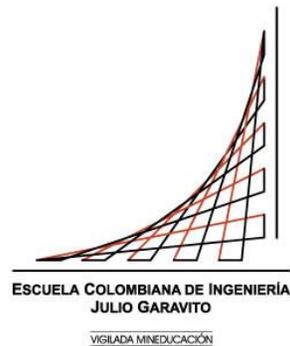


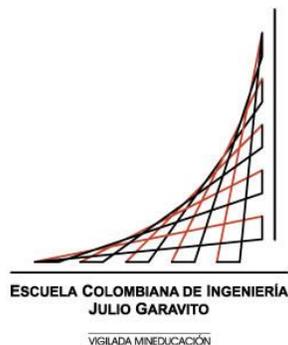
DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA
PARA LÍDERES DE PROYECTOS DE MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS
TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ



JHON ANDERSON BLANCO AMAYA
JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA
IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2020

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



Informe final

JHON ANDERSON BLANCO AMAYA
JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA
IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS

Trabajo de Grado para obtener el título de
Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Directora del Trabajo de Grado
ING. MARTHA EDITH ROLÓN RAMÍREZ - PMP®

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2020

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota: “Derechos reservados a la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito”, en cualquier copia en un lugar visible y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2020 por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (Ak 45 No. 205-59, Bogotá, Colombia).

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Trabajo de Grado “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” presentado para optar al título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

Ing. Martha Edith Rolón Ramírez
Firma de la Directora del Trabajo de Grado

Adm. Camilo Andrés Rojas Pardo
Firma del Jurado

Adm. Diana Carolina Cabra Ballesteros
Firma de la Jurado

AGRADECIMIENTOS

El equipo agradece principalmente a la Ingeniera Martha Edith Rolón Ramírez - PMP® por su gran apoyo y ayuda como Directora del presente Trabajo de Grado.

Asimismo, a todas las personas internas y externas de la Unidad de Proyectos y que se encuentran vinculadas a la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito por aportar su conocimiento y experiencia durante las diferentes etapas del desarrollo de este trabajo.

Extendemos un agradecimiento a la Gobernación de Boyacá por su disposición para el acceso a la información insumo para el desarrollo de esta investigación.

Igualmente, agradecemos a los Prestadores de Servicios Turísticos - PST que se vincularon con la ejecución de este proyecto de investigación, brindando su experiencia y conocimiento en el sector.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente hicieron parte para dar cumplimiento a este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
GLOSARIO.....	XII
ABREVIATURAS	XVI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.....	2
2.1. Oportunidades por aprovechar	4
2.2. Planteamiento del problema	4
2.3. Necesidades por satisfacer	6
3. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO	7
4. OBJETIVOS.....	8
4.1. Objetivo general	8
4.2. Objetivos específicos.....	8
5. MARCO REFERENCIAL	9
5.1. Marco conceptual	9
5.1.1. Modelo de medición de competencias.	9
5.1.2. Rol y competencias de estrategia de los gerentes de proyectos.	11
5.1.2.1. <i>PMI</i>	11
5.1.2.2. <i>IPMA</i>	14
5.1.3. Sector turismo.	18
5.1.4. Definición y características de las MiPymes.....	19
5.2. Marco contextual.....	20
5.2.1. Situación Actual del Sector Turismo.....	20
5.2.2. Situación actual de las MiPymes.....	23
5.2.2.1. <i>Características de las MiPymes del sector turístico</i>	24
5.2.3. Características de los líderes de proyectos de MiPymes.	25
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
6.1. Pregunta de investigación.....	27
6.2. Tipo de investigación	27
6.2.1. Investigación cualitativa.....	27
6.3. Fases de la investigación	28

6.4.	Revisión de literatura	30
6.5.	Validación de las competencias identificadas con el sector	30
6.5.1.	Definición.....	30
6.5.2.	Encuesta para levantamiento de información.....	31
6.5.2.1.	<i>Selección de la Muestra.</i>	32
6.5.2.2.	<i>Estructura de la encuesta.</i>	32
6.5.2.3.	<i>Validación de la encuesta.</i>	33
6.6.	Diseño del modelo de medición de competencias.....	34
6.6.1.	Estructura del modelo.....	34
6.6.2.	Validación del modelo por expertos.....	34
6.7.	Aplicación del modelo de medición de competencias.	35
7.	RESULTADOS	36
7.1.	Revisión de literatura.	36
7.1.1.	Competencias según estándares internacionales en gerencia de proyectos.....	36
7.1.2.	Competencias de artículos de investigación, trabajos de grado y normas técnicas del sector. 38	
7.1.3.	Relación de competencias halladas en estándares internacionales, artículos de investigación, trabajos de grado y normas técnicas del sector.	39
7.2.	Validación de las competencias identificadas con el sector	45
7.2.1.	Definición de competencias.	45
7.2.2.	Aplicación de la encuesta.	46
7.2.3.	Análisis de la información y hallazgos.....	46
7.2.3.1.	Hallazgos.....	47
7.3.	Diseño del modelo de medición de competencias.....	49
7.3.1.	Definición de la estructura.	50
7.3.1.1.	<i>Definición de competencias y categorías.</i>	51
7.3.1.2.	<i>Gradación de competencias y comportamientos asociados.</i>	52
7.3.1.3.	<i>Desarrollo de enunciados.</i>	53
7.3.1.4.	<i>Instrumento de medición.</i>	53
7.3.2.	Desarrollo de la interfaz del modelo.	55
7.3.2.1.	<i>Instructivo.</i>	55
7.3.2.2.	<i>Formulario.</i>	56
7.3.2.3.	<i>Gráficos.</i>	57
7.3.2.4.	<i>Consolidado.</i>	58

7.4.	Resultados de la aplicación del modelo.	58
7.4.1.	Información de los evaluados.	58
7.4.2.	Análisis de la información y hallazgos.	60
8.	CONCLUSIONES.	68
9.	RECOMENDACIONES	71
10.	TRABAJOS FUTUROS.	72
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Contribución del trabajo de grado a los objetivos estratégicos de las organizaciones involucradas.</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2. Competencias del Analista de negocio PMI.</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3. Competencias de perspectiva IPMA.</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 4. Consolidado competencias estratégicas estándares.</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 5. Parámetros para clasificación de MiPymes.</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 6. Panorama del turismo a nivel mundial 2018.</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 7. Oferta turística del Departamento de Boyacá.</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 8. Indicadores de crecimiento del sector turismo en Boyacá.</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 9. Desarrollo de metodología de acuerdo con objetivos de investigación.</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 10. Competencias definidas por el IPMA.</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 11. Competencias del líder de proyectos definidas por el PMI.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 12. Competencias de artículos de investigación, trabajos de grado y normas técnicas del sector.</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 13. Competencias estratégicas identificadas en la revisión de trabajos de grado, artículos de investigación y normas técnicas del sector.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 14. Competencias de Emprendimiento.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 15. Competencias de estrategia seleccionadas.</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 16. Definiciones incluidas en el trabajo de grado.</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 17. Competencias estratégicas seleccionadas por los referentes.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 18. Relación de competencias y categorías.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 19. Escala de grado en el modelo propuesto.</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 20. Escala de frecuencia en el trabajo de grado.</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 21. Escala de frecuencia negativas en el trabajo de grado.</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 22. Escala de valoración de las categorías en el trabajo de grado.</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 23. Escala de valoración de las competencias en el trabajo de grado.</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 24. Valor obtenido por competencia en los encuestados.</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 25. Profesiones de los participantes.</i>	<i>61</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Árbol de Problemas.....</i>	<i>5</i>
<i>Figura 2. Triángulo de Talentos.</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Fases de la investigación.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. Validación por expertos en gestión de proyectos y otras profesiones... ..</i>	<i>35</i>
<i>Figura 5. Tiempo de experiencia de los expertos encuestados.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 6. Distribución de respuestas.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 7. Distribución por competencia.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 8. Porcentaje de respuestas máximas por competencia.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 9. Composición del modelo propuesto.</i>	<i>50</i>
<i>Figura 10. Desarrollo del modelo de medición de competencias de estrategia.</i>	<i>50</i>
<i>Figura 11. Módulos de operación del instrumento.</i>	<i>55</i>
<i>Figura 12. Presentación del módulo instructivo.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 13. Presentación del módulo formulario.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 14. Composición del módulo de gráficos del modelo.</i>	<i>57</i>
<i>Figura 15. Composición del módulo de consolidado de resultados.</i>	<i>58</i>
<i>Figura 16. Cantidad de empleados en las empresas encuestadas.</i>	<i>58</i>
<i>Figura 17. Localización de las empresas encuestadas.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 18. Cantidad de empresas con la marca región en los encuestados.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 19. Grado obtenido por competencia en los encuestados.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 20. Distribución de resultados para la competencia Orientación a Resultados por área del conocimiento.</i>	<i>62</i>
<i>Figura 21. Distribución de resultados para la competencia Influencia por área del conocimiento.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 22. Distribución de resultados para la competencia Emprendimiento por área del conocimiento.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 23. Distribución de resultados para la competencia Toma de Decisiones por área del conocimiento.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 24. Distribución de resultados para la competencia Visión del Negocio por área del conocimiento.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 25. Tiempo de experiencia en los encuestados.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 26. Distribución de resultados para la competencia Orientación a Resultados por tiempo de experiencia en proyectos.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 27. Distribución de resultados para la competencia Influencia por tiempo de experiencia en proyectos.</i>	<i>66</i>
<i>Figura 28. Distribución de resultados para la competencia Emprendimiento por tiempo de experiencia en proyectos.</i>	<i>66</i>
<i>Figura 29. Distribución de resultados para la competencia Toma de Decisiones por tiempo de experiencia en proyectos</i>	<i>67</i>
<i>Figura 30. Distribución de resultados para la competencia Visión de Negocios por tiempo de experiencia en proyectos.</i>	<i>67</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 01. Normatividad del sector Turismo en Colombia.</i>	83
<i>Anexo 02. Normatividad adicional de las MiPymes en Colombia.</i>	86
<i>Anexo 03. Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC.....</i>	87
<i>Anexo 04. Registro Nacional de Turismo - RNT de Colombia vs. Departamento de Boyacá. 88</i>	88
<i>Anexo 05. Categorías Registro Nacional de Turismo - RNT.</i>	89
<i>Anexo 06. Empresas con RNT Activo en el Departamento de Boyacá.</i>	90
<i>Anexo 07. Definiciones de competencias incluidas en el trabajo de grado.</i>	91
<i>Anexo 08. Marca región “Boyacá” y su lema comercial “Boyacá es para vivirla”.....</i>	99
<i>Anexo 09. Observaciones a la encuesta.</i>	100
<i>Anexo 10. Validación grupo 1 expertos del modelo.</i>	103
<i>Anexo 11. Validación grupo 2 del modelo.</i>	104
<i>Anexo 12. Revisión bibliográfica.</i>	112
<i>Anexo 13. Modelo de encuesta aplicada a los referentes.....</i>	119
<i>Anexo 14. Resultados de la encuesta a los referentes.</i>	124
<i>Anexo 15: Gradación de competencias y comportamientos asociados.</i>	129
<i>Anexo 16. Enunciados desarrollados en el trabajo de grado.</i>	137
<i>Anexo 17. Modelo de medición de competencias estratégicas.....</i>	144
<i>Anexo 18. Manual de usuario del Modelo de Medición de Competencias Estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá.</i>	158
<i>Anexo 19. Información de los evaluados con el modelo.</i>	166
<i>Anexo 20. Valor obtenido por competencia en los evaluados.....</i>	168

GLOSARIO

Actores: Participante en una acción o suceso (Real Academia Española, s.f.).

Analista de negocio: Es quien está en constante búsqueda e identificación de necesidades del negocio, recomienda soluciones y gestiona los requisitos que tienen las compañías, lo cual lo hace un referente clave para la alineación y consecución de la estrategia de la organización (Project Management Institute, Inc., 2017).

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe - CEPAL: Es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, se fundó para contribuir al desarrollo económico y promover el desarrollo social de América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, s.f.).

Comportamiento: Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso) (Alles, 2009).

Competencia: Es la aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades para lograr los resultados deseados (International Project Management Association - IPMA, 2015).

Competencias estratégicas: Son las competencias que impulsan el logro de beneficios económicos, sin los cuales, la empresa tendría pocas posibilidades de sobrevivir (Chinchilla & García, 2001).

Complejo: Que se compone de elementos diversos. Complicado, de difícil entendimiento o resolución (Real Academia Española, s.f.).

Consecuencia: Hecho o acontecimiento que se sigue o resulta de otro (Real Academia Española, s.f.).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE: Es una entidad del estado colombiano cuyo objetivo es garantizar la producción, disponibilidad y calidad de la información estadística estratégica, y dirigir, planear, ejecutar, coordinar, regular y evaluar la producción y difusión de información oficial básica (Presidencia de Colombia, 2004).

Empresa: Es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana (Presidencia de Colombia, 2019).

Establecimiento de Alojamiento: Es el conjunto de bienes destinados por una persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días con o sin alimentación, servicios básicos y/o complementarios, a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

Expectativa: Posibilidad razonable de que algo suceda (Real Academia Española, s.f.).

Habilidad: Las habilidades son capacidades técnicas específicas que permiten a un individuo realizar una tarea (International Project Management Association - IPMA, 2015).

Interesados: Se refiere a las personas, grupos u organizaciones que se encuentran involucrados, tienen capacidad de influencia y pueden afectar o ser afectados por el proyecto (Project Management Institute, Inc, 2017).

Implicación: Repercusión o consecuencia de algo (Real Academia Española, s.f.).

Impacto: Conjunto de los efectos que un suceso o un hecho producen en su entorno físico o social (Oxford, s.f.).

International Project Management Association - IPMA: Es una federación que consiste en una red de aproximadamente 70 Asociaciones Miembros (MA). Cuenta con programas que desarrollan competencias de gestión de proyectos en sus áreas geográficas de influencia, interactuando y desarrollando relaciones con profesionales, corporaciones, agencias gubernamentales, universidades y colegios, así como con organizaciones de capacitación y empresas de consultoría (International Project Management Association, 2020).

Líder de proyecto de MiPyme: Los líderes de proyectos de las MiPymes deben desempeñar tres funciones fundamentales: En primer lugar, deben preservar su empresa, otra función es controlar la organización cuando lo previsto no ocurre y los objetivos fijados no se logran y finalmente, deben concebir el futuro y proponer una hoja de ruta con los objetivos a lograr (Boston Consulting Group) citado por (Sallenave, 2002).

Medir: Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera (Real Academia Española, s.f.).

Método: Conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos en relación con un determinado tema (Alles, 2009).

MiPyme: Es el conjunto de empresas que por su tamaño expresado en el número de trabajadores totales, valor de ventas brutas anuales y valor de activos totales, han sido clasificadas como Micro, Pequeña y Mediana empresa establecido desde la Ley 590 de 2000 (Presidencia de Colombia, 2019).

Modelo: Se considera modelo al prototipo que representa o plasma una abstracción de la realidad y se configura mediante un esquema con fundamentación teórica, acompañado de procedimientos y fórmulas matemáticas (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018).

Modelo de competencias: Es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pro de los objetivos de la misma (Alles, 2009).

Organización Mundial del Turismo - OMT: Es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

Project Management Institute - PMI: Es la asociación líder mundial para aquellos que consideran la dirección de proyectos, programas y portafolios su profesión. A través de la promoción, colaboración, educación e investigación, trabajan para preparar profesionales en todo el mundo para la Economía de Proyectos (Project Management Institute - PMI, 2020).

Project Manager Competency Development Framework - PMCDF: Es el estándar marco del PMI que identifica formas de mejorar las competencias personales que respaldan el éxito como gerente de proyectos, independientemente del tipo, tamaño o complejidad de los proyectos en los que se trabaja. Aumenta la capacidad de crecimiento personal con orientación para refinar tres áreas clave de la competencia de gestión de proyectos: conocimiento y habilidades, desempeño y comportamiento y actitudes personales (Project Management Institute - PMI, 2007).

Prestador de Servicios Turísticos - PST: Toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere la Ley 300 de 1996, y que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Turismo - RNT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 1996).

ProColombia: Es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

Producto Interno Bruto - PIB: Representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, s.f.).

Registro Nacional de Turismo - RNT: Es la inscripción a la que se encuentran obligados los Prestadores de Servicios Turísticos - PST que efectúen sus operaciones en Colombia a partir de la Ley 300 de 1996, este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos

prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

Salario Mínimo Legal Vigente - SMLV: Es la remuneración que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural (Arango, Herrera, & Posada, 2008).

Sector: Es el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto (bien o servicio) definido o una línea de productos afines (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

Turismo: Conjunto de actividades que realizan las personas - turistas - durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines entre otros de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

Turista: Cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, descanso, ocupación del tiempo libre, peregrinaciones, salud, u otra diferente a una actividad en el lugar de destino. Según la Ley 1558 de 2012 también se consideran turistas internacionales los pasajeros de cruceros y los colombianos residentes en el exterior de visita en Colombia (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

ABREVIATURAS

CEPAL: Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.

COTELCO: Asociación Hotelera y Turística de Colombia.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

ECIJG: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

FONTUR: Fondo Nacional de Turismo.

ICTRC: Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia.

IPMA: International Project Management Association.

MINCIT: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

MIPYME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

OMT: Organización Mundial del Turismo.

PIB: Producto Interno Bruto.

PMCDF: Project Manager Competency Development Framework.

PMI: Project Management Institute.

PST: Prestador de Servicios Turísticos.

RAE: Real Academia Española.

RNT: Registro Nacional de Turismo.

SITUR BOYACÁ: Sistema de Información Turístico Regional de Boyacá.

SMLV: Salario Mínimo Legal Vigente.

1. INTRODUCCIÓN

Nota aclaratoria: La presente investigación se desarrolló durante el año 2019 y el mes de enero de 2020, por lo cual no se abordó el impacto generado por la pandemia del Coronavirus COVID-19 en el sector Turismo.

En Colombia, el turismo constituye una fuente de desarrollo dentro de la economía nacional, según el DANE, este sector medido desde la rama de hoteles y restaurantes representó el 3,87% del PIB del país durante 2019 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020), tendencia que se mantiene en el Departamento de Boyacá en donde para el mismo año se contabilizó un aporte del 3,60% al Producto Interno Bruto del departamento - PIB (COTELCO y UNICAFAM, 2019); a pesar de esto, el departamento ha disminuido su posición en el Índice de Competitividad Turística de Colombia pasando del puesto 11 en 2017 al puesto 13 en 2019.

Haciendo un análisis del sector, se pudo identificar que de los Prestadores de Servicios Turísticos - PST del departamento el 79,4% se dedican a la prestación de servicios de Alojamiento; y que su vez el 100% de estos son MiPymes (Sistema de Información Turístico Regional - SITUR Boyacá, 2019).

Según (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009), las principales dificultades de las MiPymes se deben a 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.

A partir de lo anterior, se estableció como propósito de la presente investigación diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para los líderes de proyectos de las MiPymes PST de alojamiento del departamento de Boyacá.

Para el logro del objetivo, se estructuró la investigación de la siguiente manera: En primer lugar, se realizó una búsqueda de información que permitiera establecer los principales conceptos y el contexto general de la población sujeto de estudio, así como de las competencias de estrategia desarrolladas por estándares internacionales y otros investigadores, posteriormente se realizó la definición y validación de las competencias de estrategia encontradas en la literatura con referentes de turismo, buscando priorizarlas de acuerdo a las necesidades del sector. Esta información sirvió como base para el diseño del modelo de medición de competencias de estrategia, generando las categorías, comportamientos y enunciados asociados a cada competencia seleccionada.

Una vez diseñado el modelo, este fue validado por expertos y se aplicó una prueba piloto, la cual permitió realizar un análisis del estado de las competencias de estrategia de los líderes del sector, generar conclusiones, recomendaciones e idear propuestas para el desarrollo de trabajos futuros.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

De acuerdo a lo planteado por la (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2019) en su informe emitido para el año 2019, el panorama para el Turismo a nivel mundial deja muy buenos resultados sobre el avance del sector y muestra un aumento significativo del 5% en la llegada de turistas internacionales a diferentes países, alcanzando los 1.400 millones de viajeros en el mundo.

De igual forma evidencia un incremento del 4% en los ingresos por las exportaciones generadas por el sector, alcanzando los 1,7 billones de dólares, ubicándose en la tercera mejor categoría del mundo en exportaciones después de los productos químicos y el combustible, ratificando al turismo como un sector económico consolidado y creciente, aún con las actuales problemáticas económicas mundiales.

En Colombia, según el (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2018), entre los años 2011 y 2017 se presentó un crecimiento importante en los principales indicadores del sector: se incrementó en un 97% la llegada de viajeros internacionales, 52% la generación de divisas, 19% la creación de nuevos empleos y 74% en la incursión de nuevas empresas.

Según el DANE, el turismo medido desde la rama de hoteles y restaurantes representó el 3,87% del PIB en Colombia durante 2019 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020), evidenciando su gran potencial de desarrollo. La ocupación hotelera en el 2019 alcanzó el 57,8% siendo la cifra más alta de la historia, representando un incremento de 1,5 puntos porcentuales respecto al 2018 que obtuvo el 56,3% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2019).

Por otra parte, haciendo una comparación de la participación del turismo en el PIB del Departamento de Boyacá, se puede encontrar que para el año 2019 su valor fue del 3,60%, disminuyendo 0,31 puntos porcentuales con respecto al año 2018 donde el aporte fue de 3.91%, evidenciando que a pesar de que para el país se obtuvieron resultados positivos en aporte del sector al PIB, el Departamento de Boyacá no siguió la misma tendencia, pese al aumento en el flujo de visitantes (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

Tal como lo plantea (López, 2009), los PST que son MiPymes necesitan apoyo para alcanzar los estándares de calidad adecuados en los servicios que prestan, fortaleciendo la formación administrativa y gerencial de los empresarios a fin de identificar y aprovechar las oportunidades.

Teniendo en cuenta que el 79,4% de las empresas del sector corresponde a los PST de Alojamiento, la caída en el puesto del índice de competitividad turístico, las bajas

puntuaciones en las categorías economía y empresarial del mismo índice, la disminución en el aporte del sector al PIB del departamento y que el total de empresas de Alojamiento son MiPymes, vale la pena preguntarse qué problemáticas se presentan dentro de las organizaciones MiPymes, con el fin de realizar un primer acercamiento a la situación del sector e identificar situaciones a las cuales se pueda aportar a partir de la presente investigación.

En Colombia las MiPymes representan el 90% del sector productivo nacional y generan el 80% de empleos del país (Arango A. , 2019); partiendo de la importancia de estas organizaciones, en la actualidad las MiPymes deben ser eficientes y proporcionar en sus productos y/o servicios una calidad óptima, considerando que las condiciones del mercado exigen la mejora de su calidad constantemente; para lo cual es necesario modernizarse tanto en sus operaciones como en la forma en que visualizan sus negocios a largo plazo (Almanza, Calderón, & Vargas, 2018), además de esto, deben estar preparadas para conservar sus negocios, creando y manteniendo ventajas competitivas, innovando, dando valor agregado a sus Stakeholders, siendo rentables y sostenibles en el tiempo (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017).

Para lograr esto las empresas deben tener una planeación estratégica clara, consiguiendo una toma de decisiones adecuada que conduzca al fortalecimiento de la misma, y que los esfuerzos que se realicen tengan un propósito definido dentro de una hoja de ruta establecida (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017).

Partiendo de que en muchos casos, el futuro de las MiPymes está en manos de sus gerentes, es necesario generar consciencia en ellos, para que identifiquen la necesidad de capacitarse para desarrollar o fortalecer las competencias que no poseen, y que les permiten liderar de una manera más óptima el desarrollo empresarial que sus organizaciones requieren (Delfín & Acosta, 2016).

Sin embargo, el principal problema que poseen estas organizaciones es en términos de perdurabilidad, ya que un 41% no alcanza el primer año de constitución, el 76% fracasa antes del quinto año (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009), y 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).

En síntesis, dentro de los factores identificados se encuentra que estas organizaciones poseen falencias en la administración de los recursos financieros, falta de cultura organizacional, omisión del reconocimiento del entorno y el mercado, falta de creatividad y procesos de innovación, y ausencia del componente de pensamiento estratégico en sus gerentes.

Así las cosas, tomando en consideración las características de la población a estudiar junto a la problemática planteada, se puede establecer la oportunidad de enfocar la investigación desde el dominio de la gerencia organizacional de proyectos y desde la línea de investigación de competencias personales, dándole continuidad a las iniciativas relacionadas con la evaluación de competencias de gerentes de proyectos y en este caso, a partir de los problemas de planeación estratégica de las MiPymes PST de servicios de Alojamiento de Boyacá, abordando puntualmente las competencias de tipo estratégico.

2.1. Oportunidades por aprovechar

Con el desarrollo del trabajo de investigación, se identifican las siguientes oportunidades que pueden ser un insumo para el mejoramiento de las prácticas gerenciales del sector:

- 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.

2.2. Planteamiento del problema

Una vez revisada la literatura y analizadas las causas y efectos de las diferentes situaciones que impactan el desarrollo del sector turístico, se centró el problema de investigación en cómo identificar si existen falencias en las competencias estratégicas de los líderes de proyectos de las MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá. A continuación, se presenta el árbol de problemas.

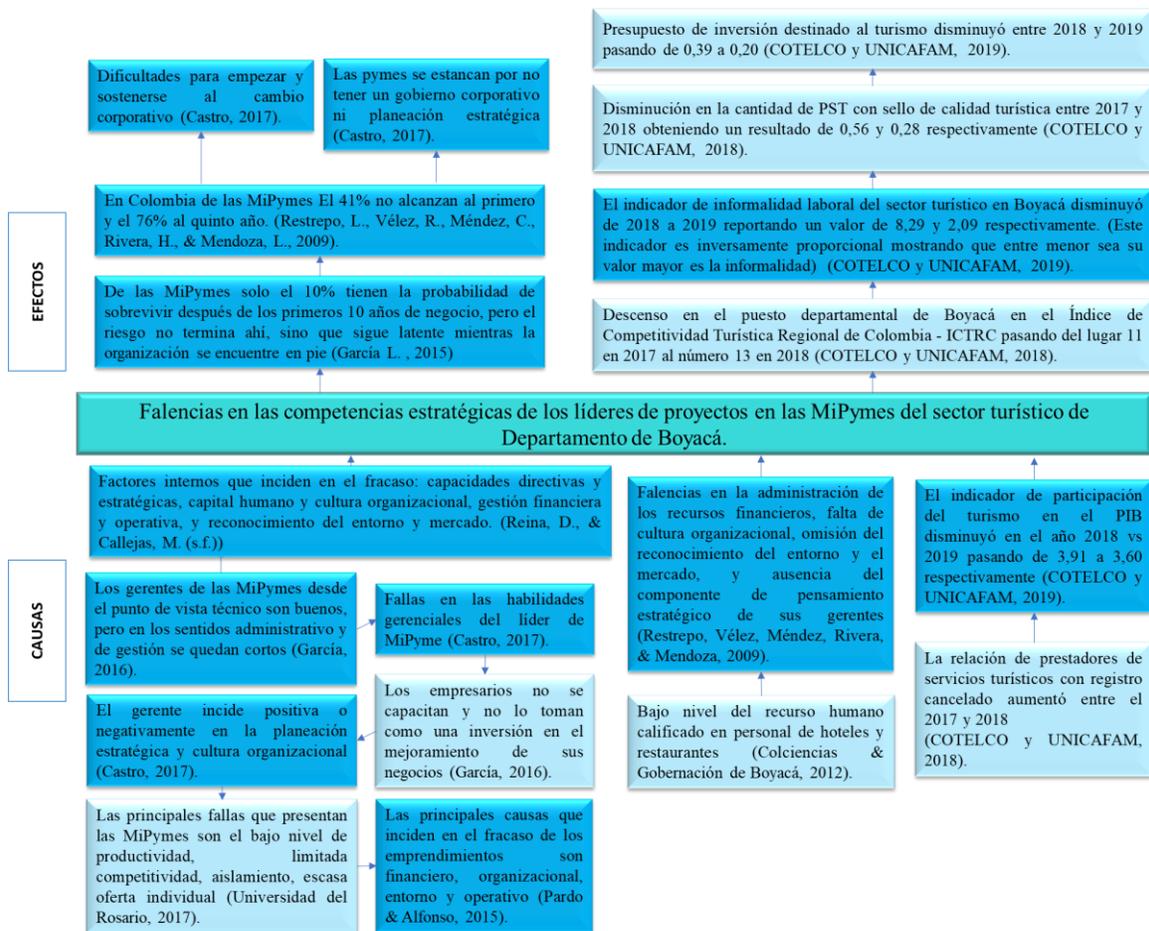


Figura 1. Árbol de Problemas

Fuente: Elaboración propia, (2020).

El árbol de problemas planteado se abordó desde la literatura disponible en relación con las principales problemáticas identificadas en las MiPymes y en el sector turismo.

Dentro de la información encontrada se pudo establecer que las MiPymes presentan diferentes falencias, como bajo nivel de productividad, escasa oferta individual y fallas en las habilidades gerenciales del líder de MiPyme, principalmente por su falta de sentido administrativo y de gestión, su carencia de gobierno administrativo y planeación estratégica, así como su bajo interés por capacitarse. Como efecto de estas debilidades, se evidenció que la probabilidad de que estas empresas perduren en el tiempo más de 5 años es del 24%, la cual es muy baja si se tiene en cuenta que estas empresas representan el 90% de las organizaciones del país y que en el caso de los PST de alojamiento en el departamento de Boyacá constituyen el 100% de estos.

Por otra parte, para el sector turismo, se evidenció que disminuyó su puntaje en indicadores como participación en el PIB del sector y cantidad de PST con sello de calidad turística, así como aumentó la relación de PST con registro cancelado en el ICTRC.

A partir de lo anterior, se establece como problema de investigación, la falencia en las competencias estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico de Departamento de Boyacá.

2.3. Necesidades por satisfacer

Teniendo en cuenta la situación actual del sector turístico en el Departamento de Boyacá y las características de los PST de Alojamiento, se evidencia las siguientes necesidades:

En primer lugar, a partir de la disminución de 2,85 puntos en la calificación de la relación de PST con registro cancelado entre 2017 y 2018 (COTELCO y UNICAFAM, 2018), se identifica la necesidad de realizar un acercamiento a los líderes de estas organizaciones, con el fin de identificar si existen falencias en sus competencias estratégicas, partiendo de lo mencionado por (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009), en donde una de las causas por las que las MiPymes no perduran en el tiempo es la ausencia del componente de pensamiento estratégico de sus gerentes.

Por otra parte, teniendo en cuenta los retos a los que se enfrentan las MiPymes en la actualidad en cuanto a la conservación de sus negocios, creación y mantenimiento de ventajitas competitivas, innovación, rentabilidad y perdurabilidad en el tiempo, y que para lograr superarlos se debe contar con una planeación estratégica clara (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017), con el presente trabajo se busca contribuir a la solución de las situaciones expuestas anteriormente, generando una herramienta que le permita a los líderes de estas compañías identificar el nivel de sus competencias estratégica.

Finalmente, la presente investigación pretende atender una de las recomendaciones realizadas por (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018), en su trabajo de grado titulado “Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo”, en el que plantean que “el modelo LIDERANDO sea el inicio de la medición de competencias personales para gerentes de proyectos, y se convierta en un punto de partida que permita a otras investigaciones compararse e iniciar el proceso para medir dichas competencias en organizaciones con naturaleza similar, o una industria en particular”.

En este caso enfocándolo en el sector turismo, con el fin de conocer el estado actual de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento e identificar la existencia de fallas o carencias de las mismas en estos líderes.

3. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO

El propósito principal de este trabajo de grado es contribuir con la perdurabilidad de las MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá, mediante el desarrollo de un modelo que permita identificar el nivel de las competencias estratégicas de sus líderes de proyectos, bajo el supuesto de que estos tomen acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos, lo cual puede constituir un insumo inicial para el análisis de estas empresas.

Tabla 1. Contribución del trabajo de grado a los objetivos estratégicos de las organizaciones involucradas.

Organización	Objetivos Organizacionales	Objetivos Estratégicos	Contribución del Proyecto
Escuela Colombiana de Ingeniería - ECIJG.	Formación de la persona, fundamentada en una alta preparación científica y tecnológica, armonizada con un profundo sentido de solidaridad social.	Fortalecer la investigación científica, en consonancia con las necesidades de desarrollo del país.	Aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos partiendo de las problemáticas del entorno.
Gobernación de Boyacá	Brindar un servicio público de calidad, mediante procesos de participación, y gestión estratégica; articulando políticas para mejorar las condiciones de vida de la población.	Implementar estrategias de asesoría para fortalecer la gestión turística en los municipios.	Insumo para la toma de decisiones en el sector impactado.
MiPymes PST de Alojamiento turístico Boyacá	Generar rentabilidad económica, social y ambiental al participar en la cadena de valor del turismo, a través de los Prestadores de Servicios Turísticos - PST.	Prestar un servicio de calidad al turista nacional e internacional en el subsector de Alojamiento y/o alimentación.	Los empresarios del sector alojamiento turístico como objeto del estudio, podrán evaluarse en cuanto al grado de desarrollo de las competencias de estrategia, permitiendo identificar fortalezas y debilidades de estos frente a la gerencia de sus empresas.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

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

4.2. Objetivos específicos

- Identificar competencias estratégicas de gerentes de proyectos.
- Validar las competencias estratégicas halladas en revisión de literatura.
- Desarrollar un modelo de medición de competencias estratégicas para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.
- Aplicar el modelo de medición de competencias desarrollado.

5. MARCO REFERENCIAL

Para contextualizar la presente investigación, a continuación, se identifican conceptos principales y la situación actual de los actores involucrados.

5.1. Marco conceptual

En este capítulo se definen los conceptos básicos a partir de lo mencionado por diferentes autores e instituciones relacionadas con el tema a abordar y la población a tratar.

5.1.1. Modelo de medición de competencias.

En el año 1973, el psicólogo y profesor de la Universidad de Harvard David McClelland en su artículo denominado “Testing for Competence rather than Intelligence” (Examinando más por competencia que por inteligencia), propuso una nueva forma de medir las conductas reales de una persona ante una situación, más allá de la forma de evaluación tradicional que se estaba realizando hasta el momento. El autor plantea que se debe tener en cuenta las características de las personas y sus comportamientos ante situaciones concretas, más que sus conocimientos teóricos sobre un tema determinado, debido a que es de frente a las situaciones en donde se pueden medir las reacciones y comportamientos que puede tener un individuo.

Para esquematizar lo mencionado anteriormente, el autor se basa en una comparación entre las pruebas de aptitud académica de las escuelas, en donde se evaluaba los conocimientos adquiridos por los estudiantes, pero no se podía determinar el desempeño profesional de los mismos ni evaluar los comportamientos que los llevaran a ser exitosos en la vida (McClelland, 1973).

Partiendo de este enfoque conceptual, se incorpora el término de competencias, entendiéndolas como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas poseen o pueden llegar a desarrollar en situaciones específicas o de acuerdo con el entorno en donde se desempeñen (Guzman, Aldana, & Camargo, 2013).

El enfoque de competencias ha sido muy usado para la gestión de talento humano en las organizaciones, donde se emplea con el fin de buscar que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas logren una mayor competitividad.

(Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018), citan a (Alles, 2016) y mencionan que un modelo hace referencia a un conjunto de relaciones basadas en términos lógicos. Por otra parte, (Alles, 2009) define un modelo de medición de competencias como

un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pro de los objetivos de la misma.

De igual forma (Alles, 2009), menciona que el desarrollo de un modelo de competencias siempre se piensa y se diseña de cara al futuro, para que las organizaciones puedan prepararse para enfrentarlo, partiendo de la información estratégica de la organización: su misión, visión y demás elementos que hagan parte de la estrategia, con el fin de generar un instrumento que se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la compañía.

En síntesis, un modelo de competencias es una herramienta para la gestión de recursos humanos en las organizaciones, basado en el enfoque de competencias y comprendiendo a las compañías como sistemas de personas en donde se hace necesario identificar las competencias requeridas en cada cargo para hacerlo efectivo, ayudándole a los individuos a modificar sus comportamientos para generar mayor valor (Guzman, Aldana, & Camargo, 2013).

El objetivo de este tipo de instrumentos es identificar la presencia, ausencia o el nivel de desarrollo de las competencias con las que cuenta cada persona y de esta forma conducir su conocimiento en un contexto organizacional, teniendo en cuenta lo citado por (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018), según Campos, (2010) “el cerebro aprende a través de patrones: los descubre, los asimila y los experimenta para utilizarlos cuando sea necesario; patrones que le permiten afinar sus estados de conocimientos, habilidades y desarrollo de las competencias”.

Los instrumentos de medición de competencias personales deben tener una fundamentación teórica respecto al objeto de medición, establecer escalas o niveles de estado de la competencia, una descripción asociada, un manual de aplicación, una ficha técnica del instrumento, las propiedades psicométricas y las normas de aplicación los cuales permiten medir los comportamientos del ser humano (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018).

En conclusión, los modelos de medición de competencias contribuyen a las compañías en el logro de sus objetivos organizacionales desde sus recursos humanos, siendo una herramienta que permite medir las competencias de su personal, y desde los resultados ayudar a modificar su comportamiento a partir de patrones, alineandos con las necesidades de las empresas.

Teniendo en cuenta que el modelo de medición de competencias a desarrollar esta compuesto por una autoevaluación, a continuación se presenta lo mencionado por diferentes autores:

- (Martinez, 2015) establece que la autoevaluación se trata de un proceso que supone una acción reflexiva y valorativa sobre una serie de aspectos organizativos, contextuales y de gestión que interactúan para mejorar continuamente, es a partir esta información que se genera una mayor comprensión de las situaciones y se define de mejor manera las estrategias a seguir (Palacios, 2010).
- Por otra parte, Murphy, (1992), manifiesta que la relevancia de la autoevaluación radica en dos aspectos principalmente: incentiva el análisis del producto y permite al sujeto el incremento de su nivel de aprendizaje al detectar sus puntos débiles y fuertes (Gimeno & Gallego, 2007).
- Y (Arias, 2014), resalta que la autoevaluación de personas es una estrategia fundamental para la evaluación de competencias, que son relacionadas con la capacidad y la potencia como la oportunidad de ejercer poder para una transformación.

A partir de lo planteado por los anteriores autores, es importante resaltar que la realización de autoevaluaciones incentiva a la persona a reflexionar y a generar una valoración de la forma en que ejecuta sus actividades, con el fin de llevar a cabo acciones que le permitan mejorar continuamente. En el caso de la población objeto de estudio de esta investigación, es primordial para la determinación de objetivos, metas y estrategias buscando el desarrollo futuro de sus organizaciones, teniendo en cuenta que el sujeto al evaluar internamente la forma en que realiza las cosas genera una mejor asimilación de las falencias que tiene y puede plantear de una mejor manera acciones correctivas.

5.1.2. Rol y competencias de estrategia de los gerentes de proyectos.

A partir de la revisión de los estándares, frameworks, documentos y publicaciones emitidos por el Project Management Institute - PMI y el International Project Management Association - IPMA, se identifican los elementos que se asocian a las competencias estratégicas para un líder de proyecto, así como los términos y definiciones necesarios para comprenderlos.

5.1.2.1. PMI.

Para esta asociación, el líder de proyecto es aquel personaje designado por la organización para liderar al equipo que llevará a cabo la consecución de objetivos (Project Management Institute, Inc, 2017).

Por otra parte, define las competencias como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes con las que cuenta una persona para llevar a cabo un trabajo, el cual se puede mejorar por medio de capacitaciones y desarrollo (Project Management Institute, Inc., 2017).

Con base en lo anterior, el PMI agrupa las competencias de los gerentes de proyectos en el triángulo de talentos, en donde se dividen en las siguientes 3 categorías (lados del triángulo): Dirección Técnica de Proyectos, Gestión Estratégica de Negocios y Liderazgo, las cuales están definidas de la siguiente manera:



Figura 2. Triángulo de Talentos.

Fuente: Project Management Institute, (2020).

Dirección Técnica de Proyectos: concierne al conocimiento, habilidades y comportamientos propios del desarrollo de la gerencia de proyectos, más específicamente a los aspectos técnicos desarrollados los cuales se ven reflejados en las 10 áreas de conocimiento definidas por el (Project Management Institute, Inc , 2017).

Liderazgo: son los conocimientos, habilidades y comportamientos para guiar, motivar y dirigir un equipo y ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio (Project Management Institute, Inc , 2017).

Gestión estratégica y de negocios: según (Project Management Institute, Inc , 2017) es el conocimiento y la pericia en la industria y la organización, con el fin de mejorar el desempeño y entregar de mejor manera los resultados del negocio. Específicamente busca apoyar la alineación estratégica con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Es importante aclarar que el gerente de proyectos debe ser integral al contar con las competencias establecidas en los 3 lados del triángulo, donde todos tienen el mismo grado relevancia y son fundamentales en el desarrollo de su rol.

Teniendo en cuenta lo establecido por el (Project Management Institute, Inc , 2017), los gerentes de proyectos para demostrar sus habilidades en gestión estratégica y de negocios deben contar con conocimientos en:

- Conocer los aspectos del negocio fundamentales de un proyecto.

- Trabajar con el patrocinador y el equipo de trabajo para el desarrollo de una estrategia para una entrega adecuada del proyecto.
- Implementar estrategias que permitan maximizar el valor del negocio del proyecto.

Además, el gerente de proyectos debe conocer aspectos fundamentales de la organización como:

- Estrategia.
- Misión.
- Visión.
- Metas y objetivos.
- Productos y servicios.
- Operaciones.
- El mercado y sus condiciones de mercado.
- Competencia en el mercado

Por otra parte, con el fin de ampliar la información relacionada con las competencias estratégicas de gerentes de proyectos, se presentan las habilidades del analista de negocios definidas por el PMI en el Business Analysis for Practitioners, entendiendo al analista de negocios como quien está en constante búsqueda e identificación de necesidades del negocio, recomienda soluciones y gestiona los requisitos que tienen las compañías, lo cual lo hace un actor clave para la alineación y consecución de la estrategia de la organización (Project Management Institute, Inc, 2015)

Tabla 2. Competencias del Analista de negocio PMI.

• Capacidad de análisis.	• Habilidades de liderazgo.
• Conocimiento de negocios e industria.	• Habilidades de aprendizaje.
• Habilidades de comunicación incluidas fuertes habilidades de escritura comercial y comunicación verbal.	• Habilidades de negociación.
• Manejo de conflictos.	• Habilidades organizativas.
• Pensamiento creativo y crítico.	• Conciencia política.
• Conciencia cultural.	• Habilidades de presentación.
• Toma de decisiones.	• Resolución de problemas.
• Facilitación.	• Pensamiento sistémico.
• Familiaridad con múltiples proyectos y metodologías de desarrollo.	• Conciencia técnica.
• Influencia.	• Capacidad para trabajar eficazmente en un entorno de equipo incluidos los equipos virtuales.
• Habilidades de gestión de problemas.	

