

# RELIGACIÓN

R E V I S T A

## Herramientas de gestión efectiva en proyectos sociales: desarrollo de competencias gerenciales en gestores exitosos

*Tools for effective management in social projects: development of managerial competencies in successful managers*

Felipe Sebastián González Larrea, Jorge Lugo García, Juan Carlos Ortega Castro

### RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar las competencias gerenciales fundamentales que deben poseer los gestores de proyectos sociales para la gestión efectiva de los proyectos del Centro de Gestión y Desarrollo Social de la Prefectura del Cañar, de tal manera, que puedan liderar equipos de manera efectiva, establecer y alcanzar metas, gestionar de forma eficiente los recursos disponibles y ejecutar proyectos exitosos. Para ello, se realizó una encuesta a los directores e involucrados de los proyectos para liderar equipos en proyectos sociales. Entre los resultados más importantes se tiene que las habilidades de comunicación y negociación son fundamentales, seguido por la capacidad para tomar decisiones estratégicas. Con los hallazgos de esta investigación se tiene una visión general de la gestión de proyectos, lo que resalta la importancia de brindar un enfoque integral en su formación y desarrollo profesional. Se concluye en que las competencias gerenciales desempeñan un papel fundamental en la gestión de proyectos sociales, contribuyendo al éxito a corto y largo plazo. Por lo que, estas habilidades favorecen a la sociedad y son esenciales para seleccionar y desarrollar gestores efectivos en beneficio de las comunidades.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales; Gestión efectiva; Gestores; Herramientas; Proyectos sociales.

---

#### Felipe Sebastián González Larrea

Universidad Católica De Cuenca | Cuenca | Ecuador | fsgonzalezl14@est.ucacue.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2191-8980>

#### Jorge Lugo García

Universidad Católica De Cuenca | Cuenca | Ecuador | jorge.lugo.82@ucacue.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-1314-7621>

#### Juan Carlos Ortega Castro

Universidad Católica De Cuenca | Cuenca | Ecuador | jcortegac@ucacue.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6496-4325>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v8i38.1120>  
ISSN 2477-9083  
Vol. 8 No. 38 octubre - diciembre, 2023, e2301120  
Quito, Ecuador

Enviado: septiembre 01, 2023  
Aceptado: octubre 15, 2023  
Publicado: octubre 27, 2023  
Publicación Continua



## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the fundamental managerial competencies that social project managers should possess for the effective management of projects of the Center for Management and Social Development of the Prefecture of Cañar, so that they can effectively lead teams, establish, and achieve goals, efficiently manage available resources, and execute successful projects. To this end, a survey was conducted with the directors and those involved in the projects to lead teams in social projects. Among the most important results, communication and negotiation skills are fundamental, followed by the ability to make strategic decisions. The findings of this research provide an overview of project management, which highlights the importance of providing a comprehensive approach in their training and professional development. The conclusion is that managerial competencies play a fundamental role in the management of social projects, contributing to short- and long-term success. Therefore, these skills favor society and are essential to select and develop effective managers for the benefit of communities.

**Keywords:** Managerial competencies; Effective management; Managers; Tools; Social projects.

## Introducción

La gestión de proyectos sociales puede presentar diversas dificultades y problemas, según Ponce (2016), algunos de los desafíos más comunes que enfrentan los gestores de proyectos sociales son: escasez de recursos financieros y humanos, los proyectos sociales tienen un presupuesto limitado y no cuentan con suficiente personal capacitado para llevar a cabo las actividades planificadas. La comunicación ineficiente afecta la calidad del trabajo realizado porque dificulta la transmisión de información relevante, la toma de decisiones fundamentadas y la solución de problemas de manera oportuna. Los proyectos sociales que no cuentan con una planificación adecuada se vuelven propensos a la improvisación, lo que significa que las decisiones y acciones se toman de manera ad hoc y sin una estrategia clara, lo que conduce a una ejecución desorganizada, ineficiente y poco efectiva de las actividades, lo que puede resultar en retrasos, recursos mal utilizados y objetivos no alcanzados. De igual manera, es común encontrar resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la comunidad o incluso del equipo encargado del proyecto. Por lo que, se realiza una evaluación inadecuada, muchas veces se descuida esta etapa o se lleva a cabo de manera incorrecta lo que limita la capacidad de aprendizaje y mejora continua del proyecto.

La gestión de proyectos sociales presenta diversos desafíos que deben ser abordados para asegurar el éxito del proyecto y el impacto positivo en la comunidad. Es importante contar con un equipo capacitado, una planificación adecuada y una comunicación efectiva para superar estas dificultades y lograr los objetivos establecidos (Espinoza, 2002). Así como también, requiere contar con un gestor de proyectos capaz de enfrentar obstáculos que dificultan el logro de las metas. Por lo tanto, es importante que tenga la capacidad de analizar y resolver los problemas que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.

