

**COMPETENCIAS LABORALES NECESARIAS PARA LA GERENCIA DE
PROYECTOS EN EL SECTOR PÚBLICO**

DIANA PAOLA GUERRERO PULIDO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSGRADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, AGOSTO DE 2010**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	Pág. 2
CAPÍTULO 1. Debilidades gerenciales en la Construcción de proyectos en sistemas de información.	Pág. 6
TEMA 1. Competencias establecidas para la gerencia de proyectos.	Pág. 9
CAPÍTULO 2. Identificación de perfiles indispensables para gerenciar proyectos en sistemas de información.	Pág. 13
TEMA 2. Estrategias gerenciales para el reconocimiento de competencias y perfiles en la construcción de proyectos.	Pág. 15
CONCLUSIONES	Pág. 18
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 19
CIBERGRAFIA	Pág. 20

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de información en su conjunto permiten agilizar procesos que para los usuarios de un servicio en algún momento se han convertido en un dolor de cabeza debido a la forma rudimentaria en que se presentan ante sus sentidos. Debido a esto, las entidades del Estado han unificado muchos momentos de sus servicios, en la automatización de procesos a través de los sistemas de información, capaces de reducir lo que más le interesa al cliente final: “tiempo y costos”.

¹Un sistema de información es el sistema de personas, registros de datos y actividades que procesa los datos y la información en cierta organización, incluyendo manuales de procesos o procesos automatizados. Es usado erróneamente como un sinónimo de sistema de información basada en computadora (computer-based), lo cual es solo tecnologías de información un componente de un sistema de información.

Dentro de las entidades públicas, estos actúan en conjunto como herramientas de apoyo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se enfocan siempre a la satisfacción de todos sus usuarios, tanto internos como externos.

Por tal motivo, las entidades públicas han dispuesto nuevos proyectos de optimización de tiempo y recursos en cuanto a la prestación del servicio al ciudadano y su tiempo de respuesta. Sin embargo la falta de organización en la capacitación y desarrollo de estos proyectos ha generado procesos lentos que obstaculizan el rendimiento de los mismos en la creación de nuevos sistemas de información fundamentado en nuevas tecnologías; lo cual se debe al mal desempeño de habilidades y competencias necesarias para gerenciar estos proyectos.

Esta lentitud que encasilla a las entidades del Estado como malas prestadoras del servicio, se puede decir que se basa en la falta de formación y capacitación de sus empleados en la gerencia de proyectos y de otros aspectos que se relacionan con la calidad en la prestación del servicio, además de otros aspectos a nivel de clima laboral que afectan el comportamiento de los servidores públicos en cuanto a sus relaciones personales y de trabajo. Esta afectación en las diferentes competencias, genera una respuesta negativa en el desarrollo de procesos de la entidad y de la atención a los usuarios, por tal motivo es indispensable reconocer aquellas habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos que

¹ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoSistemaInformacion>

logren generar una respuesta positiva en la construcción de proyectos especializados en los sistemas de información, pero que además permitan construir perfiles adecuados para el óptimo desempeño de sus labores diarias, sin dejar de lado los conocimientos adquiridos por su preparación profesional o de sus experiencias.

Los servicios prestados a la ciudadanía por parte de las entidades públicas exigen ser más ágiles y efectivos, debido a las necesidades diarias de rapidez y disponibilidad inmediata que sugieren un trámite o una transacción. Para esto, es importante que las entidades se capaciten en el desarrollo de nuevas tecnologías a través de proyectos viables y confiables que sirvan para suplir estas necesidades

Es posible evidenciar a través de las evaluaciones del desempeño, que los servidores públicos se les reconoce un porcentaje significativo en las competencias que se proponen para el cumplimiento de sus metas y de la empresa, por tal motivo al momento del desarrollo de aptitudes y actitudes necesarias para gerenciar, se pueden generar conflictos el desarrollo de los proyectos.

Las entidades han superado mucho obstáculos que se han presentado respecto a este tema de gerencia de proyectos, sin embargo es importante la creación de estrategias que permitan destacar, en el ejercicio de las funciones, las competencias y habilidades necesarias para obtener excelentes resultados

De acuerdo a esto, el presente trabajo está dividido en dos grandes campos temáticos, en donde es posible reconocer como primera instancia la Identificación de debilidades gerenciales presentadas en la construcción de proyectos en sistemas de información, pues se busca fortalecer los aspectos que den la base para el manejo adecuado de habilidades y competencias necesarias para el desarrollo laboral en cualquier tema que requiera alta gerencia.

