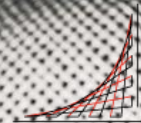


DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA PARA LÍDERES DE PROYECTOS DE MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Jhon Anderson Blanco Amaya
Jeison Steven Perdomo Polania
Ivonne Lorena Salamanca Casallas



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

AGENDA

01 PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

03 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

05 DISEÑO DEL MODELO

07 CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

02 OBJETIVOS

04 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

06 PILOTO DEL MODELO

08 GERENCIA DEL PROYECTO

Prestadores de Servicios Turísticos - PST



Persona natural o jurídica que ofrezca servicios al turista y que debe estar inscrito en el Registro Nacional de Turismo - RNT (Ley 300 de 1996).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT



MINCIT

Entidad encargada de la gestión turística de las regiones del país.



MiPymes

Acrónimo de Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Son las que poseen entre 1 y 200 empleados (Ley 1450 de 2011).

Competencia

Una competencia es la aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades para lograr los resultados deseados (IPMA, 2015).



PRODUCTO

MODELO



DEPARTAMENTO
BOYACÁ

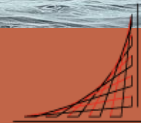


MEDICIÓN
COMPETENCIAS
ESTRATEGIA

PST
ALOJAMIENTO

01

PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN



MARCO CONTEXTUAL

PIB COLOMBIA

El turismo medido desde la rama de hoteles y restaurantes representó el 3,87% del PIB en Colombia durante 2019 (DANE, 2020).

El Departamento de Boyacá ha disminuido su posición en el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC, pasando del puesto 11 en 2017 al puesto 13 en 2019.



ICTC

MIPYMES BOYACÁ
De los PST del Departamento de Boyacá, el 79,4% se dedican a la prestación de servicios de Alojamiento; y a su vez el 100% de estos son MiPymes (SITUR Boyacá, 2019).

PIB BOYACÁ

El Departamento de Boyacá tuvo un aporte para el 2019 del 3,60% al Producto Interno Bruto del departamento - PIB (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

ICTRC

Las bajas puntuaciones en las categorías economía y empresarial del mismo índice.

(López, 2009), los PST que son MiPymes necesitan apoyo para alcanzar los estándares de calidad adecuados, fortaleciendo la formación gerencial de los empresarios.

PROBLEMAS Y DEBILIDADES



Dificultades para empezar y sostenerse al cambio corporativo (Castro, 2017).

Las pymes se estancan por no tener un gobierno corporativo ni planeación estratégica (Castro, 2017).

En Colombia de las MiPymes El 41% no alcanzan al primero y el 76% al quinto año. (Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera, H., & Mendoza, L., 2009).

De las MiPymes solo el 10% tienen la probabilidad de sobrevivir después de los primeros 10 años de negocio, pero el riesgo no termina ahí, sino que sigue latente mientras la organización se encuentre en pie (García L., 2015)

Presupuesto de inversión destinado al turismo disminuyó entre 2018 y 2019 pasando de 0,39 a 0,20 (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

Disminución en la cantidad de PST con sello de calidad turística entre 2017 y 2018 obteniendo un resultado de 0,56 y 0,28 respectivamente (COTELCO y UNICAFAM, 2018).

El indicador de informalidad laboral del sector turístico en Boyacá disminuyó de 2018 a 2019 reportando un valor de 8,29 y 2,09 respectivamente. (Este indicador es inversamente proporcional mostrando que entre menor sea su valor mayor es la informalidad) (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

Descenso en el puesto departamental de Boyacá en el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC pasando del lugar 11 en 2017 al número 13 en 2018 (COTELCO y UNICAFAM, 2018).

Falencias en las competencias estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico de Departamento de Boyacá.

Factores internos que inciden en el fracaso: capacidades directivas y estratégicas, capital humano y cultura organizacional, gestión financiera y operativa, y reconocimiento del entorno y mercado. (Reina, D., & Callejas, M. (s.f.))

Los gerentes de las MiPymes desde el punto de vista técnico son buenos, pero en los sentidos administrativo y de gestión se quedan cortos (García, 2016).

Fallas en las habilidades gerenciales del líder de MiPyme (Castro, 2017).

El gerente incide positiva o negativamente en la planeación estratégica y cultura organizacional (Castro, 2017).

Los empresarios no se capacitan y no toman como una inversión en el mejoramiento de sus negocios (García, 2016).

Las principales fallas que presentan las MiPymes son el bajo nivel de productividad, limitada competitividad, aislamiento, escasa oferta individual (Universidad del Rosario, 2017).

Las principales causas que inciden en el fracaso de los emprendimientos son financiero, organizacional, entorno y operativo (Pardo & Alfonso, 2015).

Falencias en la administración de los recursos financieros, falta de cultura organizacional, omisión del reconocimiento del entorno y el mercado, y ausencia del componente de pensamiento estratégico de sus gerentes (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009).

El indicador de participación del turismo en el PIB disminuyó en el año 2018 vs 2019 pasando de 3,91 a 3,60 respectivamente (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

Bajo nivel del recurso humano calificado en personal de hoteles y restaurantes (Colciencias & Gobernación de Boyacá, 2012).

La relación de prestadores de servicios turísticos con registro cancelado aumentó entre el 2017 y 2018 (COTELCO y UNICAFAM, 2018).

ÁRBOL DE PROBLEMAS



¿Cómo identificar el estado de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos de las MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá?



Pregunta de investigación

Necesidades por satisfacer

Generar una herramienta que le permita a los líderes de proyectos de las MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá medir el nivel de desarrollo de sus competencias de estrategia, como un primer paso para el desarrollo de la planeación estratégica de sus negocios.



Oportunidades por aprovechar

- Aproximar la Gerencia de Proyectos a las empresas MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.
- Dar a conocer a los líderes de proyecto del sector las competencias de estrategia identificadas en la actualidad.
- Reducir las brechas entre el sector turístico y la gerencia de proyectos.
- Aprovechar el interés del gobierno por fortalecer el sector turístico en el Departamento de Boyacá.

02

Objetivos

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un modelo de Medición de Competencias estratégicas para los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.

1



Identificar competencias estratégicas de gerentes de proyectos.

2



Validar las competencias estratégicas halladas en revisión de literatura.

3



Desarrollar un modelo de medición de competencias estratégicas para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.

4



Aplicar el modelo de medición de competencias diseñado.

03

Metodología de Investigación

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

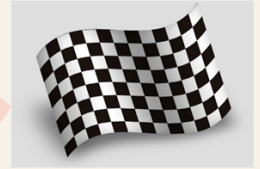
1. Identificación de competencias de estrategia de gerentes de proyectos.

2. Validación de competencias de estrategia halladas en revisión de literatura.

3. Diseño de modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.

4. Aplicación del modelo de medición de competencias diseñado.

Modelo de Medición de Competencias estratégicas de los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.



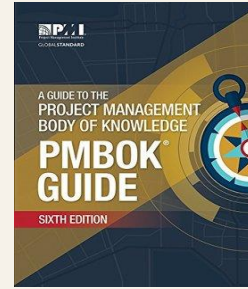
04

Desarrollo de la Investigación



12 Artículos de investigación

Extraídos de bases de datos con reconocimiento científico

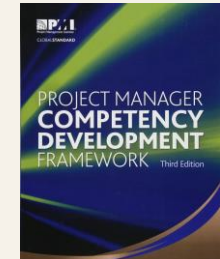
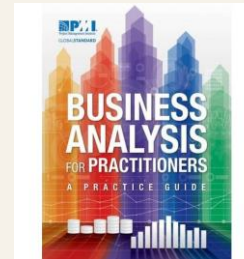


4 Estándares internacionales en gerencia de proyectos.



10 Trabajos de grado

De universidades a nivel nacional



Estándares



Mayor nivel de detalle en definición de competencias relacionadas con estrategia.