Algunos de los obstáculos más comunes a los que debe enfrentarse el gestor son: objetivos mal definidos, cambios en el alcance del proyecto, falta de competencias específicas, falta de responsabilidad, mala comunicación y mal manejo de riesgos (Rubio, 2006). Los gestores de proyectos deben estar capacitados para manejar estos obstáculos y equilibrar los recursos del proyecto para lograr el éxito (Herrera, 2014).

En este contexto, los Gobiernos Autónomos Descentralizados cuentan con centros o departamentos que generan proyectos sociales que benefician a la población. Siendo el caso específico del Centro de Gestión y Desarrollo Social (CGDS) que es una entidad adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Cañar, cuyo objetivo principal es la atención y mejora en la calidad de vida de los grupos prioritarios dentro del territorio Cañarense (Prefectura del Cañar, 2023).

El Consejo de Gestión para el Desarrollo Social (CGDS) lleva a cabo ocho programas principales que abordan diversas áreas de atención prioritaria. Estos programas son: niñez, adolescencia, adulto mayor, discapacidad, protección social, emprendimiento, centro de atención integral en territorio y manejo de la política pública. Su objetivo es promover el desarrollo integral y la inclusión efectiva de grupos vulnerables y de atención prioritaria.

En el año 2022, el CGDS implementó un total de 27 proyectos distribuidos en los diferentes programas. En el programa de niñez, se trabajaron cuatro proyectos: desarrollo infantil integral, proyecto de cooperación para la atención integral en protección especial, promoción y prevención de riesgos nutricionales del niño y su familia en la provincia del Cañar, y puesto de salud.

En el programa de adolescencia se desarrollaron dos proyectos: proyecto bailo-terapia “Prefectura del Cañar” y fomento al deporte en niñas, niños y adolescentes en las escuelas de fútbol de la provincia del Cañar. En el programa de adulto mayor, se llevaron a cabo nueve proyectos, que incluyen la implementación de servicios de atención domiciliaria para personas adultas mayores y personas con discapacidad, atención domiciliaria y actividades recreativas para la población adulta mayor, y garantizar la salud e higiene del adulto mayor en el centro gerontológico Rosa Elvira de León, entre otros.

En el programa de discapacidad se ejecutaron seis proyectos, que abarcan el desarrollo integral de las personas con discapacidad, servicios de atención en el hogar y la comunidad, inclusión educativa, formación y capacitación, y un centro de atención integral para niños y jóvenes con necesidades educativas especiales asociadas a la discapacidad. En el área de salud, se implementaron dos proyectos relacionados con la prestación de servicios de atención ambulatoria y protección especial para grupos de atención prioritaria en la provincia del Cañar.

El programa de centro de atención para la inclusión en el territorio contó con un proyecto que estableció el Centro de atención para la inclusión en los lugares de Suscal, la Troncal, Biblián, Azogues y Chorocopte. El programa de fomento al emprendimiento se enfocó en dos proyectos: talleres artesanales “aprende, emprende y prospera” y el desarrollo de una juventud emprendedora en la provincia del Cañar. Por último, en el programa de fortalecimiento institucional se llevó a cabo el proyecto de inversión social para la atención integral a grupos prioritarios en situación de pobreza y vulnerabilidad en la provincia del Cañar.

Los gestores de proyectos sociales enfrentan desafíos debido a la escasez de recursos. Así también, los presupuestos limitados dificultan alcanzar las metas propuestas, por lo que se busca establecer alianzas con otras instituciones para maximizar resultados. La complejidad de las problemáticas sociales requiere competencias en planificación, coordinación, seguimiento y evaluación, así como colaboración con actores clave y participación comunitaria para una gestión efectiva.

Por lo que, las competencias gerenciales son necesarias para gestionar las actividades cotidianas con entereza, liderazgo, coordinación y cooperación para influir en los miembros de una institución con la finalidad de que se desarrolle un trabajo continuo con comunicación, supervisión y motivación (Artieda et al., 2021). En este contexto, el objetivo de la presente investigación fue determinar las competencias gerenciales fundamentales que deben poseer los gestores de proyectos sociales para la gestión efectiva de los proyectos del Centro de Gestión y Desarrollo Social de la Prefectura del Cañar

## Metodología

Para recolectar los datos, se utilizó el cuestionario de percepciones respecto a las habilidades gerenciales (Arrascue et al., 2021), el mismo que consta de 27 preguntas y está organizado en 4 dimensiones (motivaciones y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales). La confiabilidad del cuestionario, evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, fue de 0,97, lo que indica una alta consistencia interna.

En este estudio se llevó a cabo una investigación con enfoque cuantitativo, de alcance relacional y de corte transversal. Se aplicó una muestra probabilística aleatoria simple conformada por 90 participantes, quienes se desempeñaron como gestores de proyectos sociales del Centro de Gestión y Desarrollo Social de la Prefectura del Cañar durante el año 2022.

El análisis de la relación entre la variable habilidades gerenciales y las variables sociodemográficas se realizó mediante la prueba Rho de Pearson. Esta prueba permitió examinar si existían asociaciones significativas entre las habilidades gerenciales y características como la edad, el género, la educación, entre otras variables sociodemográficas de los participantes.