Fuente: (Project Management Institute, Inc , 2017).

A partir de la información expuesta en este capítulo, se pudo identificar que el PMI dentro de sus estándares contempla competencias asociadas con la gestión estratégica y de negocio, las cuales serán insumo para el desarrollo y alineación de esta investigación con la gerencia de proyectos.

5.1.2.2. *IPMA.*

Para el International Project Management Association - IPMA, una competencia es la aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades para lograr los resultados deseados (International Project Management Association - IPMA, 2015). Además, plantea que estos componentes se encuentran relacionados ya que el “tener una habilidad presupone algún conocimiento y tener capacidad presupone habilidades y conocimiento”.

Así mismo (International Project Management Association - IPMA, 2015), define la **habilidad** como la capacidad técnica que permite a las personas realizar una actividad, **el conocimiento** como la recopilación de información y experiencia con la que cuenta un individuo, y por último, **la capacidad** como la entrega efectiva de conocimientos y habilidades.

Con lo anterior, el IPMA define su línea base de competencias individuales, la cual está compuesta por dominios y áreas; en los dominios se pueden encontrar los campos de aplicación donde se presentan las competencias y de esta manera, se define los roles de gestión de proyectos, la gestión de programas y la gestión de portafolios (International Project Management Association - IPMA, 2015).

Por otro lado, se encuentran las áreas las cuales componen el denominado “ojo de las competencias”, representando el universo de competencias para la gestión de Proyecto, Programa y Portafolio. En este sentido, las áreas pertenecientes al ojo de competencias son: Perspectiva, Personas y Práctica, que son definidas por el (International Project Management Association - IPMA, 2015) de la siguiente manera:

Personas: representa la competencias personales e interpersonales necesarias para participar o gerenciar con éxito un proyecto programa o portafolio.

Práctica: hace referencia a las técnicas, herramientas y prácticas utilizadas para gerenciar con éxito.

Perspectiva: en esta área se encuentran los métodos, herramientas y técnicas que permiten a las personas interactuar con el medio ambiente. Así como la lógica que lleva a las personas organizaciones y sociedades para iniciar y apoyar Proyectos, Programas y Portafolios.

Dado el alcance de la presente investigación, en la siguiente tabla se profundiza en las competencias con que el gerente de proyecto debe contar para el área de perspectiva según el IPMA:

Tabla 3. Competencias de perspectiva IPMA.

Competencia	Definición	Conocimiento	Destrezas y Habilidades
Estrategia	Estas competencias describen la justificación formal de los objetivos del proyecto, así como la realización de benefactores para los objetivos a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos abarcan visiones a largo plazo y estrategias a medio o corto plazo y deben estar alineados con la misión. La política de calidad y los valores corporativos de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de realización de beneficios. • Factores críticos del éxito. • Indicadores clave de rendimiento. • Misión organizacional. • Visión organizacional. • Diferencia entre táctica y estrategia. • Sistemas de gestión de diagnóstico y control interactivo. • Gestión estratégica del desempeño. • Evaluación comparativa. • Sistemas de control de gestión. • Escuelas de pensamiento inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y síntesis emprendimiento. • Reflejo de los objetivos de la organización. • Pensamiento estratégico. • Conciencia contextual. • Orientación hacia los resultados.
Gobierno, estructura y proceso	Define la comprensión y la alineación con las estructuras. El sistema y los procesos de organización establecidos que brindan apoyo a los proyectos e influyen en la forma en que se organizan, implementan y administran. Las estructuras y los procesos son una parte esencial del sistema de gobierno de cualquier organización. Alinearse con estructuras y procesos significa la capacidad de utilizar el sistema de valores, roles y responsabilidades, procesos y políticas establecidos en una organización para garantizar que los proyectos alcancen	<ul style="list-style-type: none"> • Principios básicos y características de la gestión por proyectos. • Fundamentos de la gestión de cartera. • Conceptos básicos de la gestión del programa. • Conceptos básicos de diseño y desarrollo organizacional. • Organización formal e interrelaciones informales de la gestión de proyectos, programas y carteras en la organización. • Gobernación. • Teorías organizacionales y empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Informes, seguimiento y control. • Planificación y ejecución de la comunicación. • El pensamiento de diseño.

Competencia	Definición	Conocimiento	Destrezas y Habilidades
<p>Cumplimiento, normas y reglamentos.</p>	<p>sus objetivos y objetivos corporativos estratégicos.</p> <p>Antes de comenzar un proyecto, la persona debe analizar el alcance y la configuración del proyecto y buscar los estándares y regulaciones pertinentes, que deben considerarse como riesgos y oportunidades potenciales que requieren atención de la gerencia. La complicidad con las normas y regulaciones relevantes puede afectar las estructuras organizativas, los procesos y la cultura. En el dominio de la gestión de proyectos se puede solicitar al individuo que comprenda las normas y regulaciones pertinentes dentro de su proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de regulación de la ley involucrado regulación profesional autónoma. • Normas y estándares profesionales. • Normas ISO. • Principios de sostenibilidad. • Teoría de la evaluación comparativa. • Herramientas y métodos de evaluación comparativa. • Gestión del conocimiento. • Códigos de ética códigos de conducta empresarial. • Diferencias entre las teorías del derecho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Evaluación comparativa. • Adaptación estándar a organizaciones específicas. • Comunicando normas y regulaciones. • Predicar con el ejemplo.
<p>Poder e interés</p>	<p>El elemento de competencia de poder e interés describe cómo el individuo reconoce y comprende los intereses informales personales y grupales y la política resultante y el uso del poder. El elemento competencia define cómo las personas que participan en proyectos deben reconocer cómo las influencias informales (resultantes de las ambiciones e intereses personales y grupales y modificadas por las relaciones personales y grupales) se relacionan con el contexto del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización formal (personal. línea. etc.) versus estructuras informales. • Procesos de toma de decisiones informales. • Poder e influencia formal e informal. • Diferencia entre poder y autoridad. • Alcance de la influencia. • Fuentes de interés. • Conformidad. • Bases de poder. • Proyecto de psicología. • Cultura organizacional y toma de decisiones. • Teorías del poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar y analizar procesos psicológicos. • Reconocer y usar la influencia. • Usar el poder cuando sea apropiado. • Descubrir valores. • Revelando los intereses de los grupos de interés.
<p>Cultura y valores</p>	<p>El elemento de competencia cultura y valores describe el enfoque del individuo para influir en la cultura y los valores de la organización y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos culturales relevantes, valores, normas y comportamiento admisible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de valores. Conciencia cultural.

Competencia	Definición	Conocimiento	Destrezas y Habilidades
	en la sociedad en la que se encuentra el proyecto. También incluye el reconocimiento por parte de la persona que participa o dirige un proyecto de las consecuencias de estas influencias culturales para el proyecto y cómo incorporar este conocimiento en la gestión del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Misión y visión organizacional. Declaraciones de misión. Valores y políticas corporativas. Políticas de calidad, la ética. Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Gestión de proyectos verdes. Teorías sobre la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto por otras culturas y valores. Alinearse y trabajar en diferentes entornos culturales. Tratar temas relacionados con aspectos culturales. Unir diferentes culturas y valores para lograr los objetivos del proyecto, programa o cartera.

Fuente: Elaboración propia, (2019), a partir de (International Project Management Association - IPMA, 2015).

Se encontró que IPMA presenta un desarrollo de conceptos y definiciones para las competencias con las que debe contar un gerente de proyectos, enmarcándolas en su ojo de competencias, donde para la relevancia de esta investigación, se encuentra una estrecha relación entre las competencias del área de perspectiva con las competencias de estrategia y gestión planteadas por el PMI.

A partir de la revisión de los estándares internacionales planteados por PMI e IPMA, en la siguiente tabla se presenta un consolidado de las competencias estratégicas planteadas por cada una de estas asociaciones, las cuales serán tenidas en cuenta en esta investigación.

Tabla 4. Consolidado competencias estratégicas estándares.

IPMA		PMI	
Competencia de perspectiva.	Habilidades Analista de Negocios.	Habilidades de estrategia y Negocios.	Habilidades de estrategia y Negocios.
Estrategia.	Capacidad de análisis.	Habilidades de gestión de problemas.	Estrategia.
Gobierno, estructura y proceso.	Conocimiento de negocios e industria.	Habilidades de liderazgo.	Misión.
Cumplimiento, normas y reglamentos.	Habilidades de comunicación, incluidas fuertes habilidades de escritura comercial y comunicación verbal.	Habilidades de aprendizaje.	Visión.
Poder e interés.	Manejo de conflictos.	Habilidades de negociación.	Metas y objetivos.
Cultura y valores.	Pensamiento creativo y crítico.	Habilidades organizativas.	Productos y servicios.
	Conciencia cultural.	Conciencia política.	Operaciones.

	Toma de decisiones.	Habilidades de presentación.	El mercado y sus condiciones de mercado.
	Facilitación.	Resolución de problemas.	Competencia.
	Familiaridad con múltiples proyectos y metodologías de desarrollo.	Pensamiento sistémico.	
	Influencia.	Conciencia técnica.	
		Capacidad para trabajar eficazmente en un entorno de equipo incluidos los equipos virtuales.	

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Con base a la información presentada previamente, para el desarrollo de este trabajo de grado se usará la definición de competencia y habilidad planteada por el IPMA, la cual establece:

- **Habilidades:** Son capacidades técnicas específicas que permiten a un individuo realizar una tarea.
- Una **competencia** es la aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades para lograr los resultados deseados.

Como resultado de esta revisión, las competencias encontradas (véase Tabla 04) se usarán como criterio para la evaluación y análisis de la información encontrada en las siguientes fases, con el fin de mantener la investigación alineada con lo propuesto por las organizaciones internacionales referentes en gerencia de proyectos.

5.1.3. Sector turismo.

Como parte de los conceptos fundamentales dentro de esta investigación, a continuación, se presentan las definiciones de los términos clave asociados al turismo:

El turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas - turistas - durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines entre otros de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

Un turista es cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, descanso, ocupación del tiempo libre, peregrinaciones, salud, u otra diferente a una actividad en el lugar de destino (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

En el caso de las empresas propias del sector se les llamará Prestador de Servicios Turístico - PST, definido como toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a

que se refiere la Ley 300 de 1996 y que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Turismo - RNT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 1996).

Según la Ley 300 de 1996, el Registro Nacional de Turismo - RNT es un registro en el cual deberán inscribirse todos los Prestadores de Servicios Turísticos - PST que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 1996).

Para conocer más información sobre la Normatividad del sector Turismo en Colombia véase el Anexo 01.

Un establecimiento de Alojamiento, es el conjunto de bienes destinados por una persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días con o sin alimentación, servicios básicos y/o complementarios a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día (Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, 2019).

5.1.4. Definición y características de las MiPymes.

Según la Ley 590 del 2000, la cual fue modificada por la Ley 1450 de 2011 en su artículo 43 se estipula que una empresa es una unidad de explotación económica en actividades industriales, agropecuarias, comerciales o de servicios, y para su clasificación se puede utilizar uno o varios de los siguientes criterios (Congreso de Colombia, 2011):

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor de activos totales.

Partiendo de esto, los rangos estipulados para las MiPymes son los siguientes:

Tabla 5. Parámetros para clasificación de MiPymes.

Tipo empresa	Nro. de trabajadores	Activos totales (SMLV)
Micro	Entre 1 y 10	Menos de 501
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5001
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5001 y 30.000

Fuente: (Congreso de Colombia, 2011).

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará como criterio de clasificación para las MiPymes, la cantidad de trabajadores con los que cada empresa cuenta de acuerdo con lo estipulado en la normatividad vigente. En el Anexo 02 se puede consultar normatividad adicional de las MiPymes en Colombia.

5.2. Marco contextual

En este capítulo se presenta información sobre el panorama actual del sector turístico, la actividad de Alojamiento y las MiPymes que le conforman.

5.2.1. Situación Actual del Sector Turismo.

El Turismo pertenece al sector terciario, ya que la finalidad de sus empresas es la prestación y venta de servicios que les son propios, y que su participación en los otros sectores obedece a la utilización que de ellos realiza para la prestación final de los múltiples y diversos servicios que le caracterizan, lo que le confiere a esta actividad un carácter integrador de infinidad de ramas o sectores económicos que directa o indirectamente se ven influidas por los procesos del Turismo (Quesada, 2010).

- **Situación Actual del Sector Turismo a nivel mundial:**

En este sentido, según el informe del Panorama del Turismo Internacional - Edición 2019 de la (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2019), el sector está ayudando a mejorar la vida de millones de personas, además de transformar comunidades enteras; lo anterior es evidenciado con el aumento en los ingresos por exportaciones que generó el sector en los EE.UU (1,7 billones de dólares), promoviendo el crecimiento económico y desarrollo, impulsando más y mejores puestos de trabajo, así como la innovación y el emprendimiento (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2019).

Por lo anterior, el Turismo generó un aporte al PIB mundial en 2018 de +3,6%, lo cual ratifica la importancia del sector en términos económicos, es así, que haciendo una revisión del panorama del sector, se encontraron los siguientes datos (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2019):

Tabla 6. Panorama del turismo a nivel mundial 2018.

Región	Llegadas de Turistas Internacionales			Ingresos por Turismo Internacional		
	Cantidad de Turistas (millones)	Crecimiento	Participación Mundial	Ingresos (Millones USD)	Crecimiento	Participación Mundial
Europa	710	5%	51%	\$ 570.000	5%	39%
Asia y Pacífico	348	7%	25%	\$ 435.000	7%	30%
América	216	2%	15%	\$ 334.000	0%	23%
África	67	7%	5%	\$ 38.000	7%	3%
Oriente Medio	60	5%	4%	\$ 73.000	4%	5%

Fuente: Elaboración propia, (2020) a partir de OMT, (2019).

Según la información presentada se pudo establecer que Europa ocupa el primer lugar en llegada de turistas e ingresos asociados a los mismos, seguido de la región asiática y del pacífico los cuales juntos representan el 76% del total de llegadas de turistas internacionales en el mundo y 69% de participación respecto a los ingresos asociados por turismo en el mundo.

- **Situación Actual del Sector Turismo en Colombia:**

En el caso de Colombia, según la oficina de Estudios Económicos del (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2019), se puede informar que el número de visitantes no residentes en el país en 2018 llegó a 4.397.588, cifra que aumentó un 2,7% en 2019 quedando en 4.515.932.

En términos de ciudades de destino, Bogotá recibió el mayor número de extranjeros no residentes seguida de Cartagena, Medellín y Cali. Se destaca la ciudad de Cúcuta que tuvo un crecimiento muy dinámico en la llegada de turistas extranjeros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2019).

En cuanto a la ocupación hotelera de Colombia registrada en 2019 fue de 57,8%, lo cual representó un incremento de 1,5% respecto al 2018, a su vez los últimos años han sido buenos para los PST de Alojamiento reportando en 2018 con una ocupación de 56,3% (+0,3), destacando la ocupación hotelera de destinos como San Andrés (71,6%), Bogotá (62,7%) y Cartagena (66,5%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2019).

Los ingresos hoteleros registraron un crecimiento de 10,6% en lo corrido de 2019, equivalente a 2,9 puntos porcentuales por encima del año 2018. Este ha sido el crecimiento más alto para un año en la última década, evidenciado en las cifras de 2018 con 7,7% (+7,5) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2019).

En 2019, el principal motivo de viaje de los huéspedes alojados en los hoteles de Colombia fue negocios con una participación de 45,4%, seguido por ocio (42,6%), convenciones (5,8%) y salud (1,7%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2019).

- **Situación Actual del Sector Turismo en el Departamento de Boyacá:**

El Departamento de Boyacá por su vocación de Cultura y Naturaleza ofrece a sus visitantes una oferta segmentada de la siguiente manera:

Tabla 7. Oferta turística del Departamento de Boyacá.

Segmento	Destino
Cultura	Tunja, Paipa, Chiquinquirá, Villa de Leyva y Monguí.
Naturaleza	Lago de Tota, el Parque Nacional Natural - PNN El Cocuy, el Santuario Flora y Fauna - SFF Iguaque, Soatá y Garagoa.

Artesanías	Nobsa, Ráquira, Tenza y Guacamayas.
Deportes de Aventura	Santa Rosa de Viterbo y la Provincia de Ricaurte.
Turismo de Convenciones	Paipa y Villa de Leyva.
Educación y formación	Tunja.
Salud y Atención Médica	Paipa y Duitama.
Pueblos Patrimonio	Monguí y Villa de Leyva.
Centros Históricos	Tunja, Villa de Leyva, Monguí, Iza y Turmequé.
Gastronomía	Tunja, Sáchica, Aquitania, Sotaquirá, Monguí, Ramiriquí, Sutamarchán, Soatá, Chivor, Tenza y Puerto Boyacá.

Fuente: Elaboración propia, (2020) a partir de MinCIT, (2012).

Por lo anterior se puede mencionar que esta variada oferta es una oportunidad para el desarrollo de productos turísticos en el mercado nacional e internacional (Gobernación de Boyacá, 2016).

En este sentido, según la información oficial disponible se puede mencionar los siguientes datos con relación al comportamiento del sector turístico en el Departamento de Boyacá desde el año 2016 a 2019.

Desde el año 2016, el Viceministerio de Turismo de Colombia en alianza con el Fondo Nacional de Turismo - FONTUR creó el proyecto “Puntos de Información Turística - PITs”, el cual fue ejecutado en el Departamento de Boyacá a través de la Gobernación de Boyacá y las alcaldías de los municipios de Duitama, Monguí, Paipa, Tunja y Villa de Leyva.

Según los resultados, los principales destinos del Departamento de Boyacá son: El Puente de Boyacá (ubicado en los municipios de Tunja y Ventaquemada), Villa de Leyva, Tunja, el Lago de Tota (en los municipios de Aquitania, Tota y Cuítiva), Paipa, Duitama y Monguí.

Igualmente, según los resultados del proyecto “Sistema de Información Turístico Regional - SITUR Boyacá” en el periodo comprendido entre los años 2018 a 2019 podemos rescatar los siguientes indicadores turísticos en relación con los PST de Alojamiento en el Departamento.

Tabla 8. Indicadores de crecimiento del sector turismo en Boyacá.

INDICADOR	2018	2019	Crec %19/18	Período Acum.
Ocupación hotelera (%)	42	41	-2%	Enero–Diciembre
Total, Habitaciones Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	12.345	13.280	7,5%	Septiembre
Total, Camas Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	21.499	23.738	10,4%	Septiembre
Total de personas empleadas en el sector	2.144	3.351	36%	Septiembre

Fuente: (Centro de Información Turístico de Colombia - CITUR, 2019).

La ocupación hotelera del Departamento de Boyacá en el año 2018 generó una recuperación del indicador (+6) con 42%, cifra que en el último año reportado 2019 presentó una leve disminución (-1) al llegar al 41%.

Por otra parte, uno de los mecanismos que se utiliza para la medición del comportamiento del turismo, es el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC, como un espacio para la generación de nuevo conocimiento y el desarrollo de productos de investigación aplicada y de impacto para el sector, el cual está conformado como un modelo en tres niveles, con indicadores, criterios e índices (Gobernación de Boyacá, 2020). Los criterios evaluados dentro del instrumento corresponden a los ámbitos: Económico, Social, Ambiental, Cultural, Estrategia de mercadeo, Gestión de destino, Empresarial e Infraestructura.

El objetivo principal del índice consiste en registrar y medir los principales factores de la actividad turística (indicadores), cuyos resultados permiten a las autoridades departamentales la priorización de las políticas y proyectos, encaminados a mejorar la situación competitiva del sector (Gobernación de Boyacá, 2020). La información detallada del ICTRC sobre el Departamento de Boyacá puede ser consultada en el Anexo 03.

Con la información mencionada anteriormente se da un panorama más amplio de la situación actual a nivel mundial, nacional y departamental del sector turismo destacando su importancia en la economía como motor de desarrollo de las regiones y una oportunidad de negocio para las empresas, fortaleciendo los datos relevantes expuestos en la justificación del problema.

5.2.2. Situación actual de las MiPymes.

Las empresas constituyen la base para la producción de bienes y servicios a nivel mundial, según (Nieto, Timote, Sánchez, & Villarreal, 2015), estas organizaciones responden en cada país a una estructura de mercado, en donde son clasificadas como Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes, generalmente dependiendo de la cantidad de empleados o los activos totales que poseen.

Las MiPymes constituyen en Europa el 99% del total de las empresas y proporcionan el 66% de empleos privados; en Japón representan el 99% de las empresas y generan el 50,2% de las ventas del país; en países como Estados Unidos constituyen el 99% de las empresas, proveen un 75% de empleos y aportan un 40,9% de las ventas privadas (Díaz de Villegas, Amador, & Sánchez Soto, 2010), por otra parte en América Latina, como lo menciona (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017) según la (CEPAL, 2014) representan aproximadamente el 99% del total de empresas y generan el 67% de empleos de la región.

En el caso colombiano, según (Arango A. , 2019) de acuerdo a cifras del DANE representan el 90% del sector productivo nacional, generan el 35% del PIB y el 80% de empleos de todo el país, para este último indicador, lo equivalente a 16 millones de empleos. De igual forma, esta autora menciona: “entre los principales retos que enfrentan actualmente las MiPymes, se destacan: mejorar la productividad, innovar, y ampliar los mercados para ser sostenibles y competitivas, en sus respectivos sectores”.

Así las cosas, teniendo en cuenta la tendencia a nivel mundial y regional, se destaca la importancia de este tipo de compañías dentro de las economías como motores de crecimiento, es por esto, que se parte de la necesidad de generar herramientas que les contribuya al logro de los retos a los que se enfrentan actualmente, y con el fin de mejorar su perdurabilidad y competitividad; para el desarrollo de la presente investigación se aborda esta población enfocándose principalmente en el sector turismo del cual también se identificó su potencial y relevancia para el desarrollo de la economía del departamento de Boyacá.

5.2.2.1. Características de las MiPymes del sector turístico.

El sector Turismo en Colombia se encuentra regulado desde la Ley 300 de 1996 conocida como la Ley de Turismo, en la cual se estableció el Registro Nacional de Turismo - RNT como la herramienta que actualmente se usa a través de las Cámaras de Comercio para identificar los diferentes Prestadores de Servicios Turísticos presentes en el país.

El RNT dispone de 5 estados para las empresas (Activo, Anulado, Cancelado, Suspendido y Rechazado). Al revisar la base de datos del RNT de Colombia y del Departamento de Boyacá con corte al mes de marzo de 2019 se encontró que, en Colombia, en estado Activo existen 35.700 empresas y las categorías que tienen la mayor participación son: Establecimientos de alojamiento turístico con el 40,8% (14.587), Agencias de viajes con el 22,4% (8.022), Viviendas turísticas con el 21,4% (7.669), los cuales representan el 84,6% del total de PST del país.

De igual manera para el Departamento de Boyacá la cantidad de empresas en estado activo es de 1.447 empresas, siendo las categorías más relevantes las siguientes: Establecimientos de Alojamiento turístico con el 62,7% (908), Viviendas turísticas con el 16,0% (232) y Agencias de viajes con el 13,5% (196), representando el 92.2% de los PST del Departamento. La información detallada se presenta en los Anexos 04, 05 y 06.

En cuanto a los PST de alojamiento que ofertan servicios de Alojamiento Turístico, Viviendas Turísticas y Hospedajes Turísticos no Permanentes, se encontró que estas empresas representan el 79,4% del total con 1.149 PST que a su vez están compuestas en su mayoría por Micro empresas con 1.116 PST (97,13%), Pequeñas empresas con 28 PST (2,44%) y Medianas empresas con 5 PST (0,44%).

Por otra parte, haciendo una revisión de las investigaciones que se han desarrollado para el sector, según (Galvez & García, 2011) “las empresas MiPymes del sector turístico en Colombia tienen un promedio apenas aceptable de utilización global de las prácticas asociadas a la cultura intraemprendedora¹ (2,98 sobre 5); no obstante a ello, su impacto es significativo en las relaciones con su medio externo. Lo señalado demuestra que el emprendimiento corporativo puede ser considerado como una herramienta a utilizar por aquellas MiPymes que desean o necesitan mejorar su adaptación a los cambios del mercado y, en especial, a las preferencias de sus clientes”.

De igual forma, en la investigación realizada por (Alvear, 2013), se evidencia que en el sector turístico pocas empresas piensan en el futuro de las mismas, teniendo un énfasis poco desarrollado en pensamiento estratégico, encaminado en la labor del día a día, sin tener en cuenta las condiciones futuras del sector. De este modo el autor plantea que los planes estratégicos son los determinantes que rigen la dirección futura de la compañía.

Por lo anterior, se puede mencionar que existe una tendencia desde el orden nacional hasta el departamental, en donde las empresas que tienen la mayor representación en el sector son los establecimientos de Alojamiento turístico; debido a esto, se decidió tener en cuenta esta categoría como objeto de estudio en el presente trabajo.

Así mismo, teniendo en cuenta el enfoque de esta investigación y a partir de los estudios mencionados, se puede concluir que las empresas de turismo tienen un promedio aceptable para el desarrollo de proyectos innovadores y nuevos negocios, así como un pensamiento estratégico poco desarrollado lo cual sugiere que dentro de estas empresas no se planea un futuro, tarea que puede recaer directamente sobre su líder ya que en la mayoría de los casos es el encargado de preservar su empresa.

5.2.3. Características de los líderes de proyectos de MiPymes.

Los líderes de proyectos de las MiPymes deben desempeñar tres funciones fundamentales:

En primer lugar, deben preservar su empresa, otra función es controlar la organización cuando lo previsto no ocurre y los objetivos fijados no se logran y finalmente debe concebir el futuro y proponer una hoja de ruta con los objetivos a lograr (Boston Consulting Group) citado por (Sallenave, 2002).

Este mismo autor menciona que los líderes de las MiPymes deben estar capacitados para pensar como gerentes integrales, abarcando tres esferas:

¹ Según lo citado por (Galvez & García, 2011) el intraemprendimiento, también denominado emprendimiento corporativo u organizacional, representa una actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones (Trujillo & Guzmán, 2008; Antoncic & Hsrich, 2003), lo que se puede traducir en el desarrollo de proyectos empresariales innovadores y nuevos negocios para la empresa (Varela & Irizar, 2009).

- **Interpersonal:** Representación de la empresa en el exterior, dirigir a los subalternos, asegurar el enlace entre los públicos.
- **Informacional:** Actuar como vocero de la organización, comunicar objetivos, controlar la implementación de la estrategia.
- **Decisional:** Iniciar el cambio organizacional, resolver problemas, asignar recursos de la empresa, negociar con los actores interesados.

De igual forma estos líderes deben ser integrales, es decir, tener la capacidad de actuar como gerente funcional y al mismo tiempo tener el pensamiento del gerente general y los tres ejes de la gerencia integral: La estrategia, la organización y la cultura.

Teniendo en cuenta el alcance de la investigación se amplía la información del eje de estrategia, en donde el autor define que este líder debe forjar el porvenir de su empresa manejando la relación de la empresa con el entorno, generando las acciones que deba realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, encaminándola a conseguir algo deseado.

En conclusión, el líder de proyectos de una MiPyme cumple un rol fundamental dentro del desarrollo de la estrategia ya que como se menciona anteriormente es el encargado de generar acciones que garanticen la sostenibilidad, competitividad de la compañía y generar una hoja de ruta para el logro de objetivo a corto, mediano y largo plazo.

En función de las características expuestas para este rol, la información encontrada del sector Turismo y teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, el desarrollo de este trabajo se centra en el estudio de las competencias de estrategia de los líderes de proyecto de las MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología planteada para el desarrollo del presente trabajo de grado, iniciando con la pregunta de investigación, una descripción del tipo de investigación realizado y la explicación de las fases desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

6.1. Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta lo planteado en el árbol de problemas, las características de las MiPymes y la situación del sector turístico, puntualmente las actividades de Alojamiento, la pregunta de investigación que dio como origen este trabajo de grado es la siguiente:

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

6.2. Tipo de investigación

Considerando que el tema abordado ha sido poco estudiado en el sector, y que se pretende contextualizar, comprender y proponer una solución al problema de investigación planteado, se adoptó un enfoque cualitativo, partiendo de un proceso deductivo, recurrente y analizando diferentes realidades subjetivas como la revisión de literatura de artículos científicos, trabajos de grado, normas técnicas del sector, estándares y el juicio de expertos desarrollado mediante la aplicación de instrumentos para levantamiento de información (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

6.2.1. Investigación cualitativa.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque de investigación cualitativo, tal como lo plantea (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014), en donde la investigación se basa en comprender las situaciones que se presentan, teniendo en cuenta el ambiente natural de los participantes y su perspectiva, realizando de manera iterativa recolección de información y análisis de la misma, con el fin de adentrarse y comprender de una mejor manera el problema.

De igual forma, este autor define que en la investigación cualitativa por lo general no se tiene una claridad sobre la pregunta de investigación que se van a plantear para la recolección de información, es un proceso en el que se va avanzando poco a poco, y se van formulando preguntas con el fin de afinarlas para encontrar el resultado esperado, es por esto, que a medida que se fue desarrollando la investigación se generaron espacios de interacción con referentes del sector estudiado², expertos en competencias y expertos en gerencia de

² Los expertos en turismo para esta investigación son los empresarios referentes del sector.

proyectos, con el fin de lograr una coherencia entre estos tres componentes y desarrollar un modelo de medición de competencias de estrategia que se ajustara a las necesidades del sector.

6.3. Fases de la investigación

Con el objetivo de diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia coherente con los PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá, en la siguiente tabla se presenta la forma en que se abordó cada uno de los objetivos planteados para darle solución al problema de investigación expuesto, junto con las actividades a cumplir, alcance, muestra y resultado tangible.

Tabla 9. Desarrollo de metodología de acuerdo con objetivos de investigación.

Desarrollo Metodológico				
Objetivo específico	Actividades para cumplir el objetivo	Alcance	Muestra	Resultado tangible
1. Identificar competencias de estrategia de gerentes de proyectos.	- Revisión de literatura. - Análisis de información.	Exploratorio: se eligió este alcance partiendo de lo planteado por (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014), teniendo en cuenta que el tema a examinar ha sido poco estudiado en el sector y del que se tienen muchas dudas.	N/A	Identificación preliminar de las competencias de estrategia de gerentes de proyectos de acuerdo con la literatura existente.
2. Validar las competencias de estrategia halladas en la revisión de literatura.	-Definición de competencias halladas en revisión de literatura. -Diseño de encuesta para recolección de información. -Validación de encuesta por expertos y referentes del sector. -Aplicación de encuesta a referentes del sector. -Análisis de resultados.	Descriptivo, con el fin de recolectar información sobre los conceptos relevantes y especificar las variables de estudio (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).	Líderes de proyectos de MiPymes referentes del sector. Expertos en gerencia de proyectos.	Selección de competencias de estrategia más importantes para los líderes de proyectos de MiPymes de PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.
3. Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST	- Definición de la estructura del modelo de medición de competencias. - Desarrollo de los componentes definidos en la estructura.	Descriptivo con el fin de recolectar información sobre los conceptos relevantes y especificar las variables de estudio (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).	Líderes de proyectos de MiPymes referentes del sector y expertos en gerencia de proyectos.	Modelo de medición de competencias de estrategia para los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del

Desarrollo Metodológico				
Objetivo específico	Actividades para cumplir el objetivo	Alcance	Muestra	Resultado tangible
de Alojamiento del Departamento de Boyacá.	- Validación del modelo por expertos.			Departamento de Boyacá.
4. Aplicar el modelo de medición de competencias diseñado.	- Prueba piloto en la aplicación del modelo desarrollado a una muestra de los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá. - Análisis de resultados, conclusiones y hallazgos.	Exploratorio, teniendo en cuenta que el tema a examinar era poco estudiado en el sector y se deseaba indagarlo desde otras perspectivas (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).	Líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá.	Situación actual, identificación de nivel de desarrollo y análisis de las competencias de estrategia de los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia, (2019) a partir de (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

En la siguiente figura se presentan las fases desarrolladas en la investigación.

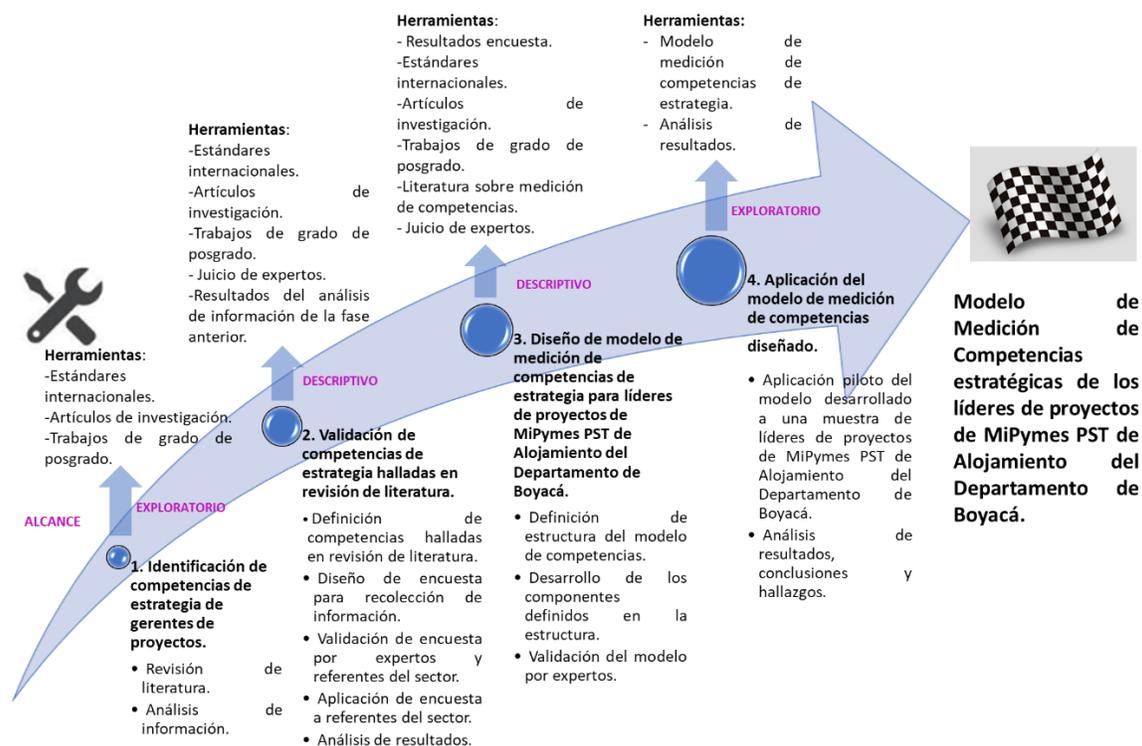


Figura 3. Fases de la investigación.

Fuente: Elaboración propia, (2019) a partir de (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

6.4. Revisión de literatura

Como primer paso para la consecución del objetivo planteado, con el fin de profundizar en la literatura existente sobre competencias y lograr un primer acercamiento al contexto del tema, durante esta etapa se realizó la búsqueda de literatura para la identificación de competencias estratégicas que se pueden aplicar en el sector turismo.

Por tal motivo, como insumo de información se usaron bases de datos bibliográficas con reconocimiento científico y académico, repositorios de trabajos de grado de universidades a nivel nacional, revistas indexadas, normas técnicas aplicables al sector estudiado y bibliografía relacionada.

Con el objetivo de asegurar la obtención de información de distintos recursos, se tuvo como criterio realizar la búsqueda en las siguientes cuatro fuentes:

1. Artículos de investigación.
2. Trabajos de grado de posgrado.
3. Estándares internacionales de gerencia de proyectos.
4. Normas Técnicas Sectoriales Colombianas de Alojamiento y Hospedaje

Además de definir estos criterios iniciales de búsqueda para el desarrollo de este trabajo de grado, se precisaron palabras clave como competencias, competencias estratégicas, MiPymes, líderes de proyectos, gerente de proyecto, estrategia, que permitieron filtrar de manera adecuada la información y lograr el acercamiento apropiado a la información requerida.

El desarrollo de esta fase se podrá encontrar posteriormente en el Capítulo 7.1.

6.5. Validación de las competencias identificadas con el sector

Partiendo del objetivo principal de esta investigación, se realizó una validación de las competencias halladas en la revisión de literatura basado en la experiencia de los referentes del sector, para tal ejercicio, se llevaron a cabo las siguientes etapas:

6.5.1. Definición.

Una vez seleccionadas las competencias a partir de la revisión literaria, se procedió a construir una definición para cada una de ellas con el fin de unificar conceptos para el desarrollo de la investigación y a su vez, lograr coherencia con el sector, para ello se realizaron los siguientes pasos:

1. Se analizaron definiciones de diferentes autores, partiendo de las investigaciones consultadas y diccionarios de competencias desarrollados por expertos en psicología.

2. Cada uno de los participantes en el desarrollo de este trabajo, generó una definición, a partir de su experiencia y comprensión de las definiciones.
3. Con el apoyo de la psicóloga asesora y de un experto en gerencia de proyectos con certificación PMP, a través de un Focus Group se evaluaron y establecieron definiciones para cada una de las competencias.

El resultado de este proceso se describe en el Capítulo 7.2. y su soporte podrá ser consultado en el Anexo 07.

6.5.2. Encuesta para levantamiento de información.

Una vez generadas las definiciones a las competencias seleccionadas de la revisión literaria, con el fin de determinar cuáles de estas eran las más relevantes para materializar los objetivos estratégicos y desarrollar proyectos para una MiPyme PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá, se hizo uso como instrumento de investigación una encuesta aplicada a los líderes de proyectos referentes del sector con base en su experiencia y conocimiento; partiendo de un conjunto de preguntas que permitieron seleccionar las variables a tener en cuenta dentro del modelo de medición de competencias (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014). La encuesta tuvo como objetivos específicos los siguientes:

- Determinar el perfil del líder de proyecto, que su compañía fuera una MiPyme y que contara con la marca región “Boyacá” y su lema comercial “Boyacá es para vivirla”.
- Identificar cuales competencias de estrategia consideraban primordiales para la gestión de sus proyectos y organizaciones.
- Reconocer si para los referentes del sector existían otras competencias de estrategia que no hubieran sido identificadas en la revisión de literatura.

Para la construcción de la encuesta se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos:

- **Tipo de pregunta:** Partiendo de la información que se espera obtener con la aplicación del instrumento y que existen dos tipos de respuestas para las preguntas planteadas en el mismo (cerradas o abiertas), en este caso fue necesario el uso de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).
 - **Preguntas cerradas:** Son preguntas con respuesta de selección múltiple o con alternativas de respuesta previamente identificadas. Este tipo de preguntas se plantearon con el fin de realizar una comparación y concluir posteriormente sobre la percepción de los encuestados dentro de la encuesta desarrollada en esta investigación, para el desarrollo de este tipo de preguntas se construyeron definiciones de los términos utilizados, evitando así desviaciones en las concepciones del grupo que respondió el instrumento (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

- **Preguntas abiertas:** Cuando es necesario conocer la opinión de los encuestados de acuerdo con su experiencia o conocimientos, se plantea este tipo de preguntas, en el caso de este trabajo con el fin de realizar un acercamiento a la opinión de los referentes y a partir de esto enriquecer la investigación (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

6.5.2.1. Selección de la Muestra.

Para cumplir con el propósito principal de la aplicación del instrumento se requirió de la identificación y selección de la población objetivo, la cual estuvo compuesta por los líderes referentes de los PST de Alojamiento del departamento, ya que son quienes presentan certificaciones que acreditan la calidad en la prestación de servicios turísticos.

El objetivo de seleccionar esta población radica en la necesidad de recopilar las precisiones que estos empresarios pudieran aportar en la identificación y priorización de las competencias estratégicas de los líderes de proyecto de MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá, por lo cual se define un muestreo por conveniencia, en donde la muestra está conformada por los casos disponibles a los que se tiene acceso (Sampieri, Fernández , & Baptista, 2014).

Para la definición y selección de la muestra, se utilizó la base de datos de PST en estado ACTIVO con corte a marzo de 2019 del Departamento de Boyacá, en la cual se utilizaron los siguientes criterios para seleccionar este empresario como referente del sector.

- Actividad económica principal: Alojamiento turístico.
- Clasificación empresarial: MiPyme de acuerdo con la cantidad de trabajadores.
- Autorización para utilizar la marca región “Boyacá” y su lema comercial “Boyacá es para vivirla”.

Luego de revisar la base de datos de PST mencionada al inicio de este aparte, se pudo evidenciar que existían 64 MiPymes de Alojamiento que contaban con la Marca Región “Boyacá” y su lema comercial “Boyacá es para vivirla”, de las cuales se tomó la muestra de esta fase de la investigación.

En el Anexo 08 se encuentra la información relacionada con la relevancia de la marca región.

6.5.2.2. Estructura de la encuesta.

La encuesta estuvo dividida en 2 partes, la primera en relación con la solicitud de información personal del encuestado y la segunda abordó la valoración de las competencias seleccionadas y la identificación de factores de éxito.

Una vez completada la fase de información general, se le solicitó al encuestado evaluar las 10 competencias relacionadas con estrategia y negocio de acuerdo con las definiciones establecidas en el capítulo anterior, asignándole un valor de 1 a 7 a cada una de las competencias, siendo 7 la de mayor importancia y 1 la de menor importancia para llevar a cabo los objetivos estratégicos y desarrollar proyectos en una organización MiPyme PST de Alojamiento de Departamento de Boyacá.

Se decidió dar el mismo peso a cada una de las competencias, con el fin que la calificación obtenida no fuera excluyente, ya que al usar un método de priorización descendente se puede generar que algunas de las competencias consideradas importantes no sean tenidas en cuenta en la investigación.

Adicionalmente, el instrumento contó con tres preguntas de respuesta abierta donde se solicitó al líder de proyectos precisar si era necesario adicionar otras competencias que no hubieran sido identificadas, el tipo de proyectos que había liderado en su organización, y los tres (3) factores según los cuales esta persona atribuye el éxito que ha tenido en el desarrollo de los proyectos, intentando determinar si existen otros factores o competencias requeridas dentro de estas organizaciones que permiten el logro de sus objetivos.

En conclusión, la encuesta elaborada presenta el siguiente contenido:

- 4 preguntas cerradas, con el fin de determinar el perfil del líder de proyecto y su compañía.
- 10 preguntas cerradas (con opción de respuesta múltiple) para que los referentes asignaran un puntaje a las competencias presentadas de acuerdo a la importancia que consideraban que poseía cada una.
- 3 preguntas abiertas en donde se dio la posibilidad a los empresarios de escribir sus opiniones partiendo de su experiencia y conocimientos.