Triángulo de talentos (PMI, 2017)
Ojo de competencias (IPMA, 2015)

No se incluye:

- Comunicación
- Liderazgo
- Negociación
- Trabajo en equipo



Debido al enfoque en competencias de estrategia

Trabajos de grado y Artículos de investigación



152 competencias



Se agruparon en 70 competencias.



Análisis de frecuencias de aparición.



11 competencias relacionadas con competencias de estrategia

COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA SELECCIONADAS

COMPETENCIA

Capacidad de análisis y síntesis

Conocimiento del negocio

Visión del negocio

Emprendimiento

Influencia

Adaptabilidad al cambio

Toma de decisiones

Direccionamiento estratégico

Orientación a resultados

Conocimiento cultura organizacional

Análisis crítico de normatividad y reglamentos



VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS

1



Definición de competencias halladas en revisión de literatura

- Análisis definiciones diferentes autores (investigaciones, diccionarios psicología).
- Cada miembro del equipo de trabajo generó una definición.
- Focus group definición competencia (psicóloga asesora y experto gerencia proyectos PMP).

2



Diseño de encuesta para recolección de información.

- Identificar competencias estrategia primordiales gestión proyectos y organizaciones.
- Reconocer otras competencias estrategia no identificadas en revisión literatura.

3



Validación de encuesta por expertos y referentes del sector.

- Coherencia y relevancia preguntas, así como claridad conceptos.
- Envío: 22 personas.
- Respuestas: 16 personas (7 expertos gerencia proyectos y 9 líderes MiPymes PST Alojamiento).

4

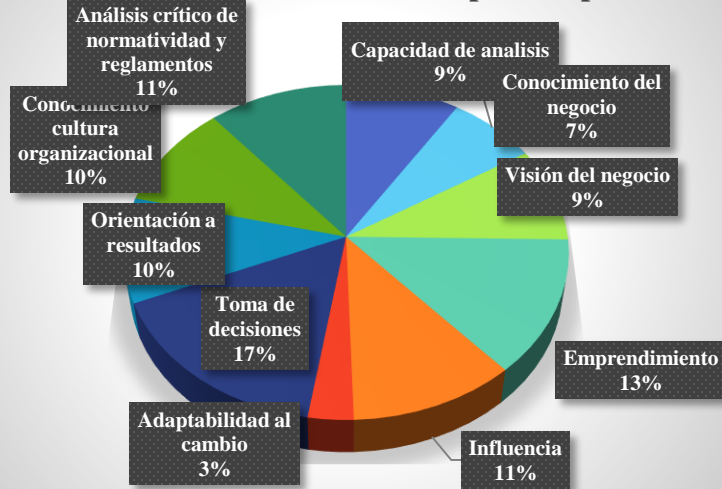


Aplicación de encuesta a referentes del sector.

- Participante líder proyecto (MiPymes - lema comercial “Boyacá es para vivirla”).
- Envío: 46 personas.
- Respuestas: 27 personas.

VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS

Porcentaje de respuestas maximas por competencia



Competencias Seleccionadas

Toma de Decisiones

Emprendimiento

Influencia

Orientación a Resultados

Visión del Negocio

Análisis de resultados.

5

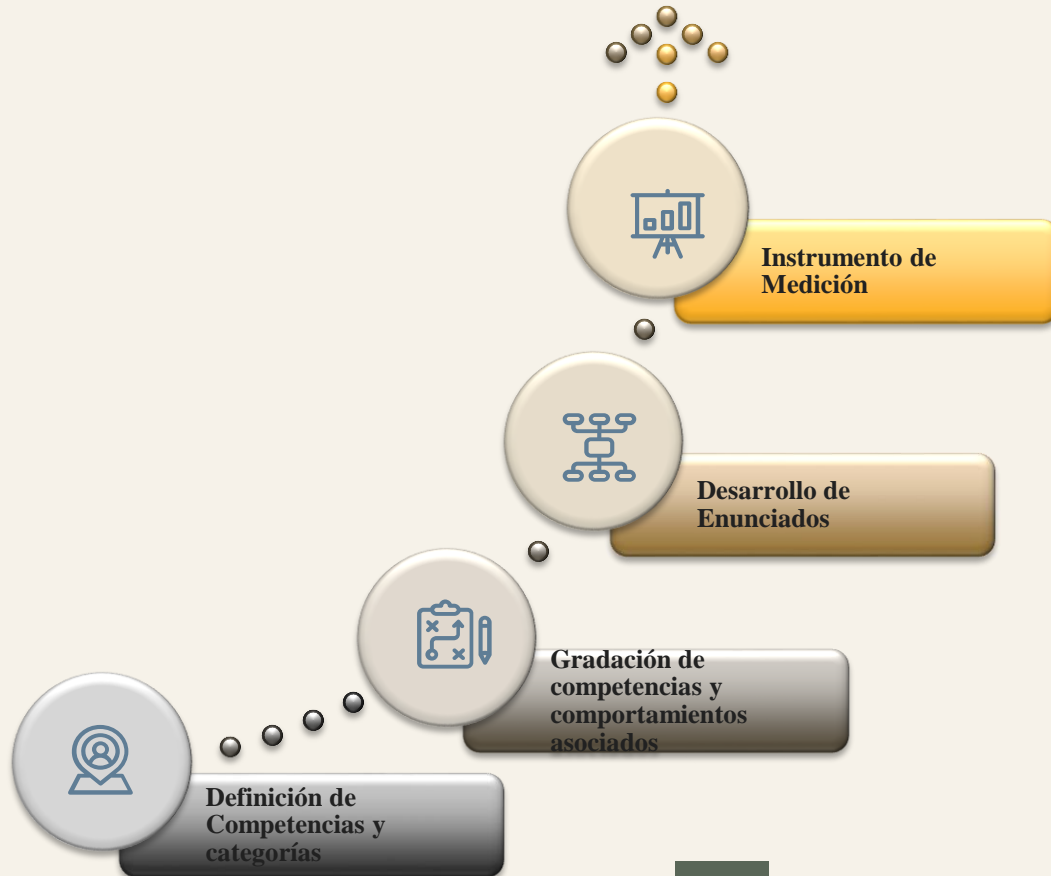


- Competencias propuestas afinidad encuestados.
- 60% de los encuestados consideran que no se deben agregar nuevas competencias.
- Proyectos desarrollados: certificaciones, infraestructura y nuevas líneas negocio.
- Factores éxito: atención cliente, calidad y experiencia talento humano y buena comunicación.

05

Diseño del Modelo

MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS



DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

2

Influencia

Es la habilidad de convencer y/o persuadir la toma de decisiones en una persona o equipo de trabajo con el fin de concretar las acciones para cumplir un objetivo planteado.

4

Visión del negocio

Es la capacidad de comprender los procesos misionales de una empresa, así como las necesidades de los clientes, las dinámicas del mercado y los movimientos de los competidores, lo cual permite analizar las oportunidades y amenazas generando respuestas en función de la materialización de los objetivos estratégicos.

