

# FORMULACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA BOGOTÁ CÓMO VAMOS

Presentado por:  
Johanna Alexandra Russi Cortes

Tutor:  
Freddy Leon Reyes

Programa:  
Especialización en Gerencia Integral de Proyectos  
Facultad de Ingeniería



UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

Bogotá D.C

2015

# FORMULACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA BOGOTÁ CÓMO VAMOS

## DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR STRENGTHENING LEADERSHIP SKILLS PROGRAM MANAGEMENT HOW WE DOING BOGOTA

Johanna Alexandra Russi Cortes  
Administradora de Empresas  
Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia  
johanna.russi29@gmail.com

### RESUMEN

El presente artículo presenta el desarrollo de una metodología bajo los lineamientos de gestión de proyectos formulado por el PMI dentro del programa Bogotá Cómo Vamos en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo. Esto por medio de la identificación de las dinámicas grupales y de las habilidades gerenciales. Dentro del artículo se definen las 3 áreas de conocimientos que hacen parte del PMBOK y que tienen relación con el desarrollo de esta metodología. El artículo inicia con el estado del arte, seguido de los conceptos, herramientas y técnicas que dan paso a la implementación de actividades y procesos para la ejecución de este proyecto.

**Palabras Clave:** Recursos Humanos, competencias, habilidades gerenciales, herramientas, liderazgo, productividad

### ABSTRACT

This article presents the development of a methodology under the project management guidelines formulated by the PMI in the Bogotá Cómo Vamos program to strengthen leadership skills in management. This by identifying the group dynamics and management skills. Defined in Article 3 areas of expertise that are part of the PMBOK and are related to the development of this methodology. The article begins with the state of the art, followed by the concepts, tools and techniques that lead to the implementation of activities and processes for the implementation of this Project.

**Keywords:** Human Resources, management skills, tools, values, leadership productivity.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las metodologías principales para la implementación de la Gestión de Proyectos encontramos la ISO-21500, en donde se proporciona una guía para el desarrollo de proyectos para cualquier tipo de organización sean públicas o privadas y para cualquier tipo de proyecto independientemente de su tamaño o su duración. Esta metodología proporciona una descripción de los conceptos y proceso necesarios para una buena gestión garantizando así el éxito del proyecto. Por otro lado tenemos la metodología PRINCE2, este método divide los proyectos en fases permitiendo el control eficiente de los recursos y manejando un control constante de la evolución del proyecto. Este método está basado en productos es decir se enfoca en obtener resultados concretos y no solo regirse por lo planificado.

Finalmente el Project Management Institute (PMI) es la principal institución dedicada a la dirección de proyectos en donde se establece un estándar de las mejores prácticas para la gestión de proyectos, mediante programas educativos y certificación de profesionales. El PMI ha desarrollado el Project Management Book Of Knowledge (PMBOK), en su quinta versión este libro proporciona las pautas y define los conceptos relacionados con la dirección de proyectos, así como la definición de los procesos relacionados y el ciclo de vida de los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior el presente artículo se fundamentara en 3 áreas del conocimiento descritas por el PMBOK, se entiende como área de conocimiento lo que representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Dentro de las áreas de conocimiento que vamos a tratar encontramos el área de Gestión del Alcance del Proyecto, en esta se incluyen los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completar el proyecto con éxito. Se enfoca primordialmente en definir y controlar que se incluye y que no dentro del proyecto. Otras de las áreas es Gestión del Tiempo, en esta se incluyen los procesos requeridos para gestionar la terminación en el plazo del proyecto y por ultimo tenemos el Área de Gestión de Recursos Humanos, en esta se incluyen los procesos que organizan y gestionan al equipo del proyecto. Las personas que conforman el equipo del proyecto tiene asignados roles y responsabilidades para cumplir con el objetivo del proyecto.

Muy de la mano con el área de Gestión de Recursos Humanos se desprenden las habilidades gerenciales, estas se definen como las destrezas y habilidades de una persona para desenvolverse en diferentes medios en este caso en el gerencial. Estas habilidades se desarrollan en función de las capacidades y aptitudes para dirigir una organización o un proyecto hacia objetivos definidos.

