|---------------------|------------|-----------|------------|-----------|-------------------|----------|
| | estudiantes | profesores | egresados | promedio | varianza | Desviación típica | Mediana |
| 1. Coordina y asegura los elementos del proyecto | 3,47 | 3,5 | 3,6 | 3,52333333 | 0,0046333 | 0,06806859 | 3,55 |
| 2. Determina el alcance del proyecto | 3,4 | 3,5 | 3,7 | 3,53333333 | 0,0233333 | 0,15275252 | 3,483333 |
| 3. Establece prioridades de tareas y procesos del proyecto | 3,2 | 3,4 | 3,8 | 3,46666667 | 0,0933333 | 0,30550505 | 3,433333 |
| 4. Establece los costos del proyecto | 3,1 | 3 | 3,8 | 3,3 | 0,19 | 0,43588989 | 3,35 |
| 5. Precisa estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos. | 2,97 | 3 | 3,8 | 3,25666667 | 0,2216333 | 0,4707795 | 3,383333 |
| 6. Dirige al personal para el proyecto. | 2,87 | 3,3 | 3,3 | 3,15666667 | 0,0616333 | 0,24826062 | 3,133333 |
| 7. Administra la información del proyecto. | 2,87 | 2,9 | 3,3 | 3,02333333 | 0,0576333 | 0,24006943 | 3,166667 |
| 8. Evalúa los riesgos del proyecto | 2,9 | 3,3 | 3,2 | 3,13333333 | 0,0433333 | 0,2081666 | 3,233333 |

| | | | | | | | |
|--|------|-----|-----|------------|------------|------------|----------|
| 9. Evalúa la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto | 2,7 | 2,7 | 3,2 | 2,86666667 | 0,08333333 | 0,28867513 | 3,083333 |
| 10. Establece criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral | 2,9 | 2,6 | 3,3 | 2,93333333 | 0,12333333 | 0,35118846 | 3,05 |
| 11. Asume el pleno control de su conducta vital de modo activo | 3,2 | 3,1 | 3,3 | 3,2 | 0,01 | 0,1 | 3,183333 |
| 12. Examina sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta. | 2,77 | 3,3 | 3 | 3,02333333 | 0,07063333 | 0,26576932 | 3,183333 |
| 13. Soluciona las quejas e inquietudes del cliente | 2,93 | 3 | 2,9 | 2,94333333 | 0,00263333 | 0,05131601 | 3,066667 |
| 14. Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto | 3,23 | 3,1 | 3 | 3,11 | 0,0133 | 0,11532563 | 3,183333 |
| 15. Apoya los miembros del equipo | 3,4 | 3 | 3,1 | 3,16666667 | 0,04333333 | 0,2081666 | 3,216667 |
| 16. Distingue los procesos de la organización | 3,07 | 2,8 | 3,2 | 3,02333333 | 0,04163333 | 0,20404248 | 3,183333 |
| 17. Interactúa con el medio interno y externo | 3,3 | 2,8 | 3,1 | 3,06666667 | 0,06333333 | 0,25166115 | 3,2 |
| 18. Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos | 3,43 | 3,1 | 3,1 | 3,21 | 0,0363 | 0,19052559 | 3,233333 |
| 19. Dirige el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de necesidades organizacionales | 3,17 | 2,9 | 3,3 | 3,12333333 | 0,04163333 | 0,20404248 | 3,216667 |
| 20. Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos | 3,33 | 2,7 | 3,4 | 3,14333333 | 0,14863333 | 0,38552994 | 3,266667 |
| 21. Orienta el proyecto para el logro de objetivos | 3,07 | 3,2 | 3,3 | 3,19 | 0,0133 | 0,11532563 | 3,233333 |
| 22. Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado | 3,1 | 3,2 | 3,2 | 3,16666667 | 0,00333333 | 0,05773503 | 3,316667 |
| 23. Identifica puntos clave en situaciones complejas. | 2,9 | 3 | 3,3 | 3,06666667 | 0,04333333 | 0,2081666 | 3,25 |

| | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|------------|-----------|------------|----------|
| 24. Autocontrola las emociones y evita reacciones negativas | 3,27 | 2,8 | 3,3 | 3,12333333 | 0,0786333 | 0,28041636 | 3,2 |
| 25. Demuestra seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos. | 3,13 | 2,5 | 3,3 | 2,97666667 | 0,1776333 | 0,4214657 | 3,183333 |
| 26. Adapta su manera de trabajar en distintos contextos | 3,1 | 3,1 | 3 | 3,06666667 | 0,0033333 | 0,05773503 | 3,183333 |
| 27. Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. | 3,07 | 2,8 | 3,3 | 3,05666667 | 0,0626333 | 0,25026652 | 3,2 |