En el marco de esta investigación, se emplearon diversos métodos para abordar de manera integral el problema planteado. Entre ellos, se utilizaron los métodos analítico-sintético, estadístico e inductivo-deductivo. El método analítico-sintético permitió descomponer el fenómeno estudiado en sus elementos constituyentes para comprender su funcionamiento y relaciones internas. A través del análisis, se pudo examinar cada componente de manera individual y luego sintetizar la información obtenida para obtener una visión global del problema. Por otro lado, el método estadístico fue aplicado para recopilar y analizar datos cuantitativos relevantes. Se utilizaron técnicas estadísticas para procesar la información recopilada y obtener conclusiones fundamentadas en la evidencia numérica.

## Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de las variables sociodemográficas de la encuesta aplicada a los gestores de proyectos sociales del Centro de Gestión y Desarrollo Social de la Prefectura del Cañar, se observó que existe una distribución de género desigual entre los encuestados, puesto que el 45,6% de los gestores de proyectos son de género masculino, mientras que el 54,4% son de género femenino.

Con relación a la variable edad, se encontró que los grupos etarios más representativos son 26 a 29 (36.7%), 30 a 47 (32.2%) y 48 a 57 (23.3%), y todas presentando diferencias significativas con un valor de  $p$  menor a .001. Asimismo, en la variable condición laboral, los gestores con contrato ocasional representan el 48.9%, seguidos por aquellos con titular con un 43.3%.

En cuanto a la ocupación, se destacó la mayor presencia de técnicos administrativos con un 64.4%, seguido de técnicos auxiliares con un 25.6%. Por último, en la variable tiempo de servicio, los gestores con hasta 5 años y 6 a 10 años tienen un porcentaje del 36.7% y 26.7%, respectivamente, y todas las categorías muestran una significativa diferencia con un  $p$  menor a .001 (ver tabla 1). Estos hallazgos proporcionan una visión general de las características sociodemográficas, lo cual es útil para comprender la composición del personal y tomar decisiones informadas relacionadas con la gestión de recursos humanos y la planificación de proyectos en esta institución. Cabe indicar que el valor “ $p$ ” hace referencia a la probabilidad o nivel de significancia asociado a las pruebas estadísticas de cada variable estudiada.

Tabla 1. Relación entre competencias gerenciales básica y los procesos de gestión de proyectos.

Variable	Nivel	Recuentos	Total	Porcentaje	p
Género	Masculino	41	90	45.6	0.461
	Femenino	49	90	54.4	0.461
Edad (años)	26 a 29	33	90	36.7	0.015
	30 a 47	29	90	32.2	< 0.001
	48 a 57	21	90	23.3	< 0.001
	58 a 67	7	90	7.8	< 0.001
Condición laboral	Contrato ocasional	44	90	48.9	0.916
	Contrato de servicios profesionales	7	90	7.8	< 0.001
	Titular	39	90	43.3	0.246
Ocupación	Director/a o gestor/a del proyecto	3	90	3.3	< 0.001
	Secretario/a	6	90	6.7	< 0.001
	Técnico/a administrativo/a	58	90	64.4	0.008
	Técnico/a auxiliar	23	90	25.6	< 0.001
Tiempo de servicio (años)	Hasta 5	33	90	36.7	0.015
	6 a 10	24	90	26.7	< 0.001
	10 a 15	14	90	15.6	< 0.001
	16 a 25	13	90	14.4	< 0.001
	Más de 25	6	90	6.7	< 0.001

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.

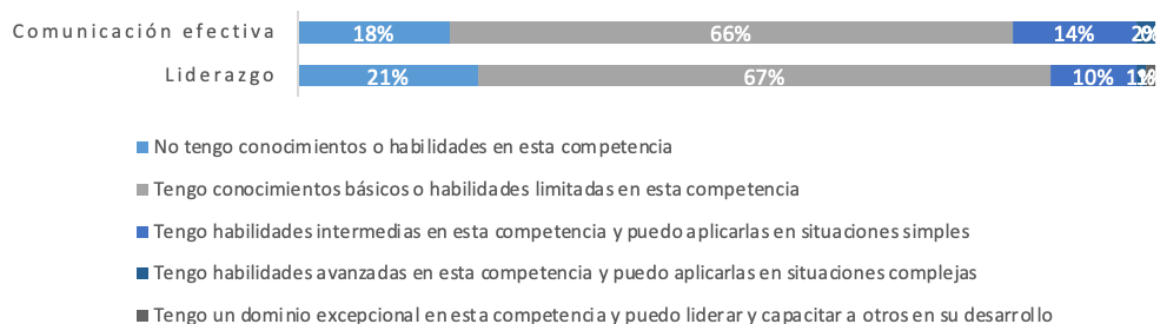
## Análisis de Resultados

Como parte de los resultados obtenidos en la encuesta respecto de las competencias gerenciales se determinaron que, en el nivel de liderazgo, el 21% de los gestores manifestó no tener conocimientos o habilidades en esta competencia, mientras que el 67% indicó tener conocimientos básicos o habilidades limitadas. Un 10% mencionó tener habilidades intermedias, aplicables en situaciones simples, y tan solo el 1% destacó contar con habilidades avanzadas, aplicables en situaciones complejas.

