

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES
CARRERA INGENIERÍA CIVIL**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO
CIVIL**

**Indicadores de competencias para un inversionista de la
construcción en la fase de ejecución.**

Autor: Alejandro Matos Terrero

HOLGUÍN, 2023

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES
CARRERA INGENIERÍA CIVIL**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO
CIVIL**

**Indicadores de competencias para un inversionista de la
construcción en la fase de ejecución**

Autor: Alejandro Matos Terrero

Tutora: MS.c Soleima Beatriz Enriquez Roche

HOLGUÍN 2023

Pensamiento:

“El proceso de inversión exitoso requiere paciencia, disciplina y la capacidad de controlar las emociones en lugar de ser controlados por ellas.”

Benjamin Graham

AGRADECIMIENTOS:

A mi tutora por brindarme todo su tiempo y conocimientos para la elaboración de
este trabajo.

A mi familia por todo su apoyo, cariño y comprensión, especialmente a mi mamá y a
mi papá y mis hermanos

A mi prima Lianet y su esposo Luis por su apoyo incondicional.

A mi familia y a amigos muchas gracias.

A mis amigos mas cercanos, quienes han estado a mi lado desde el inicio de este
proyecto, gracia a Susel, Dennis, Daniel A, Migue, Marcos, Luisma, Eber, Pablo, Jorge

A aquellos amigos que aunque no esten relacionados con mi area de estudio, han
estado presentes de diferentes maneras, gracias a Dairon, El shino, Siro, Juan Carlos,

Fernando, Rafa, Javier, Yoan

A la nueva generacion Jose, Alejandro Revé, Raciél

Mencionar los momentos de descanso y diversion que hemos compartido a lo largo de
estos años. Sus compañías ha sido una fuente de alegría y equilibrio en medio de las
exigencia academicas. Los momentos de risas, las salidas y las conversaciones han
sido un alivio y una inspiracion para seguir

MUCHAS GRACIAS

DEDICATORIA:

A mis padres, por ser el motor impulsor de mi vida.
A mi familia por todo el apoyo, cariño y amor que me han dado.

RESUMEN

Esta investigación perfecciona los métodos para medir la capacidad profesional de los inversionistas en la fase de ejecución, partiendo de concepciones teórico metodológicas que perfeccionan un sistema en el que se pueda evaluar las competencias en aspectos como el conocimiento, habilidades y valores. se pretende realizar un análisis de cómo manejar y adaptar competencias laborales, y personales en el desempeño de un inversionista de la construcción en la fase de ejecución de una obra, dándonos resultados exitosos a la hora de la puesta en marcha o explotación de dicha obra, evaluando mediante indicadores ciertas características y experiencias requeridas con las que el inversionista tiene que actuar a lo largo del desarrollo de la fase de ejecución, guiándonos por el decreto ley del proceso inversionista y por varios autores que previamente analizaron temas como este. Y así poder obtener mejoras en los sistemas de evaluación de profesionales que se desempeñen en la actividad de inversiones.