La aplicación de la misma y los resultados obtenidos se encontrarán en el Capítulo 7.2.2.

6.5.2.3. Validación de la encuesta.

Se llevó a cabo una validación previa a la aplicación del instrumento realizado, con el fin de evaluar la coherencia de las preguntas planteadas, la claridad en los conceptos expuestos en la encuesta, así como la relevancia de las preguntas definidas para el desarrollo del trabajo de grado.

Para llevar a cabo lo anterior, se seleccionaron personas con variadas profesiones, expertos en gerencia de proyectos, líderes de MiPymes PST de Alojamiento y de diferentes entornos de trabajo con el objetivo de tener una gran diversidad de percepciones que permitiera potencializar, enriquecer el instrumento y obtener la información esperada.

Se remitió el modelo a 22 personas de las cuales se recibieron 16 respuestas compuestas por 7 expertos en gerencia de proyectos y 9 líderes de MiPymes PST de Alojamiento; las apreciaciones entregadas fueron evaluadas y se realizaron los ajustes que se consideraron pertinentes.

Los soportes de las respuestas entregadas se encuentran en el Anexo 09. En general, las observaciones realizadas por los participantes de esta validación estuvieron relacionadas con la forma de presentación de la encuesta.

6.6. Diseño del modelo de medición de competencias.

Teniendo en cuenta que el modelo de medición de competencias es el insumo con el cual se espera dar respuesta a la pregunta de investigación, se presenta la siguiente información.

6.6.1. Estructura del modelo.

Basado en el modelo de medición de competencias planteado por (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018), se diseñó un modelo de medición de competencias de estrategia, el cual puede ser consultado en el Capítulo 7.3.

6.6.2. Validación del modelo por expertos.

Para la validación del contenido y funcionamiento del modelo, se realizaron dos validaciones como parámetros de evaluación.

En primer lugar, para el contenido general del modelo, se realizó una validación con dos psicólogas especialistas en competencias y un experto en gerencia de proyectos, quienes evaluaron las competencias, comportamientos y enunciados propuestos, con el objetivo de establecer la pertinencia del contenido desde el punto de vista técnico y psicológico dando el visto bueno y aprobación sobre la pertinencia de las competencias y enunciados planteados, véase Anexo 10.

La segunda validación consistió en presentar a un grupo de expertos en gerencia de proyectos el modelo planteado en cuanto a sus competencias y enunciados, con el fin de validar la coherencia, el contenido y la estructura de la interfaz propuesta.

Se remitió el instrumento a 40 personas con diferentes profesiones (arquitectos, ingenieros, administradores de empresas y economistas), ocupaciones, entornos de trabajo y expertos en la gerencia de proyectos, con el fin de recolectar la mayor cantidad de comentarios que permitieran ajustar, corregir y mejorar el instrumento, de los cuales se obtuvieron 6 respuestas de retroalimentación de los expertos en gerencia de proyectos, la cuales fueron revisadas y tomadas en cuenta para el mejoramiento del modelo (Véase Anexo 11).

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS						REVISIONES Y OBSERVACIONES				
<p>Apreciado lector agradecemos mucho su disposición para llevar a cabo la revisión del contenido del presente formato, el principal objetivo de remitirle esta herramienta es conocer su opinión sobre la coherencia de los enunciados y contenidos expuestos aquí, para ello contará con las columnas ubicada a la derecha del formato.</p> <p>El instrumento que se presenta a continuación hace parte del trabajo de grado denominado "Diseño de una metodología para la autoevaluación de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector 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.</p> <p>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.</p>						Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones	
INFORMACIÓN PERSONAL						INFORMACIÓN PERSONAL				
Nombres y Apellidos:		Profesión:	Tiempo de experiencia en proyecto:			Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones	
Empresa:		Ubicación de la Empresa:	Cargo:							
Cuenta con la marca región "Boyaca es Para Vivirla":		Cantidad de Empleados:	Año de Constitución:							
INSTRUCCIONES DE USO						INSTRUCCIONES DE USO				
<p>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 nivel de evolución de las competencias, uso de las mismas y/o la necesidad de repotenciar alguna de estas.</p> <p>Las competencias a evaluar son:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>						Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones	

Figura 4. Validación por expertos en gestión de proyectos y otras profesiones...

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Tres de las observaciones encontradas dentro de esta validación, estuvieron relacionadas con la redacción y diseño de la interfaz del modelo, es importante mencionar que, de las 6 respuestas obtenidas, 3 correspondieron a expertos en gestión de proyectos.

6.7. Aplicación del modelo de medición de competencias.

Para la aplicación del modelo se tuvo en cuenta que los empresarios participantes fueran PST de Alojamiento y que su empresa cumpliera con la clasificación de MiPyme. El objetivo de esta etapa fue aplicar una prueba piloto y a partir de esta, revisar el estado actual de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos de las empresas objetivo del presente trabajo.

Teniendo en cuenta lo planteado por (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), se realizó un muestreo por conveniencia donde el modelo fue enviado a 1.149 empresas MiPymes dedicadas a los servicios de Alojamiento del Departamento de Boyacá, de las cuales se recibieron 38 respuestas de diferentes lugares del departamento.

Los resultados obtenidos se encuentran en el capítulo 7.4.

7. RESULTADOS

De acuerdo con lo descrito en el diseño metodológico, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos en cada fase de la investigación.

7.1. Revisión de literatura.

La revisión de literatura para la identificación de competencias de esta investigación se realizó consultando cuatro fuentes de información, las cuales fueron:

- 12 artículos de investigación extraídos de bases de datos con reconocimiento científico y académico.
- 10 trabajos de grado de posgrado de diferentes universidades a nivel nacional.
- 5 Normas Técnicas Sectoriales Colombianas de Alojamiento y Hospedaje: NTSH 001, 002, 003, 004 y 005.
- 4 estándares internacionales: PMBOK versión 6, PMCDF versión 3 y Business Analysis From Practitioners desarrollados por el PMI y el Individual Competences Baseline versión 4 desarrollado por el IPMA.

En los siguientes capítulos se presenta la información encontrada:

7.1.1. Competencias según estándares internacionales en gerencia de proyectos.

Como resultado de la revisión de los estándares previamente mencionados se encontraron las siguientes competencias relacionadas con estrategia.

Tabla 10. Competencias definidas por el IPMA.

Competencias Definidas por el IPMA
Competencia de Perspectiva.
Estrategia.
Gobierno, estructura y proceso.
Cumplimiento, normas y reglamentos.
Poder e interés.
Cultura y valores.

Fuente: Elaboración propia, (2020) a partir de IPMA, (2015).

Dentro del ojo de competencias planteado por IPMA, se encuentran las de perspectiva, las cuales según el objetivo de esta investigación son las que más se ajustan a lo relacionado con la estrategia; cabe resaltar que dentro de estas competencias se encuentran habilidades y conocimientos que son parte integral de cada una de ellas.

Por otra parte, se encuentran las competencias definidas por el PMI en sus estándares, las cuales se presentan a continuación. Es importante resaltar que se incluyen las habilidades del analista de negocios partiendo del rol del líder de proyectos en las MiPymes y como complemento a lo planteado por el PMI en el PMBOK y PMCDF.

Tabla 11. Competencias del líder de proyectos definidas por el PMI.

Competencias definidas por el PMI	
Habilidades Analista de Negocios	Gestión Estratégica y Negocios
Capacidad de análisis.	Estrategia.
Conocimiento de negocios e industria.	Misión.
Habilidades de comunicación, incluidas fuertes habilidades de escritura comercial y comunicación verbal.	Visión.
Manejo de conflictos.	Metas y objetivos.
Pensamiento creativo y crítico.	Productos y servicios.
Conciencia cultural.	Operaciones.
Toma de decisiones.	El mercado y sus condiciones de mercado.
Facilitación.	Competencia.
Familiaridad con múltiples proyectos y metodologías de desarrollo.	
Influencia.	
Habilidades de gestión de problemas.	
Habilidades de liderazgo.	
Habilidades de aprendizaje.	
Habilidades de negociación.	
Habilidades organizativas.	
Conciencia política.	
Habilidades de presentación.	
Resolución de problemas.	
Pensamiento sistémico.	
Conciencia técnica.	
Capacidad para trabajar eficazmente en un entorno de equipo incluidos los equipos virtuales.	

Fuente: Elaboración propia, (2020), a partir de PMI Inc, (2017).

A partir de esta revisión, se tomó como base lo propuesto por el IPMA en sus competencias de perspectiva, considerando que es el estándar que cuenta con mayor profundización en el estudio de las competencias de los gerentes de proyectos y con una descripción amplia de las competencias, en las cuales se definen e involucran distintas habilidades y conocimientos relacionados con el cumplimiento de la estrategia de las organizaciones por medio de la realización de los proyectos, dando una explicación más profunda sobre las competencias en contraste con lo estipulado por el PMI.

7.1.2. Competencias de artículos de investigación, trabajos de grado y normas técnicas del sector.

Los resultados obtenidos en la revisión de trabajos de grado, artículos de investigación y Normas Técnicas Sectoriales Colombianas de Alojamiento y Hospedaje se consolidaron en el Anexo 12, en este se evidencian las 152 competencias expuestas por cada uno de los autores consultados, sobre las cuales se realizó un análisis de frecuencia. Seguidamente fueron agrupadas de acuerdo con su relación en 70 competencias permitiendo un mejor análisis de las mismas.

Tabla 12. Competencias de artículos de investigación, trabajos de grado y normas técnicas del sector.

Frecuencias de Repetición de Competencias Artículos Investigación y Trabajos de Grado			
Competencias	Frecuencia	Competencias	Frecuencia
Influencia	24	Gestión de Proyectos	2
Comunicación	21	Orientación al Cliente	4
Toma de Decisiones	17	Autonomía	2
Liderazgo	16	Autogestión	2
Orientación al Resultado	16	Asertividad	2
Negociación	16	Eficacia	2
Creatividad e Innovación	13	Tutoría	2
Gestión de Recursos	13	Reciedumbre	1
Motivación	12	Administración de empresas	1
Trabajo en Equipo	12	Búsqueda de retos	1
Confianza	11	Bondad	1
Direccionamiento Estratégico	10	Humildad	1
Resolución de Conflictos	9	Disciplina	1
Compromiso Ético	9	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	1
Visión del negocio	8	Autocrítica	1
Capacidad de análisis	8	Congelar Alcance	1
Integridad	7	Justicia	1
Empatía	7	Extrovertido	1
Adaptabilidad al cambio	7	tenacidad	1
Servicio	6	Atención al detalle	1
Manejo del Estrés	6	Personalidad	1
Compromiso personal	6	Improvisación	1
Manejo del Tiempo	5	Autoridad	1
Orientación al Riesgo	5	Honestidad	1
Conocimiento Global de Negocios	7	Gestión	1

Frecuencias de Repetición de Competencias Artículos Investigación y Trabajos de Grado			
Competencias	Frecuencia	Competencias	Frecuencia
Perseverancia	3	Desarrollo de Herramientas Otorgadas	1
Responsabilidad Social	3	Sensibilidad	1
Conciencia Política y Cultural	3	Intuición	1
Inteligencia Emocional	3	Entrenamiento	1
Efectividad	3	Coraje	1
Innovación	3	Enérgico	1
Eficiencia	3	Madurez	1
Visión cognitiva	2	Positivo	1
Iniciativa	2	Oportunidad	1
Valoración y respeto por la diversidad	2	Experiencia	1
Total de Frecuencias		342	

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Con base en el análisis de la distribución de frecuencias, se evidencia que en diez (10) competencias se concentra el 45,6% de menciones en la literatura las cuales son: Influencia (6.6%), Comunicación (5.4%), Toma de Decisiones (5.1%), Liderazgo (4.8%), Orientación a Resultados (4.8%), Negociación (3.9%), Creatividad e innovación (3.9%), Gestión de recursos (3.9%), Motivación (3.6%) y Trabajo en equipo (3.3%).

7.1.3. Relación de competencias halladas en estándares internacionales, artículos de investigación, trabajos de grado y normas técnicas del sector.

Para generar una adecuada relación entre las competencias encontradas durante la revisión bibliográfica y el sector objeto de estudio, se realizó un análisis de afinidad entre la información encontrada en los estándares internacionales (PMI e IPMA) y en los artículos de investigación, trabajos de grado y normas técnicas del sector, tomando como base las competencias planteadas por el IPMA en la categoría de perspectiva debido a la claridad de los conceptos, el enfoque en gerencia de proyectos y la relevancia que tiene para el desarrollo de esta investigación.

El criterio que se usó para realizar la selección de las competencias está basado en la cantidad de frecuencias presentadas, y la relación de estas con las competencias de perspectiva planteadas por IPMA, ya que son las que presentan afinidad con las competencias estratégicas, de tal manera que se descartaron como primer filtro las competencias evaluadas por (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018) (Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Resolución de Conflictos y Negociación).

Sin embargo, teniendo en cuenta que la finalidad de esta investigación era estudiar las competencias estratégicas, se relacionaron estas competencias con lo planteado por IPMA y PMI. En la columna “competencia relacionada” se menciona las competencias resultantes del análisis de trabajos de grado, artículos de investigación y normas técnicas del sector. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 13. Competencias estratégicas identificadas en la revisión de trabajos de grado, artículos de investigación y normas técnicas del sector.

Competencias IPMA	Definición IPMA	Business Analysis	PMBOK	Competencia Relacionada	Frecuencia
Estrategia	Estas competencias describen la justificación formal de los objetivos del proyecto, así como la realización de benefactores para los objetivos a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos abarcan visiones a largo plazo y estrategias a medio o corto plazo y deben estar alineados con la misión. La política de calidad y los valores corporativos de las organizaciones.	Familiaridad con múltiples proyectos y metodologías de desarrollo.	Estrategia.	Direccionamiento Estratégico	10
			Misión.	Orientación al Resultado	16
			Visión.	Orientación al Cliente	4
			Metas y objetivos.	Visión del negocio	8
			Competencia.	Gestión de Recursos	13
Adaptabilidad al cambio	7				
Gobierno, estructura y proceso	Define la comprensión y la alineación con las estructuras. El sistema y los procesos de organización establecidos que brindan apoyo a los proyectos e influyen en la forma en que se organizan, implementan y administran. Las estructuras y los procesos son una parte esencial del sistema de gobierno de cualquier organización. Alinearse con estructuras y procesos significa la capacidad de utilizar el sistema de valores, roles y responsabilidades, procesos y políticas establecidos en una organización para garantizar que los proyectos alcancen sus objetivos y objetivos corporativos estratégicos.	Conocimiento de negocios e industria.	Productos y servicios.	Conocimiento Global de Negocios	7
			Operaciones.		
		Habilidades organizativas.	El mercado y sus condiciones de mercado.		
Cumplimiento, normas y reglamentos.	Antes de comenzar un proyecto, la persona debe analizar el alcance y la configuración del proyecto y buscar los estándares y regulaciones pertinentes, que deben considerarse como riesgos y oportunidades potenciales que requieren atención de la gerencia. La complicidad con las normas y regulaciones relevantes puede afectar las estructuras organizativas, los procesos y la cultura. En el dominio de la gestión de proyectos se puede solicitar al	Capacidad de análisis.		Capacidad de análisis	8

Competencias IPMA	Definición IPMA	Business Analysis	PMBOK	Competencia Relacionada	Frecuencia
	individuo que comprenda las normas y regulaciones pertinentes dentro de su proyecto.				
Poder e interés	El elemento de competencia de poder e interés describe cómo el individuo reconoce y comprende los intereses informales personales y grupales y la política resultante y el uso del poder.	Influencia.		Influencia	24
	El elemento competencia define cómo las personas que participan en proyectos deben reconocer cómo las influencias informales (resultantes de las ambiciones e intereses personales y grupales y modificadas por las relaciones personales y grupales) se relacionan con el contexto del proyecto.	Pensamiento sistémico.		Confianza	11
		Toma de decisiones.		Toma de Decisiones	17
Cultura y valores	El elemento de competencia cultura y valores describe el enfoque del individuo para influir en la cultura y los valores de la organización y en la sociedad en la que se encuentra el proyecto. También incluye el reconocimiento por parte de la persona que participa o dirige un proyecto de las consecuencias de estas influencias culturales para el proyecto y cómo incorporar este conocimiento en la gestión del proyecto.	Conciencia cultural.		Conciencia Política y Cultural	3
				Compromiso Ético	9
		Conciencia política.		Integridad	7
				Valoración y respeto por la diversidad	2
Emprendimiento		Pensamiento creativo y crítico.		Creatividad e Innovación	13
				Orientación al Riesgo	5

Fuente: Elaboración propia, (2019) a partir de IPMA, (2015) & PMI, (2017).

Por otra parte, considerando la frecuencia de aparición de la competencia de creatividad e innovación y la información recolectada asociada al sector turístico, se relacionó esta competencia con emprendimiento, dando un sentido más amplio al término, debido a que la actividad no está solamente orientada a satisfacer las nuevas tendencias y exigencias de la demanda, sino también a lograr niveles adecuados frente a la competencia de la oferta turística (Julca, 2011).

De igual manera (Julca, 2011), establece que se pueden realizar emprendimientos empresariales en distintas áreas del sector, como lo son: *Emprendimiento empresarial en el circuito turístico*, el cual comprende el establecimiento de negocios en función al conjunto de diversos destinos que se unen en forma articulada y programada; *Emprendimiento empresarial en la ciudad soporte*, el cual consiste en la instalación de negocios relacionados con la dotación de servicios e infraestructura básica, energía, caminos de acceso, y servicio de telecomunicaciones; para que un destino sea factible de ser promovido para el turismo interno y receptivo; *Emprendimiento empresarial en la planta turística*, el cual abarca el establecimiento de negocios orientados a producir y explotar servicios turísticos básicos y directos demandados por los turistas para satisfacer sus necesidades y deseos; facilitando al turista la permanencia en el lugar de destino (alojamiento, restauración, esparcimiento, desplazamiento, etc.), entre otros.

Esto sumado a lo planteado por (Blázquez, Zaldívar, & Leite, 2018) “En las políticas locales, el emprendimiento se consolida como estrategia para lograr mayor desarrollo económico, fomentar la creación de empresas competitivas y sostenibles, consolidar nuevos proyectos productivos, incrementar las exportaciones, y crear nuevos empleos en condiciones de estabilidad y formalidad, con resultados positivos en la calidad de vida de los habitantes”.

Teniendo en cuenta la importancia de emprender desde el sector turístico y los beneficios que socialmente genera esta actividad, a partir de los hallazgos de otras investigaciones se encontraron competencias que, de acuerdo con lo planteado por varios autores, se pueden asociar a competencias de emprendimiento.

En una primera aproximación, definir la competencia de emprendimiento en negocio, es “el proceso complejo que integra los saberes para innovar, identificar y crear oportunidades de negocio como una actividad legal, sistémica, procesual y sostenible valorada por todos los involucrados y la sociedad como significativas” (Zorob, 2012).

Por otra parte, de acuerdo a (Blázquez, Zaldívar, & Leite, 2018), emprendimiento es “la integración sinérgica de gestión, negociación, realización e innovación que se manifiesta en un individuo al ejecutar una actividad laboral determinada, que se materializa en un desempeño laboral superior por lo que contribuye a la mejora y sostenibilidad de los procesos productivos y de servicios, en correspondencia con las exigencias políticas, sociales, ambientales, tecnológicas y económicas del entorno en que se desenvuelve”.

El estudio bibliográfico realizado, posibilitó puntualizar que el emprendimiento está conformado por conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones,

características personales y valores que provocan un efecto sinérgico, por lo que emerge como una competencia del ser humano cuya manifestación en el ámbito del trabajo le confiere el carácter de competencia.

Asimismo, según (Camargo & González, 2018), las competencias de emprendimiento son según el Parlamento Europeo “la combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias clave son aquellas que las personas necesitan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”.

Tabla 14. Competencias de Emprendimiento

AUTOR	COMPETENCIAS
(Blázquez, Zaldívar, & Leite, 2018)	<p>* DIMENSIÓN DE GESTIÓN: Integridad, planeación y organización, Habilidad de control, Delegación, Visión de futuro, Actitud para el cambio.</p> <p>* DIMENSIÓN DE NEGOCIACIÓN: Tolerancia al estrés, Flexibilidad, independencia, liderazgo, Capacidad crítica y autocrítica, Escucha, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Automotivación.</p> <p>* DIMENSIÓN REALIZACIÓN: Tenacidad, Análisis de problemas, Asumir riesgos, Pragmatismo, Oportuno, Actitud inconforme.</p> <p>* DIMENSIÓN INNOVACIÓN: Creatividad, Iniciativa.</p>
(Camargo & González, 2018)	Comunicación, Investigación, Creatividad e innovación, Liderazgo, Negociación, Asumir riesgos, Ética, Orientación al logro, y Trabajo en equipo.
(Zorob, 2012)	<p>*Sistema de conocimiento: Desarrollo organizacional, de los campos de acción de la profesión. Enfoque complejo de la organización. Procesos de autoorganización</p> <p>*Sistema de observación de la dinámica de la auto-identidad organizacional.</p> <p>* Sistema de Habilidades: Habilidades profesionales de la Administración de Empresas, investigativas, de comunicación oral y escrita, diseño de proyectos, detección y formulación de situaciones-problema. Habilidades cognitivas y metacognitivas. Elaboración y traducción de resultados y conclusiones en idioma inglés. Habilidades de gestión de información y del conocimiento en redes universitarias.</p> <p>*Sistema de Valores: autodirección emprendedora, autonomía integradora, el coprotagonismo emprendedor, la responsabilidad emprendedora, compromiso social, creatividad emprendedora, humanismo, trabajo colectivo, laboriosidad.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Así las cosas, partiendo de las competencias definidas por estos tres autores, se encontró que los tres coinciden en que creatividad, innovación y asumir riesgos son elementos de la competencia de emprendimiento, por lo cual se definió la competencia de emprendimiento, validándolo con lo planteado por IPMA en sus habilidades y destrezas que pertenecen a la competencia de estrategia.

Si bien es cierto que muchas de las competencias encontradas en la revisión bibliográfica pertenecen a las habilidades y destrezas definidas en las competencias de IPMA, a partir de la relevancia que dieron las investigaciones actuales a estas competencias, se decidió evaluarlas no como componente de la competencia de perspectiva establecida en IPMA, sino como competencias individuales, dado que dentro de la descripción de los autores consultados, se evidencia la presencia de los componentes de competencia, como lo son los conocimientos, habilidades y capacidades.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de frecuencias, las relaciones encontradas en los estándares internacionales y las investigaciones relacionadas con el sector, se concluye que las competencias de mayor impacto en relación con estrategia son las siguientes:

Tabla 15. 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

Fuente: Elaboración propia, (2020).

7.2. Validación de las competencias identificadas con el sector

En este capítulo se presentan las actividades realizadas en esta etapa de la investigación. Las etapas ejecutadas para el desarrollo de esta fase se presentan a continuación:

1. Construcción de definiciones para cada una de las competencias seleccionadas en la fase anterior.
2. Desarrollo de encuesta para validación de información encontrada.
3. Juicio de expertos para validar la estructura y composición de la encuesta.
4. Aplicación de la encuesta a los referentes del sector.

7.2.1. Definición de competencias.

Las definiciones generadas para cada una de las competencias priorizadas se presentan en la siguiente tabla. El proceso desarrollado para construir la definición de las competencias se describe en el Anexo 07.

Tabla 16. Definiciones incluidas en el trabajo de grado.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN PARA EL TRABAJO DE GRADO
Capacidad de análisis y síntesis	Es la capacidad de desagregar una situación o problema con el fin de comprenderla desde las diferentes variables internas y externas, determinando sus causas y consecuencias para a partir de esto identificar prioridades y plantear posibles soluciones.
Conocimiento 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 las empresas competidoras.

Visión del negocio	Es la capacidad 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.
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.
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.
Adaptabilidad al cambio	Es la flexibilidad que tiene el individuo para adaptarse a nuevos parámetros o situaciones cambiantes dentro de su entorno, siendo resiliente en busca de la trascendencia de la organización.
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.
Direccionamiento estratégico	Homologada con la competencia “Visión de negocio”.
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.
Conocimiento cultura organizacional	Es la competencia que tiene el líder de proyecto de identificar los valores, creencias, hábitos, comportamientos y actitudes, que se encuentran presentes en una organización, con el fin de generar una influencia que permita lograr los objetivos de la misma.
Análisis crítico de normatividad y reglamentos	Es la capacidad de identificar interpretar y cumplir las restricciones establecida por la normatividad aplicable a la organización.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Nota: El proceso realizado para la validación de la encuesta antes de su aplicación, se encuentra en el capítulo 6.5.2.3.

7.2.2. Aplicación de la encuesta.

La encuesta fue desarrollada en el aplicativo de office 365 denominado “FORMS”, y se remitió a 46 referentes seleccionados. La encuesta aplicada se presenta en el Anexo 13.

7.2.3. Análisis de la información y hallazgos.

Con la información recolectada, se pudo determinar la relevancia que los líderes de proyectos referentes del sector le asignaron a las competencias evaluadas y su impacto. Se recibieron 27 respuestas (véase Anexo 14), de las cuales se extrajo la siguiente información:

7.2.3.1. Hallazgos.

Para las preguntas relacionadas con el perfil de líder de proyecto encuestado se encontraron las siguientes respuestas.

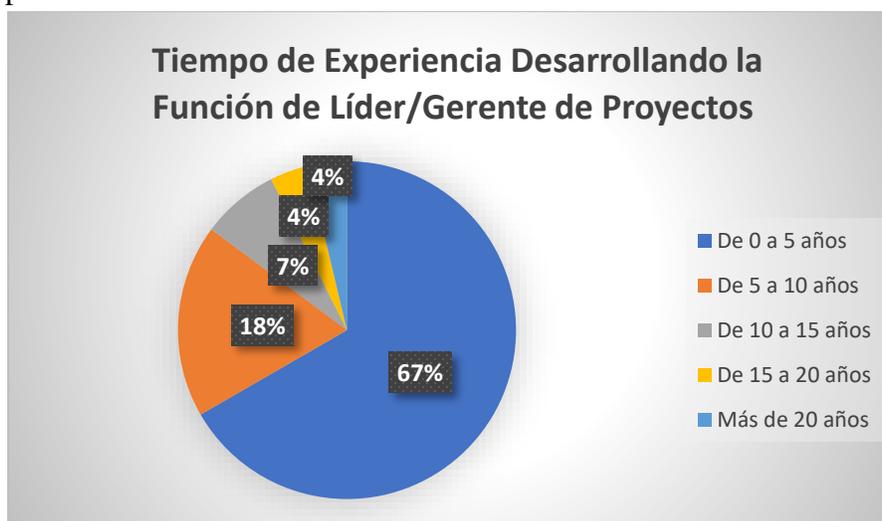


Figura 5. Tiempo de experiencia de los expertos encuestados.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Se destaca que el 67% de los encuestados tiene entre 0 y 5 años de experiencia en desarrollo de gerencia de proyectos, seguido de un 18% que tienen experiencia entre 5 y 10 años, y solo el 4% cuenta con trayectoria de más de 20 años de experiencia en esta profesión.

Por otra parte, a partir de la información recolectada se confirma que el 100% de los encuestados tienen la autorización para el uso de la marca y se encuentran clasificadas como MiPymes.

En cuanto a la priorización de competencias estratégicas, se puede identificar que la concentración de las respuestas entregadas por competencias se mueve entre los valores 6 y 7, representando el 32,9% y 36,6% respectivamente, lo cual representa un 69,5% del total, evidenciando la relevancia que tienen las competencias seleccionadas para los referentes.

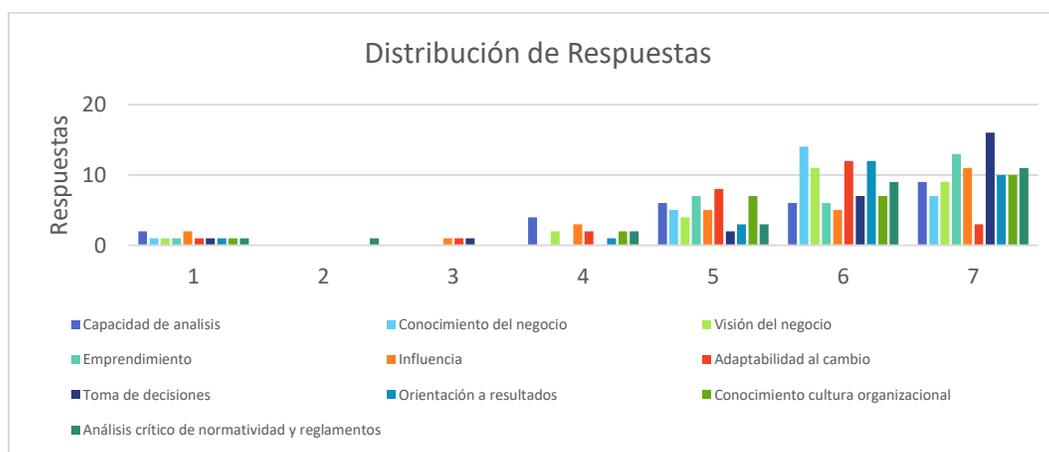


Figura 6. Distribución de respuestas.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Así mismo, se analizó el comportamiento de las respuestas por competencia, siendo la toma de decisiones la que mayor relevancia presenta, al contar con 16 respuestas de un total de 27 (59.2%) que la consideran la competencia más importante, seguida por el emprendimiento e influencia con 13 y 11 respuestas respectivamente.

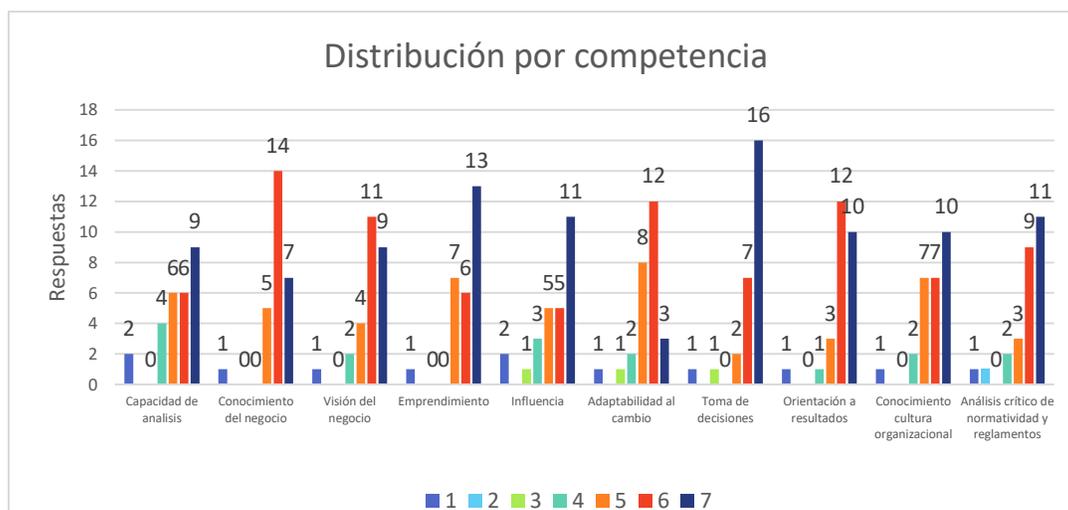


Figura 7. Distribución por competencia.
Fuente: Elaboración propia, (2020).

De acuerdo con los resultados obtenidos, las competencias con mayor puntaje, así como las más relevantes para el logro del objetivo de esta investigación, son las siguientes: Toma de decisiones, Emprendimiento, Influencia, Orientación a resultados y Visión del negocio.

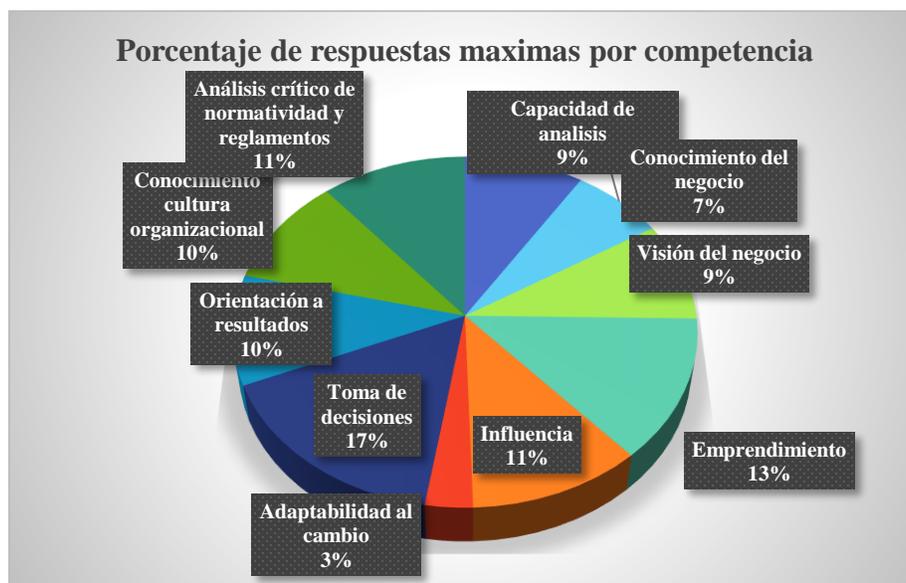


Figura 8. Porcentaje de respuestas máximas por competencia.
Fuente: Elaboración propia, (2020).

Para dar claridad sobre la elección de la competencia de Visión del negocio, teniendo presente el objetivo de esta investigación, se decidió incluir esta competencia por encima de Conocimiento de cultura organizacional y Análisis crítico de normatividad y reglamentos; ya que en la búsqueda bibliográfica los autores daban una mayor prioridad a esta competencia para el logro de los objetivos de los proyectos y está más alineado a las competencias estratégicas.

Lo anterior fue apoyado en el momento de realizar la asesoría con la psicóloga experta, quien manifestó que estos ítems - Conocimiento de cultura organizacional y Análisis crítico de normatividad y reglamentos - presentan mayor relación con conocimientos que con competencias.

A partir de este ejercicio se generaron las siguientes conclusiones.

- De las competencias propuestas en la encuesta, las respuestas obtenidas permiten evidenciar que los encuestados presentaron afinidad con lo propuesto, lo cual se evidencia en el comportamiento de las respuestas obtenidas.
- El 60% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que las competencias propuestas son suficientes, por lo tanto, no consideró necesario adicionar otras. En el caso del 40% restante, proponen ofertar capacitación adecuada a los líderes de las empresas, lo cual no es considerado como competencia.
- Dentro de los proyectos desarrollados por los encuestados se encuentran aquellos para la obtención de certificaciones, remodelaciones, desarrollo de infraestructura, creación de empresas, así como de nuevas líneas de negocio, promoción y mercadeo local.
- Como resultado de esta fase se seleccionaron las siguientes 5 competencias para el desarrollo de este trabajo de investigación: Toma de decisiones, Emprendimiento, Influencia, Orientación a resultados y Visión del negocio.
- En cuanto a los factores de éxito manifestados por los referentes, se pueden destacar:
 1. La atención al cliente es primordial
 2. La calidad y experiencia del talento humano
 3. La buena comunicación

De estos factores, la comunicación es el único que se puede clasificar como competencia, pero teniendo en cuenta que (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018) ya lo abordaron en su investigación, no hace parte del alcance de este trabajo.

7.3. Diseño del modelo de medición de competencias

Con la selección de las competencias realizada en la etapa anterior, se procedió a determinar el modelo a utilizar para la medición del nivel de desarrollo de las competencias estratégicas para los líderes de proyectos del sector definido.

Para lograr lo anterior, se definieron las categorías, comportamientos y enunciados asociados a las competencias a evaluar, así como el uso de la escala Likert para realizar las mediciones necesarias. Durante el desarrollo de estas actividades, se contó con la asesoría de una psicóloga organizacional

con experiencia en el desarrollo de este tipo de instrumentos, quien acompañó el proceso durante la definición de los comportamientos y enunciados.

7.3.1. Definición de la estructura.

La estructura del modelo fue adoptada de (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018), el cual está compuesto por la definición del constructo, gradación de las dimensiones, comportamientos asociados, enunciados e instrumento de medición y el cual fue adecuado para el cumplimiento de las condiciones particulares de este trabajo de la siguiente manera:

Componentes del Modelo de Medición de (Beltran, Salas, & Vega, 2018).	Componentes del modelo de medición propuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Constructo. • Gradación de Dimensiones. • Comportamientos Asociados. • Enunciados. • Instrumento de medición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Competencias. • Definición de Categorías. • Gradación de Competencias. • Comportamientos Asociados. • Enunciados. • Instrumento de medición.

Figura 9. Composición del modelo propuesto.

Fuente: Elaboración propia, (2020), a partir de (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018)



Figura 10. Desarrollo del modelo de medición de competencias de estrategia.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.3.1.1. Definición de competencias y categorías.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de la fase anterior como un consolidado de las competencias más relevantes para los referentes de los PST de alojamiento del departamento de Boyacá junto con las definiciones relacionadas en esta investigación.

Tabla 17. Competencias estratégicas seleccionadas por los referentes.

Competencia	Definición
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.
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.
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.
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.
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.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Con el fin de abordar los diferentes componentes que pueden tener las competencias, se definieron las siguientes categorías que permitieron determinar los comportamientos y grados específicos, con lo cual se pudo realizar una evaluación más amplia, integral y apropiada del estado de cada competencia.

Cabe adicionar, que las categorías fueron determinadas teniendo en cuenta las definiciones de cada una de las competencias seleccionadas, con el fin de establecer una coherencia lógica entre el planteamiento de la categoría y la competencia asociada y posteriormente fueron validadas con expertos en psicología y en gerencia de proyectos.

Tabla 18. Relación de competencias y categorías.

Competencia	Categoría
1. Orientación a resultados	Definición y alineación de objetivos.
	Alineación de recursos.
	Enfoque en consecución de objetivos.
	Seguimiento a indicadores de gestión.
	Desarrollo de acciones.
2. Influencia	Poder de convencimiento.
	Manejo de impacto.
	Manejo de situaciones complejas.
	Cooperación.

Competencia	Categoría
	Persuasión.
3. Emprendimiento	Oportunidades de negocio.
	Metodología de trabajo.
	Propuestas de valor - Innovación.
	Asunción de riesgos.
	Sostenibilidad.
4. Toma de decisiones	Mecanismos de selección de opciones.
	Evaluación de información.
	Impacto.
	Diligencia.
	Seguimiento a las decisiones.
5. Visión del 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.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.3.1.2. Gradación de competencias y comportamientos asociados.

Con las definiciones obtenidas junto a los conceptos encontrados en la literatura evaluada, se definieron los comportamientos asociados a las competencias con sus respectivos grados de desarrollo.

Partiendo de las definiciones se plantea el grado A describiendo un total cumplimiento de las habilidades y capacidades descritas en la definición de la competencia y enfocado en la categoría evaluada. Partiendo de esta base, para la definición de los siguientes grados se realizó una desagregación escalada, retirando capacidades y habilidades a medida que se va pasando por cada grado hasta llegar al grado D, el cual cuenta con una mínima o inexistente presencia de habilidades y capacidades.

Tabla 19. Escala de grado en el modelo propuesto.

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

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Teniendo en cuenta la revisión de literatura, se adoptaron los comportamientos propuestos por varios autores entre los que se destacan (Alles, 2009) y (Universidad de Santiago, 2013), lo cual fue insumo para la construcción del diccionario de competencias asociado a la gradación de competencias, estos se pueden consultados en el Anexo 15.

7.3.1.3. *Desarrollo de enunciados.*

Teniendo en cuenta las definiciones, categorías, comportamientos y grados establecidos, se hizo necesario definir las actitudes y acciones afines a los comportamientos descritos, con el fin de lograr un acercamiento a la competencia, con lo cual se desarrollaron los enunciados, que según (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 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.

Asimismo, se tuvo en cuenta los hallazgos encontrados en la revisión literaria y puntualmente lo mencionado por (Fabila, Minami, & Izquierdo, 2013), donde expresa que el desarrollo de enunciados puede ser extraído de la literatura relacionada, entrevistas previas a la población a evaluar o la intuición y genio del investigador. Por lo anterior, se construyeron los enunciados utilizando información hallada en investigaciones similares, el conocimiento y experiencias de los asesores e investigadores (Véase Anexo 16).

Inicialmente los enunciados fueron evaluados por tres expertos, teniendo como parámetros el contenido, y la coherencia entre la definición de la competencia, la categoría evaluada y la gradación de los comportamientos, utilizando esta información como insumo adicional para dar mayor relevancia y congruencia a los enunciados construidos.

Adicionalmente dentro de la validación del modelo final, se incorporaron nuevos expertos en gerencia de proyectos a fin determinar la coherencia de las competencias, categorías y enunciados planteados en el modelo. El desarrollo de esta validación, así como las características de la misma se explicaron en el capítulo 6.6.2.

7.3.1.4. *Instrumento de medición.*

De acuerdo con la definición de las competencias, comportamientos y enunciados se definió la forma en la cual se debía realizar la evaluación de estos, es decir, determinar el estado en el cual la persona evaluada se ubicaría de acuerdo al grado de desarrollo de sus competencias.

Se seleccionó la escala de medición de Likert, comúnmente utilizada para la recopilación de datos en áreas sociales y humanas (Fabila, Minami, & Izquierdo, 2013), la cual consiste en un cuestionario compuesto por una serie de ítems que tratan de reflejar los diferentes aspectos de un objeto, hacia los que cabe tener una posición diferente (Guil, 2006).

Según (Fabila, Minami, & Izquierdo, 2013), la escala de Likert consta de diferentes etapas de construcción de las cuales se utilizaron en esta investigación:

- Identificación de la variable o actitud que se desea medir: para este trabajo las variables o actitudes que se desean medir están compuestas por las competencias definidas previamente.

- Elaboración y recopilación de ítems: la elaboración de los ítems hace referencia a la construcción de los enunciados descritos en la etapa anterior, los cuales serán objeto de valoración por parte de los evaluados con el instrumento.
- Definición de la escala de estimación: está compuesta por una escala de frecuencia definida por los siguientes ítems: Muy frecuentemente, frecuentemente, ocasionalmente y raramente; esta escala no cuenta con una respuesta neutra, con el fin de forzar al evaluado a dar una respuesta desequilibrada.
- Valoración numérica: para la consolidación de los resultados fue necesario asignar una puntuación a los ítems seleccionados, en este caso la escala se definió de 1 a 4 y distribuida de la siguiente manera:

Tabla 20. Escala de frecuencia en el trabajo de grado.