1

2

3

4

5

23

Orientación a resultados

1

Es la capacidad de mantener los esfuerzos enfocados a la consecución de los objetivos planteados para el desarrollo de la idea o proyecto, sin dejar de lado la calidad.

3

Emprendimiento

Es la capacidad de identificar oportunidades de negocio y desarrollarlas con ideas innovadoras, que permitan presentar nuevas propuestas de valor para los clientes, asumiendo los riesgos inherentes y contemplando criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

5

Toma de decisiones

Es la capacidad de seleccionar de forma objetiva la mejor alternativa, buscando un impacto positivo dentro de la organización en el momento adecuado.

DEFINICIÓN DE CATEGORIAS



Orientación a resultados

- Definición y alineación de objetivos.
- Alineación de recursos.
- Enfoque en consecución de objetivos.
- Seguimiento a indicadores de gestión.
- Desarrollo de acciones.



Influencia

- Poder de convencimiento.
- Manejo de impacto.
- Manejo de situaciones complejas.
- Cooperación.
- Persuasión



Emprendimiento

- Oportunidades de negocio.
- Metodología de trabajo.
- Propuestas de valor - Innovación.
- Asunción de riesgos.
- Sostenibilidad.



Toma de decisiones

- Mecanismos de selección de opciones.
- Evaluación de información.
- Impacto.
- Diligencia.
- Seguimiento a las decisiones.



Visión el negocio

- Análisis de los procesos misionales.
- Análisis del entorno.
- Planteamiento de acciones estratégicas a corto y mediano plazo.
- Planteamiento de acciones estratégicas a largo plazo.
- Respuesta estratégica.

Modelo de Medición de Competencias

Competencias

5 en el modelo

Categorías

5 por competencia

25 en el modelo

Comportamientos

20 por Competencia

4 por Categoría

100 en el modelo.

Enunciados

3 por categoría

15 por competencia

75 en el modelo

Comportamientos



GRADACIÓN DE COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS Y ENUNCIADOS

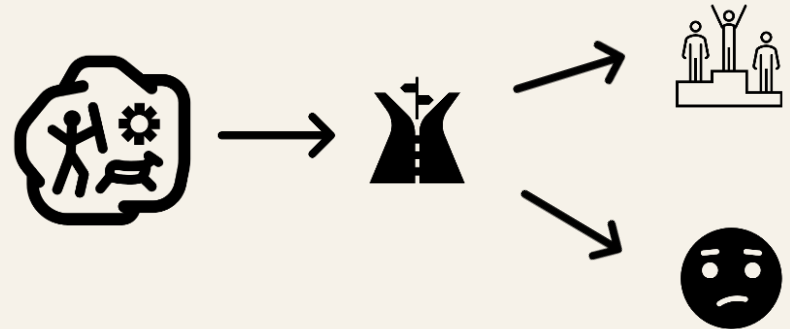
GRADO	DESCRIPCIÓN
GRADO A	Desarrollo alto de la competencia
GRADO B	Desarrollo medio de la competencia
GRADO C	Desarrollo bajo de la competencia
GRADO D	Desarrollo muy bajo de la competencia

Grados



Enunciados

según (Beltran, Salas, & Vega, 2018), son una descripción breve de una situación, la cual conlleva a la toma de una decisión, por lo tanto, quien desarrolla el instrumento puede ponerse en la situación descrita evaluando la competencia según su actuación.



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Escala Likert

Valor	Item
4	Muy frecuentemente
3	Frecuentemente
2	Ocasionalmente
1	Raramente

Escala Positiva

Valor	Item
4	Raramente
3	Ocasionalmente
2	Frecuentemente
1	Muy frecuentemente

Escala Negativa

Valoración por categoría

Grado	Rango	Descripción
Grado A	10 a 12	Desarrollo alto de la categoría
Grado B	7 a 9	Desarrollo medio de la categoría
Grado C	4 a 6	Desarrollo bajo de la categoría
Grado D	0 a 3	Desarrollo muy bajo de la categoría

Valoración por competencia

Grado	Rango	Descripción
Grado A	46 a 60	Desarrollo alto de la competencia
Grado B	31 a 45	Desarrollo medio de la competencia
Grado C	16 a 30	Desarrollo bajo de la competencia
Grado D	0 a 15	Desarrollo muy bajo de la competencia

MÓDULOS MODELO

Instructivo

1

Formulario

2

Gráficos

3

Consolidado

4

Salir

5

MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

El instrumento que se presenta a continuación hace parte del trabajo de grado denominado "DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA PARA LIDERES DE PROYECTOS DE MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ ", el cual se desarrolla para optar por el título de Magister en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito en Bogotá D.C.

Por su experiencia y conocimiento fue seleccionado/a para hacer parte de la investigación como un insumo de gran valor para conocer el estado actual del desarrollo de las competencias de estrategia de los líderes del gremio.

Se recuerda que este trabajo se desarrolla con fines académicos y no con fines comerciales por lo tanto tendremos en cuenta la ley de protección de datos para el tratamiento de la información entregada.

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombres y Apellidos:		Profesión:		Tiempo de experiencia en proyectos:	
Empresa:		Ubicación de la Empresa:		Cargo:	
Cuenta con la marca región "Boyaca es Para Vivirla":		Cantidad de Empleados:		Año de Constitución:	