Además, se identificó un 1% de gestores con un dominio excepcional en liderazgo, capaces de liderar y capacitar a otros en su desarrollo. En relación a la comunicación efectiva, los resultados mostraron que el 18% de los gestores declararon no tener conocimientos o habilidades en esta competencia, mientras que el 66% mencionó tener conocimientos básicos o habilidades limitadas. Un 14% afirmó tener habilidades intermedias aplicables en situaciones simples y tan solo el 2% destacó contar con habilidades avanzadas, aplicables en situaciones complejas. No se identificó ningún gestor con un dominio excepcional en comunicación efectiva (ver figura 1).

En cuanto a la evaluación de las competencias gerenciales referenciales a la gestión del tiempo y planificación, se encontró que el 32% de los gestores manifestaron no tener conocimientos o habilidades en esta competencia, mientras que el 53% indicó tener conocimientos básicos o habilidades limitadas. Un 11% mencionó tener habilidades intermedias, aplicables en situaciones simples, y apenas el 1% destacó contar con habilidades avanzadas, aplicables en situaciones complejas. Un 2% de los gestores afirmaron tener un dominio excepcional en la gestión del tiempo y planificación.

Figura 1. Nivel de competencias de liderazgo y comunicación afectiva de los gestores de proyectos.



Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.

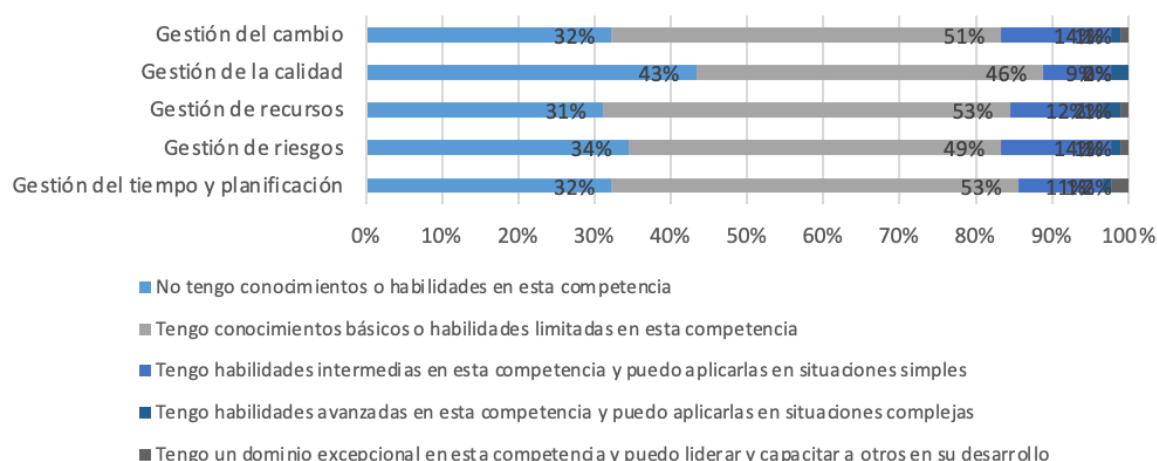
Con respecto a la gestión de riesgos, un porcentaje considerable de gestores (34%), manifestó no tener conocimientos o habilidades en esta competencia. Por otro lado, el 49% indicó contar con conocimientos básicos o habilidades limitadas en la gestión de riesgos. Un grupo más reducido, representado por el 14% de los gestores, mencionó poseer habilidades intermedias que pueden ser aplicadas en situaciones simples. Además, se identificó que tan solo un 1% de los gestores cuentan con habilidades avanzadas en la gestión de riesgos, lo que les permite enfrentar situaciones complejas de manera efectiva.

En la gestión de recurso, se observó que el 31% de los gestores manifestaron no tener conocimientos o habilidades en esta competencia. Por otro lado, el 53% indicó contar con conocimientos básicos o habilidades limitadas en la gestión de recursos. Un grupo más reducido, el 12% de los gestores, mencionó poseer habilidades intermedias que pueden ser aplicadas en situaciones simples. Además, se identificó que un 2% de los gestores destacó contar con habilidades avanzadas en la gestión de recursos, lo que les permite abordar situaciones complejas de manera efectiva.

Con relación a la gestión de la calidad, se evidenció que un porcentaje considerable de los gestores, específicamente el 43%, manifestaron no tener conocimientos o habilidades en esta competencia. Por otro lado, el 46% indicó contar con conocimientos básicos o habilidades limitadas en la gestión de la calidad. Un grupo más reducido, el 9% de los gestores, mencionó poseer habilidades intermedias que pueden ser aplicadas en situaciones simples.