Valor	Ítem
4	Muy frecuentemente
3	Frecuentemente
2	Ocasionalmente
1	Raramente

Fuente: Elaboración propia, (2019), a partir de (Fabila, Minami, & Izquierdo, 2013).

Solamente en las afirmaciones que reflejan un comportamiento opuesto a lo esperado, la escala tiende a modificar sus parámetros, esto con el fin de valorar las situaciones contrarias dando el valor adecuado a la respuesta obtenida de la siguiente manera:

Tabla 21. Escala de frecuencia negativas en el trabajo de grado.

Valor	Ítem
4	Raramente
3	Ocasionalmente
2	Frecuentemente
1	Muy frecuentemente

Fuente: Elaboración propia, (2019), a partir de (Fabila, Minami, & Izquierdo, 2013).

Finalmente, para determinar el grado en el que se encuentran las categorías y competencias, se realiza la sumatoria de los valores obtenidos en cada una de las respuestas y se asocian a las categorías de acuerdo con lo expuesto en las Tablas 20 y 21.

1. **Categorías:** cada competencia tiene definidas 5 categorías a las que le fueron asignadas 3 comportamientos, los cuales son el objeto de valoración por parte del evaluado. Por consiguiente, la calificación obtenida por cada comportamiento es totalizada y asignada a cada grado de desarrollo con el que cuenta la categoría, de tal forma que a cada grado le corresponde un valor determinado por los siguientes rangos:

Tabla 22. Escala de valoración de las categorías en el trabajo de grado.

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

Fuente: Elaboración propia, (2019), a partir de (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018).

2. **Competencias:** con la consolidación de los resultados obtenidos en cada categoría se totalizan los resultados y se genera un valor por competencia, el cual se encuentra incluido en los siguientes rangos:

Tabla 23. Escala de valoración de las competencias en el trabajo de grado.

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

Fuente: Elaboración propia, (2019), a partir de (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018).

7.3.2. Desarrollo de la interfaz del modelo.

Para el desarrollo de la interfaz del modelo de medición de competencias se hizo uso de la herramienta ofimática Microsoft Excel, la cual brinda funcionalidades adecuadas para el almacenamiento de la información, así como el análisis y presentación de la misma.

Además de ser una herramienta usada constantemente en el día a día de las organizaciones, por lo cual las personas evaluadas podrán ingresar en un entorno conocido y desarrollar el modelo, minimizando los errores de redacción por medio de listas desplegadas, conocer los resultados consolidados e identificar gráficamente los mismos.

Otro aspecto para resaltar, es el manejo adecuado de la información recolectada por parte del evaluador, y la simplicidad para consolidar la información en una base de datos única para el análisis de los resultados.

El modelo está compuesto por cinco módulos de operación (véase Anexo 17).



Figura 11. Módulos de operación del instrumento.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.3.2.1. Instructivo.

En este módulo se encuentra la información de uso del modelo, donde se presenta la herramienta a los usuarios en la cual se le dan las definiciones pertinentes y se explica el modo de uso del modelo, adicional a esto se solicita información relacionada con el usuario que diligencia el modelo.

El módulo está compuesto por cinco elementos:

1. Información personal.

2. Introducción y glosario.
3. Formulario.
4. Gráficos.
5. Consolidado.

1. Información personal: espacio en el cual se solicita la información personal y de la organización del usuario que diligencia el instrumento.

Los campos para diligenciar son:

- Nombres y Apellidos.
 - Profesión.
 - Tiempo de experiencia en proyectos.
 - Nombre de la Empresa.
 - Ubicación de la Empresa.
 - Cargo dentro de la Empresa.
 - Cuenta con la marca región "Boyacá es Para Vivirla".
 - Cantidad de Empleados en la Empresa.
 - Año de constitución de la Empresa.
2. **Introducción y glosario:** información general del modelo y el glosario de conocimientos mínimos para comprender el modelo.
 3. **Formulario:** instrucciones para el diligenciamiento del modelo, con la forma de uso y recomendaciones.
 4. **Gráficos:** resumen de la información presentada en el módulo de gráficos.
 5. **Consolidado:** breve explicación de la información encontrada en el módulo de consolidado.

MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
<p>El instrumento que se presenta a continuación hace parte del trabajo de grado denominado "DESARROLLO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES DE ESTRATEGIA DE LOS LÍDERES DE PROYECTOS EN LAS MIPYMS 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.</p> <p>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.</p>			
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:	

Figura 12. Presentación del módulo instructivo.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.3.2.2. Formulario.

Módulo que cuenta con cuatro (4) columnas distribuidas de la siguiente manera: competencia, categoría, enunciado y valor.

- **Competencia:** nombre de la competencia evaluada.
- **Categoría:** nombre de la categoría asociada a la competencia evaluada.
- **Enunciado:** descripción del enunciado vinculado para evaluar la categoría.

- **Valoración:** espacio donde el evaluado selecciona la frecuencia con la que realiza la situación expuesta.

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	<input type="radio"/> Muy frecuentemente <input type="radio"/> Frecuentemente <input type="radio"/> Ocasionalmente <input type="radio"/> Raramente

Figura 13. Presentación del módulo formulario.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.3.2.3. Gráficos.

En este módulo el usuario podrá visualizar los resultados obtenidos para cada competencia y para cada categoría de competencia, contemplando gráficamente el nivel alcanzado en el diligenciamiento del modelo.

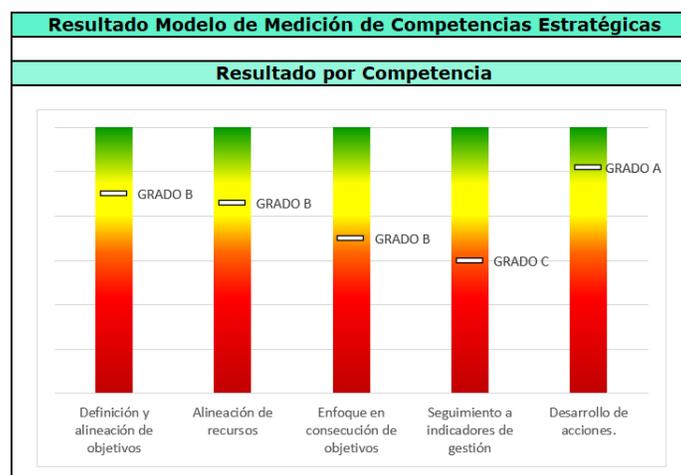


Figura 14. Composición del módulo de gráficos del modelo.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.3.2.4. Consolidado.

En este módulo el usuario de la herramienta podrá encontrar los resultados obtenidos por categoría y competencia, así como los rangos establecidos para evaluar la información.

CONSOLIDADO DE RESULTADOS MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
		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	

Figura 15. Composición del módulo de consolidado de resultados.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.4. Resultados de la aplicación del modelo.

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos luego de la aplicación de la prueba piloto, en la cual como se menciona en el Capítulo 5, se envió el modelo de medición de competencias estratégicas a los líderes de proyecto de las PST de Alojamiento en el Departamento de Boyacá, recibiendo un total de 46 respuestas, de las cuales a continuación se presenta al respetivo análisis.

7.4.1. Información de los evaluados.

En el Anexo 18 se presentan los soportes de las respuestas de los evaluados. De los resultados encontrados se pueden destacar las siguientes estadísticas:



Figura 16. Cantidad de empleados en las empresas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

De la población encuestada se puede apreciar que el 92% de los encuestados pertenece a organizaciones de clasificación de microempresas, y un 8% pertenece al grupo de pequeñas empresas, se puede resaltar la falta de participación de las empresas de clasificación mediana de las cuales no se recibió respuesta alguna pero que de igual manera hicieron parte de la población a evaluar.

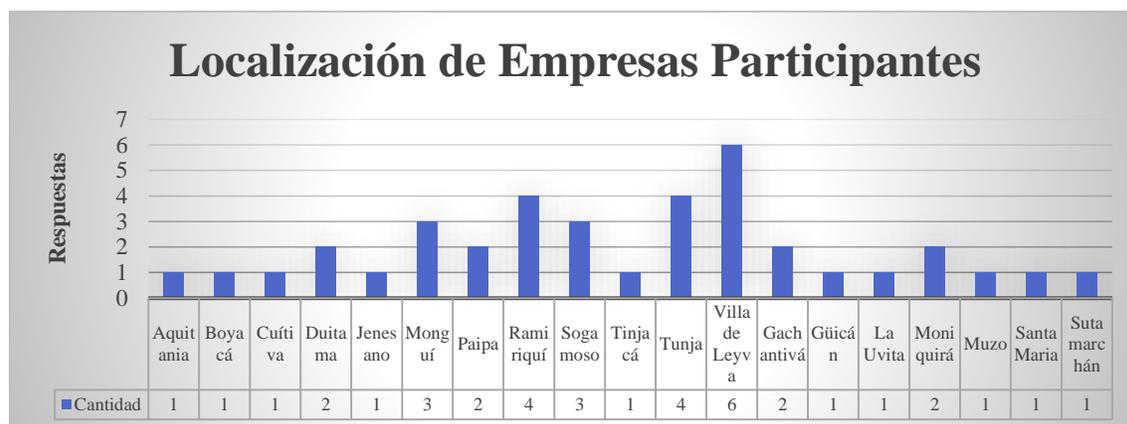


Figura 17. Localización de las empresas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

A pesar de que el instrumento fue remitido a las MiPymes del Departamento de Boyacá, se evidenció la participación de 19 municipios, de los cuales cabe resaltar la participación de Villa de Leyva con 6 empresas participantes equivalentes al 15,7% de la población, le sigue Tunja y Ramiriquí con una participación de 4 empresas cada una, lo que representa un 10,5% respectivamente.

Lo anterior evidencia que se registró participación de empresas localizadas en un 69% de las provincias del departamento (9 de 13).



Figura 18. Cantidad de empresas con la marca región en los encuestados.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

De las empresas que participaron en el diligenciamiento del modelo se encontró que el 50% de las estas cuentan con la marca región “Boyacá es para Vivirla”, a su vez se puede establecer que el modelo tuvo un alcance significativo en las empresas que no cuentan con esta marca región.

7.4.2. Análisis de la información y hallazgos.

De la información recolectada se puede apreciar:

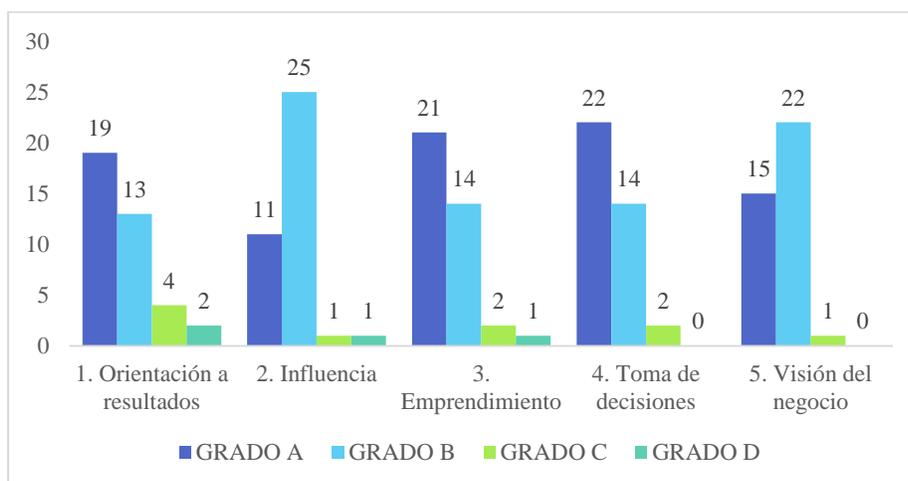


Figura 19. Grado obtenido por competencia en los encuestados.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Los resultados obtenidos por los participantes muestran un desarrollo entre grado A y grado B, lo cual muestra un desarrollo alto y medio de las competencias evaluadas (Véase Anexo 19).

De estos resultados se puede evidenciar que las competencias mejor desarrolladas dentro de los participantes del sector son las relacionadas con emprendimiento, toma de decisiones y orientación a resultados, ya que más del 50 % por ciento de las respuestas se concentraron en el grado A; de igual manera, es importante resaltar que las competencias de influencia y visión del negocio, se encuentra en un grado medio de desarrollo, ya que en promedio más del 62% de las respuestas que obtuvieron se ubicaron en el grado B y en promedio solo el 34% se ubicaron en grado A.

Tabla 24. Valor obtenido por competencia en los encuestados.

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

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Teniendo en cuenta que la investigación es cualitativa, con el fin de dar un reporte a los resultados obtenidos durante la aplicación de la prueba piloto se realizó un consolidado donde se encontró que a pesar de que los evaluados lograron obtener un grado A en 3 de las 5 competencias evaluadas, se puede observar que 4 de las 5 competencias en promedio estarían calificadas con el grado B debido a que las respuestas obtenidas en este grado tienen un valor significativo dentro de la población encuestada, por ende, se puede observar un nivel de desarrollo medio de las competencias de estrategia evidenciando que la población participante no demuestra la presencia de falencias en las competencias estratégicas.

De igual manera para conocer las tendencias de la población estudiada se abordaron dos variables principales: el área de conocimiento de los participantes u profesión y la experiencia como gerentes de proyecto, esto buscando identificar la relación entre estas variables frente a los resultados obtenidos.

Tabla 25. Profesiones de los participantes.

PROFESIONES - ÁREAS DE CONOCIMIENTO	# PARTICIPANTES
Agronomía, Veterinaria y afines	0
Bellas Artes	0
Ciencias de la Educación	1
Ciencias de la Salud	1
Ciencias Sociales y Humanas	6
Economía, Administración, Contaduría y afines	19
Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines	5
Matemáticas y Ciencia Naturales.	0
Sin Respuesta	3
Profesión No Especificada	3
TOTAL	38

Fuente: Elaboración propia, (2020).

De la relación entre las áreas de conocimiento- profesiones de los participantes y su nivel de desarrollo de las competencias se realizaron los siguientes hallazgos:

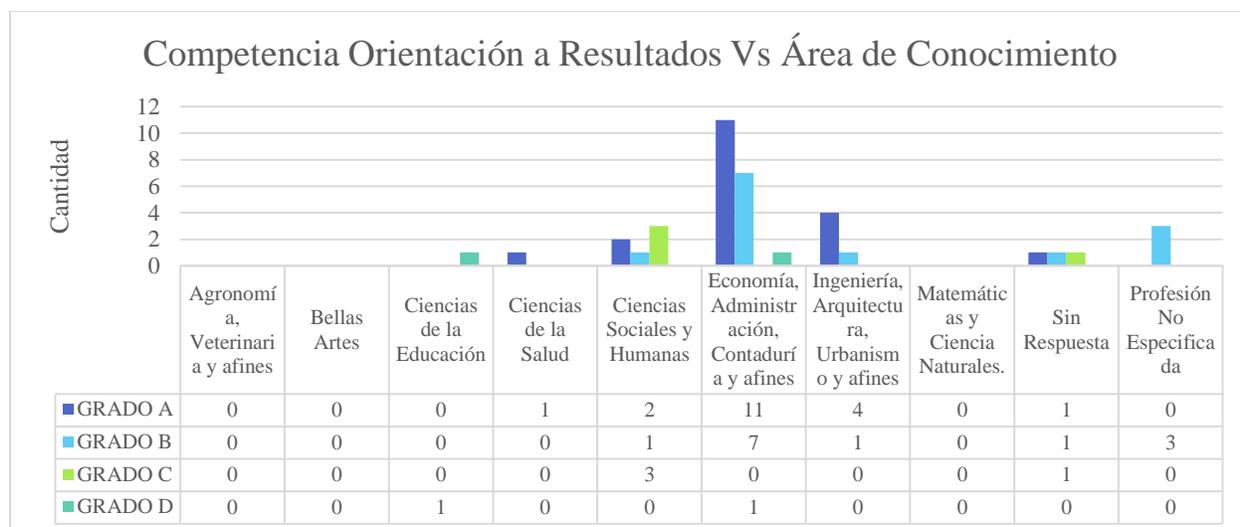


Figura 20. Distribución de resultados para la competencia Orientación a Resultados por área del conocimiento.
Fuente: Elaboración propia, (2020).

En la competencia de Orientación a resultados, los participantes con formación en el área de conocimiento de “Economía, Administración, Contaduría y afines” obtuvieron una calificación entre grados A y B, comportamiento que también es evidenciado en el área de “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines”.

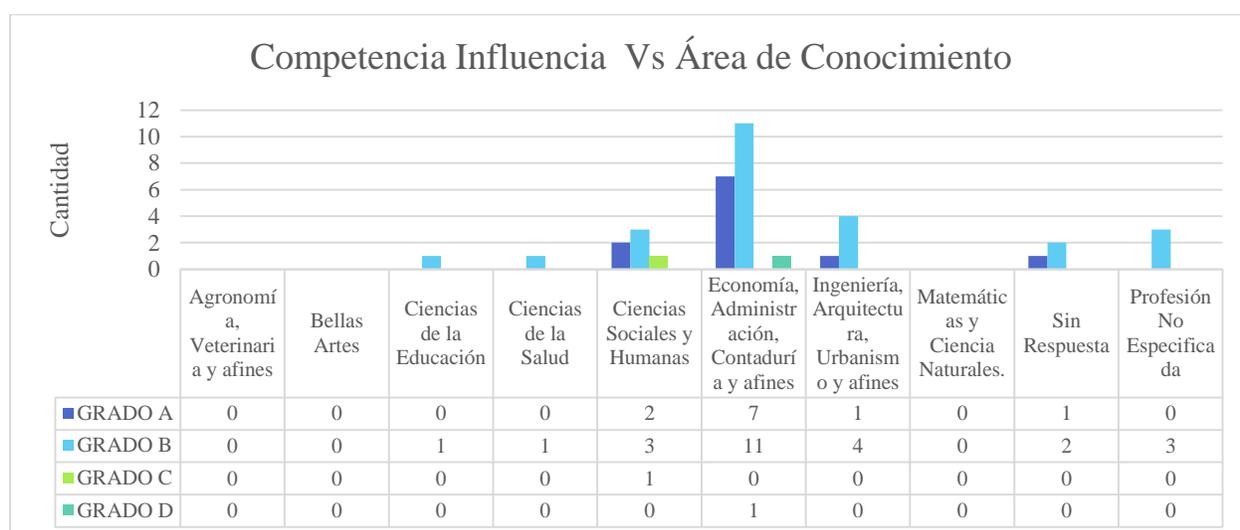


Figura 21. Distribución de resultados para la competencia Influencia por área del conocimiento.
Fuente: Elaboración propia, (2020).

Respecto a la competencia de Influencia se presentó que los resultados se encuentran en el grado B en la mayoría de las áreas de conocimiento, dentro de las que se destacan “Economía, Administración, Contaduría y afines” e “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines”. Sin embargo, la única área de conocimiento en la que se obtuvo un valor inferior al grado B fue la de “Ciencias Sociales y Humanas”.

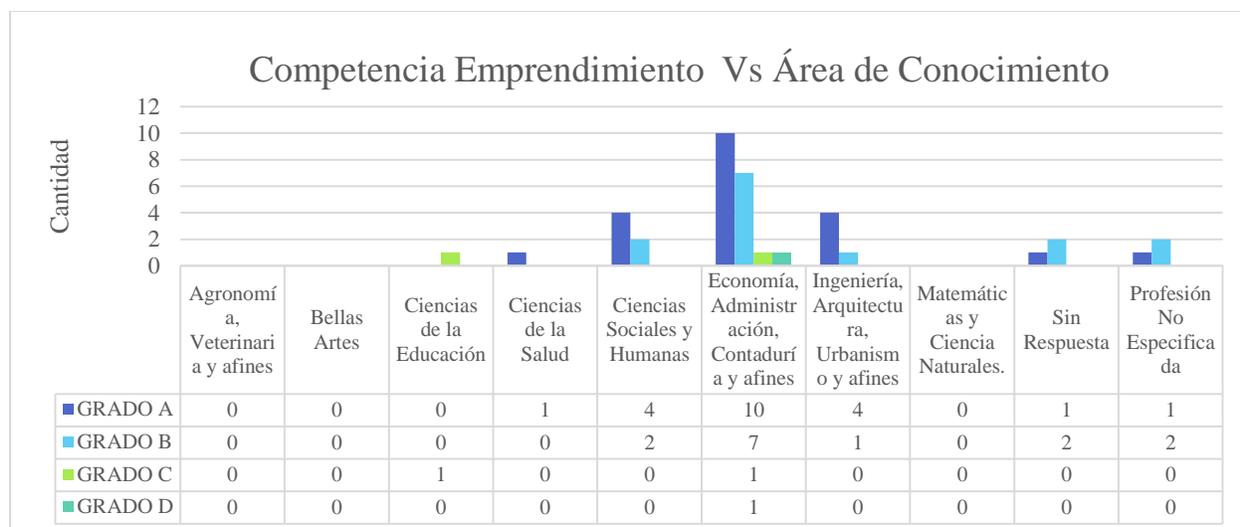


Figura 22. Distribución de resultados para la competencia Emprendimiento por área del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

En la competencia de Emprendimiento los resultados mencionan que el grado A fue el de mayor calificación en 4 áreas de conocimiento como son “Economía, Administración, Contaduría y afines”, “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines”, “Ciencias Sociales y Humanas” y “Ciencias de la Salud”.

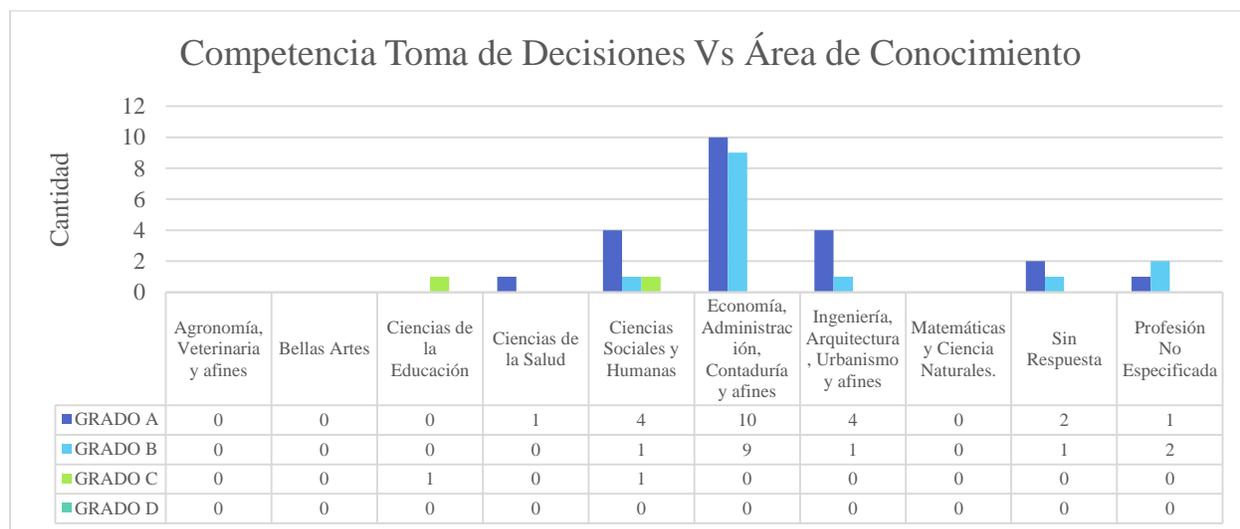


Figura 23. Distribución de resultados para la competencia Toma de Decisiones por área del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

En lo relacionado con la competencia de Toma de decisiones se destaca que el grado A fue el de mayor calificación en 4 áreas de conocimiento como son “Economía, Administración, Contaduría y afines”, “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines”, “Ciencias Sociales y Humanas” y “Ciencias de la Salud”. Asimismo, el área de “Economía, Administración, Contaduría y afines”, no obtuvo grandes diferencias en los resultados del grado A y B. Sin embargo, la única área de conocimiento en la que se obtuvo un valor inferior al grado B fue la de “Ciencias Sociales y Humanas”.

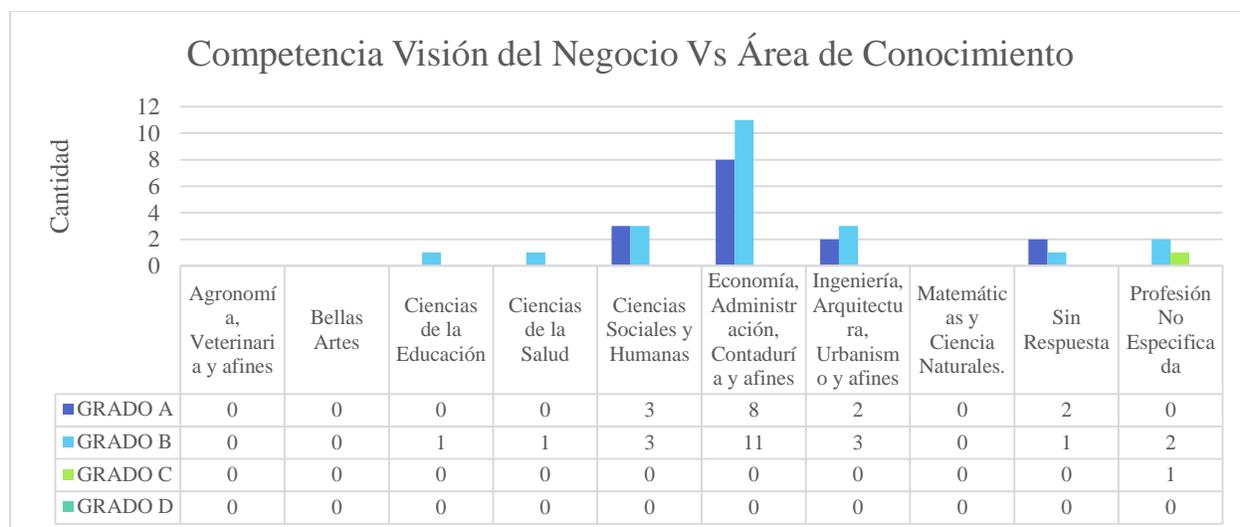


Figura 24. Distribución de resultados para la competencia Visión del Negocio por área del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, (2020).

En la competencia de Visión del negocio se presentó que los resultados se encuentran en el grado B en la mayoría de las áreas de conocimiento, dentro de las que se destacan “Economía, Administración, Contaduría y afines”, “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines” y “Ciencias Sociales y Humanas”.

A partir del análisis de los resultados entre las áreas de conocimiento y los grados de desarrollo de las competencias de los participantes, se puede evidenciar que el 50% de la población se encuentra concentrado en áreas de conocimiento como “Economía, Administración, Contaduría y afines”. Asimismo, se evidencio que los profesionales que se encuentra dentro de esta área de conocimiento obtuvieron grado A en 3 de las 5 competencias, así como grado B en 2 de las 5 competencias.

En relación con el área de conocimiento de “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines”, los profesionales encuestados obtuvieron grado A en 2 de las 5 competencias y grado B en 3 de las competencias.

En cuanto al área de conocimiento de “Ciencias Sociales y Humanas”, los profesionales encuestados obtuvieron grado A en 2 de las 5 competencias, grado B en 1 de las 5 competencias, grado C en 1 de las 5 competencias, y 50% de grado A y 50% de grado B en 1 de las 5 competencias.

Por lo anterior, a nivel general se puede mencionar que:

- Las áreas que presentaron mejor grado de desarrollo de las competencias fueron “Economía, Administración, Contaduría y afines” y “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines”.
- El área de “Ciencias Sociales y Humanas” presento falencias en el desarrollo de las competencias lo cual esta evidenciado con los resultados.

Por otra parte, en la relación entre tiempo de experiencia en proyectos y nivel de desarrollo de competencias se evidenció lo siguiente:



Figura 25. Tiempo de experiencia en los encuestados.
Fuente: Elaboración propia, 2020).

El 56% de las personas que participaron en el diligenciamiento del instrumento tiene de 0 a 5 años de experiencia en la realización de proyectos, así mismo, el 13% cuenta con más de 15 años de experiencia desarrollando este tipo de actividades.

A continuación, se presenta las gráficas de relación entre los años de experiencia en proyectos respecto al grado de desarrollo de cada competencia evaluada.

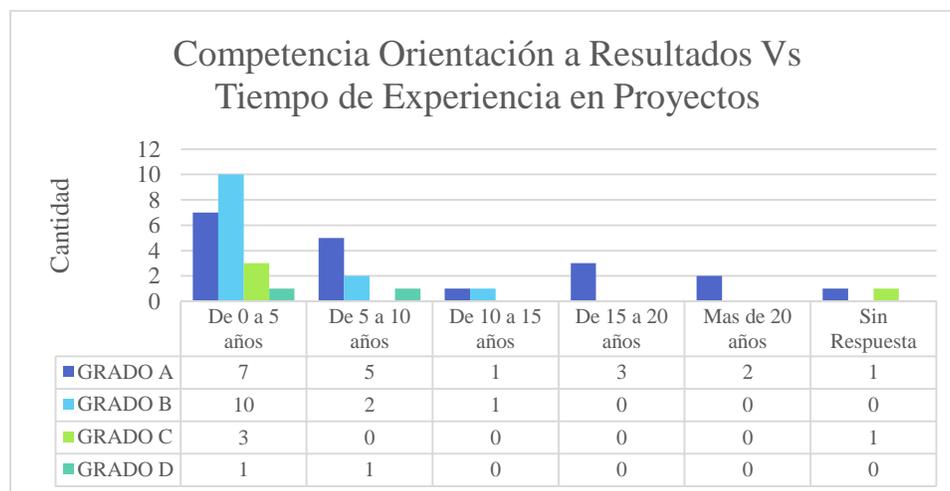


Figura 26. Distribución de resultados para la competencia Orientación a Resultados por tiempo de experiencia en proyectos.
Fuente: Elaboración propia, 2020).

En la competencia de Orientación a resultados, se evidencia que la población con más de 5 años de experiencia obtuvo grado A y con experiencia de 0 a 5 años obtuvieron grado B.

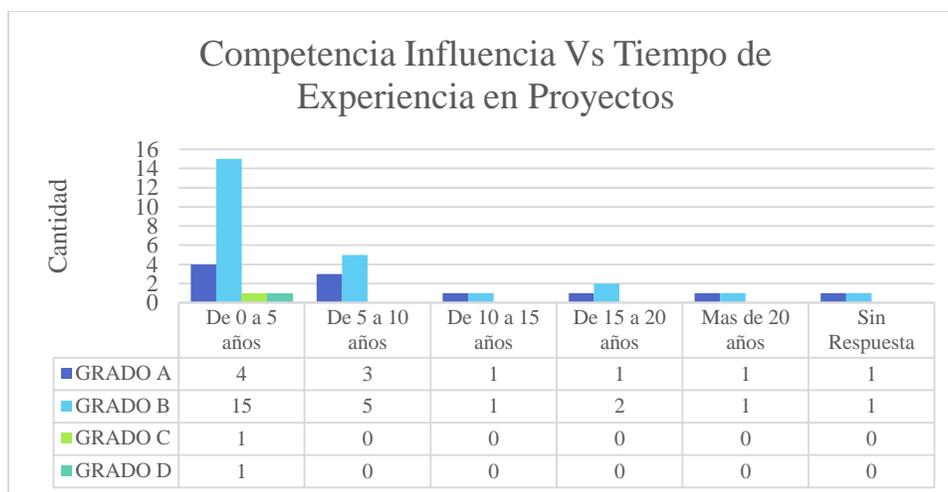


Figura 27. Distribución de resultados para la competencia Influencia por tiempo de experiencia en proyectos.
Fuente: Elaboración propia, 2020).

En la competencia de Influencia, se evidencia que la mayor calificación de las poblaciones de 0 a 5 años de experiencia y más de 5 años de experiencia fue grado B.

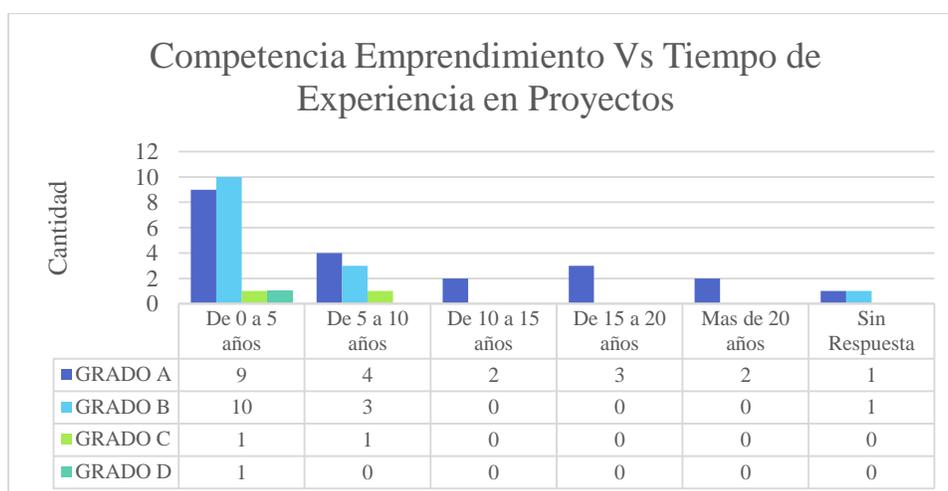


Figura 28. Distribución de resultados para la competencia Emprendimiento por tiempo de experiencia en proyectos.
Fuente: Elaboración propia, 2020).

En la competencia de Emprendimiento, en los encuestados de 0 a 5 años de experiencia se obtuvo que el 47,6% obtuvo grado B y el 42% obtuvo grado A. mientras que en las demás categorías de experiencia se obtuvo grado A.

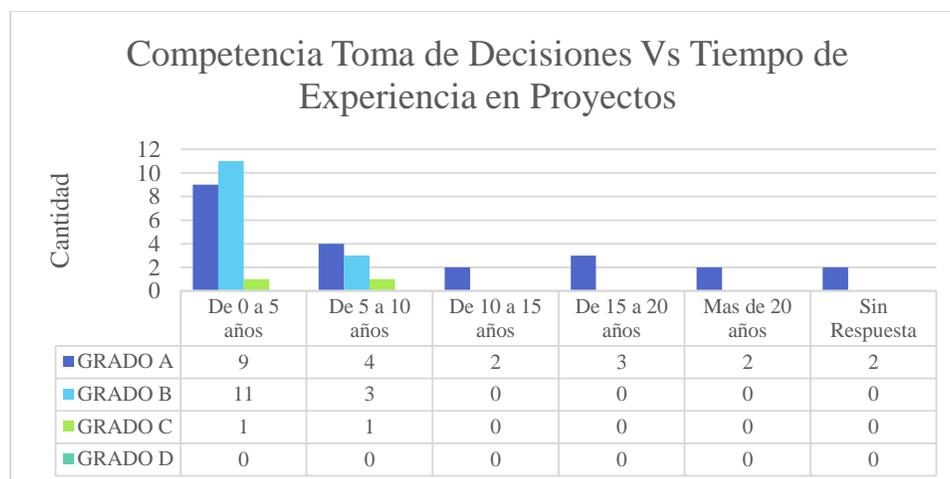


Figura 29. Distribución de resultados para la competencia Toma de Decisiones por tiempo de experiencia en proyectos
Fuente: Elaboración propia, 2020).

En la competencia de Toma de decisiones, en los encuestados de 0 a 5 años de experiencia se obtuvo que el 52,3% obtuvo grado B y el 42% obtuvo grado A. Mientras que en las demás categorías de experiencia se obtuvo grado A.

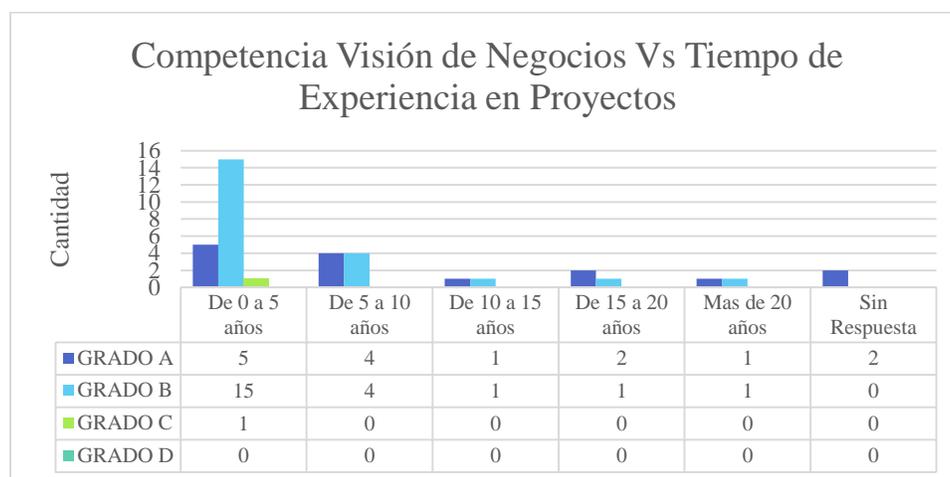


Figura 30. Distribución de resultados para la competencia Visión de Negocios por tiempo de experiencia en proyectos.
Fuente: Elaboración propia, 2020).

En la competencia de Visión del negocio, en los participantes de 0 a 5 años de experiencia se obtuvo que el 71,4% obtuvo grado B y el 23,8% obtuvo grado A. Asimismo en la categoría de 15 a 20 años de experiencia el grado A obtuvo la mejor calificación. Además, en 3 categorías (5 a 10 años, 10 a 15 años y más de 20 años) se presentó un 50% de calificación en el grado A y 50% en el grado B.

En general, se menciona que los resultados de la categoría de 0 a 5 años de experiencia estuvieron en grado B ya que la mayoría de las respuestas para las 5 competencias se encuentra en este grado de desarrollo. Asimismo, la tendencia que se presentó en las demás categorías superiores a 5 años de experiencia, es que hubo una gran cantidad de respuestas asociadas al grado A siendo esta la calificación de mayor relevancia en estas categorías.

8. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del ejercicio, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se demostró que el modelo de medición propuesto logro medir las competencias estratégicas, por medio de una autoevaluación con las personas sobre las distintas situaciones planteadas, dando la oportunidad de generar un proceso de reflexión e interiorización de las fortalezas y debilidades que se pueden presentar en la población.
2. Se logró destacar en la literatura estudiada el papel que IPMA le da al estudio de las competencias estratégicas, ya que aborda el tema de las competencias de los gerentes de proyectos desde una perspectiva más amplia, y dando mayor relevancia a la definición y desarrollo de estas.
3. En la revisión literaria, se pudo evidenciar que el tema de competencias estratégicas se aborda desde una perspectiva muy general, en algunos casos sin generar definiciones asociadas.
4. De acuerdo con el análisis de las respuestas entregadas por los líderes referentes del sector, se pudo evidenciar que existe coherencia entre los resultados del análisis de la revisión literaria y lo expresado por ellos en relación con las competencias estratégicas que debe tener un líder de proyectos en el sector.
5. En cuanto a la priorización de competencias estratégicas, se pudo identificar la afinidad entre las competencias estratégicas presentadas a los referentes del sector y la realidad de los mismos, lo cual se ve reflejado en la concentración de las respuestas entregadas por competencias, que se mueve entre los valores máximos de puntuación (6 y 7), acumulando un 69,5 % de las respuestas obtenidas.
6. Asimismo, se pudo establecer que los principales proyectos realizados por los líderes referentes del sector están enfocados en: sostenibilidad, infraestructura y fortalecimiento del producto turístico. Además, de considerar que las principales claves del éxito son: la atención al cliente, el compromiso, la calidad en el servicio, la capacitación y la planeación.
7. Durante el desarrollo del modelo se pudo evidenciar la falta de literatura asociada con comportamientos relacionados a las competencias estratégicas en la gerencia de proyectos.
8. Igualmente, se pudo determinar la importancia que tiene sub-dividir las competencias en categorías, debido a que se puede abordar cada componente de la competencia con un mayor grado de detalle.
9. Es importante contar con un equipo de trabajo interdisciplinario para la elaboración de los enunciados, lo cual permite una mejor construcción de estos a partir de varias apreciaciones y experiencias.
10. De la validación realizada por los expertos en gerencia de proyectos se puede inferir que existe aceptación y afinidad con las competencias, categorías y enunciados expuestos, ya que los comentarios estuvieron enfocados al formato en que se presentó el modelo y solo dos participantes realizaron comentarios sobre el contenido, aconsejando aclarar algunos términos utilizados.

11. Se presentó una baja participación por parte de los líderes de las empresas evaluadas, ya que el número de respuestas obtenidas fue del 3,3% de la población invitada a aplicar el modelo.
12. Se pudo determinar en la población participante que el 76,3% cuenta con formación a nivel profesional en diferentes áreas de estudio.
13. De la muestra que respondió al modelo, se evidenció que esta cuenta con un desarrollo promedio de grado B en sus competencias de estrategia.
14. Debido a que la mayoría de la población se encuentra en grado B en las competencias estratégicas de visión del negocio y orientación a resultados, se podría inferir que podrían tener conflictos para el planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo y su la orientación para dar cumplimiento a los mismos, si bien es cierto que no es un grado bajo, se podrían generar mejoras y evaluar el comportamiento de las organizaciones después de esto.
15. En la competencia de toma de decisiones el promedio de los empresarios obtuvo grado A, lo cual refleja que en esta competencia hay un buen nivel de desarrollo.
16. De los resultados se puede evidenciar que a pesar de que se esperaba una participación más activa de los empresarios ubicados en centros urbanos de gran número de habitantes del departamento, se encontró que hubo una mayor participación de líderes de PST de alojamiento distantes de las ciudades principales.
17. Se puede apreciar que a pesar de que varios de los líderes que respondieron el modelo de medición de competencias tienen sus empresas ubicadas en pueblos lejanos o con bajo renombre en el sector turístico, se evidencia que a pesar de las características de estas empresas las competencias de estrategia de sus gerentes se encuentran en grado B.
18. Teniendo en cuenta que en promedio la mayoría de las respuestas a las competencias evaluadas con el modelo obtuvieron una calificación de desarrollo medio (Grado B), esto no demuestra que los participantes posean falencias importantes en las competencias estratégicas evaluadas. Asimismo, debido a la baja participación de la población objetivo en la presentación del modelo no es posible construir una conclusión general del estado actual de las competencias estratégicas, dificultando comprobar si existen falencias en las competencias de estrategia de los líderes de MiPymes de PST de Alojamiento del departamento.
19. Al evaluar el comportamiento de las áreas de conocimiento de las personas participantes, se pudo determinar que las dos áreas que tuvieron mejor desempeño respecto al grado de desarrollo de las competencias fueron “Economía, Administración, Contaduría y afines” y “Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines”.
20. Algunos de los participantes pertenecientes al área de conocimiento “Ciencias Sociales y Humanas”, presentaron en varias de las competencias un grado de desarrollo inferior a B, evidenciando ciertas dificultades en las personas que aplicaron el instrumento.
21. Se evidenció que en los participantes con experiencia mayor a 5 años, la tendencia en el grado de desarrollo de sus competencias es el grado A.
22. Para poder determinar el estado actual de la población estudiada es necesario contar con una mayor cantidad de respuestas que permitan garantizar un mayor nivel de confianza de los

resultados y disminuir la presencia de sesgos en la muestra que generen desviaciones en la información obtenida.

