



Habilidades blandas en equipos de proyectos sociales del sector universitario

Autores: Jorge Luis Quintero Sieglett¹, Ana Julia Guillen Guedez² y Mercedes Berenice Blanco Carrillo ³

Dirección electrónica: bereniceblanco53@gmail.com

Adscripción: Universidad Católica Andes Bello. Caracas, Venezuela

Resumen: El objetivo de la presente investigación fue analizar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos sociales en las oficinas de gerencia de proyectos del sistema de universidades públicas de la República de Venezuela. Para alcanzar los objetivos se utilizaron las bases teóricas de los autores del comportamiento organizacional, gerencia de proyectos, trabajos especiales de grados y artículos de alto impacto

¹ Ingeniero en Mantenimiento Industrial, Universidad Católica Andes Bello, Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Cursante de la Maestría en Gerencia de Proyecto, Profesor, adscrito al programa de postgrado de Gerencia de Proyecto, UCAB, asesor y consultor independiente; ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1220-5797>, jorgeluisqs@gmail.com. ²Ingeniero en Sistemas de Información de la Universidad Tecnológica del Centro, Especialista y Magister en Gerencia de Proyecto, de la Universidad Católica Andrés Bello, Dra. en Ciencias Económicas y Humanísticas de la Universidad Simón Bolívar Venezuela. Profesora adscrita al programa de postgrado de Gerencia de Proyecto de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9246-298> anajuliaguillen@yahoo.com. ³ Licda. En Administración Comercial de la UPEL, Especialista en Educación Superior, y Gerencia de proyecto, en la Universidad Católica Andrés Bello, Magister en Ciencias de la educación, Universidad Santa María, Dra. en Ciencias Gerenciales, UNEFA. profesora Asociado de la Universidad de Carabobo, adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Manuel Pocaterra Jiménez INFACES, Universidad de Carabobo, La Morita, Venezuela. código ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0107-6878>.

científico, en lo que a las habilidades blandas y gestión de proyectos se refiere. El tipo de investigación fue de tipo aplicada y descriptiva. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron la observación simple, la investigación documental, entrevistas no estructuradas y una encuesta de percepciones; para este instrumento, se utilizó el desarrollado en el estudio “Perfiles de estilo gerencial de gerentes de proyectos exitosos: Una encuesta”, de los investigadores, (Montequina, Nieto, Ortega y Villanueva 2015). La población estuvo constituida por 60 profesionales en proyectos. Los resultados permitieron identificar las competencias y habilidades más relevantes que debe tener un gerente de proyectos social para tener un buen desempeño. Finalmente se recomienda la incorporación en la formación de equipos de proyectos sociales, el perfil del gerente social, el concepto, la gestión del ciclo, los principios, el ciclo de vida del proyecto social, el enfoque de marco lógico y la matriz de planificación con estudios de casos reales y prácticos.

Palabras Clave: Habilidades Blandas, Gerencia de Proyectos, Proyectos Sociales

Soft skills in social project teams in the university sector

Abstract: The objective of this research was to analyze the soft skills as a foundation for the success in the management of social projects in the project management offices of the public universities system of the Republic of Venezuela. To achieve the objectives, the theoretical bases of the authors of organizational behavior, project management, special degree works and articles of high scientific impact were used, regarding soft skills and project management. The type of research was applied and descriptive. As data collection instruments, simple observation, documentary research, unstructured interviews and a perception survey were used; for this instrument, the one developed in the study

“Managerial style profiles of successful project managers: A survey”, by the researchers (Montequina, Nieto, Ortega, and Villanueva 2015) was used. The population consisted of 60 professionals in projects. The results allowed identifying the most relevant competencies and skills that a social project manager must have to perform well. Finally, it is recommended to incorporate in the training of social project teams, the profile of the social manager, the concept, the cycle management, the principles, the life cycle of the social project, the logical framework approach, and the planning matrix with real and practical case studies.