Ahora bien el programa Bogotá Cómo Vamos es un ejercicio ciudadano de seguimiento periódico y sistemático a los cambios en la calidad de vida de los ciudadanos, a través de la construcción del conocimiento sobre la ciudad. Tiene como énfasis la observación del cumplimiento de la Administración Distrital al Plan de Desarrollo, el desempeño institucional del Concejo de Bogotá. Sus reportes están basados en una metodología rigurosa y neutral, basada en indicadores técnicos y la medición de la percepción ciudadana. Los reportes más importantes que publica Bogotá Cómo Vamos son la Encuesta de Percepción Ciudadana, Informe de Calidad de Vida y la Evaluación al Concejo Cómo Vamos.

El programa es producto de la alianza interinstitucional entre la Fundación Corona, Casa Editorial El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá y en el 2010 la Pontificia Universidad Javeriana entro hacer parte de esta.

Bogotá Cómo Vamos ha tenido un impacto importante al establecer una metodología sistemática de medición y evaluación de Bogotá, orientada a datos y resultados concretos. También ha impulsado la utilización de información más objetiva, permanente, oportuna y periódica, lo cual ha incentivado la utilización de información más objetiva, pertinente, oportuna y periódica, lo cual ha incentivado la Administración Distrital y al Concejo de Bogotá a mejorar los procesos propios de rendición de cuentas.

El equipo de trabajo del programa Bogotá Cómo Vamos está conformado por 8 personas divididas así: 1.Directora 1.Coordinador Técnico 1.Coordinadora de Localidades 1.Coordinadora de Comunicaciones 1.Coordinador de Concejo Cómo Vamos 1. Coordinadora Administrativa 1. Secretaria 1. Servicios generales.

Teniendo en cuenta lo anterior el programa no cuenta con un área propia de Recursos Humanos que brinde capacitaciones o programas de desarrollo de aptitudes y competencias del equipo de trabajo, por lo tanto, el presente trabajo busca formular una metodología que permita el fortalecimiento de las habilidades gerenciales específicamente las de liderazgo en la dirección del programa Bogotá Cómo Vamos con el fin de cumplir las expectativas de cumplimiento de objetivos a nivel laboral y profesional y poder así difundirlas dentro del equipo de trabajo.

## 1. MATERIALES Y MÉTODOS

Teniendo en cuenta el análisis documental se presentan a continuación los conceptos necesarios para soportar el siguiente artículo, esto con el objeto de definir una metodología que permita el fortalecimiento de las habilidades gerenciales específicamente las de liderazgo en la directora del programa Bogotá Cómo Vamos.

### 1.1. Descripción de la dinámica del equipo Bogotá como Vamos

La dinámica de equipo se define como las fuerzas invisibles que operan en un equipo entre diferentes personas o grupos. Esta influye en la forma de como un equipo reacciona o se comporta, se puede reconocer una dinámica de equipo teniendo en cuenta las fuerzas que influyen en el comportamiento, algunas de estas fuerzas son: estilos de personalidad, funciones del equipo, cultura organizacional y los procesos, metodologías y procedimientos que se tengan para la resolución de problemas.

Teniendo en cuenta lo anterior en el equipo de trabajo del programa Bogotá Cómo Vamos se pueden evidenciar diferentes dinámicas de equipo, entre ellas encontramos:

- Coordinación grupal: En esta se deben tener claro cuáles son las interdependencias de cada miembro del equipo de trabajo y así mismo se hace uso de las diferentes posiciones, conocimientos y aptitudes para obtener el mejor resultado en el cumplimiento de objetivos. En esta dinámica se concientiza en tener un contaste aprendizaje sobre las labores y tareas realizadas.
- Individualidad: Para el programa es importante el aporte y la contribución individual para poder así optimizar los conocimientos y las capacidades de cada miembro del equipo de trabajo y estar en la mejor disposición para dar y recibir feedback dependiendo de la situación.
- Actitud de equipo: Los miembros del equipo de trabajo deben estar en la disposición de escuchar, es importante prestar atención para poder así promover un dialogo constructivo; colaborar, estar siempre con la mejor actitud esto permite el avance y cumplimiento de objetivos y finalmente el optimismo, este permite una participación más activa dentro del equipo.

## 1.2. Identificar problemáticas de habilidades gerenciales del equipo Bogotá como Vamos

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2010), la habilidad está definida como “la capacidad y disposición para hacer algo con destreza” por otra parte Barbara Knapp la define como “la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o ambas” [1]

Si bien en la actualidad se puede afirmar que las habilidades hacen referencia a las técnicas, herramientas o a la propiedad con que se ejecuta una acción, esto es conocido como destreza.