23. El modelo de medición de competencias puede ser complementado por otro tipo de modelos que permitan evaluar con una mayor profundidad el desarrollo de las competencias.
24. A pesar de que los estándares presentan las competencias de los gerentes de proyectos en tres (3) áreas, es importante precisar que estas competencias están relacionadas entre sí, por lo que la presencia de las tres áreas permite que el gerente sea integral en su rol.

9. RECOMENDACIONES

En esta investigación se buscó identificar el estado actual de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos de MiPymes del sector de Alojamiento del Departamento de Boyacá, por lo tanto, para el desarrollo de trabajos futuros similares se recomienda:

1. Para el correcto uso e interpretación del modelo propuesto, es importante comprender las fases de desarrollo del mismo.
2. Para el diligenciamiento del modelo, se debe responder con honestidad las preguntas para poder dar un diagnóstico acertado del estado de la competencia, evitando sesgar las respuestas dadas.
3. En caso de querer usar el modelo propuesto en otro sector, se debe alinear con sus objetivos estratégicos, misión, visión y cultura organizacional, así como con el entorno donde se encuentra la organización.
4. Para el desarrollo de comportamientos y su gradación, se debe procurar asignar al grado más alto de desarrollo suficientes cualidades, para que una vez definidas estas, se facilite analizar cuáles son las más importantes e ir disminuyendo el grado de desarrollo de la competencia de manera clara y bien delimitada.
5. Al construir los enunciados se puede presentar subjetividad en las situaciones y acciones descritas, por lo tanto, es requerido el acompañamiento de expertos que con su experiencia y conocimiento puedan aportar a la afinación de las descripciones requeridas.
6. Se recomienda incluir enunciados que midan la sinceridad de las respuestas dadas por el participante.
7. El instrumento desarrollado dentro de esta investigación puede constituir una herramienta para realizar un diagnóstico de la situación actual del empresario y proponer oportunidades de mejoramiento para el mismo.
8. Es posible que el modelo desarrollado en esta investigación se utilice como elemento para realizar una autoevaluación del desempeño del gerente, es importante que después de haber aplicado el instrumento se realice un ejercicio de reflexión con el empresario, con el fin de definir conjuntamente acciones de mejora y que éste partiendo de su autoexamen las interiorice mejor.
9. Para obtener mejores resultados en la selección de la muestra objeto para presentar el instrumento, se recomienda utilizar métodos estadísticos para garantizar su representatividad.
10. Para la definición de competencias se deben contemplar las habilidades blandas, ya que algunas de las competencias analizadas en esta investigación presentan cierto grado de relación con las mismas, esto podría mejorar el instrumento desarrollado en un mayor grado de profundidad en el análisis del desempeño del gerente.

10. TRABAJOS FUTUROS

Partiendo de lo obtenido en esta investigación se proponen los siguientes trabajos futuros:

1. Continuar con el desarrollo del modelo de medición de competencias, desarrollando oportunidades de mejora para que el empresario una vez diligenciado el documento, de forma general tenga sugerencias sobre las posibles acciones que puede llevar a cabo.
2. Partiendo del instrumento, se puede realizar un estudio de caso en el sector, en donde el empresario diligencie el modelo, con el equipo de investigación generen acciones y de mejora y junto con el asesoreamiento y seguimiento de los desarrolladores del trabajo evalúen si el instrumento constituyó una buena base de partida para mejorar las habilidades de estrategia.
3. El modelo propuesto es un insumo de trabajo para el estudio de las competencias estratégicas en los líderes de proyectos, el cual puede aplicarse a otros sectores.
4. Con base en la literatura estudiada, se podría crear un diccionario que contenga definiciones de competencias estratégicas con el fin de ampliar el conocimiento disponible sobre el tema.
5. Debido a que la competencia de emprendimiento contiene una variedad de competencias asociadas, es relevante realizar una investigación donde se evalúe está a profundidad y se pueda generar un modelo para la medición de sus competencias.
6. Realizar una investigación que contemple una evaluación en 360°, que permita analizar de manera más amplia las competencias presentes en los líderes de proyectos evaluados, teniendo en cuenta la percepción de otros niveles de la organización dentro de los que se encuentran miembros del equipo del proyecto, directivos y pares. Lo anterior con el fin de desarrollar un análisis comparativo en relación con los resultados obtenidos en esta investigación.
7. Desarrollar una investigación en la que se identifique los perfiles de los líderes de proyectos de las PST de Alojamiento de Boyacá, con el fin de conocer más ampliamente el sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada Méndez, L. S. (2013). Las Competencias Aplicadas al Emprendimiento. *Escenarios*, 44-56.
- Alles, M. L. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias mas utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (Caso sector comercio en san Lázaro Cárdenas Michoacán). *Horizontes empresariales*, 2, 4 - 20.
- Alvear, J. (2013). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa representaciones turísticas Alta Calidad S.A, Mayorista de viajes ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Cali, Colombia: Universidad San Buenaventura. Recuperado el 2020, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5508/1/Dise%c3%b1o_plan_direccionamiento_alvear_2014.pdf
- Arango, A. (2019). *Ministerio de trabajo de Colombia*. Recuperado el 14 de Febrero de 2020, de <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Arango, L., Herrera, P., & Posada, C. (2008). *El salario mínimo: aspectos generales sobre los casos de Colombia y otros países*. Recuperado el 2020, de Banco de la República: <http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/6381/EI%20salario%20m%C3%ADnimo.%20Aspectos%20generales%20sobre%20los%20casos%20de%20Colombia%20y%20otros%20pa%C3%ADses.pdf?sequence=1>
- Arias, N. (2014). La autoevaluación, un proceso fundamental para la formación del ser humano en el contexto de la paz y la convivencia. *Itinerario Educativo*, 64, 83-101. Bogotá.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (s.f.). *Criterios y procedimientos para la autoevaluación institucional*. Recuperado el 14 de Febrero de 2020, de <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res049/txt3b.htm>
- Ayala, M. (2018). Creación de un modelo de medición de competencias para aspirantes a especialización y maestría en desarrollo y gerencia integral de proyectos en la Escuela Colombiana de Ingeniería. Bogotá D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/833>
- Banco de la Republica de Colombia. (2020). *Sectores económicos*. Recuperado el 2020, de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos

- Beltran, 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.: Escuela Colombiana de ingeniería Julio Garavito.
- Beltran, 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>
- Blázquez, A., Zaldívar, C., & Leite, E. (2018). El emprendimiento ¿actitud o como competencia del capital humano? Una mirada conceptual desde la universidad de Holguín, Cuba. Cuba: Universidad de Holguín (Cuba) y Universidad de Pernambuco (Brasil). Recuperado el 2020
- Caicedo, A., Niño, J., & Romero, Y. (2013). Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas de Área Metropolitana de Cucutá (Colombia). *AD- minister*, 23, 151-166.
- Camargo, D., & González, A. (2018). Desarrollo de competencias de emprendimiento a través de la formulación y aplicación de las ideas de negocio de los estudiantes del ciclo 602 del Colegio Distrital La Amistad Jornada Nocturna. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Católica de Colombia. Recuperado el 2020, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/21063/1/DESARROLLO%20DE%20COMPETENCIAS%20DE%20EMPREDIMIENTO%20A%20TRAV%3%89S%20DE%20LA%20FORMULACI%3%93N%20Y%20APLICACI%3%93N%20DE%20LAS%20IDEAS.pdf>
- Cano, C. (2010). Resultados de estudio empírico. *Entramado*, 11, 10-20.
- Carreño, F., & Vargas, Á. (2015). Caracterización del rol de la mujer en la gerencia de proyectos en Colombia. Bogotá, D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/278>
- Castro, W. (2017). Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento. Bogotá, Colombia.
- Centro de Información Turístico de Colombia - CITUR. (2019). *Estadísticas Nacionales*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. Bogotá D.C., Colombia.
- Cerón, L., & Quintero, A. (2017). Identificación y análisis de la definición de éxito en gerencia de proyectos, una Revisión Sistemática de Literatura (RSL). Bogotá, D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/657>
- Chávez, L., & Hernández, C. (2015). Diseño de un modelo de desarrollo de competencias y compensación para gerentes de proyectos del sector de petróleo y gas en Colombia. Bogotá, D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/317>

- Chinchilla, N., & García, P. (2001). Estudio Sobre Competencia Directivas. *Diputació Barcelona*.
- Comisión Económica para America Latina y el Caribe - CEPAL. (s.f.). Acerca de la CEPAL. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://www.cepal.org/es/acerca>
- Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1450 de 2011*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/docs/ddr/CompiladoNormativo_Parte3.pdf
- 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>
- Dávila, L., Díaz, Z., Méndez, M., & Palacios, I. (2018). Elaboración de una Enciclopedia de Factores de Éxito en Gerencia de Proyectos. Bogotá D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/805>
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis. *Pensamiento y gestión*, 40, 184- 202. Universidad del Norte. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- 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>
- 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
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (s.f.). Preguntas frecuentes. *Producto Interno Bruto*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf
- Díaz de Villegas, V., Amador, J., & Sánchez Soto, G. (2010). Las MiPymes en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 07, 126- 156.
- Díaz, J., Parra, M., & Perdomo, P. (2016). Mapeo de las competencias clave para la gerencia de proyectos. Caso proyectos del sector hidrocarburos en Colombia. Bogotá, D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/415>

- Díaz, R., & Arancibia, V. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y de personas. *11 Nro 2*, 207-214. Psykhe.
- Duarte Cueva, F. (2007). Emprendedor es la persona que busca e identifica una oportunidad de negocio, realizando una nueva propuesta de valor para los clientes, y crea o desarrolla un negocio asumiendo sus riesgos inherentes. *Contabilidad y negocios*, 46-56.
- Fabila, A., Minami, H., & Izquierdo, M. (2013). La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos.
- Fondo Nacional de Turismo - FONTUR. (2019). *Glosario de terminología de Turismo*. Obtenido de Página web FONTUR: <https://fontur.com.co/interactue/glosario/63>
- Fontana, M., Froehlich, C., Bohnenberger, M., Bessi, V., & Schreiber, D. (2016). O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de negócios internacionais*, 11(2), 35-48.
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires.
- Foro Económico Mundial. (2019). *Reporte Global de Competitividad 2018 - 2019*. Obtenido de Costa Rica.
- Franco, M., & Pulido, D. (2010). El éxito de las Pymes en Colombia: Un estudio de casos en el sector salud. *Estudios gerenciales*, 26, 77-96. Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- Galvez, E., & García, D. (2011). Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 52, 27 - 36. Recuperado el 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4034405>
- 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.
- Gimeno, M., & Gallego, S. (2007). La autoevaluación de las competencias básicas del estudiante de psicología. *Revista de Psicodidáctica*, 12, 7-28.
- Gobernación de Boyacá - Secretaría de Turismo. (2020). *Página web SITUR Boyacá*. Obtenido de Estadísticas de Turismo: <https://situr.boyaca.gov.co/>
- Gobernación de Boyacá. (2016). *Plan Departamental de Desarrollo "Creemos en Boyacá, Tierra de paz y de Libertad 2016 - 2019"*. Obtenido de Secretaría de Turismo. Tunja, Colombia.
- Gobernación de Boyacá. (2019). *Reglamento de uso de la marca "Boyacá" y de su lema comercial "Boyacá es para vivirla"*. Tunja, Boyacá: Secretaría de Turismo.

- Gobernación de Boyacá. (2020). *Construcción Plan Departamental de Desarrollo “Boyacá sigue avanzando 2020 - 2023”*. Obtenido de Secretaría de Turismo. Tunja, Colombia.
- Gonzalez, D. (2016). El liderazgo gerencial y la inteligencia emocional. Cajicá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada - Campus. Recuperado el 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14427>
- Gonzalez, M., & Naranjo, R. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana. *TEACS(10)*, 26-36.
- Guil, M. (2006). Escala mixta de LIKERT-THURSTONE.
- Guzman, R., Aldana, L., & Camargo, M. (2013). Modelo de evaluación de competencias para los ocupantes de cargos de nivel estratégicos de AJECOLOMBIA S.A. Bogotá, D.C.: Universidad Sergio Arboleda.
- Herrera Guerra, C. E., & Montoya Restrepo, L. A. (2013). El emprendedor: una aproximación. *Punto de vista*, 7-30.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2003). Norma Técnica Sectorial Colombiana - NTSH 001. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Realización de actividades básicas para la Prestación del Servicio. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 2020, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-alojamiento-y-hospedaje-1/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-001-establ/nts-alojamiento-y-hospedaje-1.pdf.aspx>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2003). Norma Técnica Sectorial Colombiana - NTSH 002. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Información a Clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a Políticas de Servicio. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 2020, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-alojamiento-y-hospedaje-1/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-002-establ/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-002.p>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2003). Norma Técnica Sectorial Colombiana - NTSH 003. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Prestación de Servicio de Recepción y Reservas conforme a manuales existentes. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 2020, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-alojamiento-y-hospedaje-1/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-003-establ/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-003.p>

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2003). Norma Técnica Sectorial Colombiana - NTSH 004. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Atención del área de Conserjería de acuerdo al manual de procedimientos. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 2020, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-alojamiento-y-hospedaje-1/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-004-establ/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-004.p>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2003). Norma Técnica Sectorial Colombiana - NTSH 005. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 2020, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-alojamiento-y-hospedaje-1/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-005-establ/norma-tecnica-sectorial-colombiana-ntsh-005.p>
- International Project Management Association - IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline*. Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association (IPMA®).
- International Project Management Association. (06 de 03 de 2020). *IPMA International Project Management Association*. Obtenido de <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/>
- Julca, E. (2011). Evaluación de factores básicos de competencia de emprendimiento empresarial en los estudiantes de turismo: El caso de la Universidad San Martín de Porres, Lima (Perú). Salamanca, España: Universidad de Salamanca. Departamento de Psicología y Antropología. Recuperado el 2020
- Lombana, J., Cabeza, L., Zapata, Á., & Castrillón, J. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 301- 313.
- 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
- Martinez, J. (2015). La autoevaluación como elemento esencial para optimizar los procesos evolutivos de enseñanza- Aprendizaje de los estudiantes de 9° semestre de la licenciatura en educación básica con énfasis en educación física, recreación y deportes de la Universidad Li. Bogotá, Colombia: Universidad Libre.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28, 1 - 14. doi: <https://doi.org/10.1037/h0034092>

- Melo, L., & Fonseca, D. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá. Colombia. *Acta agronómica*, 63, 297- 310.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (1996). *Ley 300 de 1996. Ley General del Turismo en Colombia*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=43188>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2012). *Guía turística de Boyacá, Colombia*. Recuperado el 2020, de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/promocion-turistica/guias-turisticas-por-departamentos/descargar-en-pdf-boyaca/descargar-en-pdf-boyaca.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2018). *Normatividad*. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/decretos>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018 - 2022 Turismo: “El propósito que nos une”*. Obtenido de Plan Sectorial de Turismo 2018 - 2022 Turismo: “El propósito que nos une”.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2019). *Informe de Turismo en Colombia de diciembre de 2019*. Recuperado el 2020, de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2019/diciembre/oe-turismo-enero-diciembre-06-03-2020.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2020). Decreto 957 de 2019. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>
- Ministerio de Educación Nacional - MEN. (2020). Documento metodológico. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 2020 , de https://snies.mineducacion.gov.co/1778/articles-398980_recurso_1.pdf
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*, 38, 119-146.
- Nieto, V., Timote, J., Sánchez, A., & Villarreal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. *Archivos de economía, Documento 434*. Departamento Nacional de planeación. Recuperado el 03 de Mayo de 2019, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- Organización Mundial de Turismo - OMT. (2010). *Recomendaciones estadísticas turismo OMT 2008*. Recuperado el 2020, de https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1s.pdf
- Organización Mundial del Turismo - OMT. (2019). *Panorama del turismo internacional Edición 2019*. Obtenido de Madrid, España. .

- Oxford. (s.f.). *Lexico*. Recuperado el 05 de Febrero de 2020, de <https://www.lexico.com/es/definicion/impacto>
- Pacheco, L. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento y gestión*, 25, 139-160.
- Palacios, M. (2010). La autoevaluación institucional. *Revista iberoamericana en Educación*, 53, 155-181.
- Pardo, C., & Alfonso, W. (2015). Analisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia. *¿por qué los negocios fracasan en Colombia?* Bogotá, Colombia.
- Peña, A., Zea, C., Jiménez, C., & Monsalve, R. (2017). Caracterización del perfil del gerente de proyectos de desarrollo e implementación de software en la ciudad de Bogotá. Bogotá, D.C., Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/534>
- Pineda, P. (2012). Perfil de competencias del emprendedor Bogotano. Bogotá, D.C., Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Recuperado el 2019, de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/384>
- Piñeiro, L., Moreno, M., & Estrella, S. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para PyMEs: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista EAN*, 82, 119-142. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1644>
- Presidencia de Colombia. (2004). *Decreto 262 de 2004_DANE Colombia*. Recuperado el 2020, de https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/decreto_262.pdf
- Presidencia de Colombia. (2019). *Decreto 957 de 2019_Empresas de Colombia*. Recuperado el 2020, de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>
- Project Management Institute - PMI. (2007). *Project Manager Competency Development Framework - PMCDF 2da. Edición*. Recuperado el 2020, de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/pm-competency-development-2nd-edition>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2015). *Business Analysis for practitioners*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos sexta edición*. Pensilvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Project manager competency development framework*. Pennsylvania: Project Management Institute.

- Project Management Institute, Inc. (2017). *The PMI Guide to Business Analysis*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Proyect Management Institute - PMI. (2020). *PMI América Latina*. Recuperado el 2020, de <https://www.pmi.org/america-latina>
- Quesada, R. (2010). *Elementos del Turismo. Teoría, clasificación y actividad*. Recuperado el 2020, de EUNED: https://books.google.com.co/books?id=RdrDv_52LmYC&lpg=PA86&dq=Elementos%20de%20Turismo.%20Teor%C3%ADa%2C%20Clasificaci%C3%B3n%20Y%20Actividad%20maslow&pg=PR22#v=onepage&q=Elementos%20de%20Turismo.%20Teor%C3%ADa,%20Clasificaci%C3%B3n%20Y%20Actividad%20masl
- Quintero, J. (2018). *Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad*. Bogotá, Colombia.
- Real Academia de la Lengua Española. (2019). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/emprender>
- Real Academia de la Lengua Española. (2019). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/influencia>
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 05 de Febrero de 2020, de <https://dle.rae.es/complejo>
- Redacción el Tiempo. (2019). *¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?* Recuperado el 05 de Febrero de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>
- Redacción El Tiempo. (2019). *¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020?* Recuperado el 05 de Febrero de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>
- 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.
- Salgado, C. (2017). *Siete competencias gerenciales apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicación de la indagación apreciativa en una empresa Colombiana. Revista interamericana de Psicología Ocupacional, 35(2), 90-102.*
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia Integral*. Bogotá, Colombia: Editorial norma.

- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F. : Mc Graw Hill.
- Secretaria de Turismo de Boyacá. (2019). *Informe ejecutivo de avance de Plan de Departamental de Desarrollo 2016 - 2019*. Obtenido de Tunja, Colombia. .
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios gerenciales*, 33, 208-216.
- Sistema de Información Turístico Regional - SITUR Boyacá. (2019). *Estadísticas departamentales*. Obtenido de Gobernación de Boyacá - Secretaría de Turismo. Tunja, Colombia.
- Souza, D., Perciuncula, G., Maffia, J., & Domingos, P. (2017). Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. *Revista de gestão e projetos*, 8(1), 72-89.
- Tobón, S. (2006). Aspectos Básicos de la formación basada en competencias. (T. P. Mesesup, Ed.) Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de Competencias*. España: Universidad de Santiago.
- 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.
- Zorob, S. (2012). Estrategia curricular para la formación de la competencia de Emprendimiento en negocio en redes universitarias. Sevilla, España: Universidad de Sevilla. Recuperado el 2020

Anexo 01. Normatividad del sector Turismo en Colombia.

Colombia cuenta con la siguiente normatividad vigente: Ley 300 de 1996 - Ley General del Turismo en Colombia, Decreto 504 de 1997, Decreto 2074 de 2003, Ley 1101 de 2006, Ley 1558 de 2012.

Con el pasar de los años y el cambio en las tendencias del sector, se han generado ajustes en temas con el Registro Nacional de Turismo - RNT (Decreto 504 de 1997, Decreto 2074 de 2003, Ley 1001 de 2006 y Ley 15588 de 2012).

Lo anterior se considera debido a que el sector abordado está regulado por el gobierno nacional y a que la información expuesta en esta investigación proviene de diversos entes gubernamentales que aplican estas disposiciones para la generación de sus informes; además de que las definiciones, criterios y categorías de PST expuestas en esta investigación, se extrajeron de estas normas para dar un sustento jurídico a la misma.

Gracias a la labor realizada por el gremio público (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, Cámaras de Comercio, Gobernaciones, Alcaldías y Autoridades de turismo), así como el gremio privado (Prestadores de Servicios Turísticos - PST) y el gremio educativo (Universidades, SENA y Entidades de educación superior reconocidas), se puede mencionar que el sector turismo en Colombia cuenta desde el año 1996 con un ordenamiento jurídico y normativo que se ha desarrollado tanto es aspectos generales, como aplicando al ejercicio profesional.

Tabla 26. Ley 300 de 1996.

Ley 300 de 1996

COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL	MinCIT a través del Viceministerio de Turismo. FONTUR. SENA o Entidades de educación superior reconocidas por el ICFES.
QUIEN DEBE CUMPLIRLA	Prestadores de Servicios Turísticos - PST.
SINOPSIS	A partir de esta se ha desarrollado buena parte del ordenamiento jurídico y normativo del turismo, tanto es aspectos generales, como aplicando al ejercicio profesional.
EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO	Título IV. Definiciones de formas de turismo. Título VIII. Aspectos operativos del turismo. Capítulo I. Del RNT. Título IX. De los Prestadores de Servicios Turísticos.
DISPOSICIONES	Título VIII Artículo 61 y 62. Obligatoriedad y condiciones del RNT. Título IX Capítulo I, Artículo 76 y 77. Definición y obligaciones de los Prestadores de Servicios Turísticos.

Fuente: Secretaría de Turismo de Boyacá, (2019) a partir de MinCIT, (1996).

Tabla 27. Decreto 504 de 1997.

Decreto 504 de 1997

COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL	MinCIT a través del Viceministerio de Turismo.
QUIEN DEBE CUMPLIRLA	Prestadores de Servicios Turísticos - PST.
SINOPSIS	Reglamentó diferentes aspectos relacionados con el RNT que tratan los artículos 61 y 62 de la Ley 300 de 1996. El mismo fue modificado por el Decreto 2074 de 2003 y por la Ley 1558 de 2012.
EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO	Capítulo II. Requisitos y condiciones generales para la inscripción en RNT. Capítulo III. Requisitos y condiciones específicas para la inscripción en RNT. Capítulo IV. Actualización del RNT.
DISPOSICIONES	Capítulo I. Artículo 1 al 19. Disposiciones consagradas en la Ley 300 de 1996 relacionadas con el RNT. Artículo 17. Identificar los prestadores de servicios turísticos obligados a tener RNT. Capítulo II. Artículo 20. Precisa los requisitos y condiciones para la inscripción al RNT.

Fuente: Secretaría de Turismo de Boyacá, (2019) a partir de MinCIT, (1997).

Tabla 28. Decreto 2074 de 2003.

Decreto 2074 de 2003

COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL	MinCIT a través del Viceministerio de Turismo.
QUIEN DEBE CUMPLIRLA	Prestadores de Servicios Turísticos - PST.
SINOPSIS	El decreto modificó disposiciones relacionadas con el Registro Nacional de Turismo - RNT contenidas en el Decreto 504 de 1997.
EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO	Artículo 1 al 18. Contiene modificaciones relacionadas con el Registro Nacional de Turismo en aspectos como contenido del formulario, requisitos de inscripción, formalización y actualización del mismo, entre otros.
DISPOSICIONES	Artículo 2. Incluye indicaciones sobre la formalización del RNT. Artículo 3. Define aspectos relacionados con el contenido del formulario de inscripción y actualización del Registro. Artículo 4. Precisa los casos donde se procede a la devolución de la solicitud de inscripción. Artículo 5. Determina el contenido del certificado de inscripción y actualización. Artículo 6. Consagra los requisitos para la inscripción en el registro.

	<p>Artículo 11. Estipula lo relacionado con la actualización anual del RNT para prestadores.</p> <p>Artículo 13 al 18. Disposiciones varias sobre suspensión del RNT, exhibición del certificado de inscripción y número único de registro entre otras.</p>
--	---

Fuente: Secretaría de Turismo de Boyacá, (2019) a partir de MinCIT, (2003).

Tabla 29. Ley 1101 de 2006.

Ley 1101 de 2006

COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL	MinCIT a través del Viceministerio de Turismo. FONTUR. Cámaras de Comercio.
QUIEN DEBE CUMPLIRLA	Prestadores de Servicios Turísticos - PST.
SINOPSIS	La Ley 1101 de 2006 modifico la Ley 300 de 1996 en asuntos relacionados con el RNT y los prestadores de servicios turísticos que deben registrarse.
EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO	Artículo 12. Prestadores de Servicios Turísticos que se deben registrar. Artículo 13. Registro Nacional de Turismo y recaudo de la contribución parafiscal.
DISPOSICIONES	Artículo 12. Relaciona la lista de quienes deben registrarse en el RNT. Artículo 13. Delegación en las Cámaras de Comercio para el RNT.

Fuente: Secretaría de Turismo, (2019) a partir de MinCIT, (2006).

Tabla 30. Ley 1558 de 2012.

Ley 1558 de 2012

COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL	MinCIT a través del Viceministerio de Turismo. FONTUR. Cámaras de Comercio. SENA Gobernadores y Alcaldes. Autoridades de turismo.
QUIEN DEBE CUMPLIRLA	Prestadores de Servicios Turísticos - PST.
SINOPSIS	La Ley 1558 de 2012 modifico las Leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006 en disposiciones varias sobre el RNT.
EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO	Título IV. De la contribución al turismo. Título V. Del Fondo Nacional de Turismo.
DISPOSICIONES	Título VI. Define nuevas disposiciones. Artículo 33. Disposiciones sobre Registro Nacional de Turismo.

Fuente: Secretaría de Turismo de Boyacá, (2019) a partir de MinCIT, (2012).

Anexo 02. Normatividad adicional de las MiPymes en Colombia.

Adicional a la Ley 590 del 2000, la cual fue modificada por la Ley 1450 de 2011 en su artículo 43, el Decreto 957 del 5 de junio de 2019 presenta una reglamentación para la clasificación de las empresas partiendo del valor de ventas brutas anuales, la cual es específica para los sectores de manufactura, servicios y comercio.

Para el caso de servicios, el cual se menciona por la naturaleza del sector al que se aplica esta investigación, se tiene que de acuerdo a los ingresos por actividades ordinarias anuales la clasificación es la siguiente:

Tabla 31. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo a ventas brutas anuales.

Tamaño	Ingresos por actividades ordinarias anuales UVT	Ingresos por actividades ordinarias anuales en pesos para el año 2020
Micro empresa	Igual o inferior a 32.988	Igual o inferior a \$ 1.174.603.716
Pequeña empresa	Entre 32.988 y 131.951	Entre \$ 1.174.603.716 y \$4.698.379.257
Mediana Empresa	Entre 131.951 y 483.034	Entre \$4.698.379.257y \$17.199.391.638

Fuente: Elaboración propia, (2020), a partir de Decreto 957 y Resolución N° 000084 de la DIAN.

Nota: El valor de UVT utilizado para el cambio a pesos es de \$35.607 basado en la Resolución. No 000084 que estipula el valor para el 2020 de los UVT por parte de la DIAN.

Es importante mencionar que, aunque el Decreto 957 de 2019 reglamenta una clasificación de las MiPymes de acuerdo a las ventas brutas realizadas durante el año, en ningún artículo del mismo se deroga lo estipulado por la Ley 1450 de 2011, por lo tanto, para el desarrollo de esta investigación se usó como criterio de clasificación el número de trabajadores totales reportados en las empresas.

Anexo 03. Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC.

De acuerdo a lo mencionando, luego de la recolección y análisis de la información primaria y secundaria, el Departamento de Boyacá obtuvo los siguientes resultados para el año 2019 en cuanto a los criterios de medición establecidos (véase Figura 1 y 2), en donde se encontró que el departamento ha tenido una caída en su posición dentro del índice pasando del puesto 11 en 2017 al 13 en 2018, en el cual se mantiene en 2019.



Figura 31. Puntaje departamental de Boyacá en el ICTRC 2019.
Fuente: (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

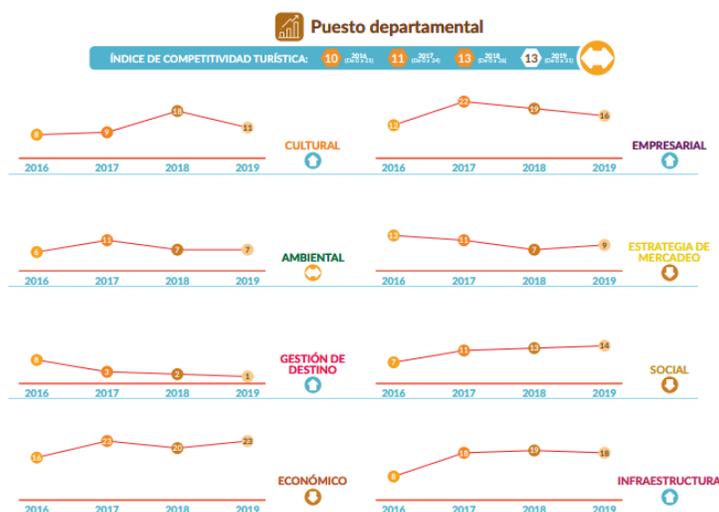


Figura 32. Puesto Departamental comparativo.
Fuente: (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

De acuerdo a la información presentada en las Figuras 1 y 2 (COTELCO y UNICAFAM, 2019), se evidencia que los criterios que obtuvieron una calificación más baja son el económico y el empresarial, por lo cual se recomienda que la calidad, innovación, procesos productivos y organizacionales sean parte de los planes de mejoramiento, de tal forma que las acciones de mercadeo y promoción encuentren sustento en la prestación del servicio (Gobernación de Boyacá, 2020).

Anexo 04. Registro Nacional de Turismo - RNT de Colombia vs. Departamento de Boyacá.

Tabla 32. Registro Nacional de Turismo - RNT de Colombia vs. Departamento de Boyacá.

Registro Nacional de Turismo - RNT			Registro Nacional de Turismo - RNT		
Colombia a marzo-2019			Boyacá a marzo-2019		
ESTADO	# EMPRESAS	%	ESTADO	# EMPRESAS	%
Activo	35.700	67,01	Activo	1.447	70,35
Anulado	103	0,19	Anulado	4	0,19
Cancelado	14.452	27,13	Cancelado	530	25,77
Suspendido	3.015	5,66	Suspendido	75	3,65
Rechazado	6	0,01	Rechazado	1	0,05
TOTAL	53.276	100	TOTAL	2.057	100

Fuente: (Gobernación de Boyacá, 2020).

Anexo 05. Categorías Registro Nacional de Turismo - RNT.

Tabla 33. Categorías RNT.

Registro Nacional de Turismo - RNT Marzo 2019				
CATEGORIA	Colombia		Boyacá	
	N° Empresas	%	N° Empresas	%
Agencia de viajes	8.022	22,47	196	13,55
Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional	232	0,65	3	0,21
Compañía de intercambio vacacional	3	0,01	0	0
Concesionarios de servicios turísticos en parque	31	0,09	2	0,14
Empresa de tiempo compartido y multipropiedad	45	0,13	0	0
Empresa de transporte terrestre automotor	716	2,01	24	1,66
Empresas captadoras de ahorro para viajes	48	0,13	3	0,21
Establecimiento de gastronomía y similares	1.342	3,76	8	0,55
Establecimientos de alojamiento turístico	14.587	40,86	908	62,75
Guía de turismo	1.400	3,92	35	2,42
Oficinas de representación turística	550	1,54	8	0,55
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	607	1,7	10	0,69
Otros tipos de hospedaje turísticos no permanentes	374	1,05	9	0,62
Parques temáticos	66	0,18	8	0,55
Usuarios industriales de servicios turísticos en zonas francas	8	0,02	1	0,07
Viviendas turísticas	7.669	21,48	232	16,03
Total general	35.700	100	1.447	100

Fuente: (Sistema de Información Turístico Regional - SITUR Boyacá, 2019).

Anexo 06. Empresas con RNT Activo en el Departamento de Boyacá.

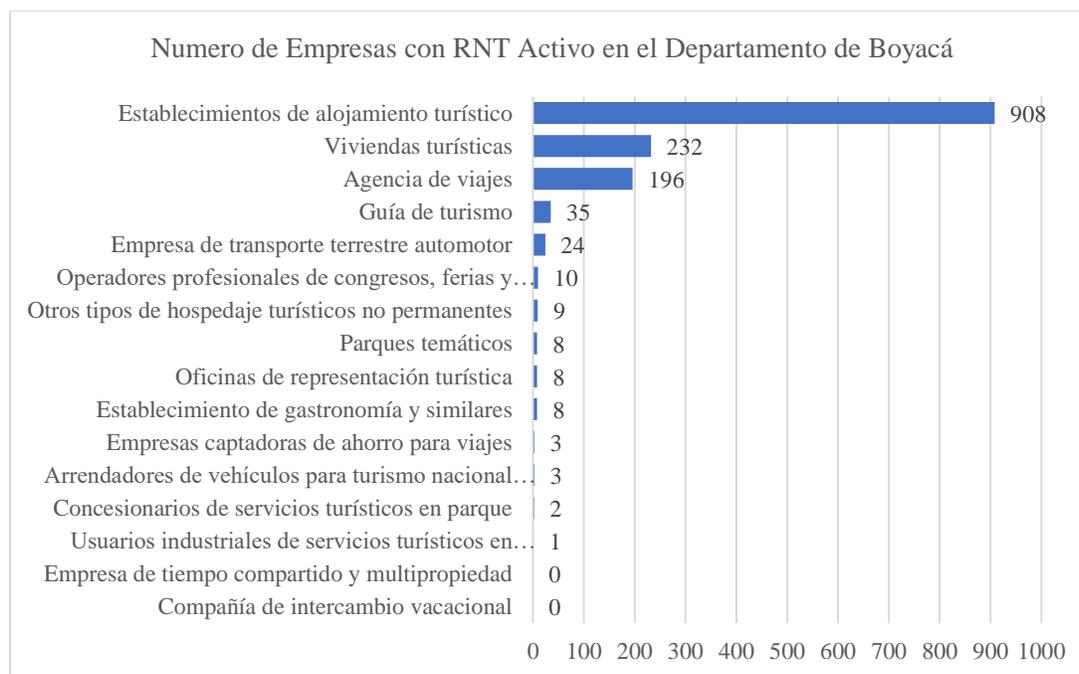


Figura 33. Empresas con RNT Activo en el Departamento de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia, (2019) a partir de (Sistema de Información Turístico Regional - SITUR Boyacá, 2019).

Anexo 07. Definiciones de competencias incluidas en el trabajo de grado.

Tabla 34. Definiciones de competencias incluidas en el trabajo de grado.

COMPETENCIA	DEFINICION AUTORES	DEFINICION PARA EL TRABAJO DE GRADO
Capacidad de análisis y síntesis	Según (Serrano, 2017), esta habilidad “consiste en el estudio juicioso y valoración ponderada de las posibles vías de acción” que se presentan ante una situación.	Es la capacidad de desagregar una situación o problema con el fin de comprenderla desde las diferentes variables internas y externas, determinando sus causas y consecuencias para a partir de esto identificar prioridades y plantear posibles soluciones.
	Para (Alles, 2002), “es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes”.	
	Por otra parte, (Barcelona Activa & Generalitat de Catalunya, 2015), es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	
Conocimiento del negocio	<p>Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda).</p> <p>También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.</p> <p>Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.</p>	Es la capacidad comprender los procesos misionales de una empresa así como las necesidades de los clientes, las dinámicas del mercado y los movimientos de las empresas competidoras.

	<p>Según las Normas Internacionales de Auditoría al desempeñar una auditoría de estados financieros, el auditor debería tener u obtener un conocimiento del negocio suficiente para que sea posible al auditor identificar y comprender los eventos, transacciones y prácticas que, a juicio del auditor, puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros o en el examen o en el dictamen de auditoría. Por ejemplo, dicho conocimiento es usado por el auditor al evaluar los riesgos inherentes y de control y al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría. El nivel de conocimiento del auditor para un trabajo incluiría un conocimiento general de la economía y la industria dentro de la que la entidad opera, y un conocimiento más particular de cómo opera la entidad.</p> <p>Este se compone por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos generales. - La industria-condiciones importantes que afectan al negocio del cliente. - La entidad. 	
Visión del negocio	<p>Según (Cano H., 2010), es la “capacidad para orientar sus acciones hacia la consecución de los objetivos corporativos y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado”.</p> <p>Para (Urriarte, 2017), “es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y las debilidades de la organización. Capacidad para comprender la estrategia del negocio, la realidad que le rodea e involucrarse en su desarrollo, generando y/o impulsando propuestas que mejoren la posición de la compañía”.</p>	<p>Es la capacidad 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.</p>

	<p>Para (Alles, 2002) “es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro”.</p>	
Emprendimiento	<p>Según la (Real Academia de la Lengua Española, 2019), acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.</p>	<p>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.</p>
	<p>Promoción de una iniciativa orientada a la productividad, sea material, sea cultural (Ahumada Méndez, 2013).</p>	
	<p>El emprendedor es considerado como una persona creativa, persistente, innovadora, flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, generadora de empleo, transformadora de recursos, entre otras actividades económicas, sociales, ambientales y políticas (Herrera Guerra & Montoya Restrepo, 2013).</p>	
	<p>El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de</p>	

	trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores (Formichella, 2004).	
	Emprendedor es la persona que busca e identifica una oportunidad de negocio, realizando una nueva propuesta de valor para los clientes, y crea o desarrolla un negocio asumiendo sus riesgos inherentes (Duarte Cueva, 2007).	
Influencia	Según la (Real Academia de la Lengua Española, 2019), es la persona con poder o autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja, favor o beneficio.	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.
	Capacidad de un sujeto para alterar el comportamiento o pensamiento de otro.	
	El cálculo anticipado del posible impacto de las palabras y acciones de uno mismo, para luego seleccionar las palabras y acciones con más probabilidades de producir el efecto deseado.	
	Impacto e influencia: “deseo e intención de persuadir, convencer o influir a los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción, para que contribuyan a alcanzar sus objetivos” (Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia, s.f.).	
Adaptabilidad al cambio	Para (Cano H., 2010), es la capacidad para salirse de esquemas rígidos y parámetros normales para dar solución a problemas y adaptarse a situaciones diversas.	Es la flexibilidad que tiene el individuo para adaptarse a nuevos parámetros o situaciones cambiantes dentro de su entorno, siendo resiliente en busca de la trascendencia de la organización.
	Según (Alles, 2002), es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos del trabajo de la economía digital.	

	<p>Para (Barcelona Activa & Generalitat de Catalunya, 2015), es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.</p>	
Toma de decisiones	<p>Según (Serrano, 2017), esta habilidad requiere de la resolución de situaciones de manera inmediata, de la forma más acertada posible.</p>	<p>Es la capacidad de seleccionar de forma objetiva la mejor alternativa buscando un impacto positivo dentro de la organización en el momento adecuado.</p>
	<p>Para (Cano H., 2010), es la “capacidad para analizar una situación, evaluarla, formular estrategias y definir prioridades, dentro del tiempo más oportuno y en los términos más convenientes para la empresa”.</p>	
	<p>(Urriarte, 2017) la define como la “capacidad para analizar situaciones complejas de forma objetiva y completa, evaluando las diferentes alternativas, ponderando el costo-beneficio y tomando decisiones acertadas y oportunas, considerando su impacto para la organización”.</p>	
Direccionamiento estratégico	<p>Direccionamiento estratégico es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo.</p>	<p>Homologada con la competencia “Visión de negocio”.</p>
	<p>Drucker (2004) define “la planeación estratégica no es una caja de trucos, un manejo de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcance futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo</p>	

	<p>esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación”.</p> <p>Para los autores y como conclusión, consideramos que la planeación estratégica, consiste en definir y organizar, disciplinada y metódicamente, las tareas que se deben ejecutar para que la organización cumpla la Visión. Su esencia, consiste en crear una posición competitiva única, fundamentada en la construcción de ventajas competitivas o diferenciadores. De esta forma, podemos decir que el Plan Estratégico es un documento "resumen de los principales elementos que determinan la competitividad de la empresa, de las estrategias que la empresa decide adoptar y de los proyectos claves que se debe ejecutar para lograr la Visión, en un período de tiempo determinado".</p>	
Orientación a resultados	<p>Actitud constante para conseguir, mejorar y persistir en el logro de los objetivos propuestos (Alles, 2002).</p> <p>Evaluación regular del rendimiento operacional del proyecto. (Edwards et al., 2004); (Partnerhsip U.K., 2006).</p> <p>Se refiere a las actividades que se realizan de forma recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos de un producto o un servicio que se produce en una organización. Para ello se debe (García, Qiispe & Ráez, 2003).</p>	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.
Conocimiento cultura organizacional	La cultura se compone de valores, creencias, actitudes y comportamientos en la mente de las personas que distinguen un grupo o categoría de personas de otro (Hofstede, 1993; McSweeney, 2002). La cultura organizacional incorpora los valores y	Es la competencia que tiene el líder de proyecto de identificar los valores, creencias, hábitos, comportamientos y actitudes, que se encuentran presentes en una organización, con el fin de generar una influencia que

	creencias colectivos con respecto a la organización centrada en el proceso.	permite lograr los objetivos de la misma.
	Conjunto de valores, creencias, hábitos, tradiciones, formas de pensar y actitudes de las personas que componen una organización, y su integración con las políticas, normas, procesos, estructura, competencias y clima laboral. Esta interrelación define el comportamiento y la manera en que las personas interactúan entre ellas, al interior y exterior de la organización (Dávila et al., 2018).	
Análisis crítico de normatividad y reglamentos	Precisión y entendimiento de las normas o reglamentos que regulan el comportamiento de los integrantes del equipo del proyecto y las partes interesadas (Dávila et al., 2018).	Es la capacidad de identificar interpretar y cumplir las restricciones establecida por la normatividad aplicable a la organización.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Listado de contactos - participantes del focus group.