Keywords: Soft Skills, Project Management, Social Projects

Observando el objeto de estudio

La gestión de proyectos es una disciplina relativamente reciente, que comenzó forjándose en los años cincuenta; con el desarrollo de grandes proyectos militares requerían la coordinación de trabajos en conjunto de equipos y disciplinas diferentes, logrando un ecosistema único. Fue entonces que el trabajo conjunto y sincronizado de varias disciplinas, hizo evidente la necesidad de desarrollar métodos de planificación y organización para evitar los problemas que se repetían con frecuencia en los proyectos. Para dar respuesta a esta necesidad, a partir de los años 60 surgieron organizaciones que han desarrollado el cuerpo de conocimientos y las prácticas necesarias para gestionar los trabajos con las mejores garantías de previsibilidad y calidad de los resultados, es el surgimiento de la gestión de proyectos.

Entonces, el desarrollo de un proyecto implica un proceso, con principio y fin, que parte del análisis de los problemas a los que se les quiere dar respuesta, e implica la puesta en marcha de actividades y tareas que, con frecuencia, requieren formas distintas de gestionar los recursos de las

organizaciones. Baca (2013), señala que, para tomar una decisión sobre un proyecto, es necesario someterlo al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. El amplio ámbito de la gestión de proyectos permite el acercamiento a las necesidades del ámbito social, siendo que su aplicación busca el mejoramiento de la calidad de vida y el progreso de la sociedad. De esta forma, se encuentra a la gerencia social como estrategia de gestión y se gestan los proyectos para una realidad social cada vez más compleja y cambiante, que necesita respuestas innovadoras, realistas y acordes con las necesidades imperantes en los sectores en los cuales se han de establecer dichos proyectos.

Para trabajar en proyectos sociales es necesario tener en cuenta una serie de valores y competencias apropiadas, que posibiliten llevar a buen término los trabajos planteados. (Goldberg y Rosenfeld 2014), denominan a estas competencias como habilidades blandas, que se entienden como centradas en las personas, las cuales tienen como objetivo mejorar los aspectos de las interacciones personales, el desarrollo de relaciones y comunicaciones. Estas pueden ser adquiridas mediante procesos formales de educación, o bien mediante la formación directamente en el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, en el marco del conocimiento, formar competencias contribuye a fortalecer el perfil de formación, más aún en competencias blandas, las cuales están caracterizadas por revisar en los profesionales sus estados emocionales para gerenciar personal. En este sentido, la UNESCO (2010) señala la importancia que tiene en la sociedad la formación de ciudadanos responsables, capaces de atender las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana, es decir, una formación holística, que hace necesario el diseño e implantación de programas actualizados y ajustados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

Resulta oportuno entonces mencionar, que actualmente se están implementando sistemas y estilos de dirección que ayuden a gestionar a las personas con eficacia, con miras a llevar a la organización y sus proyectos hacia la excelencia, a través del desarrollo de las personas como su eje vertebral. Se trata entonces de basar la ventaja competitiva en una buena gestión de los intangibles, priorizándolo sobre lo tangible; las competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo del talento y la motivación, deben ser temas prioritarios en toda organización de éxito de la actualidad, donde las comunicaciones son la tendencia mundial, más en estos tiempos de pandemias, donde prevalece aun el distanciamiento social, la bioseguridad para que las personas no se afecten unas a otras.

Para trabajar en proyectos sociales es necesario tener en cuenta una serie de valores y competencias apropiadas que posibiliten llevar a buen término los trabajos planteados. Goldberg y Rosenfeld (2014), denominan a las habilidades blandas como las habilidades centradas en las personas, las cuales tienen como objetivo mejorar los aspectos de las interacciones personales, el desarrollo de relaciones y comunicaciones.

Estas competencias pueden ser adquiridas mediante procesos formales de educación, o bien mediante la formación directamente en el desarrollo del proyecto, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia. Cuando se involucra el personal técnico de gestión de proyectos, se presenta todo un reto, dado que el recurso humano capacitado técnicamente necesita reconocer, desarrollar o potenciar sus habilidades suaves.