INSTRUCCIONES DE USO

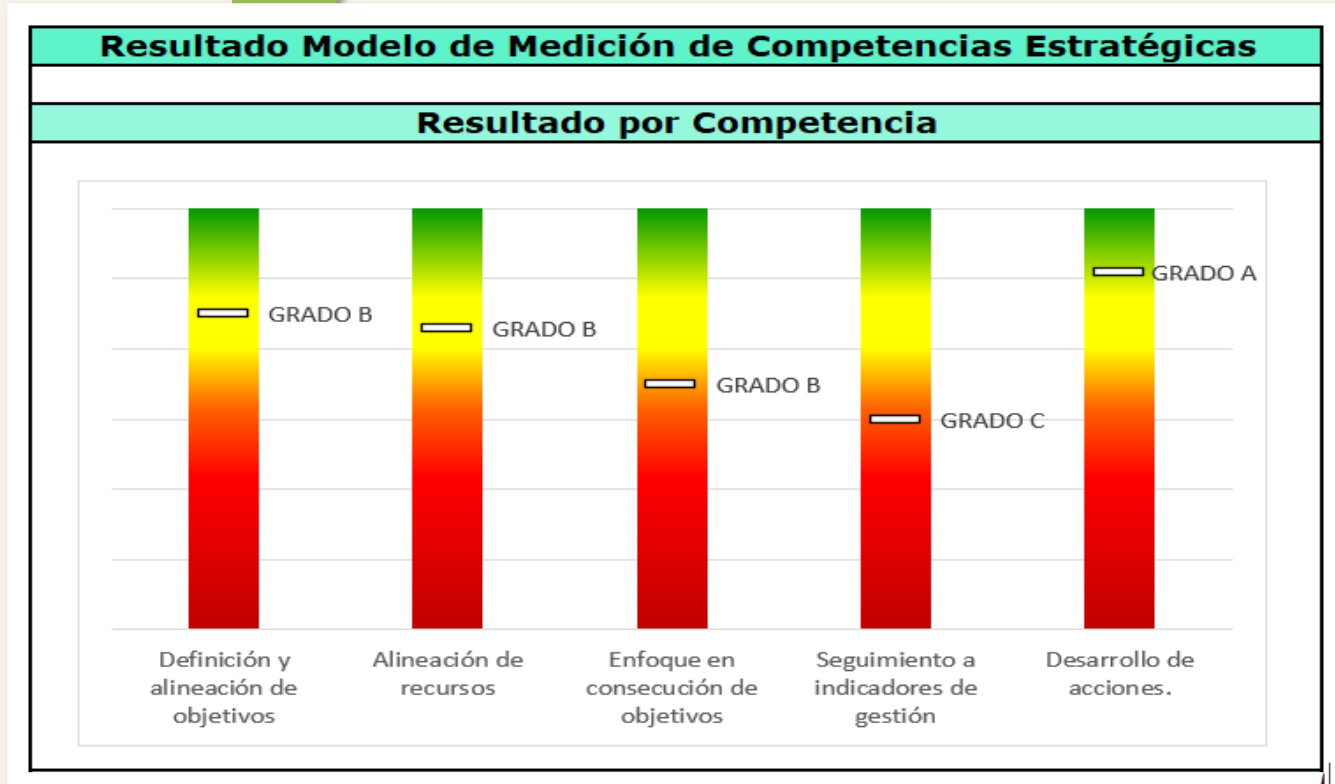
INTRODUCCIÓN

Este instrumento se elaboró con el objetivo de brindar a los líderes de proyecto un diagnóstico del grado de desarrollo de sus competencias estratégicas partiendo de la valoración de distintas situaciones que permitirán mostrar el estado actual de las competencias.

Durante el desarrollo de esta investigación el equipo de trabajo seleccionó diferentes competencias y categorías basándose en los resultados encontrados en la revisión de literatura, los cuales fueron sometidos a la valoración de un grupo de empresarios referente del sector de alojamiento del Departamento de Boyacá, dando como resultado las siguientes 5 competencias con sus definiciones:

- 1. Orientación a resultados:** Es la capacidad de mantener los esfuerzos enfocados a la consecución de los objetivos planteados para el desarrollo de la idea o proyecto, sin dejar de lado la calidad.
- 2. Influencia:** Es la habilidad de convencer y/o persuadir la toma de decisiones en una persona o equipo de trabajo, con el fin de concretar las acciones para cumplir un objetivo planteado.
- 3. Emprendimiento:** Es la capacidad de identificar oportunidades de negocio y desarrollarlas con ideas innovadoras y existentes, que permitan presentar nuevas propuestas de valor para los clientes asumiendo los riesgos inherentes y contemplando criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.
- 4. Toma de decisiones:** Es la capacidad de seleccionar de forma objetiva la mejor alternativa buscando un impacto positivo dentro de la organización en el momento adecuado.
- 5. Visión del negocio:** Es la capacidad de comprender los procesos misionales de una empresa, así como las necesidades de los clientes, las dinámicas del mercado y los movimientos de los competidores, lo cual permite analizar las oportunidades y amenazas generando respuestas en función de la materialización de los objetivos estratégicos.

MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
Competencia	Categoría	Enunciado	Valoración
	Definición y alineación de objetivos	Durante la ejecución de los objetivos, considero innecesario generar cambios que impacten el día a día de la organización.	Frecuentemente
		Cuando tengo un nuevo proyecto dentro de mi organización, dedico un espacio para definir los objetivos por alcanzar, teniendo en cuenta que estén dentro de la alineación estratégica planteada por la organización.	Ocasionalmente
		En el momento de plantear los objetivos a cumplir, genero un documento que evidencie que son medibles, alcanzables, específicos, con un tiempo determinado para su cumplimiento y con la relevancia para alcanzar la meta planteada.	Muy frecuentemente
		Al momento de empezar un nuevo proyecto y durante su desarrollo reúno a todas las partes	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <p>Muy frecuentemente</p> <p>Frecuentemente</p> <p>Ocasionalmente</p> <p>Raramente</p> </div>



CONSOLIDADO DE RESULTADOS MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADO</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GRADO A</td> <td>Desarrollo alto de la competencia</td> </tr> <tr> <td>GRADO B</td> <td>Desarrollo medio de la competencia</td> </tr> <tr> <td>GRADO C</td> <td>Desarrollo bajo de la competencia</td> </tr> <tr> <td>GRADO D</td> <td>Desarrollo muy bajo de la competencia</td> </tr> </tbody> </table>	GRADO	DESCRIPCIÓN	GRADO A	Desarrollo alto de la competencia	GRADO B	Desarrollo medio de la competencia	GRADO C	Desarrollo bajo de la competencia	GRADO D	Desarrollo muy bajo de la competencia	
GRADO	DESCRIPCIÓN												
GRADO A	Desarrollo alto de la competencia												
GRADO B	Desarrollo medio de la competencia												
GRADO C	Desarrollo bajo de la competencia												
GRADO D	Desarrollo muy bajo de la competencia												
Competencia	Categoría	Grado Obtenido por Categoría	Grado Competencia										
5. Visión del negocio	Análisis de los procesos misionales	GRADO B	GRADO A										
	Análisis del entorno	GRADO B											
	Planteamiento de acciones estratégicas a corto y mediano plazo	GRADO B											
	Planteamiento de acciones estratégicas a largo plazo	GRADO A											
	Respuesta estratégica	GRADO A											

Salir

5

MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Agradecemos su disposición y tiempo para el diligenciamiento de esta autoevaluación, esperamos que el resultado obtenido le permita conocer el estado de desarrollo de sus competencias estratégicas.

Para continuar con el análisis de los resultados obtenidos, agradecemos que remita los resultados a los siguientes correos:

ivonne.salamanca@mail.escuelaing.edu.co
jhon.blanco-a@mail.escuelaing.edu.co
Jeison.perdomo@mail.escuelaing.edu.co

**Gráficos****Resultados Consolidados****Guardar y Salir**

06

Prueba Piloto

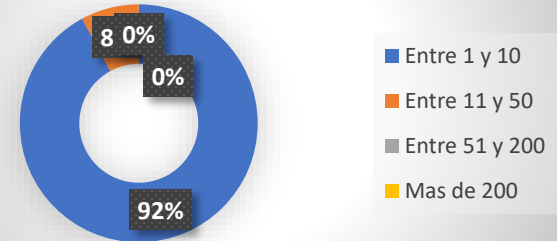
1



Prueba piloto aplicación modelo diseñado muestra líderes proyectos MiPymes PST Alojamiento Boyacá.

- Empresarios participantes: PST Alojamiento y clasificación MiPyme (# empleados).
- Envío: 1.149 empresas.
- Respuestas: 38 empresas.

Cantidad de Empleados



92% microempresas y
8% pequeñas
empresas.

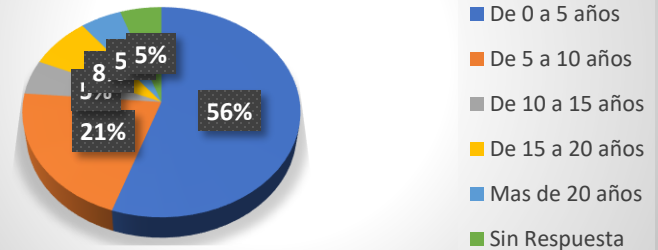
Resultados Prueba Piloto

Empresas con la marca "Boyaca es Para Vivirla"



Lema comercial: si (50%) y no (50%).