Dentro de este primer capítulo, se enmarca un tema indispensable para lograr pasar a los conceptos claves para la identificación de estrategias; se trata del reconocimiento de las competencias necesarias que se deben afianzar y desarrollar para alcanzar un óptimo desempeño en el proceso de los mismos.

Partiendo de este reconocimiento conceptual a través de la experiencia y la investigación que implica de manera directa el contacto con las áreas de administración del talento humano y aquellas que de esta se derivan, se llega al segundo campo temático, que se constituye como la identificación de estrategias gerenciales necesarias para el reconocimiento de nuevos perfiles y aplicación de las competencias y habilidades para la construcción de proyectos.

Es así como en segunda instancia, deben identificarse las herramientas necesarias en la construcción de perfiles indispensables para gerenciar proyectos en sistemas de información y desarrollar proyectos de sistemas de información con el fin de buscar la sistematización de los servicios prestados en las entidades públicas que permitan optimización de recursos y tiempo de respuesta óptimos al servicio al ciudadano.

Los procesos de respuesta necesitan ser ágiles y eficientes, por lo mismo el desarrollo de estos debe contener buenas bases, es decir, debe estar guiado en un principio por una estructura sólida que identifique claramente las necesidades a cubrir a través de los nuevos sistemas de información. Sin embargo, no solo depende de los pilares para su construcción, sino de la metodología que se debe aplicar para obtener un buen resultado y así no caer en temas repetitivos que no permitan dar una respuesta al ciudadano.

Las competencias necesarias y la estructura de proyectos en los sistemas de información serán abordados en cada una de los procesos partiendo de los niveles en los que se desempeñan los servidores públicos dentro de una entidad y se así mismo la estandarización en el desarrollo adecuado y aplicación de proyectos será conocido no solo a nivel central sino comunicado a entidades externos, con el fin de articular proyectos que permitan generar nuevas tecnologías en la información.

Siguiendo la línea de trabajo, hago una aclaración en cuanto a la relevancia que tendrá el desarrollo de este ensayo, la cual se refiere a la importancia de tener los fundamentos necesarios en los conceptos esenciales para la construcción competencias laborales para la administración de proyectos en sistemas de información, ya que un mal desarrollo en este proceso puede generar inconformidades en la satisfacción del cliente final, de igual forma puede generar pérdidas de dinero y de tiempo para la entidad.

Además de ser una contribución para los altos gerentes en su proceso de conocimiento y aprendizaje de proyectos en sistemas de información, este ensayo es un aporte a los nuevos conocimientos en competencias y habilidades para el manejo de nuevas tecnologías en un mundo globalizado.

De esta manera, para ahondar en el tema propuesto en este ensayo inicialmente quisiera acotar una frase del célebre filósofo Aristóteles quien expresa la valentía en sus deseos y la victoria sobre sí mismo:

”Considero más valiente al que conquista sus deseos que al que conquista a sus enemigos, ya que la victoria más dura es la victoria sobre uno mismo”²

² PROVERBIA.NET. Frases de Aristóteles. <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=38>

Con esta frase, se inicia el desarrollo de los temas y se pretende explicar que la conquista de muchas habilidades, competencias y demás virtudes que se pueden ver reflejadas en nuestros deseos, pueden expresar algo más que solo sentimientos y anhelos; aquel que logre encaminarlos y explorarlos de la mejor manera obtendrá logros dirigidos al éxito y al cumplimiento de objetivos propuestos. Esta retórica es la que se considera precisamente como el reflejo de la actitud y posición que debe tener un alto gerente para la toma de decisiones.

Por tal motivo iniciamos con el primer capítulo, en el que se encaminan los temas y se da el planteamiento inicial de la Tesis.

CAPÍTULO 1

DEBILIDADES GERENCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

En las entidades públicas se reconocen diferentes falencias a nivel organizacional y gerencial que afectan principalmente el resultado final, es decir la prestación del servicio al ciudadano de una forma eficiente y ágil, esto se puede reconocer debido a la falta de interés de los servidores públicos por el mejoramiento de los procesos; pero no es su actitud lo que lo hace desinteresado sino la falta de competencias y habilidades necesarias para cumplir con excelencia su trabajo.