ABSTRACT

This investigation perfects the methods to measure the professional capacity of the investors in the execution phase, leaving of methodological theoretical conceptions that perfect a system in which you can evaluate the competitions in aspects like the knowledge, abilities and values. he/she seeks to be carried out an analysis of how to manage and to adapt labor, and personal competitions in the acting of an investor of the construction in the phase of execution of a work, occurring successful results when the setting in march or exploitation of this work, evaluating by means of indicators certain characteristic ones and experiences required with those that the investor has to act along the development of the execution phase, guiding us for the ordinance law of the process investor and for several authors that previously analyzed topics like this. And this way to be able to obtain improvements in the systems of professionals' evaluation that act in the activity of investments.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1	
CAPÍTULO - I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LAS COMPETENCIAS PARA UN INVERSIONISTA EN LA FASE DE EJECUCIÓN DE UNA INVERSION CONSTRUCTIVA.....	7	
1.1 Fase de ejecución en el proceso inversionista. Su caracterización.....	7	
1.1.1 Funciones del inversionista en la fase de ejecución.....	15	
1.2 Competencias profesionales. Concepciones, objetivos, finalidad.....	19	
1.2.1 Competencia de un inversionista en la fase de ejecución. Funciones, alcance y contenido. Funciones del puesto de trabajo.....	23	
1.3 Indicadores de competencias. conceptos, objetivos, finalidad de un inversionista en la fase de ejecución.....	27	
1.4. Estado actual de las competencias de un inversionista de la construcción en la fase de ejecución.....	32	
CONCLUSIONES PARCIALES.....	35	
CAPÍTULO – 2: PROPUESTA DE INDICADORES DE COMPETENCIAS PARA UN INVERSIONISTA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA FASE DE EJECUCIÓN.....	37	
2.1 Concepciones teórico metodológicas de las competencias de un inversionista en la fase de ejecución de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo.....	37	
2.2 Diseño de indicadores de competencias de un inversionista en la fase de ejecución de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo.....	39	
2.3 Validación de los indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución.....	46	
CONCLUSIONES PARCIALES.....	48	
CONCLUSIONES GENERALES.....	49	
RECOMENDACIONES.....	50	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.		
ANEXOS.		

INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción representa un valor significativo de nuestro país, no obstante, se caracteriza por determinadas insuficiencias que repercuten en los índices de calidad y productividad. El proceso inversionista de la construcción, se traza como objetivos dentro del plan estratégico del país aspectos medulares en la sostenibilidad, la competitividad, satisfacción de las necesidades de los clientes, la comprensión de los contextos dinámicos y cambiantes y, sobre todo, la comprensión del ambiente y cultura organizacional.

Por otra parte, abarca el diseño, preparación, ejecución, operación y control de la inversión. Comprende, por tanto, desde el inicio conocer el estado de la fase de ejecución, para que ofrezca información sobre el alcance de los objetivos previstos.

Según investigaciones se ha evidenciado que algunas obras presentan limitaciones para el cumplimiento de los plazos prefijados en los contratos, se sobrepasan del presupuesto inicial que les fue planificado, sin que existan estudios que alerten sobre las causas o motivos generales que provocan que dichos fenómenos sucedan. Las organizaciones del sector de la construcción no están ajenas a esta situación, donde se trazan directrices, cada vez con mayor calidad, para contribuir a la mejora y cumplimiento de los objetivos de inversión de un proyecto constructivo.

Un proyecto de inversión es un trabajo donde participan varios actores, con el objetivo de explicar, diseñar y proyectar una inversión constructiva. Todo proyecto de inversión está estructurado en etapas o fases sucesivas que abarcan todo el proceso constructivo desde el inicio hasta la puesta en explotación de la inversión. Estas fases son llamadas: Preinversión, Ejecución y Desactivación.

Como parte de la actualización del modelo económico cubano, las inversiones en Cuba se orientan a fomentar el crecimiento y desarrollo del Proceso Inversionista y lograr el orden requerido, para este propósito fue decretado, por el Consejo de Ministros, el Reglamento del Proceso Inversionista (Decreto No. 327) publicado en la Gaceta Oficial No.5 Extraordinaria de 23 de enero de 2015, aplicable a todas las inversiones que se realicen en el territorio cubano.

En la fase de ejecución se debe lograr el desarrollo de la inversión en los plazos aprobados y dentro de los límites del presupuesto aprobado la ejecución del

cronograma y el presupuesto de la inversión, la secuencia de la puesta en explotación (parciales o por etapas) y fijar la terminación de los objetos de obra que se requieren para la puesta en explotación, y otros aspectos de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos propuestos, además de contar con un personal capacitado con vasta experiencia y competencias que influyen positivamente en este logro.