Siendo las universidades, cuna de la formación de los individuos y uno de los principales apoyos de la generación, desarrollo y ejecución de proyectos sociales; los investigadores, se proponen en este artículo, analizar las

habilidades blandas en los equipos de proyectos sociales del sector universitario. ya que las competencias gerenciales, desde sus habilidades blandas, son una ventaja competitiva en la gestión del talento humano, en este sentido, los autores han considerado que es de suma importancia documentar el tema, desde los tiempos actuales, para sentar las bases documentales y teóricas.

Aspectos teóricos

Este artículo, soporta sus cimientos en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, el PMBOK Guide, los estudios de Silva, Castro, Villa y Mendoza (2020), Montequina, Nieto, Ortega y Villanueva (2015) y Carl Jung (1921), entre otros. La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos es editada por el *Project Management Institute* (PMI), organización americana sin ánimo de lucro que se dedica a la recopilación y desarrollo de conocimientos para la dirección o gestión de proyectos. El PMI actualiza la guía cada cuatro años, más o menos, para estar al día en las nuevas tendencias en gestión de proyectos. Es en esta guía donde se define la gerencia de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este”. (2017; 10).

El PMI (2017: 23), divide la gerencia de un proyecto en cinco grupos de procesos:

- Inicio: “Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.”
- Planificación: “Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.”
- Monitoreo y Control: “Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño

del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.”

- Control y Seguimiento: “Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.”
- Cierre: “Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.”

Es oportuno mencionar el trabajo de El-Sabaa (2001), quien señala la importancia de las habilidades en la gerencia de proyecto evaluando cómo los gerentes, tanto de proyecto como funcionales, difieren con respecto a los atributos, habilidades y experiencias que se asocian con el desempeño exitoso del trabajo. Hoy en día, existen profesionales muy cualificados a nivel técnico que se consideran líderes exitosos. Pero pierden la compostura en una discrepancia con un colaborador, además de no asumir su error, utilizan argumentos prejuiciosos para oponerse a las ideas de otros, etc. Aun así, hay empresas que consideran que las competencias blandas son innecesarias en un ejecutivo o mánager, lo que pudiera convertirse en una situación problemática para la organización. Todos estos escenarios terminarán por afectar la prosperidad individual y a largo plazo, además del bienestar colectivo. Por eso, es necesario que un ejecutivo tenga algo más que empatía, debe poseer capacidades y habilidades que le permitan entender, analizar y enmendar las diferentes situaciones que pueden presentarse en un proyecto o en la empresa.

Materiales y Métodos

La metodología empleada para la investigación es de tipo aplicada y de desarrollo, de acuerdo con su utilidad, como es

el caso de esta investigación, que por su característica responde a un nivel descriptivo y que consiste en un análisis sobre las habilidades blandas en los equipos de proyectos sociales del sector universitario. El estudio propuesto, según las particularidades de este, se adapta a un diseño de investigación no experimental, transversal, descriptivo, de campo. Se trabajó con técnicas como la encuesta de percepciones; para este instrumento, se utilizó el desarrollado en el estudio “Perfiles de estilo gerencial de gerentes de proyectos exitosos: Una encuesta”, de los investigadores, Montequina, Nieto, Ortega y Villanueva (2015). La validación del instrumento está basada en el estudio del trabajo de Carl Jung, los tipos de personalidad, publicados en 1921 y la literatura relacionada durante más de 12 años, por parte de los autores.

También se realizaron entrevistas estructuradas a expertos que se desempeñan en algunas universidades, específicamente en centros de investigación del sector universitario público, donde realizan proyectos sociales; en la región de Guayana, Venezuela, zona del presente estudio, allí, se encuentran la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Universidad de Oriente. Esta investigación se ha realizado por fases o momentos, en un primer momento se aplica, el cuestionario a las personas seleccionadas, luego las entrevistas de acuerdo con los pasos rigurosos y en profundidad en diferentes espacios y tiempo. En cuanto al análisis de la información, se han cotejado por un lado los datos cuantitativos producto de las encuestas y por el otro la información de los expertos en proyectos sociales, de donde emergen categorías que se cruzan con los indicadores desde las variables cuantitativas, dando como resultado la necesidad de formar a los administradores de proyectos sociales en habilidades blandas.