De acuerdo a esto, es posible afirmar que en las entidades públicas se han dispuesto nuevos proyectos de optimización de tiempo y recursos en cuanto a la prestación del servicio al ciudadano y su tiempo de respuesta.

Sin embargo la falta de organización en la capacitación y desarrollo de estos proyectos ha generado procesos lentos que obstaculizan el rendimiento de los mismos en la creación de nuevos sistemas de información; lo cual se debe al desempeño deficiente y al poco desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para la gerencia estos proyectos.

Una falencia fácil de identificar en la gerencia de proyectos, es la falta de interés o capacidad de los servidores públicos por ser innovadores, por incursionar en aspectos fuera de lo común que les permita obtener resultados de una forma más eficiente y eficaz. Tal como Bennis y Nanus afirman:

“Los gerentes generalmente están bien preparados para afrontar el aprendizaje de mantenimiento, sin embargo corresponde al líder, al dirigente, cerciorarse de que exista aprendizaje innovador”³.

Reconociendo este argumento es factible enunciar que la definición que se da a conocer anteriormente, tiene estrecha relación con la carencia de un liderazgo motivador que se puede llegar a tener hacia los subordinados para el logro de metas individuales y grupales, orientado sólo a la producción en masa para obtener rentabilidad y ganancias descuidando la calidad de los productos y servicios ofrecidos, por lo que se deja de lado la innovación tanto en el campo laboral como personal.

³ COPE, Robert. G., El Plan Estratégico: Haga que la GENTE participe. Bogotá, Colombia: Editorial LEGIS, 1991. 144 p. (Serie Empresarial); Pag. 7

Por otro lado, en la gerencia de proyectos se identifican varias fallas en la comunicación por lo que no se consideran las opiniones de los colaboradores con menos rango en la toma de decisiones gerencial, creando resentimiento y poca motivación hacia la cultura organizacional. Esta falencia crea retrasos entre los diferentes procesos de la entidad, bajando el rendimiento de los resultados.

Ahora bien, también es válido reconocer que en las entidades públicas no existe el espíritu innovador, el cual se puede constituir como una fuerza alentadora para despertar competencias y habilidades capaces de construir un buen líder, es decir una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito. Esta falta de innovación se evidencia por fallas en el conocimiento de sí mismo por parte del líder del proyecto o de los involucrados en el mismo, así como por carencia de herramientas de crecimiento personal que le permitan relacionarse con diversas personas y mejorar su comunicación para la negociación, lo cual se puede considerar como uno de los inconvenientes que genera retraso en el desarrollo del proyecto y por lo mismo en el tiempo de respuesta al ciudadano.

Este proceso debe estar ligado a la capacidad de un gerente, para reconocer los aspectos necesarios en el desarrollo y aplicación de proyectos en sistemas de información, pues es de gran importancia identificar los principales componentes que lleven a un líder a una construcción adecuada de un plan de trabajo para obtener los resultados satisfactorios en los tiempos establecidos, es decir, lograr el cumplimiento de metas y objetivos. En conclusión, se podría decir que para hacer lo apropiado, un líder necesita entender, que se requiere para hacer las cosas correctamente.

Analizando diferentes notas y artículos sobre el fracaso de los proyectos, se puede ver que hay puntos de coincidencia en los autores, como el no involucrar activamente al usuario final y a los diferentes actores que se verán impactados a futuro, por el uso de los aplicativos,⁴ los cuales se pueden definir como Programas informáticos que permiten a un usuario utilizar un dispositivo (teléfono móvil, pc, etc.) con un fin específico.

Las aplicaciones son parte del software del dispositivo y suelen ejecutarse sobre el sistema operativo. y procesos que se pretenden implementar, esto significa que no se usan las técnicas para análisis de requisitos, obteniendo así, una especificación pobre, incompleta, e inconsistente, que sin duda impacta negativa y fuertemente la vida del proyecto, pues el resultado final no cumplirá con los objetivos esperados y se tendrá un cliente insatisfecho.