Por tanto, de manera especial, la fase de ejecución tiene una importancia vital en cualquier proyecto, particularmente los de construcción por lo planteado anteriormente, la misma debe ser debidamente planificada desde el inicio, definiendo y agrupando los sujetos que intervendrán en este proceso.

Estudios realizados en Cuba, manifiestan que el sistema empresarial incluyendo el proceso inversionista de la construcción debe ser perfeccionado de manera tal que algunas deficiencias que persisten en los procesos constructivos a lo largo de muchos años puedan ser erradicados. Un elemento para contribuir al perfeccionamiento de los procesos constructivos radica en las competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo de los procesos.

Se observa de forma creciente que el sistema empresarial hace mayor énfasis en la necesidad de atender las competencias, manifestadas éstas en contar con un personal más capacitado, comprometido y eficiente, que le permita alcanzar niveles superiores en los resultados de los objetivos propuestos; a pesar de estas necesidades aún no se le ha prestado la debida atención al tema de las competencias en el proceso inversionista de la construcción, lo cual constituye una gran limitante en el logro de los objetivos propuestos en la inversión.

Para conocer y evaluar las competencias que se requiere, quedando evidentes las conductas requeridas en cada proceso, se precisa de herramientas que muestren la existencia de competencias de diferentes tipologías, como son las del puesto de trabajo. Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables, el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

Por último otro término importante que la norma cubana NC 3000/2007 define es competencias, como "...conjunto sinérgico de conocimiento, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basados en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y la organización en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

Por otra parte, los indicadores son un instrumento que permiten establecer en el marco de un proceso, qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera. Son un soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones (IAT, 2003). Para conceptualizar los indicadores de la competencia laboral, según (Benítez, 2008 citado por La Rosa, 2019) se parte de la idea que constituyen una serie de expresiones breves alusivas a conductas visibles, que posibilitan valorar el manejo de la idoneidad teniendo en cuenta cada uno, y la totalidad de indicadores.

En este trabajo se parte de una búsqueda bibliográfica sobre las investigaciones realizadas referentes al proceso inversionista, a las fase del proceso inversionista de la construcción, con énfasis en la fase de ejecución, las normativas para su correcta puesta en marcha en toda obra de la Construcción, así como aspectos sobre la problemática en los indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución de una obra. Se constató que existen **insuficiencias** tales como:

- Desempeño para completar una o más actividades con un cierto nivel de calidad.
- Asimilación y entendimiento de la información para desarrollar una tarea.
- Habilidades para completar una tarea y tomar decisiones.
- En el desarrollo, iniciativa y creatividad.
- En el seguimiento y control de actividades en el proceso inversionista.

Todo lo expuesto anteriormente hace pertinente formular el siguiente **Problema de investigación**:

¿Cómo evaluar las competencias del inversionista de la construcción en la fase de ejecución?

El **objeto** de la investigación lo constituye la fase de ejecución.

Se precisa como **campo de acción** las competencias de un inversionista en la fase de ejecución.

La investigación tiene como **objetivo general**: proponer indicadores de competencias de un inversionista de la construcción en la fase de ejecución.

Para su cumplimiento se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan las competencias para un inversionista en la fase de ejecución.
2. Caracterizar el estado actual de las competencias para un inversionista en la fase de ejecución.
3. Elaborar la propuesta de indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución.
4. Valorar la pertinencia de la propuesta.

Para dar solución al problema de la investigación mostrado se formula como **hipótesis** de la investigación la siguiente: si se establecen los indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución se contribuirá al mejoramiento de su desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la inversión constructiva.

Para realizar cada una de las tareas se aplicaron los siguientes métodos de investigación. Como método general se empleará el dialéctico – materialista y derivado de él se emplearán los siguientes métodos científicos de investigación:

Métodos del nivel teórico:

- Histórico - lógico** para determinar las regularidades y tendencias que han caracterizado en el decurso del tiempo el proceso de la fase de ejecución.
- Análisis - síntesis** para mediante el análisis porcentual y cualitativo, valorar y procesar toda la información obtenida en el proceso investigativo.
- Inductivo – deductivo** para realizar inferencias de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados (métodos empíricos), y determinar el estado actual del problema, sus causas y los resultados de la propuesta.