Fuente: Creación Propia

Tabla № 3 Datos Nivel de Importancia

| Competencia | Nivel de Importancia | | | | | | |
|---|----------------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------------|----------|
| | egresados | Profesores | Estudiantes | promedio | varianza | Desviación típica | Mediana |
| 1. Coordina y asegura los elementos del proyecto | 3,6 | 3,4 | 3,83 | 3,61 | 0,0463 | 0,215174348 | 3,55 |
| 2. Determina el alcance del proyecto | 3,6 | 3,1 | 3,6 | 3,43333333 | 0,083333333 | 0,288675135 | 3,483333 |
| 3. Establece prioridades de tareas y procesos del proyecto | 3,6 | 3,1 | 3,5 | 3,4 | 0,07 | 0,264575131 | 3,433333 |
| 4. Establece los costos del proyecto | 3,6 | 3,3 | 3,37 | 3,42333333 | 0,024633333 | 0,156950098 | 3,35 |
| 5. Precisa estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos. | 3,6 | 3,5 | 3,57 | 3,55666666 | 0,002633333 | 0,051316014 | 3,383333 |
| 6. Dirige al personal para el proyecto. | 3,4 | 2,9 | 3,13 | 3,14333333 | 0,062633333 | 0,250266525 | 3,133333 |
| 7. Administra la información del proyecto. | 3,3 | 3,3 | 3,43 | 3,34333333 | 0,005633333 | 0,075055535 | 3,166667 |

| | | | | | | | |
|--|-----|-----|------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| 8. Evalúa los riesgos del proyecto | 3,6 | 3,1 | 3,3 | 3,3333333 33 | 0,063333333 | 0,251661148 | 3,233333 |
| 9. Evalúa la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto | 3,3 | 3,4 | 3,23 | 3,31 | 0,0073 | 0,085440037 | 3,083333 |
| 10. Establece criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral | 3,4 | 2,8 | 3,33 | 3,1766666 67 | 0,107633333 | 0,328075195 | 3,05 |
| 11. Asume el pleno control de su conducta vital de modo activo | 3,2 | 3,3 | 3,37 | 3,29 | 0,0073 | 0,085440037 | 3,183333 |
| 12. Examina sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta. | 3,1 | 3,5 | 3,53 | 3,3766666 67 | 0,057633333 | 0,240069434 | 3,183333 |
| 13. Soluciona las quejas e inquietudes del cliente | 3,1 | 3,3 | 3,27 | 3,2233333 33 | 0,011633333 | 0,107857931 | 3,066667 |
| 14. Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto | 3 | 3,4 | 3,43 | 3,2766666 67 | 0,057633333 | 0,240069434 | 3,183333 |
| 15. Apoya los miembros del equipo | 3,4 | 2,9 | 3,53 | 3,2766666 67 | 0,110633333 | 0,332615895 | 3,216667 |
| 16. Distingue los procesos de la organización | 3,3 | 3,3 | 3,57 | 3,39 | 0,0243 | 0,155884573 | 3,183333 |
| 17. Interactúa con el medio interno y externo | 3,3 | 3,2 | 3,5 | 3,3333333 33 | 0,023333333 | 0,152752523 | 3,2 |
| 18. Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos | 3,2 | 3,1 | 3,57 | 3,29 | 0,0613 | 0,247588368 | 3,233333 |
| 19. Dirige el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de necesidades organizacionales | 3,4 | 3 | 3,6 | 3,3333333 33 | 0,093333333 | 0,305505046 | 3,216667 |
| 20. Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos | 3,3 | 3,3 | 3,6 | 3,4 | 0,03 | 0,173205081 | 3,266667 |
| 21. Orienta el proyecto para el logro de objetivos | 3,3 | 2,9 | 3,77 | 3,3233333 33 | 0,189633333 | 0,435469096 | 3,233333 |

| | | | | | | | |
|---|-----|-----|------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| 22. Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado | 3,3 | 3,3 | 3,83 | 3,4766666 67 | 0,093633333 | 0,305995643 | 3,316667 |
| 23. Identifica puntos clave en situaciones complejas. | 3,4 | 3,1 | 3,83 | 3,4433333 33 | 0,134633333 | 0,366924152 | 3,25 |
| 24. Autocontrola las emociones y evita reacciones negativas | 3,3 | 3,1 | 3,57 | 3,3233333 33 | 0,055633333 | 0,235867194 | 3,2 |
| 25. Demuestra seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos. | 3,4 | 3,3 | 3,57 | 3,4233333 33 | 0,018633333 | 0,136503968 | 3,183333 |
| 26. Adapta su manera de trabajar en distintos contextos | 3,4 | 3,1 | 3,4 | 3,3 | 0,03 | 0,173205081 | 3,183333 |
| 27. Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. | 3,4 | 3,3 | 3,4 | 3,3666666 67 | 0,003333333 | 0,057735027 | 3,2 |