Tabla 35. Listado de contactos - participantes del focus group

	NOMBRE	PERFIL	PROFESIÓN
1	Martha Edith Rolón Ramírez	Gerente de proyectos en Ingeniería con más de 20 años de experiencia, liderando y participando en proyectos de TI.	Ingeniera de Sistemas
2	Ana María Hernández	Psicóloga Organizacional con formación en Gestión del Talento Humano con énfasis en análisis y evaluación por Competencias con más de 20 años de experiencia.	Psicóloga Organizacional
3	Jhon Anderson Blanco Amaya	Administrador turístico y hotelero, labora actualmente dentro de la Secretaria de Turismo de Boyacá.	Administrador turístico y hotelero
4	Jeison Steven Perdomo Polania	Ingeniero Industrial, labora actualmente en el sector de manufactura.	Ingeniero Industrial
5	Ivonne Lorena Salamanca Casallas	Ingeniera civil, labora actualmente en el sector construcción.	Ingeniera civil

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 08. Marca región “Boyacá” y su lema comercial “Boyacá es para vivirla”.

La importancia de este último requisito se debe a que el proceso de licenciamiento de la marca está sujeto a lo establecido en la Ordenanza 009 de 2019, aprobada por la Asamblea del Departamento de Boyacá, de conformidad con el manual de marca región incluido y que hace parte integral de la ordenanza, el cual fue desarrollado por las Secretarías de Desarrollo Empresarial y de Turismo de la Gobernación de Boyacá.

La marca contempla los siguientes requisitos:

- Formalidad y buena reputación de la empresa.
- Calidad y origen de los productos y servicios producidos en el Departamento.
- El objeto social y desempeño de la empresa deberá estar alineado con los objetivos de la Marca Región BOYACÁ.
- Compromiso con la promoción y contribución al desarrollo socioeconómico del Departamento a nivel nacional e internacional.

Adicional a esto, para la autorización del uso de la marca, la solicitud es evaluada por el Consejo de Administración conformado por las Secretarías de Desarrollo Empresarial y de Turismo, por lo que todos los documentos requeridos son evaluados y una vez estos se encuentran en orden, estas dependencias se encargan de validar de acuerdo a su experticia el cumplimiento de las características y los criterios de evaluación (formalidad, calidad, alcance del mercado y reconocimiento).

Anexo 09. Observaciones a la encuesta.

Tabla 36. Observaciones a la encuesta.

ID	Definiendo Líder/Gerente de Proyectos como la persona asignada por la organización para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos de un proyecto (PML, 2017). ¿Cuánto tiempo se ha desempeñado desarrollando la función de líder/gerente de proyectos en el sector de alojamiento turístico?	¿Su compañía cuenta con la marca región “Boyacá es para vivirla”?	La cantidad de empleados dentro de su organización se encuentra entre:	¿Su organización cuenta con certificados de capacitaciones expedidos por entidades promotoras del sector turístico? Por favor seleccione de cuáles	Observaciones de la encuesta
1	De 6 a 10 años	No	Más de 200	PROCOLOMBIA;	Ninguna.
2	De 1 a 5 años	No	Más de 200	Otras;	Es clara.
3	De 1 a 5 años	No	Más de 200	Otras;	Te falta mencionar diferentes cosas en la introducción: cuánto tiempo se demora en responder, que ganan los que diligencian la encuesta, instrucciones de como diligenciar las preguntas, el agradecimiento.
4	De 6 a 10 años	Si	Entre 11 y 50	Otras;	Ajustar tiempos verbales ej presentará vs tiene. Dejar todo en presente. De momento se puede dejar como competencias estratégicas sin embargo, hay que validar luego con la experta si es competencia o habilidad.
5	De 1 a 5 años	No	Entre 1 y 10	Otras;	Se sugiere formular la pregunta 2 por. Empresa en la que labora.
6	De 1 a 5 años	No	Entre 1 y 10	Otras;	Como respecto al objetivo "validar las evidencias encontradas durante el desarrollo de la fase de revisión literaria del trabajo de grado", supongo, que se refieren a los hallazgos y que esperan es poder contrastarlos con las percepciones basadas en el conocimiento y la experiencia de los encuestados.
7	De 1 a 5 años	No	Más de 200	Otras;	-
8	De 1 a 5 años	No	Entre 1 y 10	Otras;	-
9	De 6 a 10 años	Si	Entre 11 y 50	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) ;	-
10	De 1 a 5 años	No	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);	-
11	De 6 a 10 años	No	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);	-
12	De 11 a 15 años	No	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Otras;	-

13	De 1 a 5 años	No	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);	-
14	De 6 a 10 años	No	Entre 1 y 10	PROCOLOMBIA;	BUENA
15	De 1 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	PROCOLOMBIA;	N/A
16	De 6 a 10 años	Si	Entre 11 y 50	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);PROCOLOMBIA;Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) ;Otras;	Muy general, se podría aprovechar para pedir el año de conformación de la empresa y el cargo de la persona que la diligencia.

ID	¿Considera usted que es necesario adicionar otra competencia? ¿Cual? ¿ Por qué?	¿Qué tipo de proyectos ha liderado dentro de su organización?	Teniendo en cuenta lo valiosa que es su experiencia para nuestra investigación, a continuación, le solicitamos que mencione los 3 factores a los cuales usted le atribuye el éxito que ha tenido en los proyectos desarrollados por su organización.
1	Ninguna	Zf	Ninguno
2	Ingenio - Resolución de problemas. Son competencias necesarias para lograr superar y encontrar caminos de solución a los inconvenientes que se presenten durante la ejecución de proyectos.	Proyectos grandes	Manejo clave de stakeholders, buena comunicación y sinergia del equipo de trabajo, respeto por la cultura y normas organizacionales.
3	no	Varios	Paciencia, paciencia y paciencia jajaj
4	La de inspirar a otros. porque la estrategia se materializa con el equipo	benchmarking	Perseverancia. Resiliencia. visión
5	.	Proyectos de infraestructura	Planeación
6	Si se adiciona otra competencia, esta no estaría validada por el grupo de expertos y tendrían que repetir el ejercicio. Recomiendo no incluir esta pregunta.	.	.
7	Para mí? la empatía pero esto para el que recibe a la gente o el que los atiende en el desayuno, o el que les vende los tures turísticos, etc... pero no se el rol de quien quieren medir.	de ingeniería, proyección social, ambientales, de control, etc.	El trabajo con la gente, el apoyo, la motivación y la organización que se tiene dentro de la dirección. La escucha activa, tener tiempo para todo el que llegue, así uno se represe en trabajo. y ser muy pero muy paciente en cosas humanas.
8	No	Proyectos de vida, proyectos de investigación	Claridad en la definición de objetivos. utilización de una metodología, Compromiso de los participantes.
9			
10	no, por ahora me parece que son completas las expuestas anteriormente	estamos liderando la implementación de la norma NTS 002	compromiso de los participantes//una metodología como guía//Visión Empresarial//Claridad de los objetivos
11	No lo considero necesario	he liderado la implementación de Normas en Sostenibilidad, actualmente contamos con paneles solares como aporte al medio ambiente	Alianzas comerciales, Conocimiento Profesional, Trabajadores Calificados
12	No conozco muy Bien del tema por ende no considero otra en el momento	se lidera el proyecto de reforestación en una de las zonas de IGUAQUE la cual queda en aproximación al hotel y ha surgido con gran éxito luego de un incendio forestal hace 7 años	Mano de obra competente, capacitaciones a los colaboradores, liderazgo por parte del hotel, recursos para el desarrollo de los mismos
13	me parecen que están completas	el desarrollo de la marca Geroglíficos como tal iniciamos con el restaurante campestre que es uno de los más conocidos en la provincia y ahora queremos fortalecernos con el hotel	Capacitaciones, Fortalecimiento del sector, Agremiación.
14	DIVULGACIÓN	SELECCIÓN INNOVACIÓN	BUENA ATENCIÓN PRECIOS BAJOS LIDERAZGO
15	Comunicación	Diseño e implementación del SGSST	Adaptabilidad, mejora continua y marketing
16	Análisis de indicadores del negocio y del destino, serviría para analizar si variables externas al negocio influyen positiva o negativamente en la productividad de la empresa	Estudio de mercado, innovación del portafolio de servicios, remodelación y construcción de infraestructura	Planeación estratégica con un equipo multidisciplinario, capacidad de síntesis y análisis, conocimiento del negocio

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 10. Validación grupo 1 expertos del modelo.

Tabla 37. Validación grupo 1 expertos del modelo.

	NOMBRE DEL EXPERTO	EMPRESA	CARGO	RESULTADO
1	Martha Edith Rolón Ramírez	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito - ECILG	Directora Unidad de Proyectos	Aprobó
2	Ana María Hernández	Proyección Profesional Consultores S.A.S.	Jefe de selección	Aprobó
3	Martha Cecilia Ayala Doval	CIRUHAYA S.A. S.	Consultor Estratégico en Gestión Humana	Aprobó

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Anexo 11. Validación grupo 2 del modelo.

Tabla 38. Validación del modelo por expertos en gerencia de proyectos y otras profesiones.

Módulo Instrucciones			
REVISIONES Y OBSERVACIONES			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
En la parte de arriba negra, en : Para ello el, para comienza con Mayúscula. Para la autoevaluación no el autoevaluación.	Ok	Ok	TAL VEZ AMPLIAR INDICANDOQUE EL CONTENIDO ES ACADEMICO Y NO CON FINES COMERCIALES Desarrollar un glosario Revisar los tiempos par responder el instrumento con 75 preguntas
INFORMACIÓN PERSONAL			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Algunos enunciados tienen (:) otros no	REVISAR LA OBSERVACION Recomiendo incluir: Nivel de escolaridad si es propietario de la empresa o copropietario	En la casilla de ubicación de la empresa, hay como una lista desplegable. Sin embargo, no hay opciones.	SI SE INDICA INFORMACION PERSONAL SE DEBE CUMPLIR CON REGULACIONES DE PROTECCION DE DATOS EL MENU DE OPCIONES DE #UBICACIÓN DE LA EMPRESA" NO DESPLIEGA
INSTRUCCIONES DE USO			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
La valoración de las situaciones permite evidenciar el estado de la competencia actualmente. Considero que determinar el nivel de evolución de la competencia , esta fuera del alcance del proyecto. Validar según propósito y objetivo del mismo, al igual que el uso de las competencias. La necesidad de desarrollo de la competencia (repotenciar) se determina si se tiene claramente establecido cual es la necesidad de desarrollo, es decir cuál es el "ideal". El diagnostico, solo determina un estado actual no valora el estado es decir, no nos dice si "esta bien o mal" o si "esta desarrollada o no" simplemente está.	Las competencias a evaluar deben ser características generales, no como parte del instructivo. En el instructivo espero solo indicaciones de cómo debo utilizar la herramienta.	La palabra líderes lleva tilde. Revisar puntuación.	ACLARAR QUE LAS COMPETENCIAS ESTRATEGIICAS SON LAS SELECCIONADAS POR LAS PERSONAS DEL TRABAJO Y NO SON UNA LISTA EXTENSIVA O QUE INCLUYE EL TOTAL.

FORMULARIO			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Como les decía en el comentario anterior. Por favor, verifiquen si dentro del objetivo esta determinar una valoración de falencias o dificultades del desarrollo de una competencia. Creo que lo que se determina es la existencia o ausencia de una competencia y su estado actual. Para poder determinar si esto es una falencia, la investigación debe confirmar que las competencias evaluadas son indispensables para el perfil de líder de proyecto; y más contundente aún establecer dificultades de desarrollo.	Ok	Acción tiene tilde. Verificar tildes en todo el documento.	Para categoría igual comentario que en competencia (Columna S filas 24 a 41)
GRÁFICOS			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
El objetivo es compararse?	Ok	Ok	Aclarar que la escala usada es parte del desarrollo del trabajo y/o es parte de un estándar o guía prediseñada
CONSOLIDADO			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	ACLARAR QUE PASA CON EL RESULTADO (DESCALIFICA/APRUEBA/ES UNA GUIA/ETC)

Módulo Formulario

Enunciado	Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
1	REVISAR LA REDACCION DEL ENUNCIADO CON LAS OPCIONES DE RESPUESTA El enunciado es confuso	RESOLVER COHERENCIA Durante el desarrollo de los objetivos del proyecto?. Han considerado que la organización puede q no tenga objetivos establecidos claramente?	RESOLVER COHERENCIA La estructura de la herramienta no permite visualizar en una misma pantalla la competencia, la categoría y los enunciados.	No aplica
2	Ok	Los objetivos del proyecto son definidos exclusivamente por el líder del proyecto, esta tarea no puede ser realizada en conjunto?	Ok	No aplica
3	OBJETIVOS A SEGUIR U OBJETIVOS A CUMPLIR?	"Suficiente relevancia" es subjetivo. Evitar palabras subjetivas dentro de los enunciados	Ok	No aplica
4	Ok	Es necesario reunir a "todas las partes interesadas", podría reunirse a aquellas con mayor poder e interés?. La alineación de los recursos, se considera sólo al iniciar el proyecto y si surgen cambios?	Ok	SUGIERO OMITIR "GENERANDO ESPACIOS" Y CAMBIARÍA "INFORMAR" POR "INFORMANDO"

5	SE ESTA HABLANDO DE PROYECTOS (INDIVIDUALES) Y AQUÍ SALTAMOS A INICIATIVAS DE PARTES INTERESADAS ESTAMOS EN EL MISMO CONTEXTO (PROYECTOS O PORTAFOLIOS) En el enunciado esta dando por hecho que el líder del proyecto escucha analiza y aprueba las iniciativas. Lo que se quiere evaluar es si genera planes para incluirlas o también desea evaluar si escucha y analiza?. Si es así, reformularlo.	Ok	Los enunciados deben plantear o formular una situación, en este caso no es así, es como una posición del líder del proyecto	No aplica
6	Ok	REVISAR SI LA FRASE EN NEGATIVO ES APRPIADA	Ok	Cambiaría la palabra "interesadas" por "involucradas"
7	Ok	Ok	Ok	No aplica
8	Ok	REVISAR SI LA FRASE EN NEGATIVO ES APRPIADA Este enunciado me parece complicado. Los proyectos tienen restricciones, deben cumplir con un cronograma y costo específico. No es potestad única del líder del proyecto decidir cuál es el driver en la triple restricción.	Ok	El cumplimiento de los objetivos es una obligación del líder del proyecto. La competencia orientada a los resultados, enfocados en la consecución de objetivos, considero hace relación, a las estrategias en la organización del trabajo encaminadas al logro de dicho objetivo, no a su cumplimiento o no. Ustedes lo mencionan en la definición "mantener esfuerzos enfocados a la consecución de objetivos", no a lograrlos o no. ¿cuáles esfuerzos debe realizar un líder de proyecto?
9	ES IMPULSAR O MOTIVAR?	El tiempo no es el único objetivo del proyecto, las metas de desempeño no sólo se relacionan con el cronograma.	Ok	No aplica
10	Ok	Ok	Ok	No aplica
11	REFRASEAR EL ENUNCIADO (poseer indicadores - ejecución de objetivos)	Recomiendo dividir el enunciado, se están valorando dos cosas. Una es tener los indicadores para determinar impactos. Otra es, tomar medidas correctivas, Considero que son niveles diferentes en la competencia	Ok	SUGIERO CAMBIAR LA PALABRA POSEO POR "CUENTO CON" O "IMPLEMENTO Eliminaría la palabra "una"
12	Ok	REVISAR SI LA FRASE EN NEGATIVO ES APRPIADA		Recomendación: No destino recursos para el control de los procesos. El equipo del proyecto tiene claras sus actividades.
13	MANTENER O SEGUIR LOS PROCESOS (SON DOS ACCIONES DIFERENTES)	Ok	Ok	El enunciado 1 y 3 de esta categoría se contradicen. Tengan cuidado con la calificación, ¿qué pasa si en los dos pongo muy frecuentemente?
14	IMPULSAR O IDENTIFICAR O IMPLEMENTAR	Ok	Ok	No aplica

15	REFRASEAR EL ENUNCIADO (Disponer - Conocer) El término conocimiento es amplio/ambiguo (hay conocimiento tácito y explícito por mencionar algunos)	Ok	Ok	No aplica
16	IMPULSAR O PROMOVER	Ok	Ok	Iniciar con mayúscula, Recomendación: Al impulsar una iniciativa me contacto con personas con alto poder e influencia en el medio que me rodea.
17	A OTRO U OTROS? QUIENES?	Eviten la introducción. Eliminar: ...cuándo necesito alcanzar.. Arranquen de una: Involucro a las personas claves para comunicar las iniciativas y así generar una red de apoyo.	Eviten la introducción. Eliminar: ...cuándo necesito alcanzar.. Arranquen de una: Involucro a las personas claves para comunicar las iniciativas y así generar una red de apoyo.	no es muy claro, decir comunicar los objetivos de la iniciativa a otro ... Entre más simple sea el enunciado, más fácil lo entenderán las personas y su nivel de sinceridad al contestar será mayor
18	Ok	Ok	Ok	No aplica
19	CALCULAR O IDENTIFICAR EL EFECTO?	Ok	Ok	No aplica
20	EXPOSICIÓN O PRESENTACION DE IDEAS	Ok	Ok	No aplica
21	Ok	Ok	Ok	GLOSARIO (Interesados) Recomendación: Previo a reunirme con los interesados, genero acciones que que promuevan su involucramiento en la iniciativa
22	Ok	Ok	Ok	Glosario (complejo)
23	Ok	Ok	Ok	Glosario (complejo)
24	Ok	Ok	Ok	Glosario (actores)
25	Ok	"Fácilmente", es muy subjetivo	Ok	REVISAR PUNTUACIÓN Recomendación: Al reunirme con personas del gremio, establezco relaciones y vínculos con ellas, generando un ambiente propicio para la cooperación
26	Ok	NEGATIVO	Ok	No aplica
27	Ok	La palabra siempre, no permite utilizar escala de valoración de frecuencia, pasa igual con "nunca" "a veces" "rara vez". Elimínenla	Ok	GLOSARIO (expectativa o dispuesto) Hagan el siguiente ejercicio, con todos los enunciados: léanlo con su respuesta así: Muy frecuentemente siempre estoy a la expectativa... Raramente siempre estoy a la expectativa... Algo sobra, verdad?
28	Ok	Ok	Ok	Del entorno personal o del entorno del proyecto?
29	Ok	Revisar el significado de la palabra conflicto. ¿es eso lo que quieren	Ok	No aplica

		decir? O tal vez, ...me genera incomodidad?		
30	Ok	Ok	Revisar "...me apoye en mis o apoye mis..."	No aplica
31	Ok	Ok	Redacción "...tendencias Femenino.."	No aplica
32	Ok	Ok	Redacción materialización o realización	No aplica
33	Ok	Ok		No aplica
34	¿quieren evaluar que tan frecuentemente considera relevante generar espacios? O ¿qué tan frecuentemente los genera?. Validar este punto, con todos los enunciados.	Ok	Ok	No aplica
35	¿ y si la organización no tiene directrices institucionales para generar soluciones innovadoras?	Ok	Ok	No aplica
36	Ok	Ok	Ok	No aplica
37	Ok	Ok	Ok	No aplica
38	Ok	Ok	Ok	Revisar las opciones de respuesta, (Puede ser una escala de muy de acuerdo a completamente en desacuerdo) Revisar las opciones de respuesta, (Puede ser una escala de muy de acuerdo a completamente en desacuerdo)
39	Ok	Ok	Ok	Busco constantemente plantear e implementar nuevos servicios que superen las expectativas de mis clientes y les genere un valor agregado
40	Ok	Ok	Ok	No aplica
41	Ok	Ok	Ok	CAMBIAR "ASUMIR" POR "EVALUAR". SERÍAN "ALTERNATIVAS DE CONTINGENCIA"
42	Ok	Ok	Ok	REDUNDANCIA. (GENERANDO / GENERAR)
43	Ok	Ok	Ok	No aplica
44	Ok	Ok	Ok	No aplica
45	Ok	Ok	Ok	Revisar la redacción
46	Ok	Ok	Ok	Redefinir pregunta (mas es mejor?)
47	Ok	Ok	Ok	No aplica
48	Ok	Ok	Ok	Sobra la palabra "en" Revisar redacción Recomendación: Tomo decisiones alineadas con los objetivos de la organización
49	Qué tipo de panorama?	Ok	Ok	Revisar pregunta G51, son bastantes similares. Tener cuidado con la calificación

50		Ok	Frase negativa?	No aplica
51	Revisar si primero se analiza información y luego se categoriza o es se categoriza información y luego se analiza	Ok	Ok	OMITIR "CON FIN DE DISMINUIR"
52	Ok	Ok	Ok	Revisar redacción ¿Qué diferencia tiene la Categoría Impacto, con la categoría manejo del impacto?
53	Ok	Ok	Negativo?	No aplica
54	Ok	Ok	Ok	Glosario, implicación, impacto, consecuencia, efecto... este enunciado y el G57 son muy similares.
55	Ok	Ok	Ok	No aplica
56	Ok	Ok	Ok	No aplica
57	Ok	Ok	Ok	Revisar pregunta
58	Ok	Ok	Revisar: "...seguimiento y control..."	OMITIR "CONSECUENCIAS" Teniendo en cuenta que esta competencia tiene una categoría de impacto, no considero necesario evaluar el impacto acá.
59	Ok	Ok	Ok	Revisar la escala de la respuesta (Frecuente o De acuerdo)
60	Ok	Ok	Negativo?	No aplica
61	Ok	Ok	Clave o misionales?	Alcance de líder de proyecto o líder funcional? "PARA EL LOGRO DE OBJ..."
62	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
63	Ok	Revisar la redacción de acuerdo con la escala de valoración. Raramente no cuento con mecanismos que me permitan...	Negativo?	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
64	Ok		Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
65	Ok	Es muy similar con el enunciado G36	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
66	Ok	Es muy similar con el enunciado G43. Tener cuidado con estar evaluando dos veces lo mismo, ¿la forma de calificación es consistente?	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
67	Ok	Ok	Ok	Que diferencia con los enunciados en "Influencia" Tienen varios enunciados en los que evalúan dos aspectos en uno. En este caso, se evalúa: la evaluación de las consecuencias y la ejecución de una decisión. Recomiendo tener cuidado con estas situaciones, puesto que el instrumento está supeditado a la sinceridad de la persona y al evaluar dos aspectos puede que la persona en su comprensión de lectura solo entienda uno o realice uno y el otro no y no tenga como decidir una valoración.

68	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional? Cuidado mencionan el impacto en varios enunciados. Confirman la consistencia de los criterios de evaluación
69	Ok	Ok	Ok	Qué diferencia con g72?
70	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
71	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
72	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional? Me surge una preocupación con esta categoría. Plantea acciones dentro de los enunciados que normalmente no están a cargo del líder de proyecto o gerente del proyecto, me preocupa que las personas a quienes se les aplicará, no tengan como contestar, xq no realizan estas tareas.
73	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
74	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?
75	Ok	Ok	Ok	Alcance de líder de proyecto o líder funcional?

Módulo Gráficos

Resultado por Competencia			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	Revisar el baremo definido. Asumo que el "resultado" es el recuadro blanco QUE ME DICE 10, 20 30 o 60. ¿SON PUNTOS, GRADOS, NIVEL DE QUE? ¿Por qué la escala de todas las competencias no es igual?
Resultados Por Categoría			
1. Orientación a Resultados			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	LA ESCALA NO DEBRÍA SER CONSTANTE PARA TODAS LAS GRAFICAS? ¿Son necesarios los resultados por categoría?
2. Influencia			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	No aplica
3. Emprendimiento			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	LA ESCALA NO DEBRÍA SER CONSTANTE PARA TODAS LAS GRAFICAS?
4. Toma de Decisiones			

Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	No aplica
5. Visión del Negocio			
Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	No aplica

Módulo Consolidado

Grado Total	Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
1. Orientación a resultados	Ok	Ok	Ok	COMBINACION DE COLORES? ¿Qué es grado A, o B o C O D? Qué grado representa un nivel inferior, el Grado A? (Si se van a presentar los resultados al evaluado inmediatamente, es importante definir la escala de medición del instrumento, para que sean comprensible el consolidado. Sin embargo, al ser una prueba para una investigación no es necesario presentarle los resultados al evaluado.)
2. Influencia	Ok	Ok	Ok	No aplica
3. Emprendimiento	Ok	Ok	Ok	No aplica
4. Toma de decisiones	Ok	Ok	Ok	Sugiero manejar la misma escala de colores de la gráfica en el grado total Verifiquen si es necesario evidenciar un diagnóstico por categoría.
5. Visión del negocio	Ok	Ok	Ok	

Módulo Salir

Coherencia	Contenido	Forma	Otras Observaciones
Ok	Ok	Ok	¿No existe alguna forma en la que los resultados se envíen automáticamente?

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Anexo 12. Revisión bibliográfica.

Tabla 39. Revisión bibliográfica.

AUTOR	COMPETENCIAS
(Pacheco, 2008)	<p>El resultado de este estudio muestra que el 50% de las competencias que se buscan en un gerente están relacionadas con competencias del ser, el 30% con las competencias del conocer y el 20% con las competencias del hacer. Define las siguientes competencias en cada una de las categorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias del ser: <ul style="list-style-type: none"> Perseverancia Visión Integridad Servicio Reciedumbre - Competencias de conocer: <ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento estratégico administración de empresas Resolución de conflictos - Competencias de hacer: <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Liderazgo para el cambio
(Fontana, Froehlich, Bohnenberger, Bessi, & Schreiber, 2016)	<p>Estos autores realizaron su investigación basados en la necesidad de líderes mundiales, siendo estos sujetos quienes representan el principal agente en el entorno empresarial y quienes tienen el potencial de mejorar los resultados del negocio y la sincronización de las culturas presentes en él, con el fin de crear un sistema armónico.</p> <p>Dentro de las habilidades que deben poseer se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apertura al cambio - Conocimiento global de negocios - Mirada cosmopolita - Mirada visión cognitiva - Pasión por la diversidad - Búsqueda de retos - Confianza en sí mismo - Empatía intercultural - Impacto interpersonal - Diplomacia
(Caicedo, Niño, & Romero, 2013)	<p>Estos autores dividen las habilidades de los gerentes en técnicas, conceptuales (aplicadas puntualmente al sector estudiado) y humanas.</p> <p>Teniendo en cuenta la pertinencia para esta investigación, solo se tomaron las habilidades humanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación - Trabajo en equipo - Liderazgo - Comunicación - Plantear objetivos claros que motiven al equipo al alcanzarlos - Utilizar el carisma para influir en las personas= influencia - Relaciones interpersonales: Establecer relaciones efectivas con las personas de todos los niveles de la organización
(Serrano, 2017)	<p>Este autor contempla las competencias directivas desde la visión aristotélica, en donde se identifican tres campos del saber: Teoría, práctica y técnica.</p> <p>Teoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de estudio - Capacidad de análisis <p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Comunicación - Trabajo en equipo <p>Por otra parte, el mismo autor presenta otra forma de agrupar las competencias como externas, interpersonales y personales:</p> <p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión del negocio

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos - Negociación - Networking <p>Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Delegación - Integridad - Bondad <p>Personales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Humildad - Disciplina - Inspiración
(Lombana, Cabeza, Zapata, & Castrillón, 2014)	<p>Esta investigación se basó en lo expuesto por Bédard (1995-2003), quien realiza el análisis partiendo de 4 tipos de competencias presentes en un gerente:</p> <p>Competencias axiológicas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad social y compromiso ciudadano 2. Compromiso con la preservación del medio ambiente 3. Compromiso con su medio socio-cultural 4. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad 5. Compromiso ético 6. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social <p>Competencias praxeológicas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica 2. Capacidad para organizar y planificar el tiempo: Manejo del tiempo 3. Capacidad de comunicación oral y escrita 4. Capacidad de comunicación en un segundo idioma 5. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación 6. Capacidad para actuar en nuevas situaciones 7. Capacidad para tomar decisiones: toma de decisiones 8. Capacidad de trabajo en equipo 9. Habilidad para trabajar en contextos internacionales 11. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo: seguimiento y control 12. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones= gestión de proyectos 13. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa 14. Mejorar e innovar los procesos administrativos 15. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos 16. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión 17. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa
(Naranjo, 2015)	<p>En su trabajo, este autor plantea que las habilidades gerenciales de los líderes de medianas empresas de Colombia son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Comunicación - Manejo del estrés - Manejo del tiempo
(Cano, 2010)	<p>Este autor agrupa las competencias gerenciales de los empresarios de Pymes de Cali en cinco dimensiones:</p> <p>DIMENSIÓN 1. Competencias de aprendizaje e innovación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación y creatividad: Capacidad para aportar ideas y generar nuevas alternativas. Su perspectiva de vida gira alrededor del cambio. 2. Adaptabilidad: Capacidad para salirse de esquemas rígidos y parámetros normales para dar solución a problemas y adaptarse a situaciones diversas. 3. Auto- Crítica: Capacidad para análisis de su propio comportamiento y establecer planes de acción para propender al desarrollo integral como persona.

	<p>4. Confianza en sí mismo: Seguridad y claridad respecto a sus propias capacidades.</p> <p>5. Capacidad de aprendizaje: Habilidad para adquirir conocimientos nuevos, de forma ágil, e interés por estar al día en temas inherentes y complementarios a los procesos de que forma parte.</p> <p>DIMENSIÓN 2. Competencias de comunicación y relaciones interpersonales.</p> <p>6. Orientación al cliente: Capacidad para actuar como proveedor de servicios y productos orientado a satisfacer las necesidades de un cliente buscando sorprenderlo favorablemente.</p> <p>7. Habilidad de negociación: Capacidad para llegar a un acuerdo en una situación determinada, logrando un gana-gana entre las partes en función de los intereses empresariales, lo cual propende al mantenimiento de la relación.</p> <p>8. Capacidad para trabajar en equipo: Capacidad para integrarse a un grupo de trabajo asumiendo un papel activo dentro del mismo.</p> <p>9. Capacidad para comunicar: Aptitud para expresar ideas y sentimientos de forma oral y escrita.</p> <p>10. Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales: Habilidad para ganar empatía con el interlocutor y escuchar activamente.</p> <p>DIMENSIÓN 3. Competencias de energía y efectividad operativa:</p> <p>11. Orientación al resultado: Necesidad de finalizar una tarea de forma exitosa y efectiva aun cuando exija un esfuerzo adicional o las condiciones no sean favorables.</p> <p>12. Capacidad para trabajar bajo presión: Habilidad para responder adecuadamente a situaciones inesperadas que demandan una respuesta efectiva en un tiempo determinado.</p> <p>13. Proactividad: Capacidad para adelantarse a las necesidades del cliente interno y externo y en su propio trabajo actuar en consecuencia.</p> <p>DIMENSIÓN 4. Competencias referentes a la visión del negocio:</p> <p>14. Visión del negocio: Capacidad para orientar sus acciones hacia la consecución de los objetivos corporativos y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.</p> <p>15. Cumplimiento de procedimientos: Capacidad para ejecutar sus acciones con autonomía, acatando los parámetros establecidos. Capacidades en el uso de la tecnología:</p> <p>16. Manejo de herramientas de software: Se refiere a la habilidad en el manejo de procesadores de palabra, hojas electrónicas, etc.</p> <p>DIMENSIÓN 5. Competencias gerenciales</p> <p>17. Capacidad para planear= planeación estratégica Aptitud para hacer planes con indicación de objetivos y etapas, utilizando adecuadamente los recursos humanos, materiales y económicos.</p> <p>18. Capacidad para efectuar control y seguimiento: Aptitud para inspeccionar, comprobar y rediseñar sus actividades en función de los resultados obtenidos.</p> <p>19. Capacidad para tomar decisiones: Capacidad para analizar una situación, evaluarla, formular estrategias y definir prioridades, dentro del tiempo más oportuno y en los términos más convenientes para la empresa.</p> <p>20. Enfoque global: Capacidad para integrar los elementos de un todo y orientarlos hacia un enfoque concreto.</p> <p>21. Capacidad para delegar: Capacidad para confiar en otros sin perder el control y la responsabilidad, mediante un adecuado estímulo y mecanismos de seguimiento, que propicien el desarrollo de las capacidades del colaborador.</p> <p>22. Orientado al riesgo: Capacidad para asumir situaciones de incertidumbre previendo las consecuencias.</p> <p>23. Liderazgo: Capacidad para dirigir a otros, actuando como formador y orientador, capacidad para planear, ejecutar, integrar a las personas a las actividades.</p> <p>24. Administración del tiempo: Capacidad para hacer uso efectivo del tiempo acorde a las prioridades y necesidades existentes.</p> <p>25. Autonomía: Capacidad para ser eficaz, independiente en sus ideas y con las de otros.</p>
<p>(Gonzalez & Naranjo, 2012)</p>	<p>Los autores realizaron su estudio basados en cuatro dimensiones para medir el comportamiento gerencial y platearon las siguientes definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo: Alto nivel de eficiencia, líderes capaces de motivar a sus colaboradores y llevar a sus empresas a los resultados esperados. el líder también debe tener habilidades administrativas y habilidades humanas, el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos

	<p>neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe que esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (sino lo conoce, no puede proyectar la empresa).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: Debe ser clara, concisa y precisa. “La comunicación efectiva se logra, cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor, y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, comunicación en doble vía”. - Manejo del estrés: “El estrés es provocado por la forma como reaccionamos ante las situaciones y sucesos de la vida que por los mismos estresares” - Manejo del tiempo: La gestión del tiempo es una tarea que se adquiere con la práctica, además que se desarrolla a lo largo de toda la vida.
(Salgado, 2017)	<p>Este estudio fue aplicado a gerentes de una compañía de finca raíz, se realizó basado en un modelo de siete competencias gerenciales básicas, en donde se evaluaron las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciencia y maestría del contexto: Según los expertos, los grandes líderes estudiados comparten un nivel alto de inteligencia emocional, que les permite ejercer un rol transformacional sobre la organización y sus colaboradores. El soporte del sistema emocional es biológico, este es susceptible de mejorar a partir del aprendizaje y de la práctica deliberada y sistemática de nuevas conductas; es decir, podemos modificar intencionalmente nuestra forma de responder - Automotivación y gestión: La automotivación es el “motor” para pensar, sentir y actuar ya sea de forma positiva o negativa - Autorregulación y empatía: Esta competencia nos permite detectar nuestro impulso a reaccionar y por lo tanto, controlar su forma de manifestación - Autogestión: Auto gestionarse es hacerse cargo de sí mismo. - Empatía Auténtica: La empatía auténtica exige respeto por la diferencia y sensibilidad intercultural. Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro sin absorber lo del otro - Pensamiento estratégico: Para pensar estratégicamente hay condiciones previas tales como la capacidad de ubicarse en el presente, ser consciente de sí mismo, del entorno, de las características de la organización y tener la automotivación ética y pertinente que genera pasión por lo que se hace. - Comunicación eficaz: se trata de un proceso de causalidad recíproca - Negociación y manejo de conflictos: Requiere capacidad de adoptar el estilo de negociación que más convenga al contexto de la negociación u optar por llevar a alguien que pueda hacerlo. - Gestión y manejo de equipos: Actitud colaborativa: El poder crear y liderar equipos efectivos, sean éstos permanentes o temporales, pero de alto rendimiento,
(Souza, Perciuncula, Maffia, & Domingos, 2017)	<p>Esta investigación buscó las principales referencias de competencias que debería poseer un director de proyectos en diversos sectores proyectizados. A continuación, se relacionan los hallazgos de los autores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación - Toma de decisiones - Liderazgo - Comunicación - Influencia <p>De igual forma para ser referente de su equipo de trabajo se destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Formación de equipos - Gestión de conflictos
Días, D., Perciuncula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Motivación - construcción de Equipos - Toma de Decisiones - comunicación - confianza - influencia - negociación - conciencia política y cultural
Montequín, V.R., Nieto, A.G., Ortega,	<ul style="list-style-type: none"> - Vista de alto nivel - Decisión lógica - Sociable

<p>F., & Villanueva, J.A. (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización estructurada - Vista a largo plazo - Se prefiere el control - Pragmático - Decisiones objetivas - Congelar alcance - Justicia - Extrovertido
<p>(Ayala, 2018)</p>	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta estándares internacionales (PMI - PMBOK (2013), PMCD).</p> <p>Se mencionan 24 competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DOMINANCIA (Planeación estratégica, Toma de decisiones, <i>Adaptabilidad al cambio</i>, Creatividad e innovación, Asumir riesgos calculados, Habilidad de negociación). - INFLUENCIA (<i>Comunicación</i>, Relaciones interpersonales, Empatía, Impacto e influencia, Sociabilidad, Motivación). - SOLIDEZ (<i>Administración de proyectos</i>, Búsqueda de la información, Capacidad de escucha, Orientación al cliente, Perseverancia/tenacidad, <i>Trabajo en equipo</i>). - CONTROL (Atención al detalle, Control de calidad, Manejo del tiempo, Pensamiento analítico-conceptual, Preocupación por el orden, la calidad y la precisión, y Tacto-Diplomacia).
<p>(Dávila, Díaz, Méndez, & Palacios, 2018)</p>	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Artículos científicos y trabajos de grado de programas de posgrado en Colombia, estándares internacionales (PMI- PMBOK versión 6, IPMA - ICB4 y PMAJ - P2M versión 3).</p> <p>Se mencionan 33 competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalidad, Intelectualidad, Optimismo, Capacidad de creación de equipos, Capacidad de motivación, Capacidad de desarrollar la confianza, Inteligencia emocional, Improvisación, Habilidades de liderazgo, Ambición, Creatividad, Flexibilidad y adaptabilidad, Compromiso personal, Visión, Capacidad de persuadir, Efectividad., Capacidad de tomar decisiones, Habilidad de identificar y resolver problemas, Capacidad de organizar el trabajo a subordinados, Capacidad para trabajar en equipo, Facilidad para establecer contactos, Capacidad de comunicación, Asertividad, Autoridad, Integridad y honestidad, Habilidad para negociar, Visión estratégica de largo plazo, Liderazgo, Carisma, Innovación, Capacidad de aumentar la creatividad de sus subordinados, Capacidad de asumir riesgos, y Capacidad de generar el impulso en el momento necesario para dirigir el proyecto hacia el éxito.
<p>(Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018).</p>	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta estándares internacionales (PMI - PMCD versión 3) y 7 autores externos.</p> <p>Se mencionan 28 competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo, Política, poder y obtención de resultados, Comunicación, Negociación, Manejo y resolución de conflictos y problemas, Profesionalismo y comportamiento ético, Trabajo en equipo, Habilidades interpersonales, Influencia en otros, Realización de coaching a los miembros del equipo, Resiliencia emocional, Autorreflexión y autogestión, Iniciativa o ingenio, Eficacia (effectiveness), Conciencia y confianza en sí mismo, Gestión, Motivación, Relacionamiento y compromiso, Gestión de relaciones, Entendimiento de conflictos, Manejo de estrés, Habilidades de confrontación, Desarrollo de herramientas otorgadas, Toma de decisiones, Creatividad, Habilidad cognitiva, Sensibilidad, y Intuición.
<p>(Cerón & Quintero, 2017)</p>	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Artículos de revistas, artículos de conferencias, libros, tesis, guías o estándares.</p> <p>Se mencionan 2 recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planteamiento de objetivos: Enfocarse en el cumplimiento de los objetivos de la gerencia y Planeación estratégica: definir claramente el trabajo requerido para completar el proyecto.