Tiempo de experiencia en proyectos



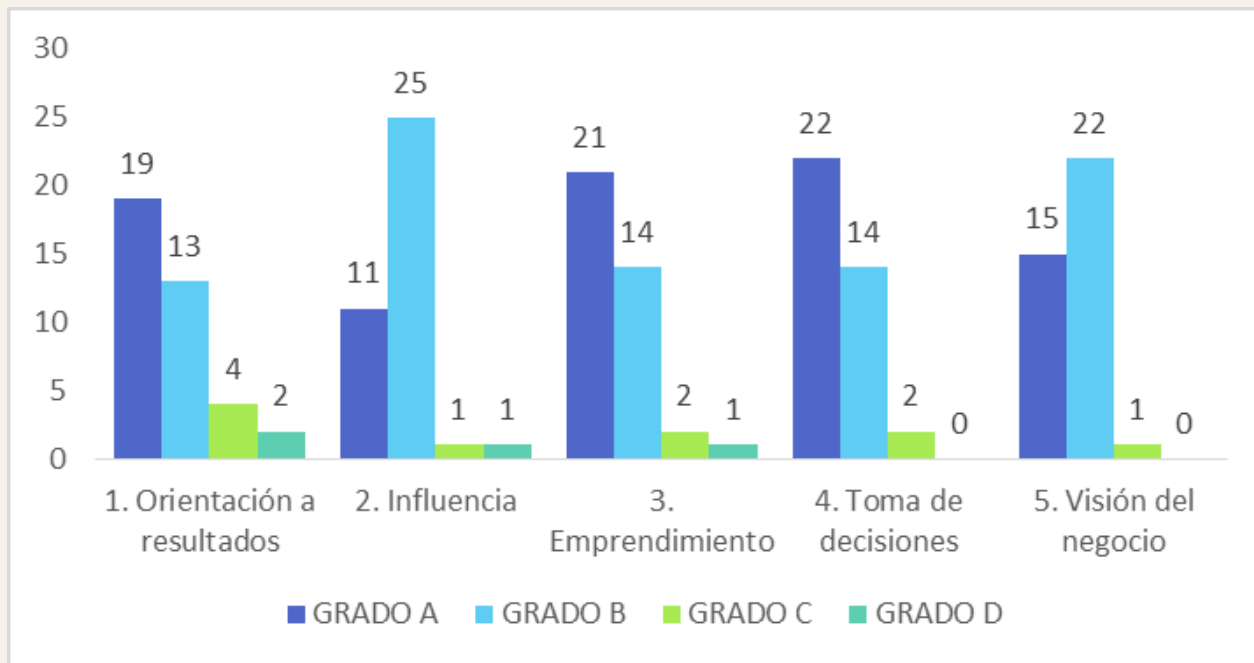
Tiempo experiencia proyectos: 0 a 5 años (56%) y más de 15 años (13%).

HALLAZGOS



Participación 19 municipios (Villa de Leyva 15,7%, Tunja 10,5% y Ramiriquí 10,5%).
Participación 69% provincias (9 de 13) del departamento.

Resultados Prueba Piloto



- Desarrollo entre grado A y B = Alto y Medio competencias evaluadas.
- Competencias mejor desarrolladas participantes: emprendimiento, toma de decisiones y orientación a resultados (50% grado A).
- Competencias influencia y visión del negocio: grado medio (promedio más del 62% respuestas grado B y solo 34% grado A).

Resultados Prueba Piloto

ITEM	Valor Obtenido por Competencia				
	1. Orientación a resultados	2. Influencia	3. Emprendimiento	4. Toma de decisiones	5. Visión del negocio
Promedio	42,21	41,00	43,39	46,42	43,79
	GRADO B	GRADO B	GRADO B	GRADO A	GRADO B
Mediana	45,5	41	47	48,5	43,5
	GRADO A	GRADO B	GRADO A	GRADO A	GRADO B
Valor Máximo	57	54	56	58	57
	GRADO A	GRADO A	GRADO A	GRADO A	GRADO A
Valor Mínimo	0	0	0	28	29
	GRADO D	GRADO D	GRADO D	GRADO C	GRADO C
Moda	46	41	48	49	43
	GRADO A	GRADO B	GRADO A	GRADO A	GRADO B
Desviación Estándar	12,13	9,95	10,16	7,23	7,02

Investigación cualitativa:

- Grado A (3 de 5 competencias).
- Grado B (4 de 5 competencias) promedio, respuestas valor significativo.
- Nivel desarrollo medio competencias estrategia = población participante no demuestra falencias.

07

Conclusiones y Trabajos Futuros

CONCLUSIONES

1 Logró medir las competencias estratégicas

2 Relevancia de IPMA en el estudio de las competencias

3 Competencias estratégicas se aborda desde una perspectiva muy general

4 Coherencia entre los resultados del análisis de la revisión literaria

5 Principales proyectos realizados por los líderes referentes del sector

6 Equipo de trabajo interdisciplinario.

7 No demuestra que los participantes posean falencias importantes en las competencias estratégicas evaluadas.

8 Mayor cantidad de respuestas

TRABAJOS FUTUROS

1

Continuar el desarrollo del modelo de medición de competencias agregando oportunidades de mejora asociadas a los comportamientos.

2

Realizar un estudio de caso aplicando el modelo desarrollado en esta investigación y hacer acompañamiento al empresario para generar mejoras en sus competencias de estrategia

3

Adaptar el modelo desarrollado en esta investigación a otros sectores

4

Realizar un diccionario con definiciones de competencias de estrategia y comportamientos

5

Desarrollar un modelo de medición de competencias de emprendimiento

6

Aplicar el modelo desarrollado incluyendo una evaluación de 360°

7

Generar una investigación para identificar los perfiles de los líderes de proyectos de las PST de Alojamiento de Boyacá

8

Complementar el modelo con enunciados que midan la sinceridad de las respuestas y aplicarlo nuevamente

08

Gerencia del Proyecto

1 PROJECT CHARTER

3 ESTRUCTURA
DESGLOSE TRABAJO
- EDT.

5 CRONOGRAMA Y
PRESUPUESTO

7 GESTIÓN DE
CALIDAD

9 GESTIÓN DE
COMUNICACIONES

11 LECCIONES
APRENDIDAS

2 REQUERIMIENTOS

4 LÍNEA BASE DE
HITOS

6 INDÍCES DE
DESEMPEÑO

8 GESTIÓN DE RIESGOS

10 CONTROL DE
CAMBIOS

3

Project Charter

PROJECT CHARTER

NOMBRAMIENTOS

27 de Mayo de 2019



ING. Martha Edith Rolón R.
Directora trabajo de grado



ING. Ivonne Lorena Salamanca
Gerente del Proyecto

Descripción del Proyecto:



Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para los líderes de proyectos en las MiPymes PST de alojamiento del departamento de Boyacá



Duración Estimada

Inicio: 27 de Mayo de 2019
Fin: 06 de Agosto de 2020



Presupuesto:

\$ 121'522.000

Criterios de Aceptación



- ✓ Modelo de medición de competencias de estrategia pertinente para los líderes de proyectos de los PST de alojamiento de Boyacá
- ✓ Cumplimiento de fechas de entrega
- ✓ Proyecto de acuerdo a presupuesto

2

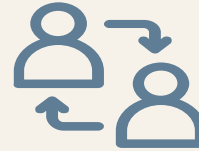
Requerimientos

REQUERIMIENTOS



FUNCIONALES

- ✓ Realizar la identificación de competencias de estrategia de acuerdo la literatura.
- ✓ Realizar Validación de competencias de estrategia con referentes del sector
- ✓ Validación del modelo de medición de competencias por expertos
- ✓ Prueba piloto del modelo con la población objeto de estudio
- ✓ El modelo debe tener la capacidad de medir las competencias de estrategia definidas para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del departamento de Boyacá.