Fuente: Creación Propia

CAPITULO V

Conclusiones

Después de haber analizado las percepciones que tienen los tres grupos pertenecientes a los estudiantes, profesores y egresados sobre cada una de las competencias que van a determinar el perfil de competencias profesionales de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello; se concluye que:

1.- Nivel de importancia:

A continuación se presentan las 10 competencias más importantes tomadas en cuenta para determinar el perfil de competencias profesionales del egresado de gerencia de proyecto de la UCAB.

Se puede apreciar que en primer lugar dentro de las 20 competencias más importantes de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que los estudiantes consideran como Muy importante la competencia número 1 referente a Coordinar y asegurar los elementos del proyecto; con un porcentaje de 83%, y un promedio de 3,8 puntos dentro de la escala de evaluación.

Así mismo en cuanto a la opinión de los profesores se obtuvo que el 67% de la población, considera a dicha competencia como muy importante y el 50 % de los egresados de igual manera consideran a la competencia como muy importante; todo esto trae como consecuencia que la competencia en cuestión sea considerada la más importantes dentro del diseño del perfil de competencias profesionales.

De igual forma se presenta que la competencia número 2 referente a determinar el alcance del proyecto, se obtuvo que el 67% de los estudiantes, el 67% de los profesores y el 50 % de los egresados tomaron en cuenta a dicha competencias como muy importante, esto se debe a que es necesario definir las actividades, asignar las tareas y determinar los recursos necesarios para conseguir las metas y los objetivos establecidos; por ello es considerada como la segunda más importante.

Siguiendo el esquema en cuestión dentro de los resultados, la competencia número 3 toma un lugar relevante, porque se deben establecer prioridades de tareas y procesos del

proyecto, los valores con los que se contaron para sacar esta conclusión fueron, por parte de los estudiantes un 57%, profesores 47% y egresados 50%.

De igual manera la competencia número 4 referente a establecer los costos del proyecto se obtuvo que 57% de los estudiantes, 47% de los profesores y 50% de los egresados consideran que esta competencia forma parte de las más importante ya que determina la rentabilidad de las actividades generadoras de ingreso, así como, la necesidad de contar con subsidios o con tasas cubiertas por los usuarios, en el caso de los proyectos no dirigidos a la generación de ingreso.

Consecutivamente se presenta que la competencia número 5 donde se tiene que precisar estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos, es considerada como una de las más importantes aunque no posee valores máximos de evaluación, por lo que el 63% los estudiantes, 53% de los profesores y 40% de los egresados opinan que es muy importante por lo que sirve para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente, también la aplicación de métodos modernos de capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas, etc.

De igual forma se presenta que evaluar los riesgos del proyecto es de suma importancia ya que ayuda a determinar la existencia y el grado de vulnerabilidad y exposición a esas amenazas, fue tomada como una de las más importantes por obtener unos resultados referentes al 50% de los estudiantes, 67% de los profesores y 40% de los egresados. En cuanto a la competencia de asumir el pleno control de su conducta vital del modo activo se presenta importante ya que se debe a la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, y obtuvo unos valores por parte de los estudiantes de 53%, por los profesores de 53% y de los egresados de 40%.

Con un 50% por parte de los estudiantes, 73% de los profesores y 50% de los egresados se obtuvo que la competencia número 14 referente a escuchar e interpretar los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto, es considerada como competencia esencial para el perfil; así como también la competencia número 15 que hace referencia al apoyo a los miembros del equipo, la cual es importante ya que los proyectos tienen como propósito contribuir al desarrollo

comunitario, se parte de que hay dos partes claramente identificadas, una compuesta por los miembros de las comunidades relacionadas y otra por el grupo de apoyo o de agentes de desarrollo.

De igual manera es importante distinguir los procesos de la organización ya que el trabajar para buscar lograr la percepción de los tres grupos entrevistados, con unos valores referentes a estudiantes 60%, profesores 33% y egresados 60%, se debe a que con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad además de definir las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas, lo cual garantiza la efectividad para el logro de los objetivos; Así mismo interactuar con el medio, referente a la competencia número 17, fue tomada como muy importante con unos valores del 63% por parte de los estudiantes, 60 % por parte de los profesores y 50% por parte de los egresados.