Para finalizar, en gestión del cambio, se encontró que el 32% de los gestores manifestaron no tener conocimientos o habilidades en esta competencia. Por otro lado, el 51% indicó contar con conocimientos básicos o habilidades limitadas en la gestión del cambio. Un 14% de los gestores mencionó poseer habilidades intermedias que pueden ser aplicadas en situaciones simples. Además, se identificó que un 1% de los gestores destacó contar con habilidades avanzadas en la gestión del cambio, lo que les permite enfrentar situaciones complejas de manera efectiva. Así también, el 1% de los gestores afirmaron tener un dominio excepcional en esta competencia, lo que les capacita para liderar y guiar a otros en la implementación exitosa de cambios organizacionales (ver figura 2).

Figura 2. Nivel de competencias en gestión del tiempo y planificación, riesgos, recursos, calidad y cambio en los gestores de proyectos sociales.

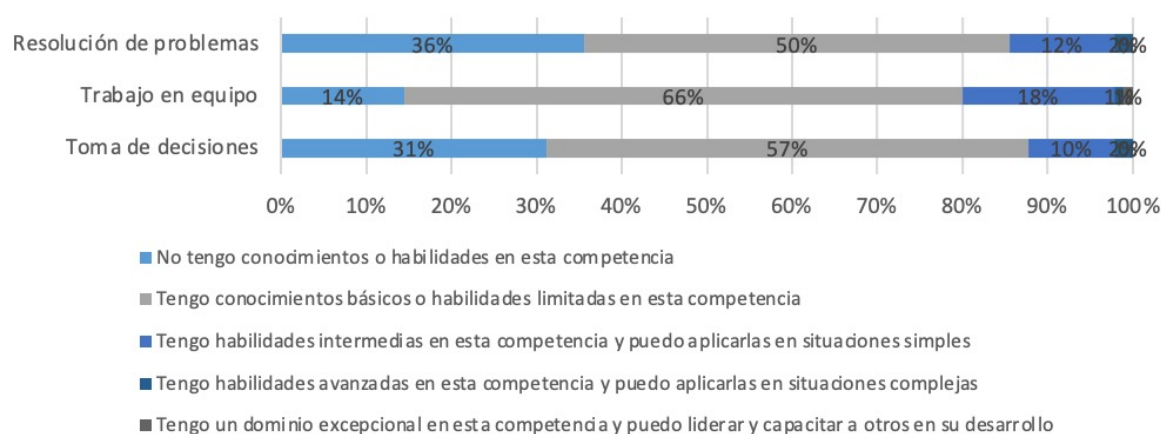


Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.



Los resultados muestran la diversidad de competencias entre los participantes. En la toma de decisiones, el 31% no tiene conocimientos, el 57% tiene habilidades básicas o limitadas, el 10% tiene habilidades intermedias y solo el 2% tiene habilidades avanzadas. Ningún gestor demostró un dominio excepcional en esta área. En cuanto al trabajo en equipo, el 14% no tiene conocimientos, el 66% tiene habilidades básicas o limitadas, el 18% tiene habilidades intermedias y solo el 1% tiene habilidades avanzadas. Ningún gestor mostró un dominio excepcional en esta área. En la resolución de problemas, el 36% no tiene conocimientos, el 50% tiene habilidades básicas o limitadas, el 12% tiene habilidades intermedias y solo el 2% tiene habilidades avanzadas. Ningún gestor demostró un dominio excepcional en esta área (ver figura 3).

Figura 3. Nivel de competencias de resolución de problemas, trabajo en equipo y toma de decisiones en los gestores de proyectos sociales.



Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.

En la Tabla 2, se presentan las competencias gerenciales más importantes para liderar equipos en proyectos sociales. Las habilidades de comunicación y negociación obtuvieron un porcentaje significativo del 24,4% ( $p < 0.001$ ), seguidas por la capacidad para tomar decisiones estratégicas con un 16,7% ( $p < 0.001$ ). También se destacó la gestión del tiempo y el establecimiento de prioridades con una 21,1% ( $p < 0.001$ ), habilidades de resolución de problemas con el 15,6% ( $p < 0.001$ ), la capacidad para motivar y empoderar al equipo con apenas el 4,4% ( $p < 0.001$ ), y los conocimientos técnicos específicos del área temática del proyecto con el 17,8 ( $p < 0.001$ ).

En cuanto a las competencias gerenciales para gestionar de manera eficiente los recursos en proyectos sociales, se encontró que la gestión financiera y presupuestaria obtuvo un porcentaje significativo del 23.3% ( $p < 0.001$ ), seguida por habilidades de gestión de personal y talento con una proporción de 30% ( $p < 0.001$ ), la capacidad para identificar y aprovechar oportunidades de financiamiento con un porcentaje del 27.8% ( $p < 0.001$ ), y la planificación y administración de recursos materiales y logísticos con el 18.9 ( $p < 0.001$ ).