Discusión del proceso Investigativo

En este sentido, resulta imperativa la necesidad de identificar como primer resultado de la investigación, los factores claves que inciden en los proyectos, haciendo énfasis en las competencias personales más relevantes que debe poseer el director de proyecto, en el ámbito de los proyectos sociales, señalando las características de dichas competencias. Para ello, se revisó la literatura y se contrastó con directores de proyectos. Con el pasar de los años, lo que hasta ahora se ha conocido como gestión de proyectos ha evolucionado y se ha desarrollado como arte y profesión, en este tiempo, algunas organizaciones no reconocían dicha gestión como una estrategia funcional y por esta razón, desconocen los beneficios de la disciplina de su correcta implementación.

Con particular relevancia, Pinto (2015) afirma que los términos dirección, administración o gerencia de proyectos se utilizan de forma continua e indistintamente en la literatura y en el argot popular, para referirse a un mismo concepto: La gestión directiva y administrativa de los proyectos. el PMI 2021 reconoce que, la dirección tiene significados y aplicaciones ligeramente diferentes en diferentes contextos. Un aspecto de la administración implica que se le confíe el cuidado de algo. Otro aspecto se centra en la planificación, el uso y la gestión responsables de los recursos. Según el PMI (2021), dentro de la organización, la administración incluye: Operación alineada con la organización, sus objetivos, estrategia, visión, misión y conservación de su valor a largo plazo; el compromiso e involucramiento respetuoso con los miembros del equipo del proyecto, incluida su compensación, ascenso a oportunidades y trato justo; supervisión diligente de la finanzas, materiales y otros recursos organizacionales utilizados dentro de un proyecto; y comprensión del uso

apropiado de la autoridad, rendición de cuentas y responsabilidad, particularmente en posiciones de liderazgo.

De manera que el rol de gerente de proyecto es uno de los trabajos más desafiantes en cualquier organización, dado que requiere una amplia comprensión sobre varias áreas que deben ser coordinadas y sobre las que se requieren unas fuertes habilidades interpersonales. Como lo demuestra el estudio de Turner y Müller (2005), además de Ortega (2017), Tobón (2005), Drucker (1998), Mintzberg (1991), entre otros, donde indican instancias específicas en las cuales se ha demostrado que un apropiado estilo de liderazgo, competencia e inteligencia emocional por parte del líder ha obtenido mejores resultados en los proyectos realizados.

De acuerdo con el PMI (2017), las habilidades técnicas de gestión de proyectos se definen como las habilidades para aplicar eficazmente el conocimiento de la gestión de proyectos para obtener los resultados deseados para programas o proyectos. Además de las habilidades técnicas específicas y las competencias de gestión general requeridas para el proyecto, los gerentes de proyecto deben tener habilidades para liderar eficazmente el equipo del proyecto, coordinar el trabajo, colaborar con las partes interesadas, resolver problemas y tomar decisiones.

De manera que, caracterizar las habilidades blandas requeridas para un equipo de proyectos sociales es primordial. De acuerdo con Goleman (1998) las habilidades blandas hacen referencia a las siguientes habilidades: Conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo.

Desde este orden de ideas, posteriormente a la preselección de las habilidades blandas a evaluar, se realizó una encuesta de percepciones. Para este instrumento, se utilizó el desarrollado en el estudio “Perfiles de estilo gerencial de gerentes de proyectos exitosos: Una encuesta”, de los investigadores, Montequina, Nieto, Ortega y Villanueva (2015). La validación del instrumento está basada en el estudio del trabajo de Carl Jung, los tipos de personalidad, publicados en 1921, y la literatura relacionada, durante más de 12 años, por parte de los autores. También, la teoría de Jung explica que las diferencias en el comportamiento humano son el resultado de variaciones en el funcionamiento mental; estas diferencias se relacionan con la forma en que las personas perciben la información y cómo emiten juicios. El estudio fue diseñado para reconocer las experiencias y habilidades de los gerentes de proyectos en el ejercicio actualmente en diferentes tipos de proyectos, e investigar las habilidades de administración de proyectos más importantes que debe poseer y tener en cuenta, en el siglo XXI, un gerente de proyecto.