2.- Nivel de desarrollo:

A continuación se presentan las percepciones de los tres grupos en cuanto a las competencias que tuvieron un alto nivel de importancia y un bajo nivel de desarrollo, donde es de carácter de urgencia buscar el desarrollo de dichas competencias a través de la intervención por parte de la dirección del programa buscando estructurar la oferta curricular permitiendo que esta oferta se adapte a los requerimientos del desarrollo de la competencia buscando mejorar la calidad y la excelencia académica del postgrado; entre esas competencias mencionadas anteriormente se tienen: la competencia # 7 con un promedio de 2,87 el cual representa un valor inferior al promedio calculado, y refiere a administrar la información del proyecto, se debe desarrollar ya que gracias a esto se pueden minimizar riesgos, amenazas y mantener al equipo que va a realizar el proyecto informado ante cualquier cambio, .

De igual manera se presenta la competencia número 8 que indica la evaluación de los riesgos del proyecto, con un promedio de 2,9 que representa un valor inferior al promedio en general, lo que implica detectar cuales son las fuentes principales de riesgo y evaluar la manera de que no afecte de manera directa la realización del proyecto; por ende es necesario que se busque la manera de desarrollar dicha competencia para el postgrado.

Así mismo es importante desarrollar el hecho de Evalúa la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto, que hace referencia a la competencia número 9 ya que es una herramienta fundamental para la administración armónica y eficiente de los gastos e ingresos de una organización y obtuvo valores de 30% de estudiantes, profesores 66% y egresados 30% que reflejaron que dicha competencia tenía poco desarrollo; se recomienda buscar materias que ayuden al desarrollo progresivo de dicha competencia.

Consiguientemente establecer criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral refiere a la competencia número 10 la cual obtuvo un promedio de 2,9 que representa un valor inferior al promedio general; es necesario tomar acciones porque afecta sobre la toma de decisiones, además se puede considerar como una actividad orientada a mejorar de la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, aparte de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos; En este sentido, cabe apreciar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos; además de ello examinar sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta, es necesario desarrollarla ya que se sabe a quién va dirigido el proyecto, como puedes abordar el tema y se evita la alineación de las expectativas del cliente con los objetivos del proyecto y obtuvo una percepción por parte de los estudiantes de un 46%, de profesores 33% y de egresados de 30% que esta con un desarrollo bastante bajo en relación a las demás competencias.

De igual forma hay que tomar en cuenta que se debe Solucionar las quejas e inquietudes del cliente, esto hace referencia a la competencia número 13, con un promedio de 2,9 y unos valores referentes a que el 36% de los estudiantes, 6% de los profesores y 50% de los egresados que opinan que la competencia tiene poco desarrollo, es importante atacar el desarrollo de la misma ya que este es el principal ente que indicara a la empresa de qué manera está realizando su trabajo y si cumple con los objetivos propuestos al inicio de la creación de proyecto. Para poder lograr el éxito del proyecto es absolutamente necesario distinguir los procesos de la organización, debido a que se tiene que hacer una proyección de lo que ocurrirá. Es, por tanto, un análisis dinámico, de lo que ocurre a través de todo el horizonte de la vida útil del proyecto.

De la mano con esto se aprecia que se debe orientar a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos ya que esto genera una ventaja competitiva dentro de la empresa y a su vez hace que se optimicen los recursos relacionados con poco tiempo, menos dinero, menos gastos, menor esfuerzo, más beneficio, tomando en cuenta las acciones emprendidas por los sujetos involucrados están dirigidas a alcanzar las metas del proyecto. Una vez que se desarrolle esto se deben identificar puntos clave en situaciones complejas para tomar acciones sobre eso y buscar el éxito del proyecto, esto corresponde a la competencia número 23 con valores de 36% de los estudiantes, 20% de los profesores y 40% de los egresados que tienen la percepción de que dicha competencia tiene poco desarrollo dentro del postgrado.

Para culminar es necesario Demostrar seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos a la hora de la ejecución del proyecto buscando adoptar acciones correctivas o preventivas para controlar el rendimiento; la supervisión es un aspecto de la Dirección de Proyectos que se realiza a lo largo del mismo e incluye, medición y difusión de información sobre el rendimiento, así como también, la evaluación de las mediciones, además de las tendencias para llevar a efecto las mejoras del proceso.

