

## Importancia de desarrollar competencias de gerencia de proyectos en profesores universitarios

### Importance of developing project management competencies in university professors

María Daniela Gómez Suárez

Economista y Magister en Gerencia de Proyectos. Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral, Venezuela  
[mdgomez@usb.ve](mailto:mdgomez@usb.ve)

#### RESUMEN

Es importante desarrollar competencias profesionales para lograr un buen desempeño laboral en cualquier área, pero cuando la formación de los profesores no ha incluido en sus estudios a la gerencia de proyectos para alcanzar sus diversos grados académicos, es necesario complementar sus conocimientos y desarrollar competencias en esa temática, ya que el impacto que poseen los proyectos que los profesores llevan a cabo trascienden de la academia a toda la sociedad. Es por ello que se realizó la siguiente investigación, la cual tuvo un diseño no experimental de tipo descriptivo y como principal objetivo presenta una aproximación teórica sobre las competencias en gerencia de proyectos que deben poseer los profesores universitarios y la importancia de desarrollarlas (vistos como gerentes de los proyectos que desarrollan), para lo cual se mencionaron las ventajas que tendría el perfeccionamiento de esas competencias para el profesorado.

**Palabras clave:** Competencia formativa. Gerencia de proyectos. Servicio educativo de calidad. Competencias. Gerencia. Universidad.

#### ABSTRACT

Developing professional skills is important to achieve a good job performance in any area, but when the training of teachers to achieve

their various academic degrees has not included project management studies, it is necessary to complement their knowledge and develop skills in that thematic, since the impact of the projects that the professors carry out transcends from the academy to the whole society. That is why the following research was accomplish, which had a non-experimental design of descriptive type and as main objective to present a theoretical approach on the competencies in project management that university professors must possess and the importance of developing them (seen as managers of the projects they accomplish), for which the advantages that for professors would have the improvement of those competences were mentioned.

**Keywords:** Formative competence. Project management. Quality educational service. Competencies. Management. University.

#### INTRODUCCIÓN

Los profesores universitarios deben realizar diariamente como parte de sus actividades aquellas relacionadas con la docencia, investigación y extensión, dependiendo del tipo de contratación que tengan. Algunas son de algún modo rutinarias (como la actualización de bibliografía, preparación de clases, corrección de exámenes o informes); sin embargo, también se enfrentan a proyectos de diversa índole que



deben realizarse de modo temporal con restricciones de recursos.

Los proyectos presentan particularidades que los distinguen de las tareas denominadas rutinarias, las cuales normalmente “siguen los procedimientos existentes de una organización” (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 3); por lo tanto, deben gestionarse de forma distinta, ya que tienen un ciclo de vida particular y unos procesos que deben realizarse para culminarlos de manera exitosa (lo que no quiere decir que estén exentos de sufrir cambios o modificaciones en el desarrollo de los mismos, dada la incertidumbre que los rodea, dependiendo del tipo de proyecto que sea).

Es así, que esta investigación tiene como objetivo presentar una aproximación teórica sobre las competencias en gerencia de proyectos que deben poseer los profesores universitarios y la importancia de desarrollarlas (siendo vistos estos como gerentes de los proyectos que llevan a cabo), para lo cual se desarrolla una investigación con un *diseño no experimental de tipo descriptivo*, ya que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2012, p. 24), con lo que se pueden identificar las competencias básicas que deben poseerse para gestionar los proyectos a los que se enfrentan y la importancia que tienen en su carrera universitaria.