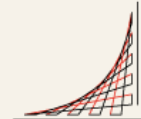


DE GERENCIA

- ✓ Cumplir con cronograma base
- ✓ Cumplir con el presupuesto
- ✓ Reuniones quincenales y extraordinarias
- ✓ Usar técnica de valor ganado
- ✓ Control de cambios aprobado por director y documentado
- ✓ Documentar lecciones aprendidas

3

Estructura de Desglose del Trabajo



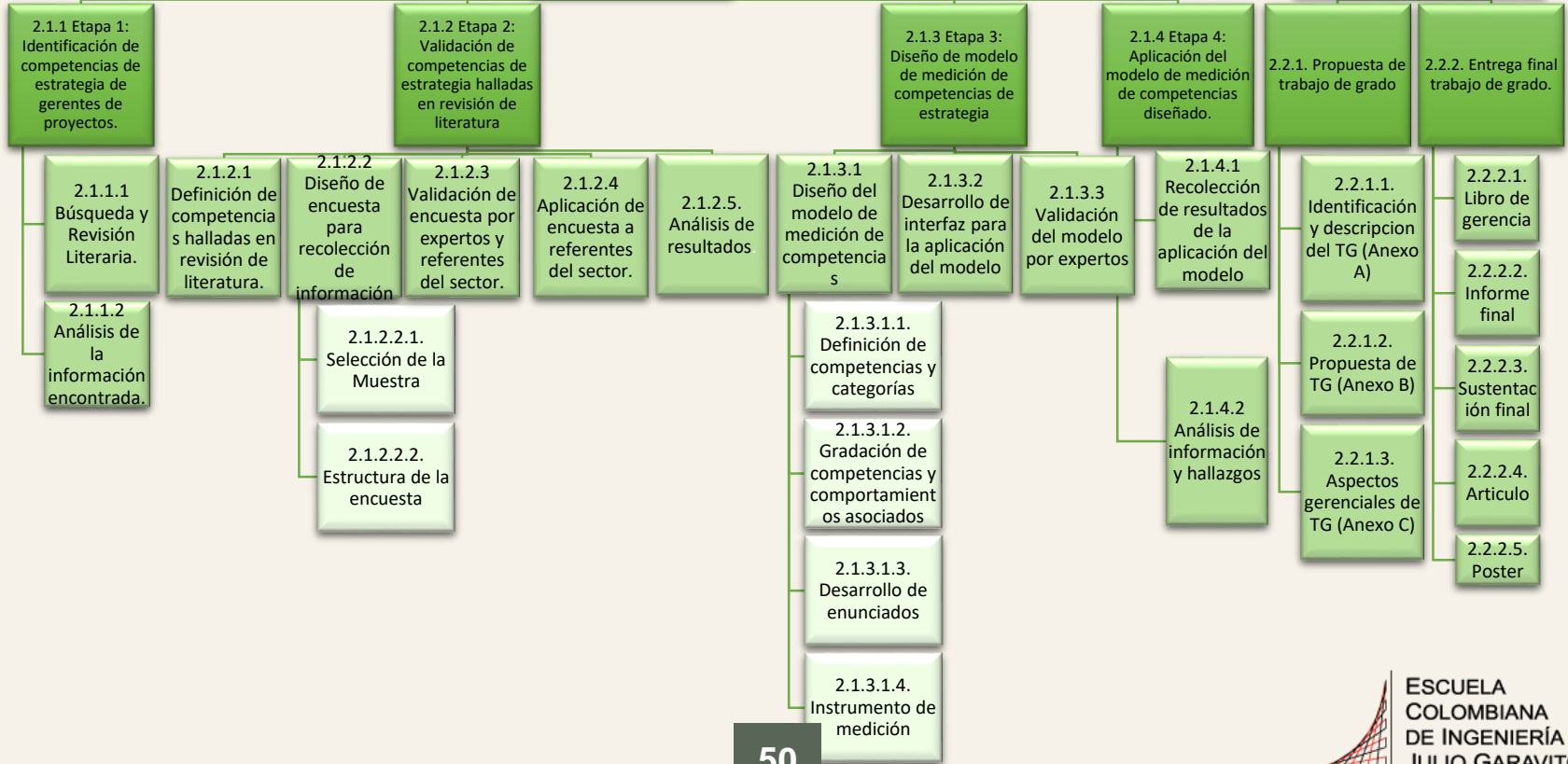
Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos en MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá

1. Gerencia del trabajo de grado

2. Trabajo de Grado.

2.1. Investigación.

2.2. Entregables académicos



4

Línea Base de Hitos

51

LINEA BASE DE HITOS

09/08/19

Identificación preliminar de las competencias estratégicas de gerentes de proyectos de acuerdo a literatura existente

1



24/05/19

Propuesta de Trabajo de Grado

2



15/11/19

Selección de competencias de estrategia más importantes para los líderes de proyectos de MiPymes de PST de Alojamiento de Boyacá.

3



07/02/20

Modelo de medición de competencias estratégicas para los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá..

4



29/04/20

Situación actual, identificación de nivel de desarrollo y análisis de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del departamento de Boyacá.