3.- Brechas

A continuación se presenta la conclusión de las brechas obtenidas en base a la percepción de los tres grupos evaluados, que corresponden a los estudiantes, profesores y egresados:

Se presentan las competencias que tuvieron un promedio más elevado en comparación al promedio general y forman parte del grupo de competencias con mayor desarrollo y mayor importancia dentro de la evaluación de brechas; de acuerdo a la percepción de los tres grupos se llegó a la conclusión que con un promedio de 3.6 por parte de los estudiantes, con un promedio de 3,5 por parte de los profesores y con un promedio de 3,5 por parte de los egresados la competencia N°1, referente a coordinar y asegurar los elementos del proyecto; la cual consiste en asegurar que todos los elementos del proyecto operen en forma coordinada, es importante para producir soluciones para los objetivos en competencia, y alcanzar las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados en el mismo;

Con un promedio de 3,7 por parte de los estudiantes, 3,5 por parte de la percepción de los profesores y 3,7 por parte de los egresados, la competencia N°2, forma parte de la segunda competencia más importante y con mayor desarrollado dentro del perfil a diseñar, además de que refiere a determina el alcance del proyecto; es importante ya que incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo para terminar el proyecto con éxito aparte de que es la descripción de los límites, define todo lo que en el mismo se entregará.

Por parte de la percepción de los profesores y egresados se evidencia que la competencia número 3 con un promedio de 3,4 y 3,8; hace referencia a establecer prioridades de tareas y procesos del proyecto; donde el objetivos es determinar las necesidades y la explicación además de las posibles alternativas de solución, elaboradas durante el proceso de vinculación, estos aspectos permitirán precisar hacia donde se quiere ir y como se puede alcanzar la meta y el éxito planteado. La competencia fue tomada como otra de las más importancias y con mayor desarrollo demostrado dentro de las brechas, tomando en cuenta que la percepción de los estudiantes fue distinta.

Así mismo de acuerdo con la percepción de los egresados, se encuentran la competencia N°4 con un promedio de 3,8 y refiere a establecer los costos del proyecto; esta es muy importante ya que al tener información de ello se puede programar los recursos disponibles y evaluar la rentabilidad de los mismos; estimando su costo, preparando el presupuesto y controlando las variaciones en los desembolsos del mismo. De igual forma se evidencia la competencia N° 5 con un promedio de 3,8 y hace referencia a precisar estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos. Son tomadas como relevantes ya que obtuvieron resultados destacados en comparación a los demás.

. De igual manera de acuerdo a la percepción de los profesores se tiene que se tiene la competencia N° 6 con un promedio de 3,3, hace referencia a dirigir al personal para el proyecto, cuya importancia recae en que para llegar al éxito se debe determinar quién debe asistir; con qué información y para qué; comunicar objeto y objetivos de la reunión y revisar el cumplimiento de los acuerdos previos.

Así mismo, con un promedio de 3,3 se tiene la competencia N°8 que refiere el hecho de evaluar los riesgos del proyecto; que es de suma importancia y debe estar

altamente desarrollada porque es una estrategia clave para hacer frente a las diferentes decisiones que permitirán eliminar y mitigar al riesgo a través de un plan de contingencia.

Para culminar con aquellas competencias que obtuvieron buenos resultados se presenta que de acuerdo con la percepción de los estudiantes, con unos promedios de 3,2 y 3,2 las competencias N°15 y N°18 referentes a: apoyar a los miembros del equipo e Incentivar a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos muestran que se debe hacer el uso más eficaz de las personas implicadas con el proyecto, enfocándose en identificación, documentación, y asignación, responsabilidades, y relaciones de divulgación.

Siguiendo la pauta se presenta una diferencia de criterios ya que de acuerdo a la percepción de los estudiantes y egresados la competencia número 12 referente a examina sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta donde se deben desarrollar, buscan asegurar a las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes, obteniendo una evaluación con un promedio de 3 está por debajo del promedio en general; mientras que los profesores perciben a la competencia con un promedio de 3,3 como una de las más desarrolladas dentro del programa en cuestión.

En tal sentido se presentan aquellas competencias que se encuentran por debajo del promedio obtenido, por parte de la percepción de los grupos evaluados.

De acuerdo a los estudiantes se presenta que con un promedio de 3 puntos la competencia N°9 referente a evaluar la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto.

De igual manera los profesores opinan que las competencias: N°16 con un promedio de 2,8 que refiere a: Distinguir los procesos de la organización., es de gran importante ya que en las diferentes fases se establecen los objetivos del proyecto de acuerdo a las necesidades o requisitos del cliente y sponsor. Así mismo se tiene la competencia N°17 con un promedio 2,8 denominada: Interactúa con el medio interno y externo, es importante desarrollarla porque se debe determinar cómo influyen los factores externos: economía, política y social; en la situación interna de la empresa, y como se proyecta la misma en su entorno industrial.