## DESARROLLO

### Competencias en gerencia de proyectos para profesores universitarios

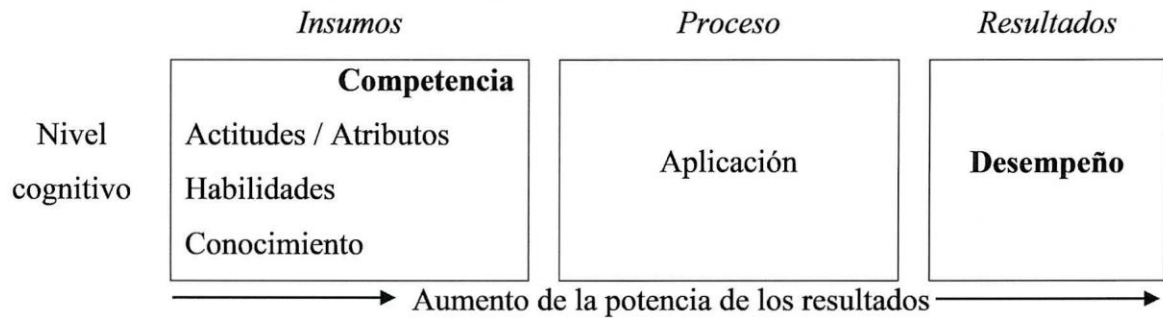
Según McClelland (2000), una competencia puede definirse como una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo determinado y dentro de un contexto organizacional específico; por lo tanto, son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y comportamientos que poseen los individuos. Es deseable para las organizaciones al momento de seleccionar empleados que estos posean determinadas competencias dependiendo del área de contratación; sin embargo, es necesario comprender que muchas de estas –por ejemplo, sus habilidades y destrezas– se aprenden con la experiencia (Ramos, 2008).

Para Le Boterf (citado por Mariño, 2005), una competencia está conformada por tres componentes:

- El saber actual: constituido por factores como la preparación técnica y los estudios formales que definen la capacidad que tiene alguien para poder efectuar acciones definidas por una organización.
- El querer actuar: relacionado con la motivación al logro y el emprendimiento de acciones concretas, dada la imagen personal formada por su grado de efectividad, reconocimiento propio y confianza.
- El poder actuar: son las condiciones del entorno, medios y recursos de los que se disponga para el ejercicio de funciones.

Las competencias para Goff (2009) son sólo un insumo dentro de un proceso, el cual parte del conocimiento que –como se sabe– no representa nada por sí mismo, ya que debe ser aplicado para lograr un propósito y cuando esto sucede se obtiene un aprendizaje que –con la repetición– se va convirtiendo en una nueva habilidad y al ser reconocida o apreciada por otros refuerza actitudes, que a su vez la perpetúan. Si a esto se le suman destrezas interpersonales y mejora continua, se transforma en un atributo de comportamiento que –junto al refuerzo– genera continuas recompensas y la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos en diversas situaciones, convirtiéndose en una competencia que –al aplicarse– genera un indicador del desempeño de un trabajador (ver figura N°1).

Figura N°1. Progresión hacia el desempeño



Fuente: Goff, 2009

Tal como se mencionó antes, lo ideal es contratar a un personal que cuenta con competencias específicas, según sea requerido para un cargo determinado, tomando en cuenta que algunas se desarrollan con el tiempo mediante los conocimientos que se van adquiriendo y con la experiencia. Es así que, para identificar cuáles son las competencias necesarias para gestionar proyectos, hay que saber en qué consisten los mismos, así como los procesos y áreas de conocimientos que involucran.

Un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p. 3), donde se debe considerar o no la evaluación de la conveniencia de ese esfuerzo temporal, de forma de asegurar que esos productos, servicios o resultados resuelvan una necesidad humana de forma “eficiente, segura y rentable” (Sapag y Sapag, 2000, p. 2), haciendo así un uso racional de los escasos recursos económicos.

Como características adicionales de los proyectos, se tienen que:

- Existe una interdependencia y jerarquía entre las actividades involucradas.
- Los equipos de proyectos son multidisciplinarios.
- Poseen un alto grado de incertidumbre dada la interacción con distintas variables organizacionales y de su entorno.
- Los errores tienen un alto costo, ya que no se trabaja con base a ensayo y error.

Esas características hacen que los proyectos sean más complejos que las operaciones rutinarias de una organización, por lo que surge la gerencia de proyectos con la cual se aplica una serie de técnicas y herramientas que permiten llevar a término y según lo planeado cualquier proyecto emprendido.

Crawford (1997) determina que son tres las dimensiones que agrupan a las competencias que se deben poseer necesariamente para gestionar proyectos:

- Conocimientos en gerencia de proyectos: información previa que debe poseer un individuo en la materia, especialmente antes de ocupar una posición gerencial en algún proyecto.
- Desempeño en gerencia de proyectos: se corresponde con la capacidad demostrada por una persona al momento de gestionar un proyecto o de realizar alguna actividad del mismo.
- Competencias personales: características personales necesarias a la hora de acometer un proyecto.