Por último, se investigó la competencia más crítica para establecer y alcanzar objetivos en proyectos sociales. Los resultados mostraron que la planificación y gestión del alcance del proyecto obtuvieron un porcentaje del 22.2% ( $p < 0.001$ ), seguido por el establecimiento de metas claras y medibles con el 32.2% ( $p < 0.001$ ), el monitoreo y evaluación de los resultados con una proporción de 24.4% ( $p < 0.001$ ), y la capacidad para adaptarse a cambios y desafíos con el 21.1% ( $p < 0.001$ ), estas competencias son fundamentales para el éxito en la gestión de proyectos sociales.

Tabla 2. Nivel de competencias gerenciales según variable.

Variable	Nivel	Recuentos	Total	Porcentaje	p
¿Cuáles son las competencias gerenciales más importantes que un gestor de proyectos sociales debe poseer para liderar equipos de manera efectiva?	Habilidades de comunicación y negociación	22	90	24.4	< .001
	Capacidad para tomar decisiones estratégicas	15	90	16.7	< .001
	Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades	19	90	21.1	< .001
	Habilidades de resolución de problemas	14	90	15.6	< .001
	Capacidad para motivar y empoderar al equipo	4	90	4.4	< .001
	Conocimientos técnicos específicos del área temática del proyecto	16	90	17.8	< .001
¿Qué competencias gerenciales considera esenciales para gestionar de forma eficiente los recursos disponibles en proyectos sociales?	Gestión financiera y presupuestaria	21	90	23.3	< .001
	Habilidades de gestión de personal y talento	27	90	30.0	< .001
	Capacidad para identificar y aprovechar oportunidades de financiamiento	25	90	27.8	< .001
	Planificación y administración de recursos materiales y logísticos	17	90	18.9	< .001
¿Cuál considera que es la competencia más crítica para establecer y alcanzar objetivos en proyectos sociales?	Planificación y gestión del alcance del proyecto	20	90	22.2	< .001
	Establecimiento de metas claras y medibles	29	90	32.2	< .001
	Monitoreo y evaluación de los resultados	22	90	24.4	< .001
	Capacidad para adaptarse a cambios y desafíos	19	90	21.1	< .001

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.

Entre los principales desafíos identificados por los gestores de proyectos sociales (ver tabla 3), se encuentra las limitaciones presupuestarias con mayor frecuencia, representando el 24.44% de las respuestas, lo cual indica que la falta de recursos financieros adecuados constituye un obstáculo significativo en la ejecución de los proyectos. Otro desafío destacado es la falta de apoyo y colaboración de actores clave, que fue mencionado en el 22.22% de los casos.

La complejidad en la coordinación de múltiples partes interesadas se identificó como otro desafío importante, mencionado en el 33.33% de las respuestas. Este resultado indica que la gestión de diferentes grupos de interés y la coordinación de sus actividades pueden generar dificultades y obstáculos adicionales en la implementación de los proyectos. Por último, la gestión de riesgos y la resolución de conflictos también se destacaron como un desafío, siendo mencionado en el 20% de los casos.

Tabla 3. Principales desafíos a los que se enfrentan los gestores de proyectos sociales al ejecutar proyectos exitosos.

Principales desafíos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Limitaciones presupuestarias	22	24.44	24.44	24.44
Falta de apoyo y colaboración de actores clave	20	22.22	22.22	46.66
Complejidad en la coordinación de múltiples partes interesadas	30	33.33	33.33	80.00
Gestión de riesgos y resolución de conflictos	18	20.00	20.00	100.00
Total	90	100.00		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.

### Perfil por competencias para gestores de proyectos sociales

En este apartado se detalla las competencias y comportamientos que los gestores de los proyectos sociales deben poseer para llevar a cabo con éxito la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos sociales del CGDS. Este perfil busca identificar y definir las competencias clave que el gestor de proyectos sociales necesita para cumplir con eficacia y eficiencia sus responsabilidades y objetivos en este ámbito específico, las cuales se basan en la misión de la institución, siendo esta, “Diseñar y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos que fomenten el desarrollo integral y la inclusión efectiva de los grupos de atención prioritaria o sujetos a condición de vulnerabilidad, fomentando el pleno ejercicio de sus derechos individuales y colectivos” (Prefectura del Cañar, 2023).

Las competencias estratégicas son:

1. Liderazgo: Capacidad para influir y motivar a los miembros del equipo, fomentando un ambiente de colaboración y compromiso hacia los objetivos del proyecto.
2. Comunicación efectiva: Habilidad para transmitir información de manera clara, concisa y comprensible, tanto de forma oral como escrita, y escuchar activamente a los demás.
3. Gestión del tiempo y planificación: Capacidad para establecer prioridades, organizar tareas y recursos de manera eficiente, y cumplir con los plazos establecidos.
4. Gestión de riesgos: Capacidad para identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados al proyecto, anticipándose a posibles problemas y tomando medidas preventivas.
5. Gestión de recursos: Habilidad para administrar adecuadamente los recursos disponibles (humanos, financieros, materiales) y optimizar su utilización en el proyecto.
6. Gestión de la calidad: Habilidad para establecer estándares de calidad, monitorear y asegurar la entrega de resultados acordes a los requerimientos y expectativas establecidos.
7. Gestión del cambio: Capacidad para liderar y gestionar el cambio en el contexto del proyecto, comunicando efectivamente, generando apoyo y superando resistencias al cambio.