Las habilidades se pueden clasificar en 3:

- Habilidades Personales: son las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para poder desempeñar una labor con éxito [2]
- Habilidades Interpersonales: son aquellas habilidades que permiten tener una buena comunicación con otras personas[2]
- Habilidades Gerenciales: Forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación de una organización. Se define también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización [2] Como se muestra en la figura 1.

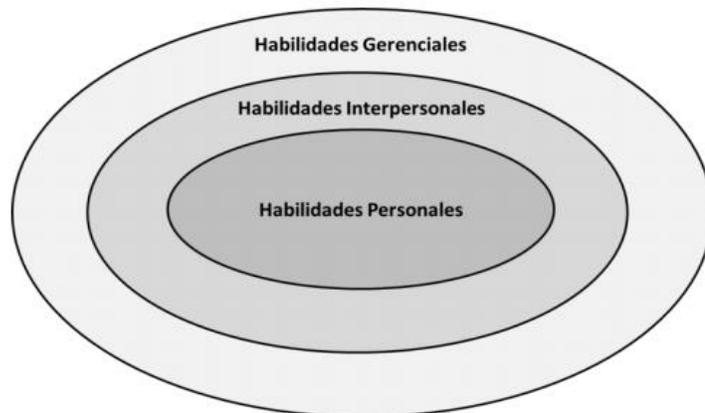


Figura 1. Clasificación de habilidades  
Fuente: Maricel, Gonzales, 2013

Encontramos que las habilidades gerenciales se dividen en 3 grupos:

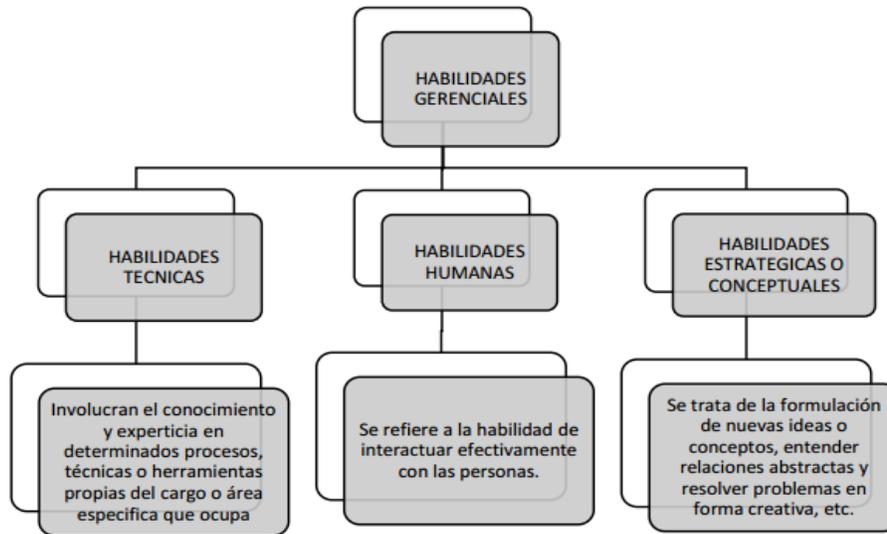


Figura 2. Clasificación de habilidades gerenciales  
Fuente: Maricel, Gonzales, 2013

Estas habilidades se relacionan con la capacidad de los gerentes a la hora de tomar decisiones en donde se integran diferentes puntos de vista y existe un pensamiento estratégico. Dependiendo de los niveles de gerencia tienen más importancia algunos tipos de habilidades, sin embargo se tiene en cuenta como desarrolla cada persona el liderazgo dentro de la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios que allí se presenten. [3] Como se muestra en la figura 2.

Teniendo en cuenta los tipos de habilidades anteriormente mencionadas y focalizándonos en las habilidades gerenciales, se desarrolla a continuación un esquema de las 3 principales competencias en donde se debe prestar mayor atención para poder fortalecerlas y aplicarlas, entre ellas encontramos:



Figura 3. Matriz de competencias a fortalecer dentro del programa Bogotá Cómo Vamos

1. Manejo de estrés: El estrés es provocado por la forma como se reacciona ante alguna situación compleja. Es primordial que los coordinadores de proyectos tengan claridad sobre cómo dar respuesta ante una situación que implique un control físico, psicológico y emocional. Se debe estar en la disposición de escuchar y de tener una actitud positiva frente a las situaciones o problemas que se presente en la consecución de objetivos.
2. Manejo del tiempo: El programa cuenta con las herramientas correctas que permiten identificar las tareas y el tiempo en el que se deben ejecutar. Se debe identificar aquellas tareas que son importantes y darle la prioridad que se merece a las que son urgentes. Esto debe aplicarse desde la dirección.
3. Liderazgo: Es importante que el equipo de trabajo del programa Bogotá Cómo Vamos junto con la dirección identifique aquellas características propias de un líder que contribuyan a facilitar la toma de decisiones y el trabajo en equipo para desarrollar y mejorar la forma en la que se cumplen los objetivos y metas establecidas.