(Peña, Zea, Jiménez, & Monsalve , 2017)	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Estándares internacionales, obras lexicográficas, artículos y libros.</p> <p>Se mencionan 8 habilidades: - Liderazgo, Comunicarse en múltiples niveles, Trabajo en equipo, Negociación, Actitud, Relaciones interpersonales – empatía, Delegar y Habilidades verbales.</p>
(Díaz, Parra, & Perdomo, 2016)	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Estándares internacionales (PMI, IPMA).</p> <p>Se mencionan 22 competencias: -Liderazgo, Desarrollo del espíritu de equipo, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Conocimientos políticos y culturales, Negociación, Generar confianza, Gestión de conflictos, Entrenamiento, Compromiso y motivación, Autocontrol, Confianza en sí mismo, Relajación, Actitud abierta, Creatividad, Orientación a resultados, Eficiencia, Consulta, Pasos del proceso, Apreciación de valores, y Ética.</p>
(Gonzalez D. , 2016)	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Autores Internacionales.</p> <p>Se mencionan 5 factores: - Empatía, Motivación, Agilidad mental, Versatilidad, y Resolución de conflictos.</p>
(Chávez & Hernández, 2015)	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Estándares internacionales (CII - Construction Industry Institute, PMI e IPMA).</p> <p>Se mencionan 30 competencias: - Logro y acción, Pensamiento analítico, Coraje, Impacto e influencia, Iniciativa, Efectividad personal, Conciencia de sí mismo, Pensamiento estratégico, Visión, Atributos (asertivo, adaptable, enérgico, credibilidad, madurez, positivo, responsable), Profesionalismo, Habilidades cognitivas, Capacidad comunicación, Liderazgo, Eficacia en decisiones, Gerencia de procesos, Compromiso y motivación, Autocontrol, Confianza en sí mismo, Relajación, Actitud abierta, Creatividad, Orientación a resultados, Eficiencia, Consulta, Negociación, Conflicto y crisis, Fiabilidad, Apreciación de valores, y Ética.</p>
(Carreño & Vargas, 2015)	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Estándares internacionales (PMI, IPMA, APM, AIPM).</p> <p>Se mencionan 28 competencias: - Comunicación, Liderazgo, Gerencia, Habilidades cognitivas, Efectividad, Profesionalismo, Compromiso y motivación, Autocontrol, Confianza en sí mismo, Relajación, Actitud abierta, Creatividad, Orientación a resultados, Eficiencia, Consulta, Conflicto y crisis, Fiabilidad, Apreciación de valores, Ética, Trabajo en equipo, Negociación, Gestión del recurso humano, Características de comportamiento, aprendizaje y desarrollo, Planeación, Habilidades interpersonales, Instrucción, Tutoría, y Análisis.</p>
(Pineda, 2012)	<p>La revisión literaria tuvo en cuenta Autores internacionales.</p> <p>Se mencionan 12 competencias: - Oportunidad, Persistencia, Logro y cumplimiento, Exigencia, experiencia, Corre riesgos, Fijar metas, Innovación, Trabajo en equipo, Independencia y autoconfianza, Búsqueda de información, y Planeación sistemática.</p>
(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC, 2003)	<p>Según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 001 que aplica a “Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Realización de actividades básicas para la Prestación del Servicio”, menciona las siguientes competencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normas de higiene y aseo. 2. Interpretación de manuales de procedimientos del establecimiento. 3. Elaboración de información. 4. Servicio al cliente. 5. Manejo de software y sistemas de información.
(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC, 2003)	<p>Según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002 que aplica a “Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Información a Clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a Políticas de Servicio”, menciona las siguientes competencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones interpersonales.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Técnicas de comunicación. 3. Diligenciamiento de formatos. 4. Solución de problemas. 5. Interpretación de protocolos de servicio. 6. Tipos de clientes. 7. Servicio al cliente. 8. Políticas del establecimiento.
(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC, 2003)	<p>Según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 003 que aplica a “Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Prestación de Servicio de Recepción y Reservas conforme a manuales existentes”, menciona las siguientes competencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretación de manuales de procedimientos. 2. Interpretación de protocolos de servicio. 3. Lenguaje técnico de área. 4. Manejo de software operativo y Sistemas de Información. 5. Normatividad legal vigente sobre extranjeros. 6. Normas de seguridad. 7. Técnicas de comunicación. 8. Manejo y solución de problemas. 9. Relaciones públicas.
(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC, 2003)	<p>Según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 004 que aplica a “Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Atención del área de Conserjería de acuerdo al manual de procedimientos”, menciona las siguientes competencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretación de protocolos de servicios. 2. Técnicas de comunicación. 3. Lenguaje técnico. 4. Manejo de equipos. 5. Solución de problemas. 6. Normas de control y seguridad. 7. Interpretación de manual de procedimientos.
(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC, 2003)	<p>Según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 005 que aplica a “Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Norma de Competencia Laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento”, menciona las siguientes competencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretación del manual de procedimientos. 2. Interpretación de protocolos de servicios. 3. Normatividad sobre cambio de divisas. 4. Elaboración de reportes. 5. Normas de seguridad. 6. Manejo de sistemas operativos. 7. Lenguaje técnico. 8. Conversión de divisas. 9. Operaciones básicas de matemáticas.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 13. Modelo de encuesta aplicada a los referentes.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PST DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

El cuestionario que se presenta a continuación tiene como objetivo validar las evidencias encontradas durante el desarrollo de la fase de revisión literaria del trabajo de grado denominado "Diseño de una metodología para el autodiagnóstico de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes PST 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 participación activa en el gremio fue seleccionado/a para hacer parte de la investigación, siendo su experiencia y conocimientos un insumo de gran valor para obtener la información requerida en esta investigación.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del encuestado *

2. Empresa en la que labora: *

3. Ubicación de la empresa (Ciudad/ Municipio): *

4. ¿En qué año fue constituida la empresa en la que labora? *

5. Definiendo Líder/Gerente de Proyectos como la persona asignada por la organización para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos de un proyecto (PMI, 2017).

¿Cuánto tiempo se ha desempeñado desarrollando la función de líder/gerente de proyectos en el sector de alojamiento turístico? *

- De 0 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 10 a 15 años
- De 15 a 20 años
- Más de 20 años

6. ¿Su compañía cuenta con la marca región "Boyacá es para vivirla"? *

7. La cantidad de empleados dentro de su organización se encuentra entre: *

- Entre 1 y 10
- Entre 11 y 50
- Entre 51 y 200
- Más de 200

8. ¿Su organización cuenta con certificados de capacitaciones expedidos por entidades promotoras del sector turístico?. Por favor seleccione de cuáles *

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT)
- Fondo Nacional de Turismo (FONTUR)
- PROCOLOMBIA
- Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO)
- Otras
- Ninguna

18. Conocimiento cultura organizacional

Es la competencia que tiene el líder de proyecto de identificar los valores, creencias, hábitos, comportamientos y actitudes, que se encuentran presentes en una organización, con el fin de generar una influencia que permita lograr los objetivos de la misma. *

	1	2	3	4	5	6	7
Conocimiento cultura organizacional	<input type="radio"/>						

19. Análisis crítico de normatividad y reglamentos

Es la capacidad de identificar interpretar y cumplir las restricciones establecidas por la normatividad aplicable a la organización. *

	1	2	3	4	5	6	7
Análisis crítico de normatividad y reglamentos	<input type="radio"/>						

20. ¿Considera usted que es necesario adicionar otra competencia? ¿Cual? ¿Por qué? *

Escribe tu respuesta

21. ¿Qué tipo de proyectos ha liderado dentro de su organización? *

Escribe tu respuesta

22. Teniendo en cuenta lo valiosa que es su experiencia para nuestra investigación, a continuación, le solicitamos que mencione los 3 factores a los cuales usted le atribuye el éxito que ha tenido en los proyectos desarrollados por su organización. *

Escribe tu respuesta

Figura 34. Modelo de encuesta para la definición de competencias.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 14. Resultados de la encuesta a los referentes.

Tabla 40. Observaciones a la encuesta.

ID	Nombre del encuestado	Empresa en la que labora:	Ubicación de la empresa (Ciudad/Municipio):	¿En qué año fue constituida la empresa en la que labora?	¿Cuánto tiempo se ha desempeñado desarrollando la función de líder/gerente de proyectos en el sector de alojamiento turístico?	¿Su compañía cuenta con la marca región "Boyacá es para vivirla"?	La cantidad de empleados dentro de su organización se encuentra entre:	¿Su organización cuenta con certificados de capacitaciones expedidos por entidades promotoras del sector turístico?. Por favor seleccione de cuáles	Si la respuesta anterior es "Otras" Por favor indique cuál o cuáles.
1	Jimena Gaitan	Bici campamento	Moniquirá	2017	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ninguna;	
2	Luis Fernando Gil Meza	Refugio de montaña Rincón de Duzgua	Monguí	2014	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);PROCOLOMBIA; Otras;	SENA
3	Diana Chaparro	Cabañas Yukatan	Aquitania vereda de Suse	2017	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);	
4	Jaime Enrique Alarcón	La Estancia de La Pradera	Nobsa-Puntalarga2016	2016	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Otras;	Sena: Manipulación de alimentos, manejo de habitaciones, ACTUALIZACIÓN RNT
5	Daniel Latorre	Hotel Refugio del Lago	Aquitania	2018	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ninguna;	
6	Isabel Chavarro	Posada Ecoturística Rogitama Biodiversidad	Arcabuco	2014	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	PROCOLOMBIA;	
7	Eleonora Castro Rebolledo	CARE Y ASOCIADOS LTDA (Hotel Termales el Batán)	Cúitiva	1984	De 5 a 10 años	Si	Entre 11 y 50	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);PROCOLOMBIA;Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO);Otras;	SENA, certificaciones expedidas en cursos y diplomados de instituciones internacionales
8	Juan Pablo Buitrago	Hotel B&M	Berbeo	2013	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ninguna;	
9	ELENA SUAREZ	HOTEL CENTENARIO PLAZA	BELEN BOYACA	2012	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);	
10	MARIA CRISTINA MUÑOZ	CALICANTO HOSPEDAJE	DUITAMA BOYACA	2017	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ninguna;	
11	Josué Rincón	Glamping finca corazón	Arcabuco	2018	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ninguna;	
12	JAIME SILVA GRANADOS	LA DIVINA	FIRAVITOBA	2018	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Otras;	SENA-CAMARA DE COMERCIO

13	Yulieth Engativa	Hotel Engatamá	Moniquirá	2006	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) ;	
14	Yelitza Torres Cruz	Vittorio Hotel	Jenesano	2017	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	PROCOLOMBIA; Otras;	Sená, CCT
15	HOTEL TUVALU	HOTEL TUVALU	PAIPA BOYACÁ	1993	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ninguna;	
16	CLARA JULIANA ESTUPIÑAN LESMES	HOSPEDAJE D Y D	VILLA DE LEYVA	2010	De 5 a 10 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);Otras;	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
17	CARLOS EDUARDO PEÑA GARCIA	INVERSIONES RVF LTDA	DUITAMA BOYACA	1994	Más de 20 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) ;	
18	Pedro Javier Saavedra Cárdenas	Alojamiento Rural Altos de Bellavista	Gachantivá	2018	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ninguna;	
19	Diego Araque	Hostal La Cazihita	Sogamoso	2009	De 5 a 10 años	Si	Entre 1 y 10	Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);	Inglés para el turismo
20	Wilson Camargo	Hotel Milán Duitama	Duitama	2015	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) ;	
21	CAROLINA DIAZ	HOTEL YANUBE DE LA ONCE	SOGAMOSO	13 DE FEBRERO DEL 2004	De 5 a 10 años	Si	Entre 1 y 10	Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);Otras;	SENA BOYACA
22	María Victoria Cely González	Alojamiento La Casona de San Francisco	Monguí (Boyacá)	2018	De 10 a 15 años	Si	Entre 1 y 10	Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);PROCOLOMBIA; Otras;	SENA
23	ARGEMIRO PEREZ LOPEZ	HOTEL NOBSA COLONIAL	CARRERA 10 NUMERO 4 - 18 NOBSA BOYACA	1999	De 15 a 20 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);Otras;	SENA Y CÁMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO
24	MYRIAM HERRERA UNIBIO	HOTEL VILLA DEL SOL DE CHAMEZA	NOBSA - BOYACA	2008	De 10 a 15 años	Si	Entre 1 y 10	Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);Otras;	CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO Y SENA
25	ESPERANZA VALLEJO LONDOÑO	HOTEL CASA CAMPESTRE SAN MATEO	NOBSA-BOYACA	2.015	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) ;Otras;	CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO
26	Lucero	Costa azul	Aquitania	2012	De 5 a 10 años	Si	Entre 1 y 10	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT);Fondo Nacional de Turismo (FONTUR);PROCOLOMBIA;	
27	LUZ MARINA USCATEGUI C	HOTEL SILOE	NAZARETH-BELENCITO , NOBSA-BOYACA	2016 AL 2017	De 0 a 5 años	Si	Entre 1 y 10	PROCOLOMBIA; Otras;	SENA

ID	Capacidad de análisis	Conocimiento del negocio	Visión del negocio	Emprendimiento	Influencia	Adaptabilidad al cambio	Toma de decisiones	Orientación a resultados	Conocimiento cultura organizacional	Análisis crítico de normatividad y reglamentos	¿Considera usted que es necesario adicionar otra competencia? ¿Cual? ¿Por qué?
1	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	creo que no
2	5	5	5	6	7	3	6	6	4	7	Trabajo en red. Considerando que los turistas llegan por un destino, por una oferta región
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Ninguna
4	6	6	7	7	7	5	7	7	7	6	Bilingüismo
5	4	5	6	6	4	5	6	6	7	7	Están las necesarias
6	4	6	6	5	1	4	3	7	5	6	No
7	7	6	5	5	5	6	7	6	6	6	No
8	4	6	6	7	4	6	7	6	6	5	No
9	7	6	7	5	7	5	7	7	7	7	NO
10	7	6	7	7	7	5	7	6	7	7	CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE
11	1	5	6	7	3	6	6	4	5	2	No
12	5	6	6	7	7	5	7	7	7	7	CONOCIMIENTO DE LA CULTURA DE LA REGIÓN
13	5	5	4	5	6	6	6	6	5	6	Si, conocimientos de trabajadores. porque es muy importante que estén capacitados en lo que compete cada cargo.
14	6	6	6	7	6	5	6	6	6	7	No
15	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	EXPERIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE
16	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	Servicio y orientación al cliente. Pese a que es una competencia propia del sector, muchos de los colegas no llegan a prosperar en su negocio por carencia o poca amabilidad con sus clientes; lo que genera malestar a pesar de tener otra competencia con alta calificación.
17	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	Autocontrol
18	7	7	5	5	5	4	7	5	4	4	Capacitación
19	6	7	7	6	5	6	5	5	5	6	No
20	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	no
21	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	CAPACITACION - TRABAJO EN RED CON TODO EL ENTORNO TURISTICO- DESTINO

22	4	7	6	7	6	6	7	6	5	6	No
23	5	5	4	6	4	5	5	6	5	6	NO
24	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	NO - ME PARECE QUE CUMPLIENDO LAS ANTERIORES ES SUFICIENTE
25	5	6	5	5	5	7	7	5	6	4	NO
26	5	7	7	7	7	7	7	7	6	6	No es necesario
27	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	FINANCIERA: tener la capacidad para realizar negociaciones sin riesgo de pérdida

ID	¿Qué tipo de proyectos ha liderado dentro de su organización?	Teniendo en cuenta lo valiosa que es su experiencia para nuestra investigación, a continuación, le solicitamos que mencione los 3 factores a los cuales usted le atribuye el éxito que ha tenido en ...
1	turismo en bici	redes sociales, voz a voz, y participación y promoción en la oficina de turismo de nuestro municipio
2	De certificación de Sostenibilidad.	Planeación, coordinación, compromiso total.
3	Todo el proceso de creación de empresa	Calidad de servicio. Innovación del servicio. Ubicación geográfica
4	Alojamientos normalizados y legalizados	Calidad total
5	Remodelación, ampliación y puesta en marcha del hotel	Objetivos claros, perseverancia y compromiso.
6	Fortalecimiento del producto turístico	Disciplina, constancia, preparación
7	De infraestructura para disminuir el impacto ambiental por el ejercicio de la actividad económica principal: PTAR de uso recreativo y de uso doméstico. De innovación del producto turístico que ofrecemos	Planeación estratégica, flexibilidad en los procesos cuando se presentan inconvenientes, tener clara la meta y objetivo del proyecto
8	Ninguno	Constancia,
9	INCENTIVAR EL TURISMO LOCAL Y PROYECTAR A BELÉN COMO DESTINO TURÍSTICO A TRAVÉS DE TURISMO DE AVENTURA COMO EVENTOS DE CICLOMONTAÑISMO, PARAPENTE.	1. Son eventos que están en auge (ciclomontañismo) esto atrae mucho al Turista y enfrentar estos retos llama mucho la atención, nuestro evento denominado RETO 4 PICOS cada año tiene mayor acogida porque hay rutas muy exigentes y cada participante se le mide a cumplirlas, este tipo de evento ha generado auge en el Turismo del Municipio ya que vienen participantes Regionales y Nacionales. 2. La atención y amabilidad con que se recibe al Turista de esto depende la permanencia y que año tras año regresen nuevamente al Municipio. 3. Realizamos vídeos promocionales de los eventos donde se muestra la geografía de Municipio y Municipios vecinos esto genera alto impacto en los cibernautas porque atrae a visitantes que cada día quieren tener nuevas experiencias y conocer nuevos lugares. https://www.facebook.com/Reto4Picos/videos/1138604702954841/?q=reto%204%20picos&pa=SEARCH_BOX - https://www.facebook.com/Reto4Picos/videos/2401314426818468/ - https://www.facebook.com/TeamBelenBoyaca/videos/667796003627120/UzpfSTY2Nzc1ODQzMToxMDE1Nzg2MTYzMD E5MzQzMg/
10	GUIA TURISTICA	CALIDAD EN EL SERVICIO. AMABILIDAD Y ATENCION AL CLIENTE
11	Ampliación de servicios y capacidad de carga	Innovación, calidad y servicio
12	MANEJO ADECUADO DE RESIDUOS	PERSISTENCIA, SERVICIO AL CLIENTE TRABAJO EN EQUIPO

13	Implementación NORMA TÉCNICA DE SOSTENIBILIDAD NTS TS 002 , con auditoria virtual del ministerio	Capacitación, disciplina y personal dispuesto a mejorar
14	NTS TS 002, SGSST	1. Financiación propia, 2. Rescate de saberes y sabores del territorio y 3. Apoyo de la Sec. De Turismo de Boyacá en promoción de la Provincia de Márquez
15	ATENCIÓN PRIMORDIAL EXPERIENCIAS EMOCIONALES Y VALOR AGREGADO AL SERVICIO.	TRABAJO EN EQUIPO DISPOSICIÓN Y BIENESTAR DE LA COMUNIDAD
16	Sobre las nuevas propuestas de sostenibilidad que lidera el municipio, se ha creado un proyecto de sostenibilidad para el hostel en procesos de readecuación de residuos, recolección de aguas lluvias para riegos.	1. Orientación a los resultados, 2. Servicio al cliente, 3. Confiabilidad
17	Reestructuración administrativa y operativa	Un gran equipo, Una buena estrategia, competencia
18	Turismo comunitario	Sentido de pertenencia, compromiso, dedicación
19	Crowdfunding para la ampliación física del hostel - Estrategia de marketing	Capacitación continua, servicio humano y personalizado, excelente relación costo/beneficio, vinculación con la comunidad
20	promover los municipios al rededor del hotel y tener guías certificados por SENA para las charlas sobre los municipios y porque cada uno es famoso	ejecutivos, turismo, deporte
21	PROMOCION- RECONSTRUCCION- MEJORA	PERSONAL DE TRABAJO- COMPROMISO-RESULTADOS A LARGO PLAZO ADAPTANDOSE AL CAMBIO
22	Búsqueda de la certificación en sostenibilidad de la empresa.	Constancia, compromiso, disciplina.
23	INFRAESTRUCTURA, SOSTENIBILIDAD, MEDIO AMBIENTE	1. ATENCIÓN PERSONALIZADA, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERMANENTE, 3.FORMALIZACION CON RESPECTO A LA NORMATIVIDAD VIGENTE
24	NINGUNO - ES UNA EMPRESA PEQUEÑA	ATENCIÓN AL CLIENTE- MANTENIMIENTO OPTIMO DEL HOTEL- CUMPLIMIENTO NORMAS
25	NINGUNO	SERVICIO AL CLIENTE,, PROMOCION,
26	Sostenibilidad ambiental	Liderazgo, organización y sistematización. Se procesos
27	Proyecto Turístico que pretende proveer más de 3.000 empleos en área de influencia social: Barrio Nazareth	Plataformas turísticas, alianzas con empresas, comercialización en Ferias Empresariales

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Anexo 15: Gradación de competencias y comportamientos asociados.

1.1.1.1.1. 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.

1.1.1.1.1.1. Definición y alineación de objetivos.

- Grado A: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad y el marco estratégico de la organización, teniendo en cuenta que estos sean específicos, medibles, alcanzables y definidos en el tiempo e introduciendo los cambios necesarios dentro y fuera en la órbita de su accionar.
- Grado B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad y el marco estratégico de la organización, teniendo en cuenta que estos sean específicos, medibles, alcanzables y definidos en el tiempo evitando cambios en la órbita de su accionar.
- Grado C: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad de la organización.
- Grado D: Tiene una escasa materialización de ideas en objetivos.

1.1.1.1.1.2. Alineación de recursos.

- Grado A: Genera espacios y contribuye con la integración y alineación de todas las partes involucradas con la consecución de los objetivos estratégicos, estableciendo canales de comunicación para el planteamiento de iniciativas que permitan la mejora continua en la coordinación de los recursos.
- Grado B: Genera espacios que contribuyen con la integración y alineación de todas las partes involucradas con la consecución de los objetivos estratégicos.
- Grado C: Los espacios que genera son insuficientes para permitir la coordinación y alineación de las partes involucradas con la consecución de los objetivos estratégicos.
- Grado D: No alinea las partes funcionales de la organización.

1.1.1.1.1.3. Enfoque en consecución de objetivos.

- Grado A: Actúa para lograr los objetivos establecidos, proporcionando los recursos necesarios, fijándose para sí y otros los parámetros a alcanzar, los plazos requeridos y teniendo en cuenta el impacto que puede generar el desarrollo de los objetivos en los interesados.
- Grado B: Actúa para lograr los objetivos establecidos, proporcionando los recursos necesarios, fijándose para sí y otros los parámetros a alcanzar y los plazos requeridos.
- Grado C: Actúa para lograr los objetivos establecidos, proporcionando los recursos necesarios y fijándose para sí y otros los parámetros a alcanzar
- Grado D: Actúa para lograr los objetivos establecidos fijándose para sí y otros los parámetros a alcanzar

1.1.1.1.4. Seguimiento y control a indicadores de gestión.

- Grado A: Define, utiliza y realiza seguimiento a indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con el fin de controlar el proceso e identificar falencias en las acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos planteados disminuyendo los impactos negativos que puedan perjudicar al proyecto
- Grado B: Define, utiliza y realiza seguimiento a indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, con el fin de controlar el proceso
- Grado C: Define y utiliza indicadores de gestión para medir los resultados obtenidos.
- Grado D: No se apoya en el uso de indicadores para medir los resultados de su gestión.

1.1.1.1.5. Desarrollo de acciones.

- Grado A: Evalúa, promueve y ejecuta el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a la mejora de la eficiencia de las operaciones para el logro de los objetivos planteados.
- Grado B: Promueve y ejecuta el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a la mejora de la eficiencia en la ejecución de los proyectos.
- Grado C: Se asegura de que los procesos definidos se ejecuten según lo establecido para lograr los objetivos propuestos.
- Grado D: No tiene en cuenta los procesos definidos disminuyendo la eficiencia en la ejecución de los proyectos.

1.1.1.2. 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.

1.1.1.2.1. Poder de convencimiento.

- Grado A: Tiene capacidad para convencer o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia entre personas claves con alto poder de decisión.
- Grado B: Tiene capacidad para convencer o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia.
- Grado C: Tiene la capacidad para convencer o persuadir a otros.
- Grado D: Tiene una baja capacidad de convencimiento o persuasión.

1.1.1.2.2. Manejo de impacto

- Grado A: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de la organización. Lleva a cabo acciones especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
- Grado B: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de la

organización. Lleva a cabo acciones especialmente pensadas para producir un impacto determinado.

- Grado C: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de la organización.
- Grado D: No analiza el impacto de sus palabras o acciones en el medio que se rodea.

1.1.1.1.2.3. Manejo de situaciones complejas.

- Grado A: Lidera proyectos o trabajos que requieran una capacidad de manejar conversaciones y/o situaciones difíciles, identificando el entorno en el que se encuentra para desenvolverse y obtener los resultados esperados.
- Grado B: Apoya proyectos o trabajos que requieran una capacidad de manejar conversaciones y/o situaciones difíciles.
- Grado C: Delega trabajos que requieran una capacidad de manejar conversaciones y/o situaciones difíciles.
- Grado D: Carece de inteligencia emocional para el manejo de situaciones difíciles.

1.1.1.1.2.4. Cooperación.

- Grado A: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre usuarios, académicos, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.
- Grado B: Establece relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre usuarios, académicos, representantes de sindicatos, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.
- Grado C: Establece una red de apoyo cerrada en donde solo participan personas de su entera confianza.
- Grado D: Para la consecución de sus objetivos asume la totalidad de las actividades.

1.1.1.1.2.5. Persuasión.

- Grado A: Separa la emoción de la lógica para promover una solución de valor, utilizando múltiples enfoques y estilos para persuadir. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás, aplicando la persuasión.
- Grado B: Separa la emoción de la lógica para promover una solución de valor, generalmente usando una única acción para persuadir. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.
- Grado C: En algunas situaciones da prioridad a lo emocional sobre la lógica. Generalmente usa una única acción para persuadir, elaborando varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.

- Grado D: Es emocional en el momento de tomar decisiones. Carece de habilidad para influenciar a los demás en busca de sus objetivos.

1.1.1.1.3. 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.

1.1.1.1.3.1. Oportunidades de negocio.

- Grado A: Identifica oportunidades relacionadas con el negocio, definiendo estrategias que se anticipan a las necesidades del entorno y genera acciones que contribuyen a los objetivos de la empresa
- Grado B: Identifica oportunidades relacionadas con el negocio, definiendo estrategias que se anticipan a las necesidades del entorno y que contribuyen a los objetivos de la empresa.
- Grado C: Identifica oportunidades relacionadas con el negocio con baja claridad en la definición de estrategias que permitan materializar las oportunidades.
- Grado D: No identifica oportunidades de negocio.

1.1.1.1.3.2. Metodología de trabajo.

- Grado A: Implementa nuevos métodos de trabajo que surgen por iniciativa propia o por directrices institucionales. Lo anterior con el fin de generar soluciones innovadoras a las problemáticas.
- Grado B: Implementa nuevos métodos de trabajo surgidos por iniciativa propia lo anterior con el fin de generar soluciones innovadoras a las problemáticas.
- Grado C: Implementa nuevos métodos de trabajo siempre y cuando surjan de directrices institucionales, con el fin de generar soluciones innovadoras a las problemáticas.
- Grado D: Es reacio a implementar nuevos métodos de trabajo.

1.1.1.1.3.3. Propuestas de valor - Innovación.

- Grado A: Propone e implementa nuevas ideas para crear o mejorar productos, procesos o servicios que cuenten con valor agregado
- Grado B: Propone nuevas ideas para crear o mejorar productos, procesos o servicios que cuenten con valor agregado.
- Grado C: Propone nuevas ideas para mejorar productos, procesos o servicios que cuenten con valor agregado.
- Grado D: No Identifica nuevas ideas que contribuyan a la organización.

1.1.1.1.3.4. Gestión de riesgos.

- Grado A: Identifica, evalúa y demuestra la disposición de gestionar riesgos económicos y sociales, generando e implementando planes que permitan incrementar la probabilidad de materializar los objetivos de negocio.
- Grado B: Identifica y demuestra la disposición de gestionar riesgos económicos y sociales, generando planes que permitan su control para conseguir los objetivos de negocio.
- Grado C: Identifica y demuestra la disposición de gestionar riesgos económicos y sociales.
- Grado D: No identifica ni tiene la disposición de gestionar los riesgos.

1.1.1.1.3.5. Sostenibilidad.

- Grado A: Plantea, ejecuta y evalúa iniciativas buscando la sostenibilidad económica, ambiental y social, pensando en las futuras generaciones y el impacto a la sociedad.
- Grado B: Plantea y ejecuta iniciativas buscando la sostenibilidad económica, ambiental y social, pensando en las futuras generaciones y el impacto a la sociedad.
- Grado C: Plantea iniciativas buscando la sostenibilidad económica, ambiental y social, pensando en las futuras generaciones y el impacto a la sociedad.
- Grado D: Muestra escaso interés por plantear iniciativas en pro de la sostenibilidad.

1.1.1.1.4. Toma de decisiones:

Es la capacidad de seleccionar de forma objetiva la mejor alternativa buscando un impacto positivo dentro de la organización.

1.1.1.1.4.1. Mecanismos de selección de opciones.

- Grado A: Propone, aplica y evalúa mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Grado B: Propone y aplica mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista.
- Grado C: Propone mecanismos de selección de opciones propios sin tener en cuenta los objetivos organizacionales.
- Grado D: No cuenta con mecanismos para selección de opciones.

1.1.1.1.4.2. Evaluación de información.

- Grado A: Analiza y evalúa la información de la situación y el contexto de la misma, para reducir el grado de complejidad.
- Grado B: Analiza y evalúa la información de la situación para reducir el grado de complejidad.
- Grado C: Analiza la información de la situación para reducir el grado de complejidad.
- Grado D: Confía en sus instintos para la elección de la mejor alternativa.

1.1.1.1.4.3. Impacto.

- Grado A: Anticipa y cuantifica el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Grado B: Anticipa y cuantifica el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener.
- Grado C: Anticipa el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener.
- Grado D: Toma decisiones sin medir las consecuencias e impacto que estas puedan generar.

1.1.1.1.4.4. Diligencia.

- Grado A: Se caracteriza por solucionar situaciones presentadas en el día a día de manera concreta y concertada y en el menor tiempo posible.
- Grado B: Se caracteriza por solucionar situaciones presentadas en el día a día de manera concreta y concertada pero inoportuna
- Grado C: Es Se caracteriza por solucionar situaciones presentadas en el día a día de manera concreta pero inoportuna y no concertada
- Grado D: No da respuesta a las situaciones presentadas.

1.1.1.1.4.5. Seguimiento y control a las decisiones.

- Grado A: monitorea y controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, evaluando el resultado, comparando lo alcanzado con lo esperado.
- Grado B: Monitorea y controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas.
- Grado C: B. Monitorea el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas.
- Grado D: Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad.

1.1.1.1.5. Visión del negocio:

Es la capacidad 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.

1.1.1.1.5.1. Análisis de los procesos misionales.

- Grado A: Identifica, analiza y evalúa los procesos misionales, examinando las fortalezas y debilidades con el fin de proponer iniciativas para mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas, para impulsar el logro de los objetivos estratégicos, la misión y visión de la organización.

- Grado B: Identifica analiza y evalúa los procesos misionales, examinando las fortalezas y debilidades con el fin de impulsar el logro de los objetivos estratégicos, la misión y visión de la organización.
- Grado C: Identifica y analiza los procesos misionales, examinando las fortalezas y debilidades.
- Grado D: Es indiferente al desarrollo de los procesos misionales.

1.1.1.1.5.2. Análisis del entorno.

- Grado A: Identifica y comprende las tendencias del mercado analizando el entorno de la organización (local, regional y mundial) y evaluando las necesidades de los clientes, en línea con los objetivos estratégicos.
- Grado B: Identifica y comprende las tendencias del mercado analizando el entorno de la organización (local, regional y mundial).
- Grado C: Identifica las tendencias del mercado analizando el entorno de la organización (local, regional y mundial).
- Grado D: Es indiferente a los cambios en el entorno.

1.1.1.1.5.3. Planteamiento de acciones estratégicas a corto y mediano plazo.

- Grado A: Analiza y genera acciones estratégicas para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto y mediano plazo creando oportunidades o minimizando los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios y elabora planes de contingencia
- Grado B: Analiza y genera acciones estratégicas para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto y mediano plazo creando oportunidades o minimizando los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios.
- Grado C: Analiza y genera acciones estratégicas para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto y mediano plazo creando oportunidades o minimizando los problemas potenciales.
- Grado D: Toma decisiones en el corto y mediano plazo sin tener en cuenta el impacto de las mismas en la estrategia.

1.1.1.1.5.4. Planteamiento de acciones estratégicas a largo plazo.

- Grado A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras.
- Grado B: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
- Grado C: Reconoce las situaciones actuales sin una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
- Grado D: No cuenta con visión a largo plazo del negocio.

1.1.1.1.5.5. Respuesta estratégica.

- Grado A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas e identifica las fortalezas y debilidades de su propia organización generando estrategias que le permitan materializar los objetivos
- Grado B: Comprende los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas e identifica las fortalezas y debilidades de su propia organización.
- Grado C: Percibe los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización.
- Grado D: Es indiferente a los cambios en el entorno.

Fuente: Elaboración propia, (2019) a partir de (Alles, 2009) y (Universidad de Santiago, 2013).

Anexo 16. Enunciados desarrollados en el trabajo de grado.

Tabla 41. Enunciados desarrollos en el trabajo de grado.

Competencia	Categoría	Enunciado
1. Orientación a resultados	Definición y alineación de objetivos	<p>Durante la ejecución de los objetivos, considero innecesario generar cambios que impacten el día a día de la organización.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
	Alineación de recursos	<p>Al momento de empezar un nuevo proyecto y durante su desarrollo reúno a todas las partes involucradas, generando espacios para informar a cada uno de estos actores sobre su papel dentro de la consecución de los objetivos trazados.</p> <p>Luego de escuchar, analizar y aprobar las iniciativas de cada una de las partes involucradas para el desarrollo del proyecto, genero planes para incluirlas dentro de la ejecución de los objetivos y mejorar la alineación de los recursos.</p> <p>Considero poco relevante escuchar la opinión de las partes involucradas en el proyecto ya que tengo claramente definido los objetivos que debo cumplir.</p>
	Enfoque en consecución de objetivos	<p>En cada proyecto que genero para la organización defino con antelación sus objetivos, los recursos necesarios y las acciones para cumplirlos.</p> <p>En el desarrollo de mis proyectos no limito el tiempo para su desarrollo ni los recursos requeridos, lo importante es lograr el objetivo.</p> <p>Motivo a los involucrados del proyecto para que cumplan metas de desempeño y así lograr los objetivos.</p>

Competencia	Categoría	Enunciado
2. Influencia	Seguimiento y control a indicadores de gestión	<p>Hago seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas a partir de los indicadores de gestión definidos.</p> <p>Determino el impacto de los resultados obtenidos durante la ejecución de los objetivos a partir de indicadores con el fin de tomar las medidas correctivas y preventivas necesarias.</p> <p>Considero innecesario la destinación de recursos para el control de los procesos ya que las personas conocen bien que actividades deben desarrollar.</p>
	Desarrollo de acciones.	<p>Mantengo los procesos de mi organización como tradicionalmente los he ejecutado ya que de esta manera he logrado los mejores resultados.</p> <p>Implemento mejoras en los procesos que permitan conseguir una mayor eficiencia dentro de los mismos.</p> <p>Dispongo de información sobre los procesos de mi organización y los evalúo para determinar posibles falencias.</p>
	Poder de convencimiento	<p>Al impulsar una iniciativa me contacto con personas con alto poder e influencia en el medio que me rodea.</p> <p>Involucro a personas claves que me permitan difundir los objetivos de las iniciativas a otros con el fin de generar una red de apoyo.</p> <p>Logro que las personas realicen o apoyen las actividades que necesito para dar cumplimiento a mi proyecto.</p>
	Manejo de impacto	<p>Calculo el efecto de las acciones desarrolladas, esperando conseguir una imagen favorable de la organización ante los interesados.</p> <p>En medio de la exposición de mis ideas utilizo distintos argumentos para justificar mi postura.</p> <p>Previo a reunirme con los interesados, genero acciones que promuevan su involucramiento en la iniciativa.</p>

Competencia	Categoría	Enunciado
	Manejo de situaciones complejas	<p>Cuando se me presenta una situación compleja asumo el rol de líder en la solución de la misma.</p> <p>Tengo en cuenta el entorno que me rodea con el fin de tomar las acciones más adecuadas para la solución de las situaciones complejas.</p> <p>Permito que otros actores intervengan de manera activa en la solución de las situaciones presentadas.</p>
	Cooperación	<p>Al reunirme con personas del gremio, establezco relaciones y vínculos con ellas, generando un ambiente propicio para la cooperación.</p> <p>No participo de eventos gremiales o asociados a la industria ya que no considero necesario lo que allí puedan ofrecer.</p> <p>Estoy a la expectativa de poder brindar una buena imagen mía y de mi organización.</p>
	Persuasión	<p>Analizo a las personas de mi entorno y defino estrategias para abordar a cada una de ellas de acuerdo a su actuar.</p> <p>En momentos de tomar las decisiones las reacciones emocionales de los demás me generan incomodidad.</p> <p>Para lograr que una persona apoye mis iniciativas, si a partir de argumentos lógicos no lo consigo, busco la forma de generar empatía por medio de su actuar y sus emociones.</p>
3. Emprendimiento	Oportunidades de negocio	<p>Me mantengo actualizado con las tendencias del mercado y a partir de estas tomo decisiones para nuevas iniciativas relacionadas con el negocio.</p> <p>Después de identificar una oportunidad de negocio género y evalúo diferentes estrategias que contribuyan a la realización de las soluciones a las necesidades del entorno y que estén alineadas con los objetivos de la organización.</p>

Competencia	Categoría	Enunciado
		Mantengo la misma línea de mi negocio sin tener en cuenta las necesidades y expectativas del entorno.
	Metodología de trabajo	<p>Genero espacios de conversación con el equipo de trabajo involucrado en el desarrollo del proyecto para diseñar una metodología de trabajo eficiente.</p> <p>Cumplo a cabalidad las directrices institucionales, en cuanto a la implementación de nuevos métodos de trabajo para generar soluciones innovadoras.</p> <p>Impongo mi estilo de trabajo sobre mi equipo ya que soy yo quien los lidera.</p>
	Propuestas de valor - Innovación	<p>Destino los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas planteadas con el fin de innovar o mejorar en los servicios prestados por la organización.</p> <p>Considero que los productos y servicios ofrecidos por mi organización son suficientes para cumplir con las expectativas de los clientes y no requieren ningún tipo de modificación.</p> <p>Busco constantemente plantear e implementar nuevos servicios que superen las expectativas de mis clientes y les genere un valor agregado.</p>
	Gestión de riesgos	<p>Cuando planteo una iniciativa, analizo las ventajas y desventajas de tomar una decisión que implique un riesgo para la organización.</p> <p>En el momento de evaluar un riesgo, planteo varias alternativas de contingencia para evitar que la materialización del mismo afecte los objetivos del proyecto.</p> <p>Al momento de ejecutar una nueva iniciativa asumo los riesgos según se vayan presentando, generando estrategias de choque que minimicen el impacto.</p>
	Sostenibilidad	<p>Evalúo el impacto que pueden generar las iniciativas que propongo en mi organización en el entorno que me rodea.</p> <p>Tengo en cuenta las opiniones de la comunidad que se verá impactada por el desarrollo de mis iniciativas, generando acciones que les aporten positivamente.</p>

Competencia	Categoría	Enunciado
4. Toma de decisiones	Mecanismos de selección de opciones	Dentro del planteamiento de mis iniciativas paso por alto el impacto que estas puedan tener en la sociedad y en la economía local, ya que no influye en el desarrollo de las mismas.
		Dentro de mí organización busco identificar y proponer diferentes métodos que me permitan conseguir la mayor cantidad de parámetros necesarios para seleccionar una opción.
		Identifico las consecuencias que se pueden generar al momento de tomar una decisión, seleccionando la más alineado con los objetivos organizacionales, además de aquellos que pueda controlar.
	Evaluación de información	Tomo decisiones alineadas con los objetivos de la organización.
		Utilizo diferentes fuentes de información que me permitan analizar y tener un panorama general de la situación presentada.
		No permito que la información del entorno influya en mis decisiones.
	Impacto de las decisiones	Divido en categorías pequeñas la información analizada, lo cual me permite evaluar la incertidumbre y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
		Analizo con antelación las consecuencias e impactos de las decisiones que voy a tomar para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
		No tengo en cuenta los efectos que se pueden generar a partir de una decisión que tome.
	Diligencia	Considero las acciones necesarias para lograr el impacto deseado al tomar una decisión.
Doy solución a las problemáticas que se presentan en el día a día de la organización en el menor tiempo posible.		
Llego a acuerdos con las personas involucradas en las diferentes situaciones para dar solución a las mismas.		
		Subestimo la necesidad de dar solución concreta a las diferentes situaciones que se me presentan en el día a día de la organización.

Competencia	Categoría	Enunciado
	Seguimiento a las decisiones	<p>Realizo seguimiento y control a las decisiones tomadas y su impacto en la ejecución de actividades propias de la organización.</p> <p>Después de tomar una decisión e implantarla dentro de la organización olvido evaluar si el resultado esperado fue obtenido.</p> <p>Ejecuto las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad ni las consecuencias que estas puedan generar.</p>
5. Visión del negocio	Análisis de los procesos misionales	<p>Tengo claros cuales son los procesos clave dentro de la organización y el impacto de estos para el logro de objetivos estratégicos.</p> <p>Planteo indicadores que me permitan hacer seguimiento al rendimiento de los procesos clave dentro de la organización con el fin de proponer iniciativas que permitan mejorar el desempeño de los mismos al interior de la organización.</p> <p>No utilizo mecanismos que me permitan conocer el impacto de los proyectos o procesos que se adelantan dentro de la organización.</p>
	Análisis del entorno	<p>Realizo un análisis de los diferentes actores que influyen en mi organización, buscando determinar su proyección, con fin de definir la dirección que debo tomar en mi organización.</p> <p>Me mantengo actualizado con las tendencias del mercado asociadas al sector económico de mi organización y evalúo el impacto que estas pueden tener dentro de mi negocio.</p> <p>Evalúo cuales son las necesidades de mis clientes para mejorar la prestación de servicios acorde con la demanda del sector.</p>
	Planteamiento de acciones estratégicas a	<p>Evalúo las consecuencias de las decisiones que puedo tomar y ejecuto la mejor opción.</p> <p>Genero acciones estratégicas sin contar con la opinión de los involucrados y los impactos que pueden generar en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.</p>

Competencia	Categoría	Enunciado
	corto y mediano plazo	Ante una posible situación o una condición que requiera una solución inmediata estructuro y ejecuto planes de acción definiendo los recursos necesarios para su ejecución y las metas a alcanzar.
	Planteamiento de acciones estratégicas a largo plazo	<p>Trazo una hoja de ruta que me permita identificar las iniciativas que contribuyan con la visión a largo plazo de la compañía.</p> <p>Hago una evaluación del mercado y de mi negocio con el fin de identificar oportunidades alineadas con mis objetivos estratégicos y detectar posibles problemas que se puedan presentar a futuro.</p> <p>Evalúo las tendencias del mercado, propongo y/o promuevo iniciativas innovadoras que me permitan resaltar y captar a los posibles clientes.</p>
	Respuesta estratégica	<p>Me mantengo informado sobre los cambios en el entorno buscando identificar oportunidades en el mercado y previendo posibles amenazas para mi organización.</p> <p>Planteo e implemento estrategias que me permitan lograr la materialización de los objetivos.</p> <p>Adapto a mi organización a las situaciones adversas que se presentan identificando las debilidades y fortalezas de la misma y buscando minimizar los efectos negativos.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 17. Modelo de medición de competencias estratégicas.

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
<p>El instrumento que se presenta a continuación hace parte del trabajo de grado denominado "Diseño de una metodología para el autoevaluación de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>			
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			
<p>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.</p> <p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 			
GLOSARIO			
<p>Interesados: Se refiere a las personas, grupos u organizaciones que se encuentran involucrados, tienen capacidad de influencia y pueden afectar o ser afectados por el proyecto. (Project Management Institute, 2017)</p> <p>Complejo: Que se compone de elementos diversos. Complicado, de difícil entendimiento o resolución. (Real Academia Española, s.f.)</p> <p>Actores: Participante en una acción o suceso (Real Academia Española, s.f.)</p> <p>Expectativa: Posibilidad razonable de que algo suceda (Real Academia Española, s.f.)</p> <p>Implicación: Repercusión o consecuencia de algo.</p> <p>Impacto: Conjunto de los efectos que un suceso o un hecho producen en su entorno físico o social. (Oxford, s.f.)</p> <p>Consecuencia: Hecho o acontecimiento que se sigue o resulta de otro. (Real Academia Española, s.f.)</p>			
FORMULARIO			
<p>El formulario esta compuesto por las siguientes columnas:</p> <p>Competencia: Nombre de la competencia a evaluar. Categoría: Nombre de la categoría asociada a la competencia evaluada. Enunciado: Descripción de una situación o acción la cual estará sujeta a valoración. Valoración: Espacio destinado para calificar la reiteración de la situación o acción evaluada.</p> <p>El único espacio dentro del formulario que debe ser diligenciado es "Valoración", en el cual podrá seleccionar las siguientes calificaciones: Muy Frecuentemente, Frecuentemente, Ocasionalmente y Raramente.</p> <p>Para la aplicación del instrumento es muy importante que sea totalmente sincero y auto crítico con las respuestas que dé, ya que el objetivo de esta herramienta es poder evidenciar la presencia y estado actual del desarrollo de estas competencias estratégicas, necesarias para el crecimiento profesional de los líderes de proyectos.</p> <p>Una vez diligenciado el formulario podrá dar clic en los botones "Gráficos" y "Consolidado" donde encontrará los resultados de la prueba.</p> <p>Tenga en cuenta que una vez seleccionado alguno de estos botones no será posible regresar al formulario inicial, por tal motivo es necesario realizar el diligenciamiento completo y su respectiva verificación antes de continuar.</p>			

GRÁFICOS

En esta hoja encontrará los resultados obtenidos para cada competencia y sus componentes, lo cual le permitirá de manera gráfica observar su nivel obtenido con respecto a la máxima puntuación que se puede lograr.
Cabe aclarar que la escala de evaluación establecida fue determinada basándose en investigaciones similares.