Por otra parte, los comportamientos de los gestores de proyectos sociales son:

- a. Habilidades de comunicación y negociación.
- b. Capacidad para tomar decisiones estratégicas.
- c. Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades.
- d. Habilidades de resolución de problemas.
- e. Capacidad para motivar y empoderar al equipo.
- f. Conocimientos técnicos específicos del área temática del proyecto.

Para garantizar el perfil profesional se utiliza el esquema propuesto por Fernández, et al. (2017), cuyo método para la identificación de las competencias idóneas para los gestores de proyectos es el de elección por relevancias y orden.

El análisis de las competencias muestra que la comunicación efectiva tiene el mayor peso, correspondiendo al 19.54% del total. Le sigue el liderazgo con un 18.06%, y en tercer lugar se encuentra la gestión de recursos con un 13.78%. Tanto la gestión del tiempo y planificación como la gestión del cambio coinciden con un porcentaje del 13.36% y ocupan el cuarto lugar. En quinto lugar, la gestión de riesgos con un 12.54%, y, por último, en sexto lugar, la gestión de la calidad con apenas un 9.36% del total (ver tabla 4). Estos resultados indican la clasificación y la importancia relativa de cada competencia en base a sus calificaciones y pesos. Por tanto, las competencias de comunicación efectiva y liderazgo se destacan como las más valoradas, mientras que la gestión de la calidad obtiene la menor calificación y peso entre las competencias analizadas.

Tabla 4. Orden de las competencias gerenciales según peso.

Competencias	Orden	RxI	Peso	Peso acumulado
Comunicación efectiva	1	6068	19.54%	19.54%
Liderazgo	2	5609	18.06%	37.60%
Gestión de recursos	3	4278	13.78%	51.38%
Gestión del tiempo y planificación	4	4148	13.36%	64.74%
Gestión del cambio	4	4148	13.36%	78.10%
Gestión de riesgos	5	3894	12.54%	90.64%
Gestión de la calidad	6	2907	9.36%	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.

En relación al orden y peso de los diferentes comportamiento evaluados en el estudio, se obtuvo que las habilidades de comunicación y negociación ocupa el primer lugar representando el 30.88% del peso total, la gestión del tiempo y establecimiento de prioridades representa el 23.33%, seguido de este se encuentra los conocimientos técnicos específicos del área temática del proyecto con un 16.84%, la capacidad para tomar decisiones estratégicas se encuentra en el cuarto lugar con un 14.91%, en quinto lugar se tiene a las habilidades de resolución de problema con el 13.10%. Finalmente, la capacidad para motivar y empoderar al equipo representa el 0,94% (ver tabla 5).

Tabla 5. Orden de los comportamientos gerenciales según peso.

Comportamientos	Orden	Rxl	Peso	Peso acumulado
Habilidades de comunicación y negociación	1	528	30.88%	30.88%
Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades	2	399	23.33%	54.21%
Conocimientos técnicos específicos del área temática del proyecto	3	288	16.84%	71.05%
Capacidad para tomar decisiones estratégicas	4	255	14.91%	85.96%
Habilidades de resolución de problemas	5	224	13.10%	99.06%
Capacidad para motivar y empoderar al equipo	6	16	0.94%	100.00%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los gestores del CGDS de la Prefectura del Cañar.

## Discusión

El perfil del personal que ejecuta proyectos sociales en el CGDS de la Prefectura del Cañar se caracteriza por tener un rango de edad con relación a la variable edad entre los 26 a 29 años con un porcentaje del 36.7% y de 30 a 47 con el 32.2%, lo cual evidencia que el personal son jóvenes y adultos jóvenes. Siendo coincidente con el estudio realizado en la Zona 3-Ecuador en donde la muestra corresponde a un 63.89% en el rango de edad de 30 a 39 años (Gamboa-Salinas et al., 2023).

En relación con las competencias gerenciales el estudio evidencia que el personal no cuenta con un nivel de liderazgo, debido a que el 21% de los gestores manifestó no tener conocimientos o habilidades en esta competencia, mientras que el 67% indicó tener conocimientos básicos o habilidades limitadas. De igual manera, la comunicación efectiva, mostraron que el 18% de los gestores declararon no tener conocimientos o habilidades en esta competencia, mientras que el 66% mencionó tener conocimientos básicos o habilidades limitadas. Por lo que, se requiere mejorar estos aspectos en los gestores, pues como menciona Medina et al. (2012) que las competencias gerenciales en una estructura piramidal está el liderazgo.

Lo que respecta al orden y clasificación de las competencias gerenciales, se tiene que la gestión de calidad ocupa el sexto lugar con apenas 9,36%, siendo contradictorio a lo que se estipula Norma ISO 9001 (2015), la cual indica que esta debe ser planificada, considerando entre otros aspectos, el propósito del cambio y sus consecuencias potenciales, la disponibilidad de recursos relacionando así a la gestión de recursos y la asignación de responsabilidades.