Se tomó la habilidad de liderazgo como la más importante ya que se requiere fortalecer las diferentes competencias que hacen parte de esta habilidad en la dirección del programa y transversalmente en el equipo de trabajo, esto para poder fortalecer los lineamientos y designación de tareas o funciones, así como el incentivo y la motivación que requiere el equipo humano, como se muestra en la figura 3.

Existe una enorme diferencia entre ser líder y ser un simple líder o gestor, que se limita a cumplir directivas y a ordenar que su equipo haga lo requerido. El líder construye las mejores condiciones para que la empresa avance, dando siempre el ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos de principio a fin. [2]

John Kotter define el liderazgo como un proceso que envuelve el desarrollo de la visión para la organización mediante la alineación de los colaboradores, esto a través de la comunicación y de la motivación por medio del empoderamiento para cumplir con los objetivos dentro de la organización.

### 1.3. Identificar los requisitos o características ideales de una persona líder

Un líder construye las mejores condiciones para que la organización avance, dando siempre ejemplo, diseñando y poniendo en práctica proyectos de principio a fin. [2] A continuación se relacionan las 10 principales características ideales para ser un líder:

Características	Descripción
<b>CREAR UNA VISIÓN DEL FUTURO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene la capacidad de leer las fuerzas del entorno para poder crear así nuevas oportunidades.</li> <li>• No teme por ser innovador y en plantear nuevas ideas.</li> <li>• Tiene la capacidad de inspirar a sus colaboradores.</li> </ul>
<b>PROMOVER LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los indicadores del cambio tanto internos como externo.</li> <li>• Ejecuta los cambios propuestos incentiva al grupo de trabajo en la necesidad del cambio, involucrándose y acompañando en el proceso.</li> </ul>
<b>EMPÁTICO Y SENSIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociable, buen comunicador, se compenetra emocionalmente con el equipo de trabajo.</li> <li>• Sabe valorar y respetar las opiniones y puntos de vista de los demás.</li> </ul>
<b>SABE EMPODERAR A SUS COLABORADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula el crecimiento de sus colaboradores</li> <li>• Delega funciones con total confianza</li> <li>• Realiza retroalimentación continua en el desarrollo de sus competencias</li> </ul>
<b>INSPIRADOR DE AUTOCONFIANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder estimula la confianza y el sentimiento de paso firme dentro de su equipo</li> </ul>
<b>FORMA EQUIPOS EFECTIVOS DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizaran</li> <li>• Promueve el aporte de ideas que promuevan el crecimiento del proyecto</li> <li>• Brinda reconocimiento público a una labor.</li> </ul>

<b>SABE RECONOCER Y RECOMPENSAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concibe nuevas formas de recompensar el aporte y desempeño de su grupo.</li> <li>• Creación de una cultura de celebración de las grandes realizaciones.</li> </ul>
<b>CAMBIA LAS REGLAS DE JUEGO EN EL MOMENTO OPORTUNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden tomar un nuevo esquema de reglas de trabajo si la situación no se puede resolver con las actuales</li> </ul>
<b>ES FLEXIBLE, ADAPTIVO Y CAMBIANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No teme cuestionar su propia manera de encarar los negocios, siempre está dispuesto a aprender y a desarrollar nuevas habilidades</li> </ul>
<b>COLABORA EFECTIVAMENTE CON OTROS LIDERES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra un equipo en donde prima la capacidad para resolver problemas</li> <li>• No se permiten guerras territoriales si no los rumores destructivos</li> </ul>

Tabla 1. Descripción de características propias de un líder

Teniendo en cuenta lo anterior nos da una idea de cuáles son las características fundamentales a la hora de desarrollar las habilidades para ser un líder y de cómo estas se pueden desarrollar. Si bien es una visión clara que integra una serie de conceptos y de situaciones que se pueden poner en practicar en cualquier momento en la ejecución de actividades y que beneficia no solo en un desarrollo personal de quien aplique esta serie de características si no de las personas quien reciban los resultados de estas, como se muestra en la tabla 1.