Reflexiones ante el objeto de estudio

Con base en las cuatro dimensiones identificadas por Jung (1921), se pueden inferir los rasgos de personalidad de los gerentes de proyectos exitosos. **La Tabla 1** muestra cada pregunta, su preferencia Jungiana asociada y las características emitidas por el instrumento aplicado y la comparación con las dimensiones de Jung aplicadas.

De acuerdo con las preguntas Q1 y Q6, podemos concluir que los gerentes de proyectos más exitosos suelen tener una visión de alto nivel y a largo plazo; de las preguntas Q2 y Q12, concluimos que prefieren tomar decisiones basadas más en la lógica, con mucha equidad; de las preguntas Q3 y Q13, concluimos que son sociables y extrovertidos; de las

preguntas Q4, Q7, Q9, Q10 y Q11, concluimos que prefieren una organización estructurada, donde tienen el control, toman decisiones de equipo por consenso, prefieren dejar abierto el alcance para obtener información adicional y adaptar los plazos a las nuevas circunstancias; de la pregunta Q5, los datos no permiten definir una característica concluyente, por ello podemos asumir que son firmes y agradables, por lo tanto, se demuestra que el gerente de proyecto exitoso generalmente posee estos dos rasgos; y de la pregunta Q8, se concluye que son muy creativos. (Ver tabla 1)

Los resultados de la investigación permiten identificar los perfiles gerenciales y de personalidad deseados para los gerentes de proyecto exitosos. Estos perfiles ahora se pueden conectar a otros estudios que correlacionan los tipos de personalidad con los estilos de liderazgo, especialmente en el campo de la gestión de proyectos, en esta ocasión, se realizó por medio del Estándar para la dirección de proyectos y la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), específicamente su Séptima edición (2021).

Donde el PMI, presenta una edición que, a diferencia de las ediciones anteriores donde la orientación está basada en los procesos, cambia a un estándar basado en principios con el fin de apoyar la dirección eficaz de los proyectos, y centrarse más en los resultados previstos que en los entregables, haciendo énfasis en los principios de la dirección de proyectos y dominios de desempeño del proyecto. Después del análisis realizado, se puede indicar que el perfil sería de un individuo que posee una visión de alto nivel a largo plazo, es una persona justa, firme y agradable, es extrovertido y sociable, toma decisiones de forma lógica, objetiva, creativa y por consenso, prefiere entornos estructurados, mantiene el control sobre las situaciones, prefiere adaptar el alcance y los plazos a las nuevas circunstancias.

Tabla 1 Dimensiones

N°	Pregunta	Dis c	Neut ral	De Acuerd o	Pref. de Jung	Estudi o TEG	Estudio Montequi na, Nieto, Ortega
01	Los líderes de proyectos más exitosos tienen una visión de bajo nivel más que una visión de alto nivel.	44	14	2	Busca ndo Inform ación	totalm ente en desacu erdo	(En desacuerd o)
02	Los líderes de proyecto más exitosos prefieren tomar decisiones basadas más en la lógica que en argumentos emocionales.	8	3	49	Toma de decisio nes	De acuerd o	(De acuerdo)
03	Los líderes de proyectos más exitosos son más sociables que reservados.	9	17	34	Enfoq ue de atenci ón	(De acuerd o)	(De acuerdo)
04	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren una organización estructurada más que una organización flexible.	18	10	30	Relaci ón con el mundo	(De acuerd o)	(De acuerdo)
05	Los líderes de proyectos más exitosos son más agradables que las personas firmes.	8	29	23	Toma de decisio nes	(Ni de acuerd o ni en desacu erdo	(En desacuerd o)
06	Los líderes de proyectos más exitosos tienen una	3	5	52			