Siguiendo el esquema, otra de las competencias que está por debajo del promedio evaluado es la competencia N°20 con un promedio de 2,7, hace referencia a: Orientar a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos. Cuya importancia radica en los beneficios generados, mediante la alineación para alcanzar un objetivo común.

Con un promedio de 2,8 la competencia N°24 se refiere al: Autocontrol de las emociones y evita reacciones negativas; la cual busca el desarrollo de un clima optimo laboral, a través de las buenas relaciones Empleado y Empleador. Para culminar se tiene la competencia N°27 con un promedio de 2,8 y hace énfasis en Distinguir la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

Y por último se tiene la percepción de los egresados en donde se presentan las siguientes competencias: la competencia N°11 con un promedio de 3 refiere al hecho de asumir el pleno control de su conducta vital de modo activo; sumamente importante ya que pueden asignarse responsabilidades para la proyección del proceso y la definición de la política de calidad, de modo que se cumpla con los requisitos;

Con un promedio de 2,9 la competencia N° 13 se refiere a solucionar las quejas e inquietudes del cliente, debe desarrollarse de manera rápida y eficaz; ya que el cliente es aquella persona que va a dar su punto de vista de cómo está siendo manejada la gestión dentro de la empresa, y eso ayuda a su vez a que se generen más oportunidades de mejora y por consecuencia que se actué para solventar las fallas.

De igual manera con un promedio de 3 se tiene la competencia N°14 referente a escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto, esto se desarrolla para incrementar la participación y el compromiso de cada una de las partes sea efectivo. Y para culminar con las cinco competencias con mayor auge dentro del perfil de competencias profesionales a crear, se tiene la competencia N°26 con un promedio de 3 se hace referencia a, adapta su manera de trabajar en distintos contextos, la cual debe ser desarrollada porque consiste en crear un equipo de liderazgo, y se puede ver como un modo de guiar el proyecto.

4.- Perfil de competencias Profesionales del Egresado del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

1. Coordina y asegura los elementos del proyecto
2. Determina el alcance del proyecto
3. Establece prioridades de tareas y procesos del proyecto
4. Establece los costos del proyecto
5. Precisa estándares de calidad del proyecto para satisfacer las necesidades de los objetivos.
6. Evalúa los riesgos del proyecto
7. Asume el pleno control de su conducta vital de modo activo
8. Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto
9. Apoya los miembros del equipo
10. Distingue los procesos de la organización
11. Interactúa con el medio interno y externo
12. Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos
13. Dirige el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de necesidades organizacionales
14. Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos
15. Orienta el proyecto para el logro de objetivos
16. Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado
17. Identifica puntos clave en situaciones complejas.
18. Autocontrol de las emociones y evita reacciones negativas
19. Demuestra seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos.
20. Adapta su manera de trabajar en distintos contextos
21. Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

Recomendaciones

A lo largo de esta investigación se puede apreciar algunas oportunidades de mejora para aquellas competencias que obtuvieron valores por debajo de la media, con un nivel de importancia óptimo; invitando a la dirección de dicho postgrado a estructurar la oferta

académica bajo un enfoque de competencias, con el objetivo de generar, habilidades, conocimientos y destrezas que ayuden a solventar la situación planteada. Es decir se requerirá tomar medidas de reestructuración del contenido programático, buscando generar conocimientos y destrezas que permitan subsanar estas brechas.

En el caso de la competencia: Establece criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral; ubicada por debajo del nivel de importancia con un promedio de 2,6 por parte de los profesores en común acuerdo para considerarla como Importante. Se recomienda a la directiva estudiar la posibilidad de mejorar la oferta curricular referente a esta competencia para lograr el nivel óptimo, o en su defecto evaluar la situación de la percepción por parte del cuerpo docente ya que dicha opinión proviene del cuerpo docente quien es el que imparte la enseñanza en el Postgrado de Gerencia de Proyecto.

En la misma situación, se encuentra la competencia: Apoya los miembros del equipo, con un valor por debajo del promedio con 2,9 según la opinión de los docentes. Estos resultados demuestran que la mayoría de los docentes no las consideran como Muy importantes para el perfil profesional de un Gerente de Proyectos, por lo tanto la directiva del Postgrado puede evaluar la posibilidad de mejorar su pensum o analizar el riesgo que el estudiante corre en su preparación académica al eliminar la(s) materia(s) que estén relacionada a esta competencia, al igual que evaluar si existe posibilidad de mejorar la rentabilidad.

Por otra parte con tan solo 2,9 de promedio en su Nivel de Importancia, la competencia: Orienta el proyecto para el logro de objetivo; se ubica por debajo de la media. Nuevamente el cuerpo de docentes encuestados llama la atención por la opinión reflejada sobre una competencia que quizás tiene importancia pero no la necesaria para incluirla en el pensum del Postgrado de Gerencia de Proyectos.