#### 1.4. Metodología del Project Management Institute – PMI

Para poder dar pasó a la metodología se dará inicio con la definición de los grupos de procesos y las áreas de conocimiento que hacen parte del PMBOK.

- **Grupo de Procesos**

El PMI identifica y describe los cinco grupos de procesos necesarios en todo proyecto. Estos procesos cuentan con dependencias bien definidas y normalmente se ejecutan en cada proyecto con un alto grado de interacción entre sí. El PMI define estos grupos de procesos en Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre, la aplicación de estos procesos se entiende como una recopilación de buenas prácticas en el desarrollo del proyecto. [1] Como se muestra en la figura 4.

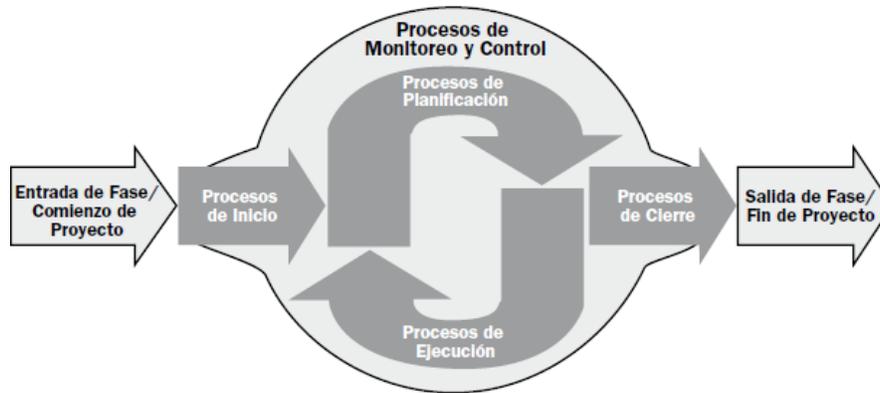


Figura 4 Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos  
Fuente: PMBOK, 2013

En la figura 4 se identifican los 5 grupos de procesos divididos así:

- Inicio: Se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto.
- Planificación: Está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos
- Ejecución: Este Grupo de Procesos implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto
- Monitoreo y Control: Está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes
- Cierre: está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales

#### 1.5. Formulación de la metodología para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo

La importancia de implementar una metodología PMI en el programa Bogotá Cómo Vamos se debe a la necesidad de desarrollar y de fortalecer la habilidad de liderazgo dentro del grupo de trabajo y la dirección del programa, adicional a esto no se cuenta

con un departamento propio de Recursos Humanos que apoye los diferentes talleres y capacitaciones que contribuyan al desarrollo de características y capacidades de estas habilidades.

### 1.5.1 Alcance

La gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya únicamente el trabajo que se necesita y desarrollando una descripción detallada de los productos que se requieren para completar el trabajo con éxito. Se enfoca primordialmente en definir que se incluye y que no dentro del proyecto. [1]

Ahora bien lo que se busca lograr con la implementación de esta metodología es fortalecer y optimizar la comunicación creando una necesidad de autoconocimiento para identificar las falencias y poder así ejercer un liderazgo poderoso y efectivo, esto por medio de la identificación de problemáticas en habilidades gerenciales e identificando los requisitos o características ideales para ser un líder.

#### 1.5.1.1. Definición de actividades

A continuación se definen las actividades propuestas en las áreas de trabajo para la implementación y desarrollo de la metodología.

Iniciamos con la gestión de liderazgo en la actualidad en donde busca verificar como se está manejando el ambiente laboral y la gestión de liderazgo, para entender y determinar la problemática real dentro de la organización y poder así orientar y personalizar el proceso de capacitación y aplicación de la metodología. Seguido a este encontramos la recolección de la información, ya que una vez realizado el primer contacto con la dirección y los miembros del equipo de trabajo se procede a organizar la información obtenida por medio de la cuantificación y cualificación para obtener un patrón de comparación y poder así dar paso a la siguiente etapa de la metodología. En la evaluación y planeación de los aspectos a mejorar es importante una vez recogida y organizada la información se procede a realizar una evaluación junto con la directora del programa para poder así identificar los errores y aspectos por mejorar construyendo una planificación estratégica en la definición de indicadores de logro e impacto del plan y el uso de la información obtenida a partir de las evaluaciones realizadas. Para el desarrollo de la capacitación se procede en dar a conocer por medio de una exposición personalizada lo propuesto en la planeación estratégica buscando como objetivo un beneficio general para el programa y transversalmente discutir aquellas capacidades y habilidades personales en las que se pueda mejorar. Por otro lado se manejarán diversas actividades lúdicas con todo el equipo que permitan fortalecer lo conversado en la exposición personalizada y así incentivar los diálogos apreciativos e intercambios de experiencias y opiniones.