	visión a largo plazo más que a corto plazo.				Buscando información	(De acuerdo)	(De acuerdo)
07	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren tener el control más que la flexibilidad.	12	17	31	Relación con el mundo	(De acuerdo)	(Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
08	Los líderes de proyectos más exitosos son más pragmáticos que creativos.	28	15	17	Buscando información	(En desacuerdo)	(De acuerdo)
09	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren tomar decisiones de equipo por consenso más decisiones objetivas.	9	11	40	Toma de decisiones	(De acuerdo)	(En desacuerdo)
10	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren congelar el alcance en un lugar de dejarlo abierto para obtener información adicional.	33	16	11	Relación con el mundo	(En desacuerdo)	(De acuerdo)
11	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren respetar los plazos más que adaptarlos a las nuevas circunstancias.	28	12	20	Relación con el mundo	(En desacuerdo)	(En desacuerdo)
12	Los líderes de proyectos más exitosos muestran	18	15	25	Toma de	(De acuerdo)	(De acuerdo)

	más equidad que empatía.				decisiones		
13	Los líderes de proyectos más exitosos son más introvertidos que extrovertidos	30	16	13	Enfoque de atención	(En desacuerdo)	(En desacuerdo)

Fuente: elaboración propia

Lecciones Aprendidas

Los resultados de esta investigación permitieron, en las primeras instancias, identificar los factores claves que inciden en los proyectos que requieren de habilidades blandas en la gerencia de proyectos sociales; para luego caracterizar las habilidades blandas requeridas para un equipo de proyectos sociales. Luego obtener la descripción de los roles, responsabilidades y relaciones que conforman los equipos de proyectos sociales. Además de analizar las habilidades blandas para los equipos de proyecto sociales, también se realizaron algunas sugerencias para la elaboración del proyecto de plan de implementación para el adiestramiento de habilidades blandas.

Como primer objetivo de la investigación, se logró identificar aquellos factores claves que inciden en los proyectos, con especial énfasis en las competencias personales más relevantes que debe poseer todo director de proyecto social. Se pudo determinar que el liderazgo, toma de decisiones, comunicación, son determinantes, por supuesto tampoco los únicos; los profesionales desde su desempeño van adquiriendo competencias adaptativas a los proyectos sociales que se han de realizar para enfrentar y resolver problemas de manera estratégica. Las competencias y habilidades que debe tener un gerente de proyecto difícilmente se encontraran en su totalidad en un profesional, estas se pueden adquirir mediante formación académica, las

habilidades a través de la experiencia, con disciplina y utilizando métodos reconocido que permitan complementarlas con los conocimientos y habilidades técnicas.

Para la caracterización de las habilidades blandas requerida, se realizó una encuesta conformada por trece (13) preguntas, donde se consultó sobre las preferencias que tienen los gerentes de proyectos exitosos, basándose en las características y rasgos que los encuestados reconocen de los gerentes de proyectos con los que compartieron. Se generaron estadísticas típicas asociadas con las escalas Likert, que fueron comparadas con los resultados de los estudios de Carl Jung (1921) y relacionados con los planteamientos del PMI (2021), logrando establecer un perfil profesional, donde el gerente de proyectos sociales sería un individuo que posee una visión de alto nivel a largo plazo, una persona justa, firme y agradable, extrovertido y sociable, toma decisiones de forma lógica, objetiva, creativa y por consenso, prefiere entornos estructurados, mantiene el control sobre las situaciones, prefiere adaptar el alcance y los plazos a las nuevas circunstancias.

En la Séptima edición del PMBOK (2021), se desarrolla el Dominio de Desempeño del Equipo, donde se establece la cultura y el entorno que permitirá a un conjunto de diversos individuos evolucionar hasta convertirse en un equipo de proyecto de alto rendimiento. Acto seguido, apoyado en las directrices emanadas del PMI (2021) y los aportes de Kliksberg (2000), se procede describir las responsabilidades y funciones del Gerente de Proyecto, Investigador Social, Planificador Social, Experto en Gerencia de Proyectos Sociales, Ejecutor Social, Evaluador social y el Patrocinador, profesionales que conforman los equipos de proyectos sociales.