En cuanto a las recomendaciones, referías al Nivel de Desarrollo, se invita a mejorar la síntesis curricular del postgrado en Gerencia de Proyectos, para subsanar las brechas asociadas al nivel de desarrollo, de aquellas áreas donde se han presentado diferencias

importantes, para generar y resolver la poca holgura de los estudiantes actuales, en la gestión real de proyectos.

Entre aquellas competencias, para mejorar su desarrollo se tienen : Administrar la información del proyecto, Evaluar los riesgos del proyecto, Evaluar la adquisición de bienes y servicios externos de la organización indispensables para la ejecución del proyecto, Establecer criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral, Soluciona las quejas e inquietudes del cliente, Distinguir los procesos de la organización, Interactuar con el medio interno y externo, Orientar a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos, Identificar puntos clave en situaciones complejas, Demostrar seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos, Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

También con carácter de urgencia se debe buscar el desarrollo de ciertas competencias a través de la intervención por parte de la dirección del programa, para buscar estructurar la oferta curricular, y permitir que esta oferta se adapte a los requerimientos del desarrollo de la competencia, para mejorar la calidad y la excelencia académica del postgrado. Como por ejemplo se debe desarrollar aquella competencia referida a minimizar riesgos, amenazas y mantener al equipo que va a realizar el proyecto informado ante cualquier cambio, o la evaluación de los riesgos del proyecto, ya que su desarrollo dentro del Postgrado se encuentra por debajo de la media calculada.

Igualmente se recomienda fortalecer las materias asociadas a las competencias N° 13, 14, 15, 17 y 20: solucionar las quejas e inquietudes del cliente, Escuchar e interpretar los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto, Apoyo a los miembros del equipo, Interactúa con el medio interno y externo, y Orientar a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos; las cuales son consideradas importantes para el perfil del Gerente de Proyecto, sin embargo esta perspectiva tiene más fuerza hacia el cuerpo docente y menor fuerza hacia la población estudiantil y egresados.

De igual manera se puede evaluar la posibilidad de obtener una mayor representación por parte del cuerpo docente, quien para esta investigación presentó la

mayoría de las diferencias en cuanto a las valoraciones dadas de las competencias, respecto a su nivel de importancia. Este enfoque podría generar mejores recomendaciones a la directiva del Postgrado en cuanto al pensum curricular.

Dado las limitantes temporales de magnitud de estudio, sería interesante incorporar para futuras investigaciones la opinión de los empleadores de aquellas organizaciones que se gestionan por proyectos para conocer su percepción sobre las competencias. Se excluyó dicha percepción, por la dificultad de acceso a las organizaciones, sin embargo la mayoría de los estudiantes trabajan en dichas organizaciones están involucrados en la gestión de proyectos lo cual supliría en gran medida esta variable.

Referencias Bibliográfica.

- Alles, M. (2008). *Competitividad y Gestión por Competencias*. (En línea). Recuperado el 22 de febrero de 2011, del sitio Web Xcompetencias Revista Técnica Virtual: http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#_ftn1
- Alarcon, J (2010). *Estudios analíticos observacionales no controlados: el estudio transversal y longitudinal*. (En línea). Recuperado el 10 de Agosto de 2013, del sitio web: http://www.epiredperu.net/epired/cursos/epidemiologia_bas-mh/epibas_text07.pdf
- A, D. J. (10 de Abril de 2013). Cambios Tecnológicos 2da Parte. Obtenido de <http://200.109.228.11/ciencia/index.php/articulos-cientificos/37-gestion-de-proyectos-innovacion-y-conocimiento>
- Angel, A. (2000). Plan de Desarrollo Personal de Competencias para un Gerente Exitoso de Proyectos. Caracas- Venezuela : universidad catolica andres bello.
- Avila, A. (2000). Plan de desarrollo personal de competencias para ser un gerente exitoso de proyectos . Caracas- Venezuela: Universidad Catolica Andres Bello, pag 35,36,19,10.
- Brand, J. P. (1991). Dirección de Gestión de proyectos . Madrid España: Diaz de Santos.
- Carlos, C. (1996). El debate epistemológico de fin de siglo y su incidencia en la determinación de las competencias científicas tecnológicas en los diferentes niveles de la educación formal. *Novedades Educativas* N 62 , PARTE II.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* . Mexico D.F : Mc Graw Hill Educación, pag 34.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* . México D.F: Mc Graw Hill Educación, pag 35.