### 1.5.1.2 EDT

La EDT/WBS es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La EDT/WBS organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente. [1]

A continuación se relaciona la EDT de la metodología con un nivel donde se definen las áreas y dos subniveles en donde se especifican las actividades, como se muestra en la figura 5.



Figura 5 EDT Desarrollo de las habilidades de liderazgo

### 1.5.2 Tiempos

En esta gestión se incluyen los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. [1]

La duración estimada de la metodología es de 32 horas, este tiempo puede ser modificado siempre y cuando se garantice los mínimos de los requerimientos. El tiempo propuesto garantiza la calidad y la eficiencia en el desarrollo de la metodología.

### 1.5.2.1 Definición de entregables

A continuación se definen los entregables para cada una de las áreas propuestas en la EDT. Para el área de gestión de liderazgo en la actualidad, se tienen planeados 2 tipos de entregables dentro de los cuales encontramos los resultados de las evaluaciones obtenidas de las entrevistas hechas a la dirección del programa y a los miembros del equipo de trabajo. Esto con el objetivo de identificar cuáles son las percepciones actuales de las personas que hacen parte de este programa respecto a la gestión de liderazgo. En cuanto a la recolección de la información se presentara un informe inicial con la cuantificación y cualificación de la información obtenida de las entrevistas, esto con el fin de tener una visión más clara y organizada del trabajo que se va a realizar y de las personas con las que se va a trabajar. Dentro de la evaluación y planeación de los aspectos a mejorar como producto se obtendrá un documento con la planeación estratégica a realizar en donde se encuentra una breve descripción de los indicadores de logro e impacto. Es importante medir el impacto que tendrá la implementación de la metodología y tener un plan de acción para realizar cada una de las actividades en las fechas establecidas. Para el desarrollo de las capacitaciones se realizaran dos actividades, la primera será una exposición personalizada en esta se dará a conocer la planeación estratégica realizada anteriormente, también se expondrá los casos particulares de los resultados obtenidos de las entrevistas, como prueba física de la actividad se realizara un documento de registro. La segunda actividad de esta área será la de evaluaciones lúdicas grupales, en estas se afianzaran los comentarios recibidos de la actividad anterior, en donde habrá interacción de todos los miembros del equipo para afianzar el ambiente y la confianza del equipo de trabajo en la dirección del programa, de esta actividad quedara registrado un documento de participación. Finalmente para la medición del impacto se obtendrán dos documentos, el primero con la propuesta de mejora por parte de los profesionales especializados pues quedara como insumo para realizar el respectivo seguimiento a la metodología y para concluir un informe final con las conclusiones y recomendaciones.

### 1.5.2.2 Diagrama de precedencias

<b>Código actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Entregable</b>	<b>Duración</b>
A	Entrevistas	Resultados entrevistas	22%
B	Cuantificación y cualificación de la información	Informe inicial	25%
C	Informe planeación estratégica	Informe de planeación estratégica con indicadores	16%
D	Exposición personalizada	Documento de registro	22%
E	Actividades lúdicas grupales	Documento de participación	9%
F	Evaluación de cierre	Informe final con propuestas de mejora	6%

Tabla 2 Definición de tiempos en actividades

### 1.5.2.3 Recursos asociados

Para el desarrollo de las actividades se requiere de un grupo profesional de instructores especializados con amplia experiencia en capacitación del personal con temarios y contenidos en función de las necesidades en temas que se requieran en este caso de liderazgo.

El costo para realizar la metodología con 2 profesionales especializados y con los requerimientos exigidos es de \$ 380.000 por hora/capacitación. Para un total de \$ 12.160.000

### 1.5.2.4 Ruta Crítica

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD PREDECESORA	DURACIÓN	HOLGURAS
A	-	22%	16%
B	A	25%	19%
C	B	16%	13%
D	A,C	22%	16%
E	D	9%	6%
F	B,D	6%	9%