5



17/07/20

Entrega final del trabajo de Grado

6



5

Cronograma y Presupuesto

CRONOGRAMA

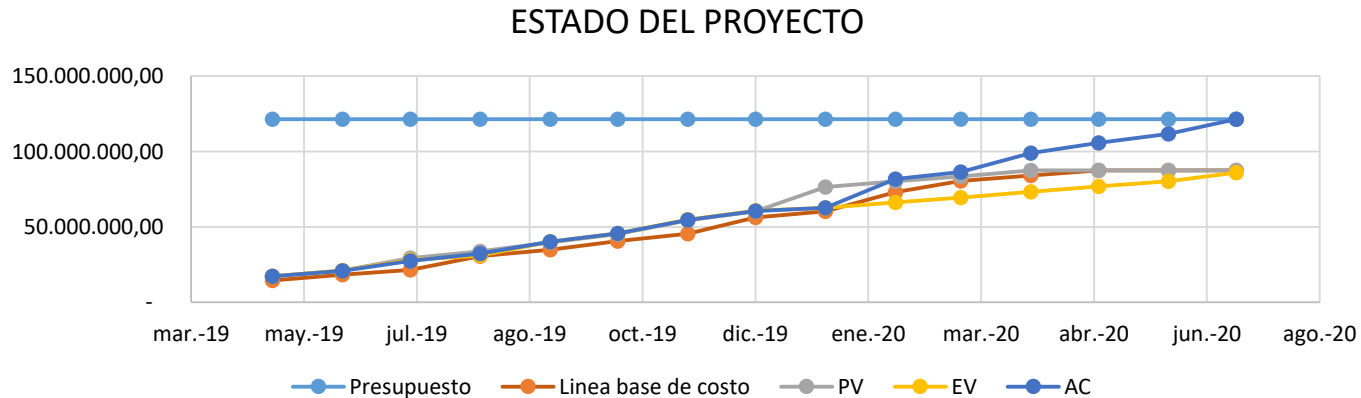
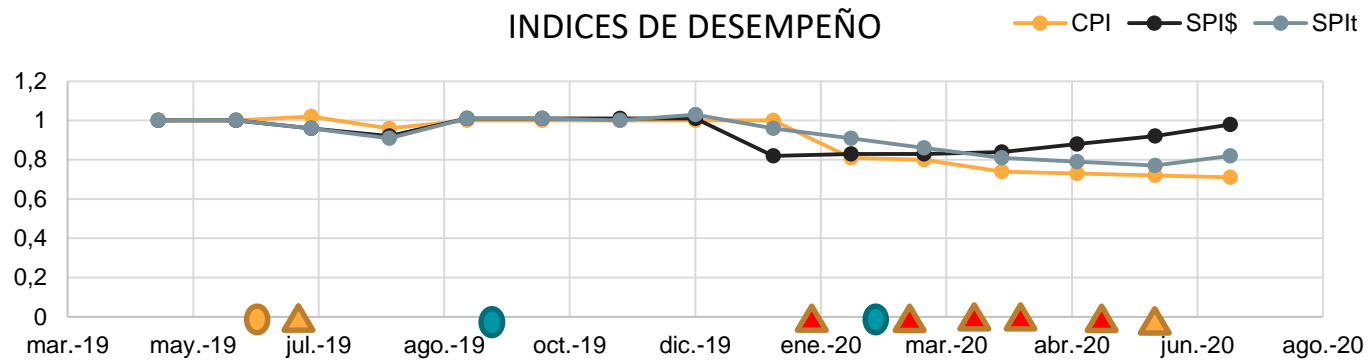
Nombre de tarea	Duración	Costo de línea base4	Comienzo de línea	Fin de línea base4	2018																						
					Semestre 1, 2018					Semestre 2, 2018					Semestre 1, 2019		Semestre 2, 2019										
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J				
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para los líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento del departamento de Boyacá 	502,79 días?	\$ 121.521.488	vie 18/01/19 17:00	vie 07/08/20 17:05	[Gantt bar]																						
Gerencia del trabajo de grado	434,79 días?	\$ 45.900.000	vie 18/01/19	vie 07/08/20 1	[Gantt bar]																						
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Trabajo de grado 	481 días?	\$ 75.621.488	vie 18/01/19	vie 17/07/20 1	[Gantt bar]																						
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Investigación 	300,75 días?	\$ 39.423.360	vie 31/05/19	mié 29/04/20	[Gantt bar] 99%																						
<ul style="list-style-type: none"> ▷ Etapa 1: Identificación de los componentes del perfil del gerente 	33,75 días?	\$ 10.267.500	vie 31/05/19 18:00	vie 09/08/19 20:00	[Gantt bar]																						
<ul style="list-style-type: none"> ▷ Etapa 2: Instrumento para identificar las competencias de estrategia de los líderes de proyectos aplicado a las MiPymes de alojamiento del sector turístico del departamento de Boyacá. 	102,38 días?	\$ 8.649.200	vie 16/08/19 17:00	vie 15/11/19 18:46	[Gantt bar] 99%																						
<ul style="list-style-type: none"> ▷ Etapa 3: Diseño del instrumento de medición de competencias de estrategia. 	68,09 días?	\$ 17.701.610	vie 15/11/19 18:46	vie 07/02/20 19:56	[Gantt bar] 100%																						
<ul style="list-style-type: none"> ▷ Etapa 4: Aplicación del instrumento de medición de competencias de estrategia a los líderes de proyectos de las MiPymes de alojamiento del sector turístico del departamento de Boyacá. 	92,54 días?	\$ 2.805.050	jue 06/02/20 18:56	mié 29/04/20 19:00	[Gantt bar] 100%																						
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Entregables académicos 	481 días?	\$ 36.198.128	vie 18/01/19 18:00	vie 17/07/20 19:00	[Gantt bar]																						
<ul style="list-style-type: none"> ▷ Propuesta trabajo de grado 	87,75 días?	\$ 13.142.500	vie 18/01/19 18:00	vie 24/05/19 19:00	[Gantt bar] 100%																						
<ul style="list-style-type: none"> ▷ Entrega final trabajo de grado 	334,12 días?	\$ 19.990.000	mar 27/08/19 18:46	vie 17/07/20 17:00	[Gantt bar]																						

27 de Mayo de 2019 – 07 de Agosto de 2020
 Línea Base de Costo: \$87.400.000 COP

6

Índices de Desempeño

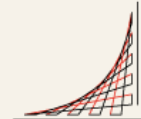
DESEMPEÑO



7

Gestión de Calidad

57



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

VEGILADA MINEDUCACIÓN

GESTIÓN DE CALIDAD

IND	NOMBRE	OBJETIVO	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
CPI	Índice de desempeño del costo	Cumplir metas de rendimiento del costo	✓ 1,00	✓ 1,00	✓ 1,02	✓ 0,96	✓ 1,00	✓ 1,00	✓ 1,00	✓ 1,00
SPI\$	Índice de desempeño del alcance	Cumplir con el alcance planeado	✓ 1,00	✓ 1,00	✓ 0,96	⚠ 0,92	✓ 1,01	✓ 1,01	✓ 1,01	✓ 1,01
SPTt	Índice de desempeño del tiempo	Cumplir con el cronograma	✓ 1,00	✓ 1,00	✓ 0,96	⚠ 0,91	✓ 1,01	✓ 1,01	✓ 1,00	✓ 1,03

IND	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20
CPI	✓ 1,00	⚠ 0,81	⚠ 0,80	✗ 0,74	✗ 0,73	✗ 0,72	✗ 0,71
SPI\$	⚠ 0,82	⚠ 0,83	⚠ 0,83	⚠ 0,84	⚠ 0,88	⚠ 0,92	✓ 0,98
SPTt	✓ 0,96	⚠ 0,91	⚠ 0,86	⚠ 0,81	✗ 0,79	✗ 0,77	⚠ 0,82

Se cumple con:
Indicador de cumplimiento de alcance

FÓRMULA	META	VALORES ADMISIBLES
$CPI = EV/AC$	1	$0.95 < CPI < 1.1$
$SPI = EV/PV$	1	$0.95 < SPI < 1.1$
$SPT = ES/AT$	1	$0.95 < SPT < 1.1$



30 Informes de seguimiento

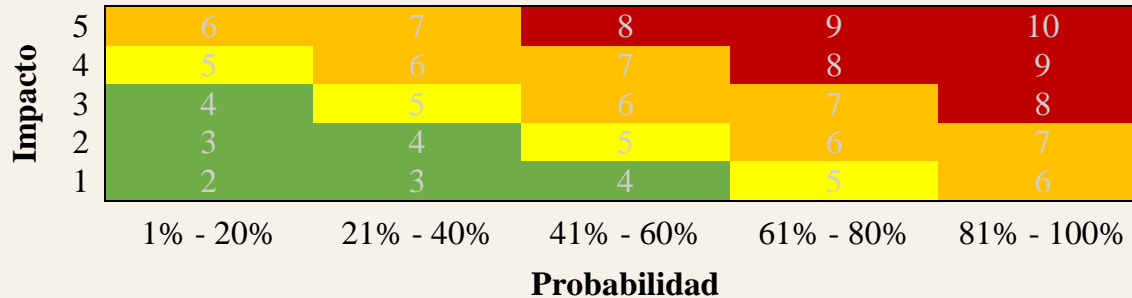
8

GESTIÓN DE RIESGOS

GESTIÓN DE RIESGOS

Probabilidad	Descripción
81% - 100%	Alta
61% - 80%	Media
41% - 60%	
21% - 40%	Baja
1% - 20%	

Impacto	Descripción
5	Muy alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Menor



Valoración del riesgo	Categoría	Estrategia	Significado
8, 9 y 10	Muy alto	Transferir o evitar	No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje
6 y 7	Alto	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad o el impacto
5	Medio	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
2, 3 y 4	Bajo	Aceptación pasiva	No hacer nada

GESTIÓN DE RIESGOS



RG-01 Información insuficiente posterior a la aplicación piloto del modelo de medición de competencias de estrategia diseñado.