⁴ ALEGSA.COM.AR. Diccionario de Informática (Definición de Aplicación).
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/aplicacion.php>

El análisis y el diseño de los proyectos en muchas ocasiones, no son realizados por profesionales del área o en otros casos los gerentes de proyecto no poseen los conocimientos mínimos del ciclo de vida de un proyecto. Ahora bien, la falta de una formación académica del tema y la deficiencia en el levantamiento de los requerimientos, hace que las proyecciones estimadas para cumplir con unas metas en el tiempo, no se formalicen, ya que no se toman en cuenta los recursos reales disponibles (humanos, económicos, etc.), además se generan expectativas no reales por parte del cliente, produciendo nuevos cambios en los requisitos, en los costos y la planificación. Sumado a lo anterior, las metodologías tradicionales no se adaptan a las necesidades o expectativas de los usuarios, por su falta de flexibilidad ante la posibilidad de la exigencia de nuevos requerimientos.

Las entidades del Estado tienen suficiente dinero para realizar grandes proyectos de sistematización de la información y para prestar un mejor servicio a los ciudadanos pues su objetivo principal es cada vez brindar una excelente prestación del servicio ya que no cuentan con competencia empresarial reconocida. De este modo, siempre están en la búsqueda constante para agilizar procesos y procedimientos que cumplan con las necesidades que el cliente requiera, pero para tal propósito es fundamental que se desarrollen grupos de trabajo y competencias para llevar a cabo los proyectos en sistemas de información.

De acuerdo a lo anterior, se identifican no solo una sino muchas falencias que obstaculizan el proceso de desarrollo de gerencia de proyectos, dentro de las cuales se evidencian claramente aspectos culturales, sociales, organizacionales, de conocimiento, de manejo de competencias y habilidades y de construcción adecuada de perfiles. Por otro lado, se evidencia la confusión entre liderazgo y gerencia en un proyecto y por lo mismo se puede caer en toma de decisiones que no son adecuadas para el progreso de la entidad y no benefician a los servidores públicos ni al usuario final.

TEMA 1. COMPETENCIAS ESTABLECIDAS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS.

En un ámbito general, en cuanto al reconocimiento de competencias laborales para la gerencia de proyectos, se establece una homogeneidad que expresa un patrón de todas las empresas u organizaciones en cuanto a la construcción de las mismas, sin embargo es importante establecerlas para que exista una dinámica en el ámbito laboral y en la prestación de los servicios que se brindan al usuario.

Para determinar la definición de las competencias en el campo laboral, se han dispuesto diferentes planos reconocidos a partir de la década de los 80, en donde se expresa con claridad que las empresas u organizaciones generaron esa identificación a partir de las ventajas competitivas del mercado, de igual forma partiendo de la necesidad de creación de estrategias que permitieran innovación y mejora en la producción, además de su interés por reconocer nuevas perspectivas sociales.

De esta manera, es posible ver que existe una estrecha relación entre la competitividad y la creación de competencias laborales, pues en el campo empresarial se destacan ventajas que pueda tener el competidor para así explotarlas al máximo y aprovecharlas dentro de su compañía con la intención de lograr alta calidad en los productos y los servicios, enfocándose a las necesidades del cliente.

Sin embargo, en las entidades del Estado existe cierta exclusividad en la prestación de los servicios, es decir, solo aquellas que pertenecen a este grupo pueden brindar al usuario determinado servicio, pues su oficio lo estipula el Gobierno de Colombia, dejando de lado la competencia empresarial y caracterizándolos como los únicos entes que manejan y regulan los bienes públicos es decir, aquellos bienes que pertenecen a todos y no a nadie en particular.

De esta manera, los servicios deben ofrecerse a toda la ciudadanía sin clasificación o exclusión alguna, teniendo en cuenta que no existen categorías que puedan competir en el mercado y que por lo mismo, no genera rivalidad en la oferta. En tal caso, su principal campo de acción para desarrollar competencias laborales aptas para la gerencia de trabajos, estará ligada específicamente al mejoramiento continuo de la prestación del servicio al ciudadano con calidad.

Por otro lado, es importante destacar la estructura organizacional en la que trabaje la entidad, pues de esto dependerá principalmente la creación y desarrollo de competencias adecuadas para el desempeño óptimo en los procesos de

construcción de proyectos en sistemas de información. Lo cual está acompañado de las relaciones que han ido construyendo la entidad, referidas fundamentalmente en las actividades que la hacen diferente frente a cualquier otra organización, esto refiere específicamente a la estructura o arquitectura de la organización que⁵ consiste en el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa ha desarrollado en sus actividades en el pasado. Esta red constituye una capacidad distintiva que es muy difícil de reproducir por sus competidores, convirtiéndose en una ventaja competitiva cuando es puesta activamente en operación e introducida como bien en el mercado.