Tabla 3 Componentes ruta critica

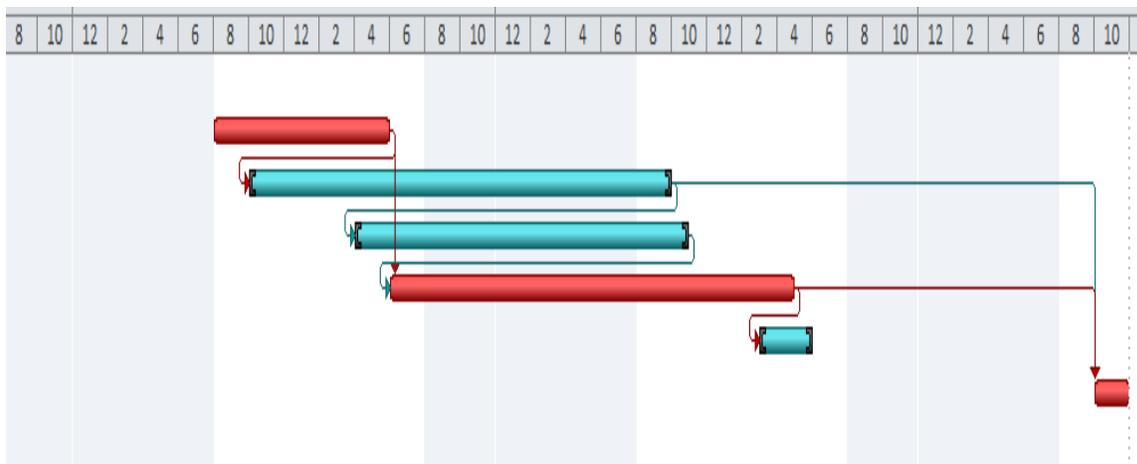


Figura 6 Diagramación Ruta Crítica

## 2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 2.1 Definición de Metodología

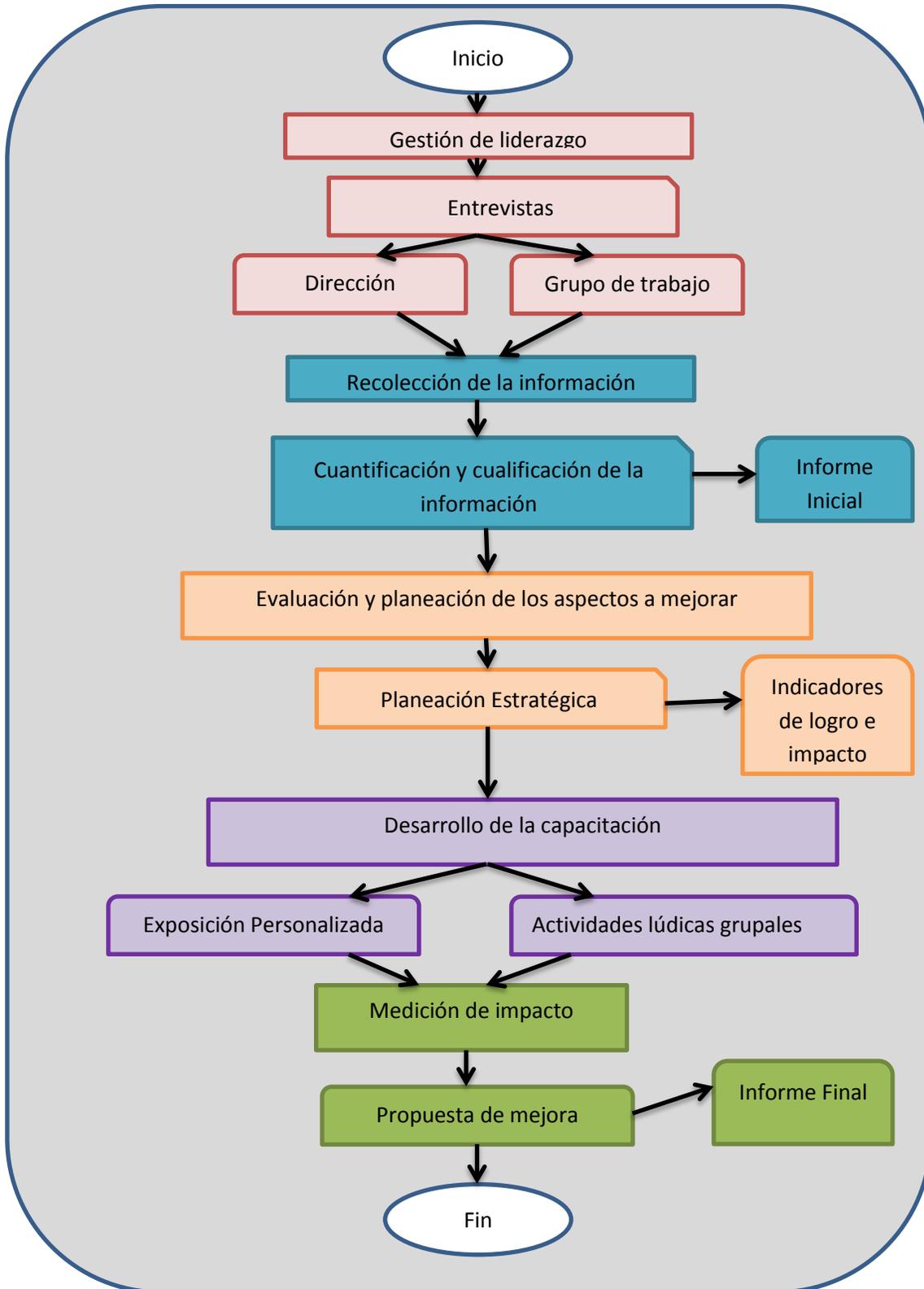


Figura 7 Diagrama de flujo para el desarrollo de habilidades de liderazgo

## 2.2 Implementación o planeación

Inicialmente es un proyecto que se quiere aplicar, esto sería de un gran beneficio personal y laboral para el equipo de trabajo. La aplicación de esta metodología requerirá de una aprobación inicial de Comité Técnico en donde se muestran a los miembros del comité la importancia y los objetivos del desarrollo de la metodología dentro del programa, una vez aprobados por ellos se remite a Comité Directivo quienes darán la respuesta final y de ser aceptada esto se incluirá en el presupuesto del año siguiente.

### 3. CONCLUSIONES

- Tenemos claro que el PMI nos ofrece las prácticas y los lineamientos que son aceptados y reconocidos a la hora de pensar en realizar y ejecutar un proyecto, pero esto no define una metodología en específico, la cual se debe desarrollar siguiendo los diferentes procesos de la organización. La metodología presentada anteriormente integra los conceptos, técnicas y herramientas para el desarrollo eficiente de la metodología. La importancia del desarrollo de una metodología para la administración de los proyectos permite reforzar el conocimiento que tienen los profesionales que hacen parte del desarrollo de esta metodología.
- En el desarrollo de la metodología se permite el conocimiento transversal dentro de las organizaciones y se generaliza el uso del lenguaje común para la administración y gestión de proyectos, Una vez implementada la metodología se puede ajustar fácilmente acorde a los nuevos objetivos que se generen de cada proceso, grupo de procesos o áreas de conocimiento.