Valoración

Alto

Materializado

SI



RG-02 Baja calidad y poca precisión de la información recibida.

Alto

NO



RG-03 No cumplir con los hitos planeados en el proyecto.

Alto

SI



RG-04 Ajustes inesperados a los entregables del TG.

Medio

SI



RG-05 Información insuficiente respecto a los requerimientos del proyecto.

Alto

NO

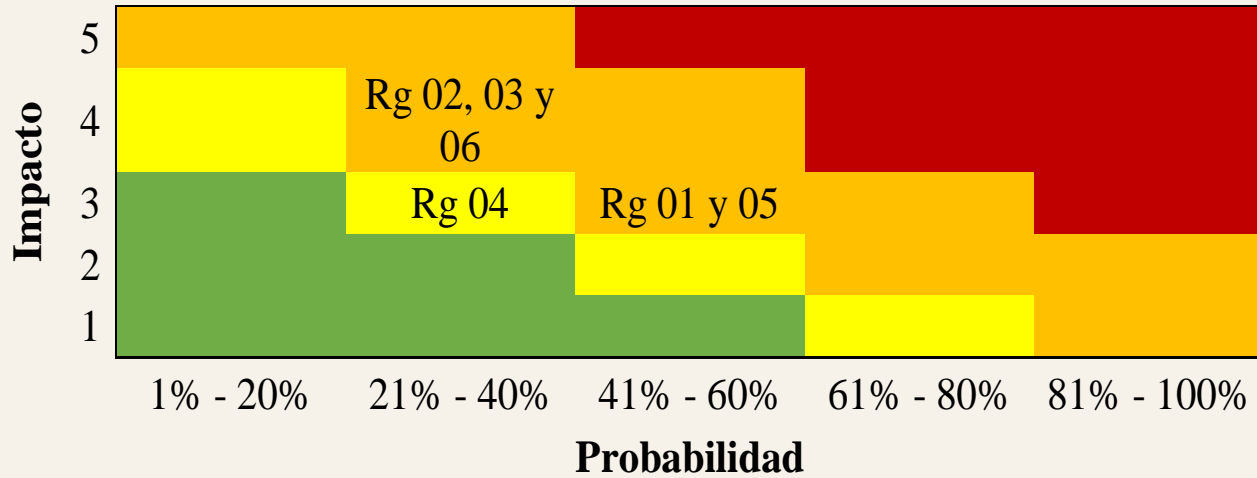


RG-06 No haya aprobación de cumplimiento del proyecto.

Alto

SI

GESTIÓN DE RIESGOS



GESTIÓN DE COMUNICACIONES



Reuniones
presenciales

31



Reuniones
virtuales

105



Emails

1478



VEGILADA INNOVACIÓN



Office 365



CONTROL DE CAMBIOS

14 Junio de 2019

- Cambio en línea base de cronograma

30 Agosto de 2019

- Cambio en alcance:
- Se define el estudio de competencias de estrategia.
- Se cambia la población objeto de estudio a líderes de MiPymes PST de Alojamiento

21 de Febrero de 2020

- Cambio en alcance:
- Pasa de ser una metodología para la identificación y autodiagnóstico de competencias a ser un modelo de medición de competencias
- Línea base de tiempo
- Línea Base de costo

LECCIONES APRENDIDAS

- ✓ Subestimación de tiempos de ejecución de entregable
- ✓ Inclusión del riesgo de subestimación de tiempos de ejecución de entregables
- ✓ Error en programación
- ✓ Subestimación en el tiempo necesario para la finalización del informe final del trabajo de grado.
- ✓ El Informe debe ser elaborado a la par con el desarrollo del producto.
- ✓ Ajustar cambios de información a tiempo, así como confianza y compromiso de todos los miembros del equipo.
- ✓ Reorganizar los horarios de trabajos disponibles en los miembros de equipo para completar las horas de trabajo acordadas en la planeación del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán, J., Salas, C., & Vega, M. (2018). Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo. Bogotá, D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/792>
- Castro, W. (2017). Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento. Bogotá, Colombia.
- COTELCO y UNICAFAM. (2018). Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC 2018. Recuperado el 2019, de Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. Bogotá D.C., Colombia: <https://cptur.org/publicaciones/tabCuXaGsSzBNyC>
- COTELCO y UNICAFAM. (2019). Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC 2019. Recuperado el 2019, de Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. Bogotá D.C., Colombia: <https://cptur.org/publicaciones/PfWPoywPSNTrbBR>
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS & Gobernación de Boyacá. (2012). Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación - PEDCTI de Boyacá 2022. Recuperado el 2019, de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2020). Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre de 2019. Recuperado el 2020, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf

García, J. (2016). Factores que impiden la sostenibilidad de las microempresas en el sector de comercio en Armenia, Quindío. Armenia, Colombia.

García, L. (2015). Causas del fracaso en las pymes. Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa, 151, 22-25.

International Project Management Association - IPMA. (2015). Individual Competence Baseline. Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association (IPMA®).

López, A. (2009). El Turismo y las MiPymes Turísticas. Recuperado el 2020, de Memorias II Encuentro Internacional de grupos y Semilleros de Investigación: https://www.researchgate.net/publication/326672267_El_turismo_y_las_Mipymes_turisticas_en_Colombia

Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia. ¿por qué los negocios fracasan en Colombia? Bogotá, Colombia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición. Pensilvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.

Reina, D., & Callejas, M. (s.f.). Causas de la siniestralidad de las MiPymes en Colombia: Factores internos. Eafit.

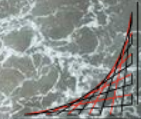
Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera, H., & Mendoza, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documentos de investigación, 39. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Sistema de Información Turístico Regional - SITUR Boyacá. (2019). Estadísticas departamentales. Obtenido de Gobernación de Boyacá - Secretaría de Turismo. Tunja, Colombia.

Universidad del Rosario. (s.f.). Universidad, ciencia y desarrollo, Programa de divulgación Científica. Desafíos actuales de las empresas en Colombia, 2. Bogotá: Universidad del Rosario.

An aerial photograph of a beach and ocean. The left side shows a sandy beach with a person's shadow cast on it. The right side shows the ocean with white, foamy waves crashing. A large, solid orange rectangle is overlaid in the center, containing the word "GRACIAS" in white, bold, sans-serif capital letters.

GRACIAS



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

www.eci.edu.co