Tomando lo anteriormente dicho como referencia, las entidades del Estado han fortalecido sus servicios gracias a las relaciones con otras empresas del mismo ámbito y su interés por la innovación y por desarrollar nuevos sistemas capaces de suplir las necesidades de toda la ciudadanía, no solo de un grupo específico como lo hacen otras empresas del sector privado sino de la ciudadanía en general. Esta exigencia en la prestación del servicio requiere la creación de nuevos proyectos en sistemas de información que agilicen los procesos y que por ende soliciten el desarrollo de los mismos por competencias, basados en la integración de los conocimientos que se derivan en gran medida de sus costumbres y hábitos.

Retomando la definición por competencias, vale la pena aclarar este concepto reconociendo la percepción de ⁶Ansorena Cao (1996) quien plantea que una competencia es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." ; de acuerdo a esto, es de suma importancia centrarse en aquellas habilidades y atributos claves para la organización, en las necesidades y exigencias del cliente, en los aspectos relevantes de cada persona que le darán un valor agregado a la misma y darán las pautas necesarias para la construcción de competencias en el proceso de creación de sistemas de información.

Partiendo de la base teórica de la cual debe surgir la creación de las competencias laborales en la gerencia de proyectos, podemos ahondar en el conocimiento sobre modelos de competencias en una forma general, ya que en el transcurso de este ensayo se darán a conocer las estrategias que permitirán la construcción de modelos.

En ese caso, vale la pena resaltar que para gestionar de hecho el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces

⁵ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996. 119 p. (Herramientas para la Transformación, 3); Pág. 6

⁶ NELSON RODRÍGUEZ TRUJILLO. Competencia Laboral.

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

de desagregar las competencias esenciales en sus componentes esenciales, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específico⁷.

Los altos directivos de las entidades del Estado deben mostrar un interés particular en su recurso humano, más que en la manera en que se llevan a cabo los procesos y el resultado final que se obtiene. Pues es fundamental que se identifiquen las habilidades y talentos de las personas que ejecutan estos procesos y cumplen a cabalidad con las exigencias de la entidad, pues solo de esta forma se obtendrán altos resultados y el cumplimiento de las exigencias del cliente final.

De esta forma, es posible lograr la identificación de las competencias, en especial las fundamentales para la gerencia de proyectos, pues hoy en día todo se desarrolla a través de estos y de nuevas aplicaciones que implican un arduo proceso de organización y conocimientos esenciales para llevarlos a cabo.

Existe un planteamiento holístico que demuestra la construcción de competencias a partir del conocimiento, el aprendizaje y la tecnología, procesos y recursos necesarios para lograr un fin. Partiendo de esto, se reconoce la importancia de la investigación para la obtención del conocimiento y del desarrollo del mismo en las actividades en las que una persona se deba desempeñar.

Por otro lado, la gestión por competencias en el proceso gerencial no sólo implica los aspectos anteriormente mencionados, sino el propósito de generar una nueva cultura en la que se propongan nuevas alternativas que generen experiencias capaces de desarrollar nuevas competencias a partir de las necesidades propias y de los usuarios.

En pocas palabras, el concepto de competencias gerenciales se define como el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas⁸; de esta forma, se genera un complejo proceso de administración de los conocimientos de los servidores públicos y la forma en que estos pueden ser aplicables al crecimiento personal y de la organización, además de constituirse como un intangible esencial para el cumplimiento de las metas de la organización.

Cabe aclarar que en el ejercicio de la construcción y aplicación de competencias para los cargos públicos se han establecido normas a través del Decreto 2539 de 2009, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los

⁷ GARY HAMEL Y C.K PARLAT. Modelo Gestión por competencias. Domingo J. Delgado M. Socio director de CORGA co. www.gestiondelconocimiento.com

⁸ Domingo J. Delgado M. Socio director de CORGA co. Modelo Gestión por competencias. www.gestiondelconocimiento.com

empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005⁹, con el fin estandarizar los procesos de las entidades en función de la prestación del servicio al ciudadano.