- Farfan, A. L. (25 de 03 de 2013). El Enfoque por competencias en la educacion. Obtenido de <http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%205/Mesa%203/ponencia6.pdf>
- Group.H. (1996). Las Competencias: Clave para una gestion integrada de los recursos humanos. España- Bilbao: Deusto.
- Hansen, C. (23 de 02 de 2005). Capítulo 2: Características de equipos de trabajo . Obtenido de Trabajo En Equipo: <http://www.emagister.com/curso-trabajo-equipo-1/caracteristicas-equipos-proyecto>
- José Carlos Lozano (2014) Ibidem.resumen de políticas de la apa para citas y referencias bibliográficas. mexico.
- Lanz, A. (2003). Estudio diagnostico del perfil de competencias para el gerente de proyectos. Guayana, Puerto Ordaz : Universidda Catolica Andres Bello .
- Lanz, A. (2003). Estudio Diagnostico del perfil de competenciaspara el gerente de proyectos . Guayana .
- Lindner, A. (julio de 2011). Competencias del gerente de Proyectos . Caracas , Distrito capital , Venezuela .
- Mariño, L. A. (2005). Competencias de punto inicial y diferenciales relacionadas con el éxito de los gerentes de proyectos, en una empresa de telecomunicaciones. Belen .
- Pablo Beneitone, C. E. (2004-2007). Reflexiones y Perspectivas de la Educacion Superior en América Latina. España- Bilbao: Publicaciones d ela Universidad de Deusto, Apartado 1-48080 Bilbao.
- Pablo Beneitone, C. E. (2004-2007). Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. España- Bilbao: Publicaciones d ela Universidad de Deusto Apartado 1-48080.
- Palacios, I. (2005). Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino. Caracas- Venezuela : Universidad Catolica Andres Bello.

- Romero, O. (1991). Motivacion para el trabajo. Merida-Venezuela: ROGYA C.A, 3 era edicion, pag 15.
- S., D. (19 de marzo de 2009). Perfil del Egresado Universitario . Obtenido de http://www.buscon.rae.es/drael/srvltconsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=perfil
- Sabino, C. (1976). “Metodología de investigación. Una introducción teórico-práctica”. Logos. Caracas
- Hernández Sampieri, R., et al. (1998). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Interamericana
- Thamhain, H. (1991). Developing Project Management Skills. Massachusetts: Project management journal. Benley College number3, vol XXII, pag. 39.
- Torres, R. (2003). Modelo de competencias del rol de gerente de proyecto en el area de tecnologia de informacion. Venezuela .
- Valarino, E. (1991). Todo Menos Investigación. Venezuela- Caracas: equinoccio.
- Z, M. D. (2006). Diseño dle perfil de competencias del gerente de proyectos en CVG electrificacion del caroni. Puerto Ordaz : EDELCA C.A.

| Competencia de: | IMPORTANCIA | DESARROLLO |
|--|--------------------|-------------------|
| 10. Establece criterios de organización y eficacia a nivel personal y laboral | 0000 | 0000 |
| 11. Asume el pleno control de su conducta vital de modo activo | 0000 | 0000 |
| 12. Examina sobre el tema y las personas para conseguir la información exacta. | 0000 | 0000 |
| 13. Soluciona las quejas e inquietudes del cliente | 0000 | 0000 |
| 14. Escucha e interpreta los pensamientos, preocupaciones o sentimientos de forma verbal o no verbal de los integrantes del proyecto | 0000 | 0000 |
| 15. Apoya los miembros del equipo | 0000 | 0000 |
| 16. Distingue los procesos de la organización | 0000 | 0000 |
| 17. Interactúa con el medio interno y externo | 0000 | 0000 |
| 18. Incentiva a la colaboración y cooperación entre los integrantes del proyecto para cumplir los objetivos | 0000 | 0000 |
| 19. Dirige el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de necesidades organizacionales | 0000 | 0000 |
| 20. Orienta a las personas al trabajo eficiente y logro de objetivos | 0000 | 0000 |
| 21. Orienta el proyecto para el logro de objetivos | 0000 | 0000 |
| 22. Interpreta una situación, identificando sus implicaciones por separado | 0000 | 0000 |
| 23. Identifica puntos clave en situaciones complejas. | 0000 | 0000 |
| 24. Autocontrola las emociones y evita reacciones negativas | 0000 | 0000 |
| 25. Demuestra seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos. | 0000 | 0000 |
| 26. Adapta su manera de trabajar en distintos contextos | 0000 | 0000 |
| 27. Distingue la actuación de las personas de la organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. | 0000 | 0000 |
| | 0000 | 0000 |
| | 0000 | 0000 |