- ❑ **Sistémico – Estructural - Funcional** para elaborar la propuesta de indicadores, estableciendo los componentes, su estructura, las relaciones dialécticas y el principio de jerarquía entre cada uno de los subsistemas que la conforman.

Métodos del nivel empírico:

- ❑ **Entrevistas y Encuestas** para determinar el estado actual del diagnóstico integral y valorar el nivel de pertinencia y relevancia de la efectividad de la propuesta.
- ❑ **Revisión de documentos** para el estudio de las concepciones teóricas sobre los indicadores de competencias.

Aporte de la investigación: Propuesta de indicadores de competencia para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución, que contribuirá al mejoramiento de su desempeño adecuado en la realización de su trabajo, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la inversión constructiva,

Novedad científica: La propuesta de indicadores de competencias en el inversionista de la construcción en la fase de ejecución a través de las entrevistas estructuradas, no estructuradas y el criterio de expertos.

La tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se presenta un análisis histórico de la fase de ejecución en el proceso inversionista de la construcción, así como una sistematización de las principales posiciones teóricas sobre los indicadores de competencias y la propuesta como resultado científico. Posteriormente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y finalmente los anexos como complemento de la investigación realizada.

El segundo capítulo ofrece los resultados del diagnóstico inicial que justifica la existencia del problema, la propuesta de los indicadores, así como el resultado de la factibilidad de su aplicación en la práctica a través del criterio de especialistas.

La actualidad del tema se demuestra en que se subordina a una de las líneas de investigación aprobadas por la Universidad de Holguín y la Facultad de Ingeniería, que desarrolla el Departamento de construcciones: Perfeccionamiento de la gestión organizacional, enmarcado en el área de conocimiento de los procesos de inversiones, planificación, ejecución y control de obras. Además, contribuye y forma parte del

Proyecto empresarial, de investigación aplicada y desarrollo “Riesgos en el costo total de inversión para inversiones del Turismo”.

Esta investigación está dirigida a todas aquellas empresas que se dedican a la ejecución de obras constructivas. Esta investigación está dirigida a todas aquellas empresas que se dedican a la ejecución de obras constructivas. De esta forma, la propuesta brinda respuesta a las demandas sociales y al marco jurídico vigente en las transformaciones realizadas a los lineamientos en el 2017 y los objetivos de desarrollo sostenible hacia la agenda 2030 aprobados por la Organización de Naciones Unidas.

CAPÍTULO - I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LAS COMPETENCIAS PARA UN INVERSIONISTA EN LA FASE DE EJECUCION DE UNA INVERSION CONSTRUCTIVA

En el presente capítulo se aborda los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan las competencias para un inversionista en la fase de ejecución de una inversión constructiva, teniendo en cuenta lo que se estipula en el Decreto Ley No. 327/2015 – “Reglamento del Proceso Inversionista en Cuba” como proceso inversionista y todos los conceptos, legislaciones y requerimientos que se deben conocer durante el mismo. Por consiguiente, a este estudio se procede a diagnosticar los problemas existentes en la fase de ejecución de una obra constructiva.