Es así como en las entidades del Estado se plantean las competencias laborales para los servidores públicos a partir de leyes, en las cuales el cambio implicaría modificaciones en la administración general de las mismas, sin embargo dentro de su autonomía, cada organización en su interés por prestar un mejor servicio al ciudadano con calidad y transparencia, han dispuesto un compromiso constante por desarrollar competencias gerenciales capaces de agilizar los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas.

Se reconocen así, para las entidades del Estado, unas competencias generales, pero de acuerdo al mundo cambiante pueden llevar un valor agregado que se fundamenta principalmente en la capacitación a los servidores públicos con el fin de no limitar las actuaciones partiendo no de la competencia empresarial, ya que esta no existe en las entidades públicas, sino de su interés por prestar un mejor servicio al ciudadano.

⁹ ÁLVARO URIBE VÉLEZ. El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Fernando Grillo Pubiano.
http://www.anticorrupcion.gov.co/marco/normas_ci_publico/D.2539de2005.pdf

CAPÍTULO 2

IDENTIFICACIÓN DE PERFILES INDISPENSABLES PARA GERENCIAR PROYECTOS EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

La globalización y el constante cambio en los sistemas laborales, en la forma en que se desempeñan las personas, en la que asumen roles y se apropian de ellos a definido nuevos perfiles que se reflejan en las actitudes diarias de un espíritu innovador y creador; sin embargo esto solo se ve reflejado en las personas que van al ritmo del mundo actual y se preocupan por adelantarse a los acontecimientos, debido a la motivación que sienten por sobresalir y dar servicio con calidad al usuario final.

Esta característica que se reconoce día tras día en muchos empleados de organizaciones a nivel mundial, se ve un poco estancada en las Entidades del Estado, pues todo sigue un lineamiento monótono y poco creativo que se liga a la reglamentación que exige la ley, ya que el hecho de considerarse como servidores públicos, encasilla la gama de posibilidades por salir de lo convencional.

“En la medida que los profesionales avanzan en su desarrollo profesional encuentran cada vez más requisitos para lograr una posición gerencial. Ya no bastan los títulos de grado, posgrado o masters para ser seleccionados”¹⁰.

Como lo especifica la consultora en gerencia del Talento Humano, Gloria Cassano, el desarrollo profesional se encuentra vinculado a nuevos requisitos a su desarrollo y avance constante en nuevos conocimientos, es de esta forma que se constituyen nuevos perfiles capaces de gerenciar cualquier proyecto y se fomenta el liderazgo de equipos constructores de nuevas ideas.

En las entidades del Estado este es un fenómeno al cual muchos servidores públicos temen, ya que consideran la antigüedad como la base para adquirir conocimientos y se estancan en lo que viven solo dentro de su entidad.

Es así, como a partir de la identificación de competencias a través de conocimientos propios, adquiridos, la experiencia y la innovación se pueden llegar a desarrollar perfiles adecuados para la gerencia de los proyectos en sistemas de información.

Los perfiles pueden definirse en enfoques tanto comportamental como funcional y constructivista, en donde se expresa claramente la dirección de los mismos hacia la cultura, la medición del clima organizacional, el reconocimiento de problemas y solución de los mismos para generar cambios de actitud, entre otros.

¹⁰ CASSANO, Gloria. El nuevo perfil gerencial. En: Artículos y Noticias (en línea). http://www.bumeran.com.co/articulos_empresas/6/82870/elnuevoperfilgerencial.html

También cabe resaltar que en la gerencia de proyectos en los sistemas de información, se requiere que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Reconociendo esta forma de concebir un perfil, la norma ISO9000:2000, ubica una definición de competencia laboral, la cual se constituye como la capacidad demostrada por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones¹¹.

A partir de esto las entidades podrán poner especial atención a la construcción de perfiles específicos basados en competencias laborales, que aunque se rijan por normas Estatales, podrán ser mejoradas para brindar un valor agregado a los servicios ofrecidos por las entidades públicas.

¹¹ CINTERFOR. Gestión de calidad en la formación, ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización.
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iii_a.htm

TEMA 2. ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS Y PERFILES EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS.