Después de lo antes planeado, se pudiera incorporar en la formación de equipos de proyectos sociales, el perfil de gerente social con casos prácticos en las responsabilidades de liderazgo, dirección, administración, coordinación y asesoría en programas y proyectos de desarrollo, recordando que las habilidades no se exploran con preguntas, hay que observarlas en una aplicación real de las mismas, ya que, normalmente, las personas tienen una percepción de sus habilidades más positiva de lo que en realidad son; sería relevante en la conformación de estos equipos manejar los principios del ciclo de vida del proyecto social, el enfoque de marco lógico y la matriz de planificación con estudios de casos reales y prácticos para su formación y desempeño laboral competitivo.

Para el cierre de la investigación, se logró elaborar directrices para un proyecto de plan de implementación para el adiestramiento de habilidades blandas. Siendo la modalidad escogida, el desarrollo de talleres, con un total de 144 horas académicas, donde la característica fundamental de esta modalidad de enseñanza es la interactividad, el intercambio de experiencias, la crítica, la experimentación, la aplicación, el diálogo, la discusión y la reflexión entre los participantes. En cada capacitación se le realizará una ruta de empoderamiento con la toma de conciencia de sus competencias, creencias y responsabilidades para potencializar sus habilidades blandas, con el fin de generar aportes a la oficina de gestión de proyectos o al proyecto de orientación social en el cual este aportando su experticia.

Referencias

- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Drucker, P. (1998). *La gerencia de empresas*. España. Editorial Sudamericana, S.A.

- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *Internacional Journal of Project Management*, 19, pp. 1-7.
- Escobar, E. (2019). Los líderes del mañana. Revista Harvard Deusto. *Management & Innovation*, Número 16. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/los-lideres-del-manana>.
- Goldberg, D. y Rosenfeld, M. (2014). *Habilidades centradas en las personas: habilidades interpersonales y de comunicación para auditores y profesionales de negocios*. Wiley Corporate F&A.
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona España. Editorial Kairós S.A.
- Jung, C. (1921). *Psychologische Typen - Tipos psicológicos*. Obra Completa Volumen 6. Traducción de Rafael Fernández de Maruri. Editorial Trotta. (2013). Madrid, España.
- Kliksberg, B. (1983). *Hacia una Gerencia Social eficiente. Algunas cuestiones claves*. New York, Estados Unidos de América. Methuen Editorial.
- Kliksberg, B. (2000). *¿Cómo enfrentar la Pobreza? Artículo: ¿Cómo formar gerentes sociales?* Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD). Grupo Editorial Latinoamericano. Pp. 137^a 140.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo Editorial. Buenos Aires, Argentina.
- Montequina V.R.; Nieto, A.G.; Ortega F. & Villanueva J. (2015). *Perfiles de estilo gerencial de gerentes de proyectos exitosos: Una encuesta*. Universidad de Oviedo, Oviedo, España. Publicado por Elsevier BV bajo la licencia

CC BY-NC-ND Recuperado de
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC. Guayaquil, Ecuador.

Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*. Editorial Pearson Educación. Bogotá, Colombia.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos*. (Guía del PMBOK®). Sexta edición. EE.UU. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos*. (Guía del PMBOK®). Séptima edición. EE.UU. Project Management Institute, Inc.

Silva, L. Castro, S. Villa, D & Mendoza, J. (2020). *Gerencia de proyectos sociales. Abordajes y prácticas*. Fundación Promigas. Barranquilla, Colombia.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Segunda Edición. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.

Turner, J. & Müller, R. (2005). El estilo de liderazgo del director de proyecto como factor de éxito en los proyectos: una revisión de la literatura. *Project. Management Journal*, vol. 36, pp. 49–61.

UNESCO (2010) *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: la educación Superior en el siglo XXI*. Versión digital. Paris. Tomado de:
http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