Complementando lo antes mencionado, existe el Project Manager Competency Development



Framework o PMCD (PMI, 2002), en el cual se recoge un modelo que presenta las competencias ideales que debe poseer un gerente de proyectos para que sea considerado idóneo para cumplir ese rol. Centeno (2006), basado en el trabajo del PMI, destaca particularmente que las competencias personales se relacionan con:

- Acciones y logros
- Ayuda y servicio humanitario
- Impacto e influencia
- Gerenciales
- Cognitivas
- Efectividad personal

Además, un gerente de proyectos debe manifestar sus competencias relacionadas en conocimientos y desempeño en gerencia de proyectos por tres roles, tal como lo sugieren en el Project Management For Development Organizations [PM4DEV] (2008):

- Proyectos de largo o corto plazo
- Proyectos de consumo particular o de consumo masivo
- Proyectos de carácter social o de carácter privado

Considerando la clasificación antes presentada, los proyectos de investigación llevados a cabo por profesores dentro de las universidades encajan en cualquiera de las tipologías; sin embargo, dada la influencia que poseen estas instituciones en las sociedades educativas, el impacto final siempre será extensivo en última instancia a toda la sociedad. Sólo hay que pensar, por ejemplo, en que el trabajo colaborativo puede llevar a la investigación docente a patentar de forma conjunta con una empresa involucrada determinado producto o proceso, pero, luego este puede masificarse o mejorarse con el concurso social.

Todas las organizaciones dependen del éxito de los proyectos que desarrollan, es por eso que –como señala Mathur (2009)– son claves en la nueva era del mundo competitivo; cuando la satisfacción de

necesidades por la que se desarrollan proyectos rebasa al mundo empresarial y/o académico impactan significativamente a la sociedad, de ahí que sea clave contar con profesores universitarios que tengan las competencias en gerencia de proyectos adecuadas.

Cuando las carreras de formación básica de los profesores universitarios y los estudios de postgrados o cursos de formación que estos hayan realizado no contaron en los planes de estudios con el componente gerencial, por lo que no utilizan las herramientas más adecuadas para gestionar los proyectos que desarrollaron no han potenciado sus competencias para tal fin, se manifiesta la importancia de desarrollarlas.

### CONCLUSIÓN

Si se consideran las áreas de conocimiento y los procesos de la gerencia de proyectos, se comprueba la importancia de desarrollar estas competencias para los profesores universitarios, desde el punto de vista de conocimientos en el área (ya que, tal como se mencionó antes, hay algunas que se desarrollan dependiendo de la experiencia, desempeño y capacidades personales). A continuación, se mencionan algunas de las ventajas que tendría desarrollarlas para los profesores universitarios:

- Definición del alcance y resultados esperados de los proyectos a través de metodologías que consideren a todos los involucrados en las actividades y/o resultados.
- Diseño de un sistema de indicadores que permitan manejar los cambios y la toma de acciones correctivas.
- Identificación de todas y cada una de las actividades de los proyectos, así como de su secuenciación y relaciones, para el desarrollo de cronogramas coherentes.
- Asignación de criterios lógicos para definir tiempos de ejecución en consulta con todos los involucrados.
- Aplicación de metodologías para medir desviaciones del avance del trabajo y sus posibles correcciones.