- El desarrollo de una metodología PMI en el desarrollo de competencias y habilidades relacionadas con el liderazgo nos permite identificar cuáles son aquellas características fundamentales que se requieren para guiar a un equipo de trabajo de la formas más apropiada. Dentro del desarrollo de la metodología se integran una serie de conceptos y de situaciones que se pueden poner en práctica en la aplicación de cualquier proyecto. Teniendo en cuenta los constantes cambios en las organizaciones se hace necesario formar líderes con las competencias ajustadas a las necesidades del mercado y de la organización, esto con el objetivo de plantear objetivos claros y factibles e inspirar al grupo de trabajo con valores, motivación y reconocimiento.
- Se identificaron cuáles son las dinámicas de equipo en las que se intensifica el programa entre ellas: la coordinación grupal, la individualidad y la actitud de equipo, de igual forma las habilidades gerenciales en que el programa debe prestar mayor atención: manejo de estrés, manejo de tiempo y liderazgo. En este artículo se propone realizar una metodología para mejorar la habilidad de liderazgo dentro del programa, se puede planear la ejecución de una metodología que incluya el fortalecimiento de estas dos habilidades

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] DRAE. (2010). Diccionario de la Real Academia Española. Madrid
- [2] GUTIERREZ, Edimer. (2010). Competencias Gerenciales. Bogotá. Ecoediciones
- [3] GONZALES, Maricel, C. P. (28 de Abril de 2013). HABILIDADES DIRECTIVAS. Obtenido de <http://grupo2cufman.blogcindario.com/2013/04/00002-habilidades-directivas.html>
- [4] Project Management Institute. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Project Management Institute
- [5] ARROYO, Ruth, (2012). Habilidades Gerenciales. Bogotá. Colombia
- [6] LANGDON, Michael, (2000). Como ser el mejor líder. Barcelona, España.
- [7] QRP Internacional, Prince2. Obtenido de:  
<http://www.qrpinternational.es/index/prince-2/what-is-prince2>