Todas las entidades, tanto privadas como del Estado realizan una planificación estratégica en torno a sus objetivos y tienen en cuenta recursos financieros, físicos y humanos, sin embargo se especializan más en el gasto y en la estructura dejando de lado lo más importante que sostiene cualquier organización, las personas o técnicamente llamado “el recurso humano”, el cual se define como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores¹².

La especialidad en obtener mayor dinero o en el cumplimiento de metas o de normas, para el caso de las entidades del Estado, genera descuido por parte de los directivos en el interés por las capacidades de sus trabajadores, sus habilidades y conocimientos que permiten lograr resultados óptimos y la plena satisfacción del cliente.

En el proceso estratégico del reconocimiento de competencias laborales gerenciales, vale la pena aclarar que todo nace del interés personal por ser líder en varios campos, por identificar personalmente las fortalezas y debilidades que le permitan obtener nuevos conocimientos y apropiarse de estos para gerenciar determinado proyecto.

Esta forma de encontrarse así mismo a través de la identificación de sus capacidades, se relaciona con la experiencia en diferentes aspectos como lo son el laboral, el familiar y la relación que se establece diariamente con las personas que lo rodean. De esta forma se van adquiriendo nuevas competencias que le permiten obtener las capacidades que hacen a un gerente.

Es preciso destacar algunos requerimientos del mercado laboral que exigen la creación de perfiles gerenciales para los diferentes niveles organizacionales que se definen a partir de competencias respecto a¹³ habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano y planeación estratégica.

Por otro lado, las competencias deben estar encaminadas principalmente al cliente, desarrollar el espíritu por servir, anticiparse a las necesidades, solicitar retroalimentación para aprender de esta y siempre buscar incrementar la satisfacción del mismo.

¹² Introducción a la administración de recursos humano en: <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>

¹³ www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf

Lo anterior, se considera como un aspecto relevante para las entidades del Estado, ya que como se dijo al inicio del ensayo, estas organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en la capacitación del recurso humano para la satisfacción del cliente debido a que el estándar de calidad depende exclusivamente de este punto y de la condición de estas entidades como únicas en el mercado.

Existen otros aspectos en la definición de estrategias para la creación de competencias en la gerencia de proyectos que se especifican en la efectividad personal o la capacidad para desarrollar relaciones efectivas, en la toma de decisiones oportunas y asertivas para todas las partes, el trabajo en equipo basado en un espíritu de liderazgo y la forma de adaptarse a las necesidades de su grupo de trabajo; de igual forma se constituye como una competencia gerencial, el interés por el desarrollo de las personas y su capacidad de interés por el otro basado en los principios y valores de la entidad.

En este punto, del que se habla de las relaciones con otras personas, se reconocen otro tipo de competencias que, en un concepto muy personal, se pueden considerar como las base para gerenciar cualquier tipo de situación, es decir aquellas que se expresan como personales y humanísticas. Dentro de estas encontramos las habilidades de comunicación, los hábitos positivos, la ampliación de paradigmas, las competencias cognitivas que se refieren a elementos intelectuales, pero además de esto su interés por orientarse a los resultados, el aprendizaje continuo, el desarrollo de estrategias, entre otras.

Sin embargo existe un paradigma respecto a la gerencia, que se basa en una de las competencias adquiridas a través de la experiencia y se define como la responsabilidad adquirida por su experiencia y por su capacidad de liderazgo; este camino, en el que se encuentran las personas encargadas de gerenciar proyectos, se expresa a través de la eficiencia del trabajador y de su interés por llevar a cabo cualquier tarea que se disponga a realizar.

En las organizaciones privadas se identifica como importante este tipo de competencia adquirida con el tiempo, pero en las entidades del Estado se puede sufrir cierta delegación de responsabilidades que disminuyen en el gerente sus habilidades y que por lo mismo trae consecuencias sobre el resultado final del proyecto.

Para que este tipo de situaciones no se genere, es importante que las organizaciones, ya sea privadas o del gobierno, se enfoquen en desarrollar y en incentivar en todo el recurso humano las competencias gerenciales, ya que hoy en día se realizan la mayor parte de los procesos a través de proyectos.

Dentro de las competencias mencionadas anteriormente, vale la pena destacar tres que son fundamentales para cualquier gerente de proyectos, estas son el

desarrollo de personas, la dirección de personas, el Trabajo en equipo y cooperación y el liderazgo.