- Planificación que permita identificar todos los recursos requeridos para llevar a cabo las actividades.
- Elaboración de un presupuesto coherente que considere los costos estimados, las fechas programadas y las acciones correctivas de surgir cambios en lo presupuestado.
- Formulación y evaluación económica de los proyectos o determinación de su impacto social para decidir su ejecución.
- Utilización de un sistema de calidad que asegure el correcto cumplimiento de las especificaciones requeridas en el resultado final y la toma de acciones correctivas.
- Identificación de roles requeridos para cumplir adecuadamente con las distintas tareas identificadas.
- Asignación de responsables con el perfil adecuado para las distintas tareas a cumplir.
- Realización de reportes periódicos y reuniones para informar de manera oportuna a los distintos involucrados.
- Determinación de riesgos que puedan afectar a los proyectos, así como su probabilidad de ocurrencia y los posibles impactos
- Preparación de un plan de respuestas antes riesgos identificados.
- Planificación de las compras señalando todos los recursos necesarios y los proveedores de forma que sea fácil escoger a los más adecuados, así como dar seguimiento a los contratos y hacer rendición de cuentas al cierre de los mismos.
- Preparación de un plan integral y coherente que considere las distintas áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos, los procesos de gestión de los mismos y la gestión de los cambios.
- Recolección de lecciones aprendidas al cierre de los proyectos.

Ya que no todos los profesores universitarios poseen las competencias gerenciales necesarias para gestionar los proyectos que desarrollan, es necesario –en primera instancia– evaluar el desempeño que tienen en el área (sean estos los líderes, gerentes o miembros de los equipos de proyectos).

Tras la evaluación y dependiendo del resultado, la situación óptima es que haya un mejoramiento profesional en gerencia de proyectos que además de ser académico (con estudios y capacitación en el área) involucre lo que señala Ramos (2008): ganar experiencia trabajando en todo tipo de proyectos, buscar retroalimentación con los miembros del equipo de proyecto donde participe acerca de su actuación, realizar autoevaluaciones periódicas, entrevistar a gerentes de proyectos que posean las competencias que se deseen desarrollar, unirse a organizaciones relacionadas con la gerencia de proyectos en las que se puedan ampliar las perspectivas, leer no sólo para perfeccionar sus competencias técnicas, sino también las competencias personales y ofrecerse como voluntario para poder perfeccionar las aptitudes con las que ya se cuenta.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: introducción a la investigación científica (6ta. edición). República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme.
- (2) Centeno, R. (2006). Validación de la relación entre éxito de proyectos, cultura organizacional y competencias de los gerentes de proyectos según el Modelo SPV. (Trabajo de Grado de Maestría para obtener el título de Magíster en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- (3) Crawford, L. (1997). A global approach to project management competence. En R. Sargent (Presidencia). Conferencia Nacional del Australian Institute of Project Management (AIPM), llevada a cabo en Brisbane, Mancomunidad de Australia.

- (4) Goff, S. (2009). Closing the gap between PM training and PM performance. Consultado el 01 de junio de 2018, International Project Management Association. Recuperado de: <http://www.ipma-usa.org/articles/ClosingTheGap.pdf>
- (5) Mariño, L. (2005). Competencias de punto inicial y diferenciales relacionadas con el éxito de los gerentes de proyectos, en una empresa de telecomunicaciones (Trabajo de Grado de Maestría para obtener el título de Magíster en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- (6) Mathur, P. (2009). Gestionar proyectos utilizando equipos autogestionados y herramientas de gestión (Trabajo de Grado de Maestría en Ingeniería y Gerencia). Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Estados Unidos de América.
- (7) McClelland, D. (2000). Human motivation. Estados Unidos de América: Cambridge University.
- (8) Project Management For Development Organizations (2008). Fundamentos de Gerencia de Proyectos. Estados Unidos de América: PM4DEV.
- (9) Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK (5ta. edición). Estados Unidos de América: PMI Publications.
- (10) Project Management Institute (2002). Project Manager Competency Development Framework (PMCD). Estados Unidos de América: PMI Publications.
- (11) Ramos, J. (2008). Habilidades de un gerente de proyecto exitoso. Consultado el 15 de agosto de 2018, Project Management Institute, Universidad Nacional de Ingeniería, República del Perú. Recuperado de: [http://pmiuni.blogspot.com/2008/06/habilidades-de-un-gerente-de-proyecto\\_12.html](http://pmiuni.blogspot.com/2008/06/habilidades-de-un-gerente-de-proyecto_12.html)
- (12) Sapag, N. y Sapag, R (2008). Preparación y evaluación de proyectos (5ta. edición). República de Colombia: McGraw-Hill.

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

**Declaración de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

*Copyright (c) 2020 María Daniela Gómez Suárez*



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumendelicencia](#) - [Textocompletodelalicencia](#)