CONSOLIDADO

En esta hoja encontrará los resultados en una tabla resumen compuesta por las siguientes columnas:

Competencia: Nombre de la competencia evaluada.

Categoría: Nombre de la categoría asociada a la competencia.

Grado obtenido: Calificación obtenida para la categoría evaluada.

Grado Total: Calificación obtenida para la categoría evaluada.

La calificación que se pueden encontrar es: **Grado A, Grado B, Grado C, Grado D**, donde el Grado A representa un alto desarrollo de la competencia y el Grado D un bajo desarrollo de la misma.



Formulario

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Competencia	Categoría	Enunciado	Valoración
1. Orientación a resultados	Definición y alineación de objetivos	Durante la ejecución de los objetivos, considero innecesario generar cambios que impacten el día a día de la organización.	Muy 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.	Muy frecuentemente
		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

Alineación de recursos	Al momento de empezar un nuevo proyecto y durante su desarrollo reúno a todas las partes involucradas, generando espacios para informar a cada uno de estos actores sobre su papel dentro de la consecución de los objetivos trazados.	Muy frecuentemente
	Luego de escuchar, analizar y aprobar las iniciativas de cada una de las partes involucradas para el desarrollo del proyecto, genero planes para incluirlas dentro de la ejecución de los objetivos y mejorar la alineación de los recursos.	Muy frecuentemente
	Considero poco relevante escuchar la opinión de las partes involucradas en el proyecto ya que tengo claramente definido los objetivos que debo cumplir.	Muy frecuentemente
Enfoque en consecución de objetivos	En cada proyecto que genero para la organización defino con antelación sus objetivos, los recursos necesarios y las acciones para cumplirlos.	Muy frecuentemente
	En el desarrollo de mis proyectos no limito el tiempo para su desarrollo ni los recursos requeridos, lo importante es lograr el objetivo.	Muy frecuentemente
	Motivo a los involucrados del proyecto para que cumplan metas de desempeño y así lograr los objetivos.	Muy frecuentemente
Seguimiento y control a indicadores de gestión	Hago seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas a partir de los indicadores de gestión definidos.	Muy frecuentemente

		Determino el impacto de los resultados obtenidos durante la ejecución de los objetivos a partir de indicadores con el fin de tomar las medidas correctivas y preventivas necesarias.	Muy frecuentemente
		Considero innecesario la destinación de recursos para el control de los procesos ya que las personas conocen bien que actividades deben desarrollar.	Muy frecuentemente
	Desarrollo de acciones.	Mantengo los procesos de mi organización como tradicionalmente los he ejecutado ya que de esta manera he logrado los mejores resultados.	Muy frecuentemente
		Implemento mejoras en los procesos que permitan conseguir una mayor eficiencia dentro de los mismos.	Muy frecuentemente
		Dispongo de información sobre los procesos de mi organización y los evalúo para determinar posibles falencias.	Muy frecuentemente
2. Influencia	Poder de convencimiento	Al impulsar una iniciativa me contacto con personas con alto poder e influencia en el medio que me rodea.	Frecuentemente
		Involucro a personas claves que me permitan difundir los objetivos de las iniciativas a otros con el fin de generar una red de apoyo.	Frecuentemente
		Logro que las personas realicen o apoyen las actividades que necesito para dar cumplimiento a mi proyecto.	Frecuentemente
	Manejo de impacto	Calculo el efecto de las acciones desarrolladas, esperando conseguir una imagen favorable de la organización ante los interesados	Frecuentemente

	En medio de la exposición de mis ideas utilizo distintos argumentos para justificar mi postura.	Frecuentemente
	Previo a reunirme con los interesados, genero acciones que promuevan su involucramiento en la iniciativa	Frecuentemente
Manejo de situaciones complejas	Cuando se me presenta una situación compleja asumo el rol de líder en la solución de la misma.	Frecuentemente
	Tengo en cuenta el entorno que me rodea con el fin de tomar las acciones más adecuadas para la solución de las situaciones complejas	Frecuentemente
	Permito que otros actores intervengan de manera activa en la solución de las situaciones presentadas	Frecuentemente
Cooperación	Al reunirme con personas del gremio, establezco relaciones y vínculos con ellas, generando un ambiente propicio para la cooperación.	Frecuentemente
	No participo de eventos gremiales o asociados a la industria ya que no considero necesario lo que allí puedan ofrecer.	Frecuentemente
	Estoy a la expectativa de poder brindar una buena imagen mía y de mi organización.	Frecuentemente
Persuasión	Analizo a las personas de mi entorno y defino estrategias para abordar a cada una de ellas de acuerdo a su actuar.	Frecuentemente
	En momentos de tomar las decisiones las reacciones emocionales de los demás me generan incomodidad.	Frecuentemente

		Para lograr que una persona apoye mis iniciativas, si a partir de argumentos lógicos no lo consigo, busco la forma de generar empatía por medio de su actuar y sus emociones	Frecuentemente
3. Emprendimiento	Oportunidades de negocio	Me mantengo actualizado con las tendencias del mercado y a partir de estas tomo decisiones para nuevas iniciativas relacionadas con el negocio	Ocasionalmente
		Después de identificar una oportunidad de negocio género y evalúo diferentes estrategias que contribuyan a la realización de las soluciones a las necesidades del entorno y que estén alineadas con los objetivos de la organización.	Ocasionalmente
		Mantengo la misma línea de mi negocio sin tener en cuenta las necesidades y expectativas del entorno.	Ocasionalmente
	Metodología de trabajo	Genero espacios de conversación con el equipo de trabajo involucrado en el desarrollo del proyecto para diseñar una metodología de trabajo eficiente.	Ocasionalmente
		Cumplo a cabalidad las directrices institucionales, en cuanto a la implementación de nuevos métodos de trabajo para generar soluciones innovadoras.	Ocasionalmente
		Impongo mi estilo de trabajo sobre mi equipo ya que soy yo quien los lidera.	Ocasionalmente
	Propuestas de valor - Innovación	Destino los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas planteadas con el fin de innovar o mejorar en los servicios prestados por la organización	Ocasionalmente

		Considero que los productos y servicios ofrecidos por mi organización son suficientes para cumplir con las expectativas de los clientes y no requieren ningún tipo de modificación	Ocasionalmente
		Busco constantemente plantear e implementar nuevos servicios que superen las expectativas de mis clientes y les genere un valor agregado	Ocasionalmente
	Gestión de riesgos	Cuando planteo una iniciativa, analizo las ventajas y desventajas de tomar una decisión que implique un riesgo para la organización.	Ocasionalmente
		En el momento de evaluar un riesgo, planteo varias alternativas de contingencia para evitar que la materialización del mismo afecte los objetivos del proyecto.	Ocasionalmente
		Al momento de ejecutar una nueva iniciativa asumo los riesgos según se vayan presentando, generando estrategias de choque que minimicen el impacto.	Ocasionalmente
	Sostenibilidad	Evalúo el impacto que pueden generar las iniciativas que propongo en mi organización en el entorno que me rodea.	Ocasionalmente
		Tengo en cuenta las opiniones de la comunidad que se verá impactada por el desarrollo de mis iniciativas, generando acciones que les aporten positivamente.	Ocasionalmente
		Dentro del planteamiento de mis iniciativas paso por alto el impacto que estas puedan tener en la sociedad y en la economía local, ya que no influye en el desarrollo de las mismas.	Ocasionalmente

4. Toma de decisiones	Mecanismos de selección de opciones	Dentro de mí organización busco identificar y proponer diferentes métodos que me permitan conseguir la mayor cantidad de parámetros necesarios para seleccionar una opción.	Raramente
		Identifico las consecuencias que se pueden generar al momento de tomar una decisión, seleccionando la más alineado con los objetivos organizacionales, además de aquellos que pueda controlar.	Raramente
		Tomo decisiones alineadas con los objetivos de la organización	Raramente
	Evaluación de información	Utilizo diferentes fuentes de información que me permitan analizar y tener un panorama general de la situación presentada	Raramente
		No permito que la información del entorno influya mis decisiones	Raramente
		Divido en categorías pequeñas la información analizada, lo cual me permite evaluarla la incertidumbre y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Raramente
	Impacto de las decisiones	Analizo con antelación las consecuencias e impactos de las decisiones que voy a tomar para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Raramente
		No tengo en cuenta los efectos que se pueden generar a partir de una decisión que tome.	Raramente
		Considero las acciones necesarias para lograr el impacto deseado al tomar una decisión	Raramente
	Diligencia	Doy solución a las problemáticas que se presentan en el día a día de la organización en el menor tiempo posible	Raramente

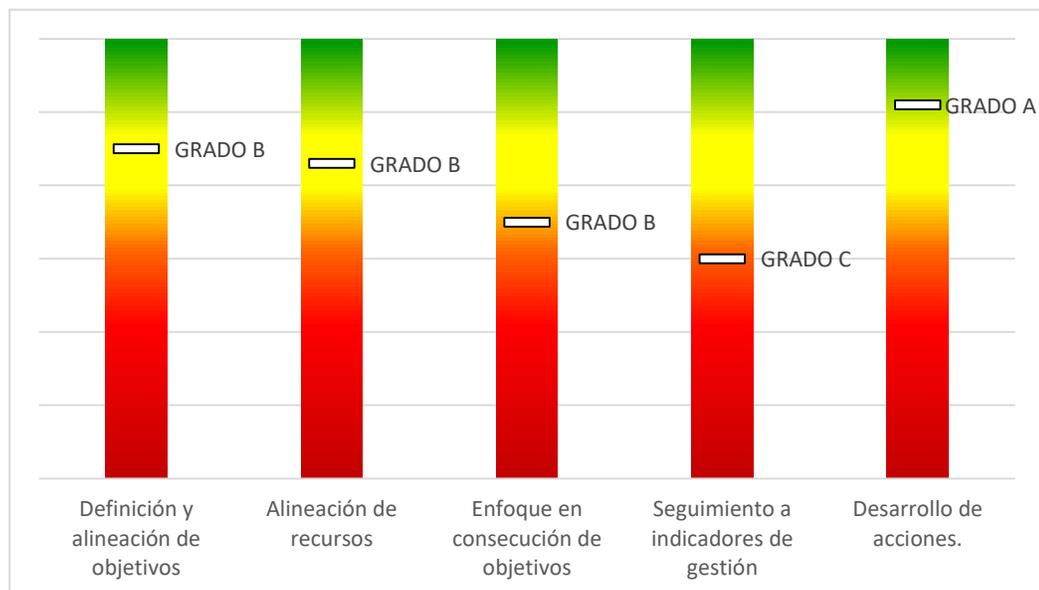
		Llego a acuerdos con las personas involucradas en las diferentes situaciones para dar solución a las mismas	Raramente
		Subestimo la necesidad de dar solución concreta a las diferentes situaciones que se me presentan en el día a día de la organización.	Raramente
	Seguimiento a las decisiones	Realizo seguimiento y controlo las decisiones tomadas y su impacto en la ejecución de actividades propias de la organización.	Raramente
		Después de tomar una decisión e implantarla dentro de la organización olvido evaluar si el resultado esperado fue obtenido.	Raramente
		Ejecuto las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad ni las consecuencias que estas puedan generar.	Raramente
5. Visión del negocio	Análisis de los procesos misionales	Tengo claros cuales son los procesos clave dentro de la organización y el impacto de estos para el logro de objetivos estratégicos	Muy frecuentemente
		Planteo indicadores que me permitan hacer seguimiento al rendimiento de los procesos clave dentro de la organización con el fin de proponer iniciativas que permitan mejorar el desempeño de los mismos al interior de la organización.	Muy frecuentemente
		No utilizo mecanismos que me permitan conocer el impacto de los proyectos o procesos que se adelantan dentro de la organización.	Muy frecuentemente

	Análisis del entorno	Realizo un análisis de los diferentes actores que influyen en mi organización, buscando determinar su proyección, con fin de definir la dirección que debo tomar en mi organización.	Muy frecuentemente
		Me mantengo actualizado con las tendencias del mercado asociadas al sector económico de mi organización y evaluó el impacto que estas pueden tener dentro de mi negocio.	Muy frecuentemente
		Evaluó cuales son las necesidades de mis clientes para mejorar la prestación servicios acorde con la demanda del sector	Muy frecuentemente
	Planteamiento de acciones estratégicas a corto y mediano plazo	Evaluó las consecuencias de las decisiones que puedo tomar y ejecuto la mejor opción.	Muy frecuentemente
		Genero acciones estratégicas sin contar con la opinión de los involucrados y los impactos que pueden generar en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.	Muy frecuentemente
		Ante una posible situación o una condición que requiera una solución inmediata estructuro y ejecuto planes de acción definiendo los recursos necesarios para su ejecución y las metas a alcanzar.	Muy frecuentemente
	Planteamiento de acciones estratégicas a largo plazo	Trazo una hoja de ruta que me permita identificar las iniciativas que contribuyan con la visión a largo plazo de la compañía	Muy frecuentemente
		Hago una evaluación del mercado y de mi negocio con el fin de identificar oportunidades alineadas con mis objetivos estratégicos y detectar posibles problemas que se puedan presentar a futuro.	Muy frecuentemente

		Evalúo las tendencias del mercado, propongo y/o promuevo iniciativas innovadoras que me permitan resaltar y captar a los posibles clientes	Muy frecuentemente
	Respuesta estratégica	Me mantengo informado sobre los cambios en el entorno buscando identificar oportunidades en el mercado y previendo posibles amenazas para mi organización.	Muy frecuentemente
		Planteo e implemento estrategias que me permitan lograr la materialización de los objetivos.	Muy frecuentemente
		Adapto a mi organización a las situaciones adversas que se presentan identificando las debilidades y fortalezas de la misma y buscando minimizar los efectos negativos.	Muy frecuentemente
 Gráficos		 Resultados	

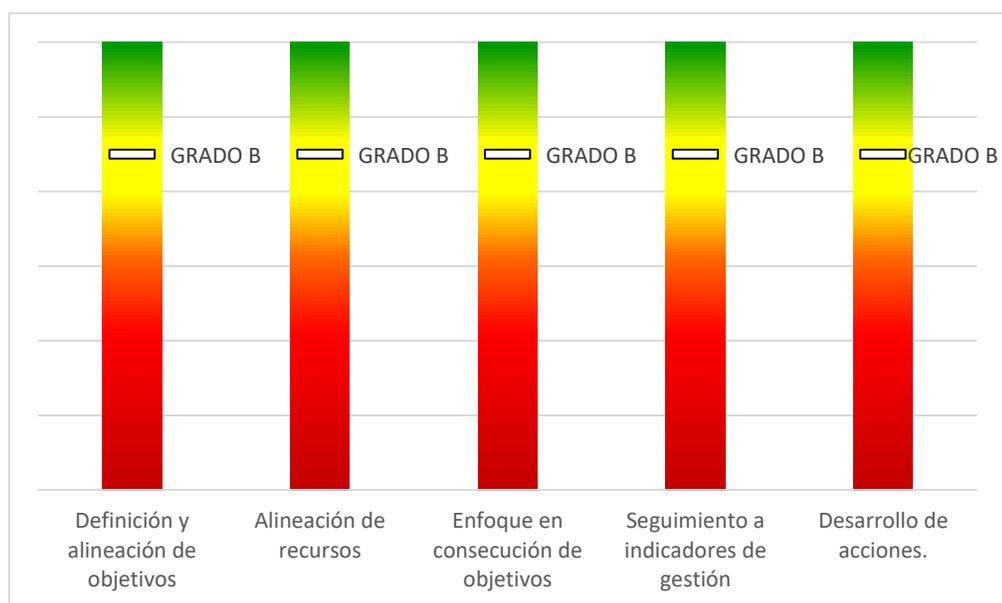
Resultado Autoevaluación Competencias Estratégicas

Resultado por Competencia

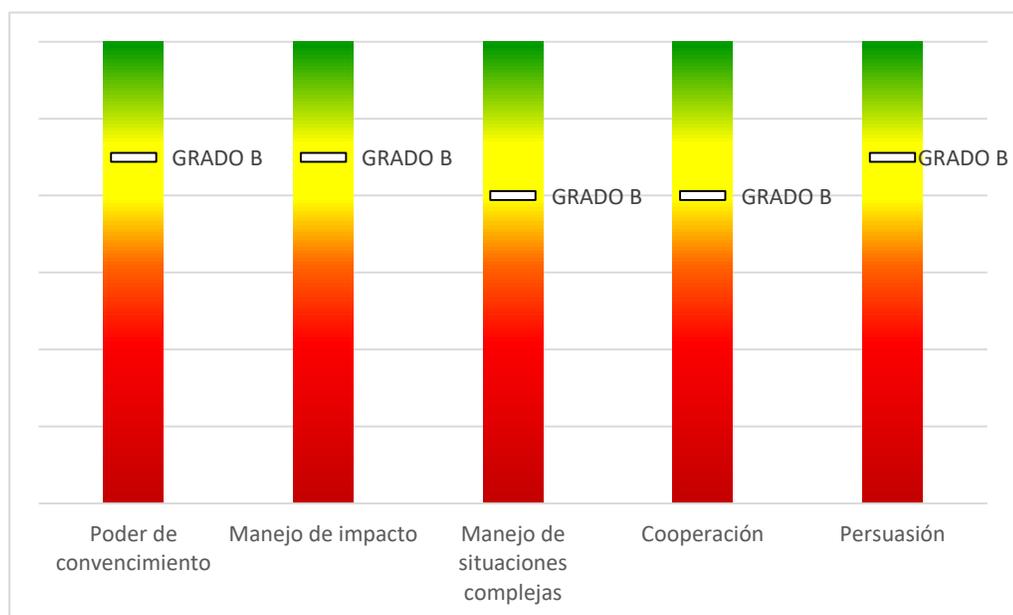


Resultados Por Categoría

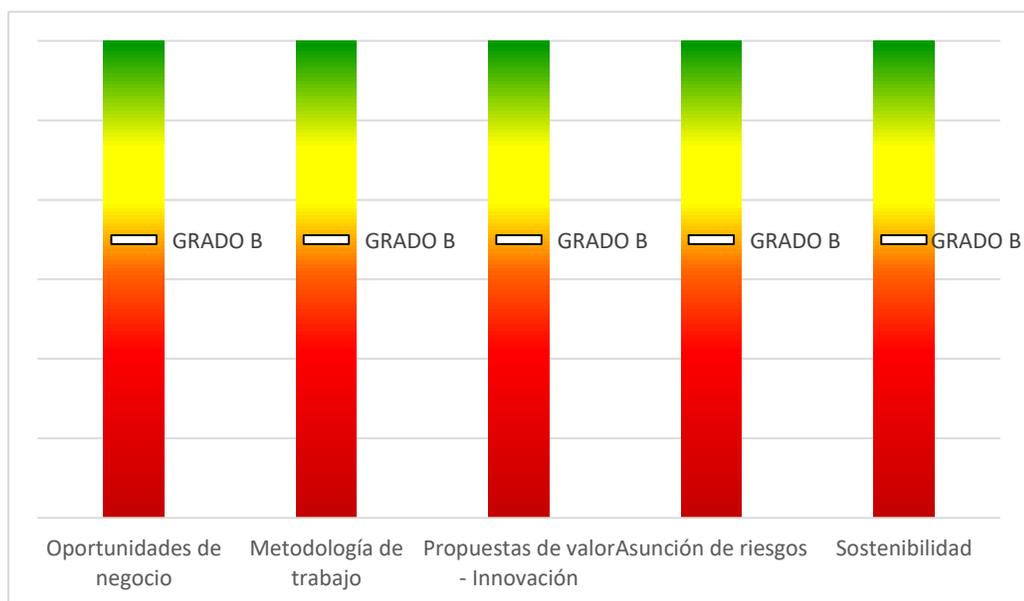
1. Orientación a Resultados

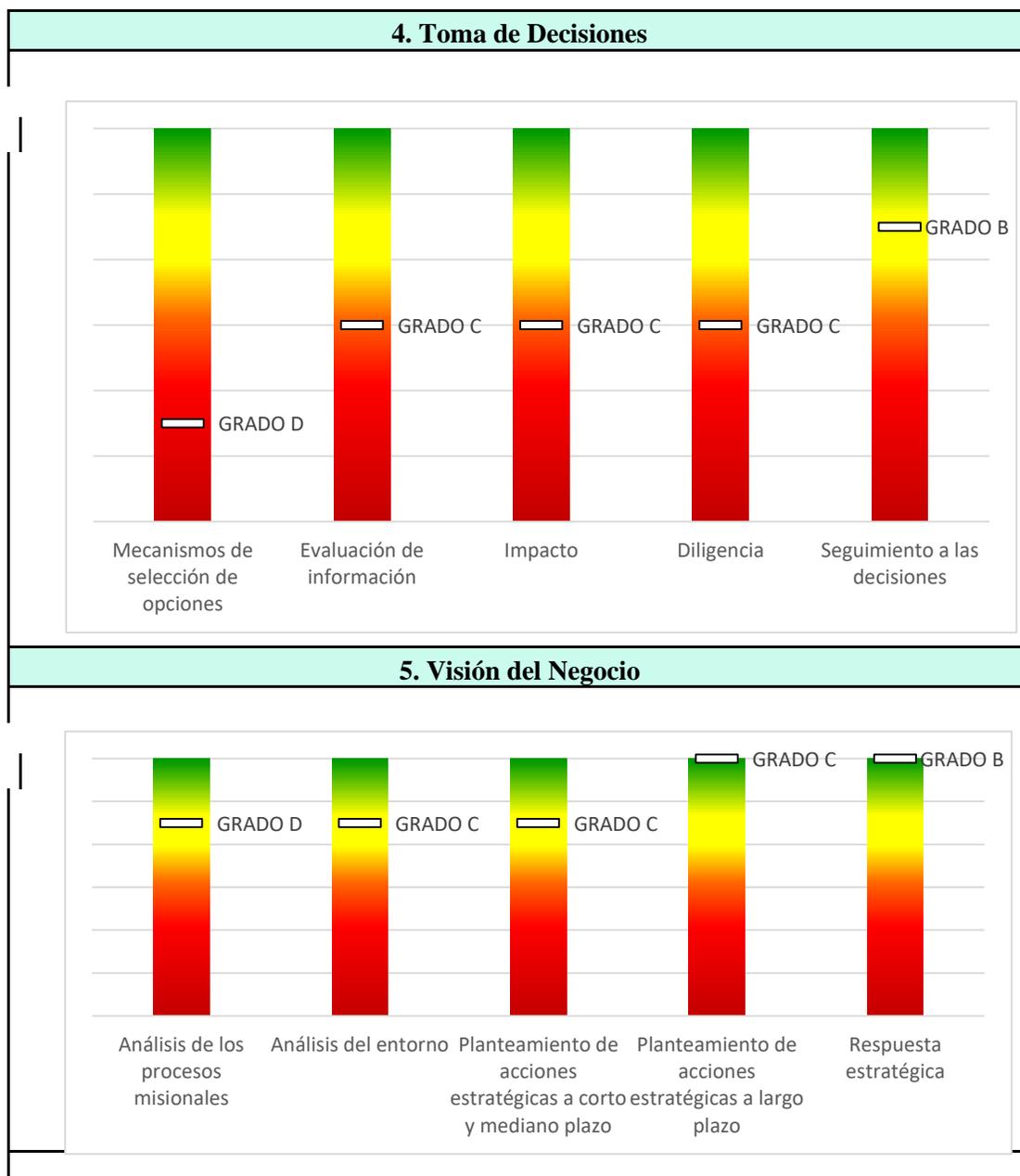


2. Influencia



3. Emprendimiento





Resultados Consolidados

Figura 35. Modelo de medición de competencias estratégicas.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Anexo 18. Manual de usuario del Modelo de Medición de Competencias Estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá.

Manual de Usuario

Modelo de Medición de Competencias Estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá.

2020

Contenido

1. Objetivo	160
2. Alcance	160
3. Conceptos	160
4. Contexto	160
5. Descripción.....	160
6. Características del aplicativo	161
6.1. Instructivo	161
6.2. Formulario.....	162
6.3. Gráficos	164
6.4. Consolidado.....	164
7. Interpretación de resultados	165

1. Objetivo

El presente documento pretende mostrar de manera clara y concisa al usuario el funcionamiento del aplicativo “Modelo de Medición de Competencias Estratégicas de los líderes de proyectos en las MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá.”, desarrollado para la recolección de información en el desarrollo del trabajo de grado denominado de la misma manera.

2. Alcance

El alcance del presente documento pasa por los conceptos requeridos, la descripción del contexto de aplicación del modelo, las características del aplicativo hasta llegar a la interpretación de resultados.

3. Conceptos

Competencias estratégicas: Son las competencias que impulsan el logro de beneficios económicos, sin los cuales, la empresa tendría pocas posibilidades de sobrevivir (Chinchilla & García, 2001).

Modelo: se considera modelo al prototipo que representa o plasma una abstracción de la realidad y se configura mediante un esquema con fundamentación teórica, acompañado de procedimientos y fórmulas matemáticas (Beltran, Salas, & Vega, Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, 2018).

Modelo de competencias: Es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pro de los objetivos de la misma (Alles, 2009).

4. Contexto

El aplicativo se elaboró con la función de medir el desarrollo de las competencias estratégicas con las que cuentan los empresarios Prestadores de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá las cuales le permiten desarrollar proyectos eficaces y administrar sus negocios, permitiendo el crecimiento de sus empresas en el sector y la estabilidad y perdurabilidad de sus negocios.

De tal manera que este modelo condescenderá al usuario determinar su nivel de desarrollo de las competencias consiguiendo una sensibilización de sus virtudes y posibles falencias que pueden afectar su desempeño.

5. Descripción

El modelo de medición de competencias personales de estrategia, es un aplicativo desarrollado para evaluar el estado de desarrollo de las competencias personales de quien lo utiliza, lo anterior por medio del diligenciamiento de un cuestionario que ese encuentra conformado por 75 enunciados asociados a 25 categorías las cuales a su vez se encuentran vinculadas a 5 competencias, estos

enunciados describen situaciones a las que puede estar expuesto un líder de proyecto en el desarrollo de sus actividades

Para la valoración de estos enunciados se definió una escala de frecuencia, la cual permite determinar qué tan a menudo un líder de proyecto responde de cierta manera ante la situación descrita.

El aplicativo fue desarrollado en el Software Microsoft Excel, el cual permite al usuario una interacción en un medio familiar y una recopilación y análisis de la información adecuada, obteniendo los resultados de manera automática dentro del mismo documento.

6. Características del aplicativo

El aplicativo se encuentra dividido en 4 módulos Instructivo, Formulario, Gráficos y Consolidado, los cuales permiten, la recolección de información personal del usuario, la recopilación y consolidación de las respuestas del formulario y el análisis y entrega de resultados asociados.

6.1. Instructivo

En este módulo, el usuario realiza el diligenciamiento de su información personal y laboral tales como:

MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
<p>El instrumento que se presenta a continuación hace parte del trabajo de grado denominado "DESARROLLO DE UN MODELO DE MEDICION DE COMPETENCIAS PERSONALES DE ESTRATEGIA DE LOS LIDERES DE PROYECTOS EN LAS MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACA", 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>			
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:	

Esta información es utilizada con fines netamente académicos y se cumplen con lo establecido en la política de manejo de información personal contenida en el habeas data donde se hace una protección de la información recopilada.

Adicional a esto el usuario encontrara una introducción de la herramienta, así como las definiciones establecidas para las competencias evaluadas y de más conceptos requeridos para la comprensión y uso del instrumento.

INSTRUCCIONES DE USO
<p style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN</p> <p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p style="text-align: center;">GLOSARIO</p> <p>Interesados: Se refiere a las personas, grupos u organizaciones que se encuentran involucrados, tienen capacidad de influencia y pueden afectar o ser afectados por el proyecto. (Project Management Institute, 2017)</p> <p>Complejo: Que se compone de elementos diversos. Complicado, de difícil entendimiento o resolución. (Real Academia Española, s.f.)</p> <p>Actores: Participante en una acción o suceso. (Real Academia Española, s.f.)</p> <p>Expectativa: Posibilidad razonable de que algo suceda. (Real Academia Española, s.f.)</p> <p>Implicación: Repercusión o consecuencia de algo.</p> <p>Impacto: Conjunto de los efectos que un suceso o un hecho producen en su entorno físico o social. (Oxford, s.f.)</p> <p>Consecuencia: Hecho o acontecimiento que se sigue o resulta de otro. (Real Academia Española, s.f.)</p>

Igualmente se presenta una descripción general del contenido de los módulos que conforman el aplicativo, que permite al usuario determinar las acciones que puede realizar en cada uno de ellos, así como las restricciones asociadas.

FORMULARIO
<p>El formulario esta compuesto por las siguientes columnas:</p> <p>Competencia: Nombre de la competencia a evaluar. Categoría: Nombre de la categoría asociada a la competencia evaluada. Enunciado: Descripción de una situación o acción la cual estará sujeta a valoración. Valoración: Espacio destinado para calificar la reiteración de la situación o acción evaluada.</p> <p>El único espacio dentro del formulario que debe ser diligenciado es "Valoración", en el cual podrá seleccionar las siguientes calificaciones: Muy Frecuentemente, Frecuentemente, Ocasionalmente y Raramente.</p> <p>Para la aplicación del instrumento es muy importante que sea totalmente sincero y auto crítico con las respuestas que dé, ya que el objetivo de esta herramienta es poder evidenciar la presencia y estado actual del desarrollo de estas competencias estratégicas, necesarias para el crecimiento profesional de los líderes de proyectos.</p> <p>Una vez diligenciado el formulario podrá dar clic en los botones "Gráficos" y "Consolidado" donde encontrará los resultados de la prueba.</p> <p>Tenga en cuenta que una vez seleccionado alguno de estos botones no será posible regresar al formulario inicial, por tal motivo es necesario realizar el diligenciamiento completo y su respectiva verificación antes de continuar.</p>
<p style="text-align: center;">GRÁFICOS</p> <p>En esta hoja encontrará los resultados obtenidos para cada competencia y sus componentes, lo cual le permitirá de manera gráfica observar su nivel obtenido con respecto a la máxima puntuación que se puede lograr. Cabe aclarar que la escala de evaluación establecida fue determinada basándose en investigaciones similares.</p>
<p style="text-align: center;">CONSOLIDADO</p> <p>En esta hoja encontrará los resultados en una tabla resumen compuesta por las siguientes columnas:</p> <p>Competencia: Nombre de la competencia evaluada. Categoría: Nombre de la categoría asociada a la competencia. Grado obtenido: Calificación obtenida para la categoría evaluada. Grado Total: Calificación obtenida para la categoría evaluada.</p> <p>La calificación que se pueden encontrar es: Grado A, Grado B, Grado C, Grado D, donde el Grado A representa un alto desarrollo de la competencia y el Grado D un bajo desarrollo de la misma.</p>

6.2. Formulario

En este módulo el usuario se encontrará con un formulario compuesto por las competencias estratégicas a evaluar, las categorías asociadas y los enunciados que conforman la categoría, los anteriores debidamente relacionados mostrando la coherencia entre las situaciones expuestas y las competencias evaluadas.

Adicionalmente se encuentra una columna denominada Valoración en la cual el usuario de la herramienta podrá calificar la frecuencia con la cual realiza la situación expuesta en el enunciado, el

usuario podrá seleccionar entre 4 respuestas (Muy Frecuentemente, Frecuentemente, Ocasionalmente, Raramente), la cual está asociada a un valor numérico que en conjunto a las demás respuestas permite determinar el grado de desarrollo de la misma.

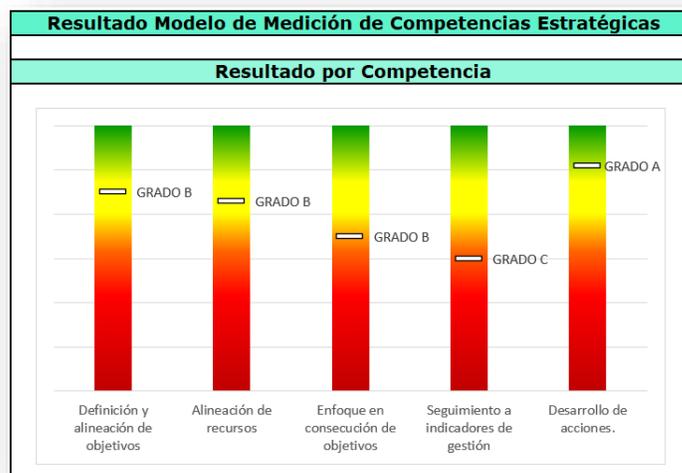
MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS			
Competencia	Categoría	Enunciado	Valoración
	Definición y alineación de objetivos	Durante la ejecución de los objetivos, considero innecesario generar cambios que impacten el día a día de la organización.	Frecuentemente
		Cuando tengo un nuevo proyecto 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 involucradas en el desarrollo del proyecto.	Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Raramente

Es importante aclarar que una vez el formulario ha sido diligenciado, al momento de seleccionar la opción “Gráficos” o “Resultados Consolidados”, automáticamente el módulo de formulario se deshabilita y deja de ser visible, lo anterior con el fin de recopilar la información y evitar modificaciones posteriores que afecten los resultados obtenidos por el usuario.

Competencia	Categoría	Enunciado	Valoración
	Respuesta estratégica	Me mantengo informado sobre los cambios en el entorno buscando identificar oportunidades en el mercado y previendo posibles amenazas para mi organización.	Muy frecuentemente
		Planteo e implemento estrategias que me permitan lograr la materialización de los objetivos.	Muy frecuentemente
		Adapto a mi organización a las situaciones adversas que se presentan identificando las debilidades y fortalezas de la misma y buscando minimizar los efectos negativos.	Muy frecuentemente
 Gráficos		 Resultados Consolidados	

6.3. Gráficos

En este módulo el usuario puede ver de manera gráfica los resultados obtenidos por categoría y competencia, lo anterior usando un gráfico de calor que permite identificar el grado de desarrollo obtenido durante el desarrollo del módulo de diligenciamiento del formulario.



6.4. Consolidado

En este módulo el usuario podrá encontrar, la puntuación obtenida para cada categoría y la puntuación consolidada de las competencias, adicionalmente cada grado obtenido está representado por un color relacionado con el gráfico de calor usado en el módulo de gráficos

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											

7. Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos son presentados en los módulos de gráficos y consolidados, como se mencionaba previamente a cada calificación obtenida por competencia se le otorga un grado que va de A a D, el cual se relaciona con el nivel de desarrollo ya sea de la categoría o competencia de la competencia evaluada, de tal manera que el usuario puede obtener alguna de las siguientes calificaciones:

Grado	Descripción
Grado A	Desarrollo alto de la categoría
Grado B	Desarrollo medio de la categoría
Grado C	Desarrollo bajo de la categoría
Grado D	Desarrollo muy bajo de la categoría

Tabla 1. Calificación por categoría

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

Tabla 2. Calificación por competencia

Anexo 19. Información de los evaluados con el modelo.

Tabla 42. Información de los evaluados con el modelo.

ID	Profesión:	Tiempo de experiencia en proyectos:	Ubicación de la Empresa:	Cargo:	Cuenta con la marca región "Boyacá es Para Vivirla":	Cantidad de Empleados:	Año de Constitución:
1	INGENIERO	De 5 a 10 años	Cútiva	GERENTE	Si	Entre 1 y 10	2010
2	Tecnóloga en Administración Hotelera	De 15 a 20 años	Duitama	Gerente General	Si	Entre 11 y 50	2018
3	Sin Respuesta	Sin Respuesta	Tunja	Administradora (E)	No	Entre 1 y 10	2012
4	ING CIVIL	Más de 20 años	Villa de Leyva	GERENTE COMERCIAL	Si	Entre 11 y 50	1996
5	Ingeniera Industrial	De 0 a 5 años	Villa de Leyva	Gerente	Si	Entre 1 y 10	2017
6	Socióloga	De 15 a 20 años	Sogamoso	Directora	No	Entre 1 y 10	2019
7	Economista	De 10 a 15 años	Moniquirá	Director de proyectos	Si	Entre 1 y 10	2019
8	Sin Respuesta	Sin Respuesta	Gúicán	Gerente	Sin Respuesta	Entre 1 y 10	2009
9	Administradora Turística y Hotelera	De 5 a 10 años	Tunja	Administradora	No	Entre 1 y 10	2000
10	Comerciante	De 0 a 5 años	Ramiriquí	Propietario	No	Entre 1 y 10	2019
11	Trabajo Social	De 0 a 5 años	Villa de Leyva	Sub Gerente	No	Entre 1 y 10	1998
12	Tecnóloga en Administración	De 0 a 5 años	Boyacá	Representante Legal	No	Entre 1 y 10	2016
13	Economista	De 15 a 20 años	Jenesano	Gerente	Si	Entre 1 y 10	2017
14	Profesor	De 5 a 10 años	Ramiriquí	Propietario	No	Entre 1 y 10	2013
15	Comerciante	De 5 a 10 años	Ramiriquí	Propietario	No	Entre 1 y 10	2005
16	-	De 0 a 5 años	Paipa	AREA ADMINISTRATIVA	Si	Entre 1 y 10	
17	Tecnólogo en turismo	De 0 a 5 años	Ramiriquí	Propietaria	No	Entre 1 y 10	2003
18	Administrador	Más de 20 años	Tinjacá	Socio	No	Entre 1 y 10	2013
19	SECRETARIA	De 0 a 5 años	Santa María	ADMINISTRADORA	Si	Entre 1 y 10	2018
20	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	De 0 a 5 años	Monguí	Representante Legal	Si	Entre 1 y 10	2014

21	ADMINISTRADORA DE EMPRESAS	De 5 a 10 años	Villa de Leyva	PROPIETARIA	Si	Entre 1 y 10	2010
22	Administrador	De 0 a 5 años	Sogamoso	Gerente	No	Entre 1 y 10	1991
23	ABOGADA	De 5 a 10 años	Sogamoso	GERENTE - PROPIETARIA	No	Entre 1 y 10	2012
24	INGENIERO DE SISTEMAS	De 0 a 5 años	La Uvita	ADMINISTRADORA	No	Entre 1 y 10	2017
25	Abogado	De 0 a 5 años	Monguí	Gerente	No	Entre 1 y 10	2016
26	ADMNISTRADORA TURISTICA Y HOTELERA	De 0 a 5 años	Monguí	ADMINISTRADORA	No	Entre 1 y 10	2018
27	ADMINISTRADOR	De 0 a 5 años	Muzo	ADMINISTRADOR	Si	Entre 1 y 10	2017
28	ODONTOLOGA	De 10 a 15 años	Gachantivá	LIDER DE SOSTENIBILIDAD	Si	Entre 1 y 10	2017
29	Administrador	De 0 a 5 años	Sutamarchán	Administrador	No	Entre 1 y 10	2019
30	Negocios Internacionales	De 0 a 5 años	Tunja	Director Comercial y Administrativo	No	Entre 1 y 10	2017
31	HOTELERO	De 5 a 10 años	PAIPA	GERENTE	Si	Entre 1 y 10	1982
32	NEGOCIOS INTERNACIONALES	De 0 a 5 años	Moniquirá	GERENTE	Si	Entre 1 y 10	2006
33	Licenciada en Lenguas modernas	De 0 a 5 años	Aquitania	Líder sostenibilidad	Si	Entre 1 y 10	2017
34	Adm. de Negocios Internacionales	De 5 a 10 años	Villa de Leyva	Gerente	Si	Entre 1 y 10	2014
35	Hotelero	De 0 a 5 años	Villa de Leyva	Administrador hotelero	Si	Entre 11 y 50	De 0 a 5 años
36	INGENIERA INDUSTRIAL	De 0 a 5 años	Tunja	REPRESENTANTE LEGAL	Si	Entre 1 y 10	2017
37	ADMINISTRACION EMP	De 0 a 5 años	Duitama	REPRESENTANTE LEGAL	Si	Entre 1 y 10	2017
38	Filosofo - Guía de turistas	De 0 a 5 años	Gachantivá	Representante Legal	No	Entre 1 y 10	2014

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Anexo 20. Valor obtenido por competencia en los evaluados.

Tabla 43. Valor obtenido por competencia en los evaluados.

ID	Valor Obtenido por Competencia				
	1. Orientación a resultados	2. Influencia	3. Emprendimiento	4. Toma de decisiones	5. Visión del negocio
1	46	41	48	49	46
2	52	45	50	51	52
3	49	51	42	47	55
4	53	50	56	58	57
5	49	41	49	50	42
6	57	44	53	57	44
7	43	54	49	53	55
8	25	42	47	49	47
9	56	50	48	49	47
10	39	41	35	35	29
11	45	49	45	43	50
12	38	33	32	36	46
13	54	54	55	58	54
14	12	33	25	28	43
15	31	38	32	36	31
16	37	33	44	37	39
17	38	40	30	41	40
18	49	37	50	53	44
19	45	41	46	48	39
20	51	50	49	49	37
21	51	43	50	51	50
22	57	52	49	44	43
23	46	51	51	55	56
24	48	41	47	45	40
25	30	41	48	50	46
26	52	44	41	45	41
27	35	43	41	46	46
28	48	37	50	52	45
29	39	34	48	41	32
30	48	40	49	50	48
31	46	32	43	44	40
32	43	44	38	43	31
33	28	21	33	30	34

ID	Valor Obtenido por Competencia				
	1. Orientación a resultados	2. Influencia	3. Emprendimiento	4. Toma de decisiones	5. Visión del negocio
34	42	50	45	43	41
35	51	47	39	55	43
36	44	39	44	49	43
37	0	0	0	44	43
38	27	32	48	50	45
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

Fuente: Elaboración propia, (2020).