Para este caso, definiremos rápidamente las tres competencias con el fin de que sea posible identificar el componente de cada una de estas. De acuerdo a esto, el desarrollo de personas se constituye como la ¹⁴capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás; la dirección de personas se considera como la capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr para que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo; el trabajo en equipo y cooperación es la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros; y por último el liderazgo que se constituye como la capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Estos aspectos y otros que se van construyendo en el camino laboral son los que se constituyen como indispensables para encaminar la gerencia de proyectos hacia resultados exitosos que satisfagan las necesidades del cliente en cuanto a tiempos de respuesta y beneficios óptimos en la adquisición del bien o servicio.

¹⁴ www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf

CONCLUSIONES

- En la gerencia de proyectos de las entidades Estatales se identifican falencias que obstaculizan los procesos necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos específicos de la organización, lo cual se evidencia en aspectos culturales, sociales, organizacionales, de conocimiento, de manejo de competencias y habilidades y de construcción de perfiles.
- La falta de competencia empresarial para las entidades del Estado genera desinterés por parte de los servidores públicos por adquirir nuevos conocimientos en sistemas de información y construir las competencias laborales necesarias para la administración de los recursos y la eficiencia en la prestación del servicio al ciudadano.
- Las entidades del Estado deben enfocar la construcción de competencias laborales en la prestación del servicio al ciudadano tomando como base la calidad que se debe ofrecer al mismo, es decir encaminadas a un mejoramiento continuo de procesos en los sistemas de información, teniendo en cuenta las habilidades y destrezas que pueda desempeñar un gerente de proyecto al momento de su desarrollo.
- Aunque existan leyes que limiten la participación e innovación en los procesos, los servidores públicos deben ofrecer un valor agregado al servicio que se presta al ciudadano. Es decir, llegar más allá de lo establecido para obtener un crecimiento personal que brinde nuevos conocimientos y habilidades para gerenciar proyectos en la entidad.
- Las exigencias de los clientes y la globalización haN generado interés en las entidades del Estado por fortalecer y organizar los procesos en sistemas de información y así mismo capacitar a los servidores públicos para que se construyan nuevas ideas a través de la gerencia de proyectos.
- El enfoque de las organizaciones debe dirigirse al desarrollo de competencias gerenciales en el recurso humano a través del conocimiento de las habilidades y destrezas clave de los trabajadores que permitirán crecer tanto a la empresa como a la persona.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia., Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A, 2000. 475 p; ISBN 950-641-317-7

BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga., Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: Mc. Graw Hill, 2002

COPE, Robert. G., El Plan Estratégico: Haga que la GENTE participe. Bogotá, Colombia: Editorial LEGIS, 1991. 144 p. (Serie Empresarial); ISBN: 958-653-011-6

MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996. 119 p. (Herramientas para la Transformación, 3); ISBN 92-9088-060-8

CIBERGRAFIA

ALEGSA.COM.AR. Diccionario de Informática (Definición de Aplicación).
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/aplicacion.php>

ÁLVARO URIBE VÉLEZ. El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Fernando Grillo Pubiano.
http://www.anticorrupcion.gov.co/marco/normas_ci_publico/D.2539de2005.pdf

BOB SUTTON. Liderazgo Vs Gerencia (Dirección).
<http://loquelediga.com/liderazgo-vs-gerencia-direccion/> [citado en octubre 5 de 2008]

CASSANO, Gloria. El nuevo perfil gerencial. En: Artículos y Noticias (en línea).
http://www.bumeran.com.co/articulos_empresas/6/82870/elnuevoperfilgerencial.html

CINTERFOR. Gestión de calidad en la formación, ISO 9000 Y COMPETENCIA LABORAL. El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización.
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iii_a.htm

DOMINGO J. Delgado M. Socio director de CORGA co. Modelo Gestión por competencias. www.gestiondelconocimiento.com

GARY HAMEL Y C.K PARLAT. Modelo Gestión por competencias. Domingo J. Delgado M. Socio director de CORGA co. www.gestiondelconocimiento.com

Introducción a la administración de recursos humano en: <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>

NELSON RODRÍGUEZ TRUJILLO. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela Psico Consult. C.A. Competencia Laboral.
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

PROVERBIA.NET. Frases de Aristóteles.
<http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=38>