Siendo así, la alta dirección debe evidenciar su capacidad de liderazgo y su compromiso con relación al sistema de gestión de calidad (ISO 9001, 2015), lo cual implica respaldar a otros roles relevantes dentro de la organización para demostrar su función de liderazgo, de acuerdo a cómo sea aplicable a las áreas que supervisan, asegurando al mismo tiempo una comunicación eficaz.

Las gestiones de tiempo y planificación se encuentran en el mismo nivel de calificación con la gestión del cambio, siendo coherente, debido a que, los proyectos cuentan con una planificación que durante su desarrollo es cambia, por ello, la gestión del cambio como menciona Castro (2005) es la habilidad para manejarlo, para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

## Conclusiones

Las competencias gerenciales adquieren una relevancia crucial durante la planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos sociales, pues contribuyen a mejorar la preparación y el conocimiento tanto de los gestores como de su equipo de trabajo, de tal manera que se logré cumplir las metas propuestas en beneficio de la sociedad.

Las competencias identificadas, como la habilidad de comunicación y negociación, la toma de decisiones estratégicas, la gestión del tiempo y el establecimiento de prioridades, y las habilidades de resolución de problemas, son fundamentales para el éxito en la gestión de proyectos sociales.

La planificación y gestión del alcance del proyecto, junto con el establecimiento de metas claras y medibles, son críticas para alcanzar los objetivos en proyectos sociales, mientras que el monitoreo y evaluación de resultados y la capacidad para adaptarse a cambios y desafíos son competencias cruciales para asegurar el éxito a largo plazo.

La identificación del perfil por competencias gerenciales para los proyectos ayuda a la entidad a seleccionar, evaluar y desarrollar a los gestores de proyectos más adecuados para lograr los resultados deseados y contribuir al bienestar de las comunidades y poblaciones que se benefician de estos proyectos.

El conocimiento y dominio de estas competencias no solo pueden mejorar la efectividad en la dirección de equipos, sino que también pueden contribuir al éxito general de los proyectos sociales y, en última instancia, a la mejora de las comunidades y beneficiarios involucrados en dichos proyectos. La consideración y aplicación de estas competencias pueden ser una guía valiosa para el personal del CGDS y de todos aquellos que deseen incursionar en el campo de la gestión de proyectos sociales, y para aquellos ya involucrados, pueden servir como una base sólida para fortalecer sus habilidades y desempeño en esta área.



## Referencias

- Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M., & Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- Argüeso, A. (2021). El censo de población y viviendas de 2021 basado en registros administrativos: un gran paso adelante en el conocimiento estadístico de la población en España. *Revista Internacional De Sociología*, 79(1), e181a. <https://doi.org/10.3989/ris.2021.79.1.19.181a>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Hacia un sistema estadístico integrado y basado en registros*. <https://acortar.link/ud0C4P>
- Castro, F. (2005). Competencias o (Habilidades) Gerenciales: Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. En L. Marchant (Ed.), *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (pp. 62-68). Universidad Viña del Mar.
- CEPAL. (2017). *Seminario Regional Potenciando el uso de los registros Administrativos con fines estadísticos para el seguimiento de la agenda 2030*. <https://acortar.link/KLjBA2>
- CEPAL. (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42396/4/S1701222\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42396/4/S1701222_es.pdf)
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2), 178-196.
- Domingo i Valls, A., Bueno, X., & Treviño Maruri, R. (2021). El nuevo censo de 2021 en España: un debate metodológico, epistemológico y político pendiente. *Revista Internacional De Sociología*, 79(1), e181. <https://doi.org/10.3989/ris.2021.79.1.19.181>
- Espinoza, G. (2002). *Gestión y fundamentos de evaluación de impacto ambiental*. BID/CE.
- Gamboa-Salinas, J.M., ManchenoSaá, M.J., y Hurtado-Yugcha, J.d.P. (2023). Competencias Gerenciales y Transición digital para Mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>
- García Velázquez, A., Pineda Domínguez, D., & Andrade Vallejo, M. (2015). Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura. *Universidad & Empresa*, 17(29), 257-278. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745011.pdf>
- Herrera, J. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial*. Ecoe ediciones.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Proceso estándar para el aprovechamiento de registros administrativos*. <https://acortar.link/jRmGxp>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC. (2022). *Metodología para transformar registros administrativos en registros estadísticos*. <https://acortar.link/SKfU1G>
- ISO 9001. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos*. ISO.
- Prefectura del Cañar. (2023). *Proyectos del Centro de Gestión y Desarrollo Social*. [http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public\\_html/paginas/proyectos.28](http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/paginas/proyectos.28)



Prefectura del Cañar. (2023). *Rendición de Cuentas CGDS*. <https://acortar.link/6mh0kj>

Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268.

Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. Instituto europeo de gestión empresarial.

## **Declaración**

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

Notas

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.