El hilo conductor seguido como estrategia para la construcción del marco teórico referencial se expone en la figura 1.1

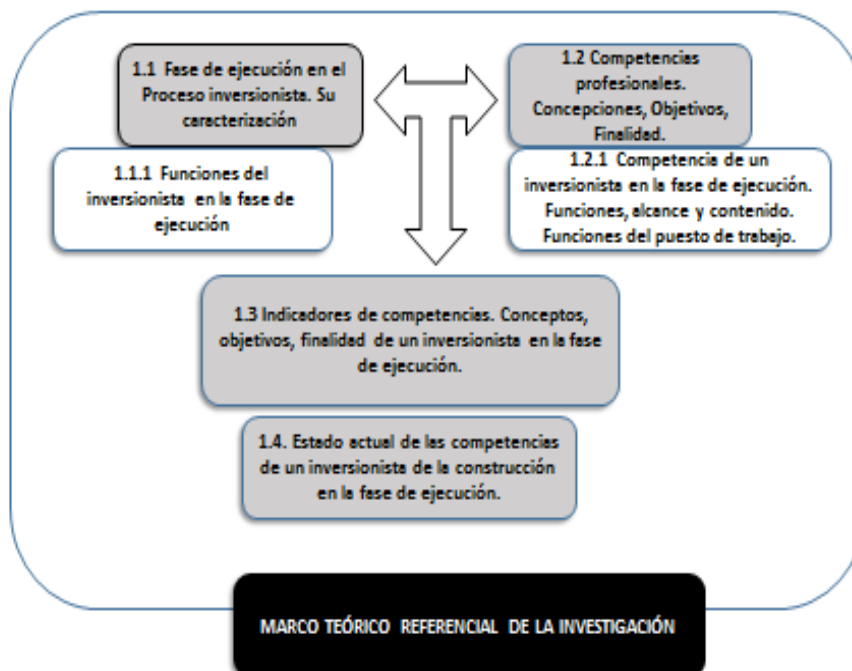


Fig. 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial

Fuente: Elaboración Propia

1.1 Fase de ejecución en el Proceso inversionista. Su caracterización

La fase de ejecución en el proceso inversionista juega un papel importante pues en ella se toman las decisiones para implementar la estrategia de inversión previamente establecida. Esta fase involucra la compra o venta de activos financieros, monitoreo de

la cartera de inversiones y ajustes necesarios. Ha sido definida como el pproceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos. (Ander-Egg, 2003, p.147)

(...) la fase de ejecución tiene una importancia vital en cualquier proyecto, particularmente los de construcción (...) la misma debe ser debidamente planificada desde el inicio, definiendo y agrupando convenientemente las acciones que en ella se ejecutarán para evitar improvisaciones que pueden finalmente atentar contra el logro de los objetivos propuestos. (Ramos, 2022, p.2).

Durante la fase de ejecución de un proyecto de construcción, se implementa el plan previamente definido, teniendo en cuenta los factores económicos, técnicos, financieros y ambientales. Paralelamente, se realiza una coordinación efectiva entre los equipos de trabajo, manteniendo una comunicación fluida entre los diferentes equipos y departamentos involucrados en el proceso de construcción.

Se controlan los costos y se gestiona adecuadamente los recursos necesarios, se establecen controles de calidad y se implementan medidas de seguridad y salud ocupacional. Además, se realiza un seguimiento continuo del proyecto, evaluando su progreso y asegurándose de cumplir los plazos establecidos y los objetivos del proyecto.

Tanto en la fase de ejecución, en inversiones como en proyectos de construcción, se ponen en práctica los planes previamente establecidos, se realiza la gestión del riesgo, se monitorean y ajustan los activos o el proyecto según sea necesario, se coordina entre los equipos involucrados, se controlan los costos, se gestionan los recursos, se garantiza la calidad, se asegura la seguridad y se hace un seguimiento continuo para asegurarse de cumplir con los objetivos planteados.

Según el decreto 327/2015, la fase de ejecución es la fase de concreción e implementación de la inversión. En esta fase se establecen importantes actividades a desarrollar, es la fase de ejecución en el proceso inversionista, es la etapa en la que se lleva a cabo la construcción del proyecto y donde se hace realidad la inversión

realizada. Las actividades planificadas en la fase de diseño siguen un cronograma establecido para el proyecto. (Figura 1.1)

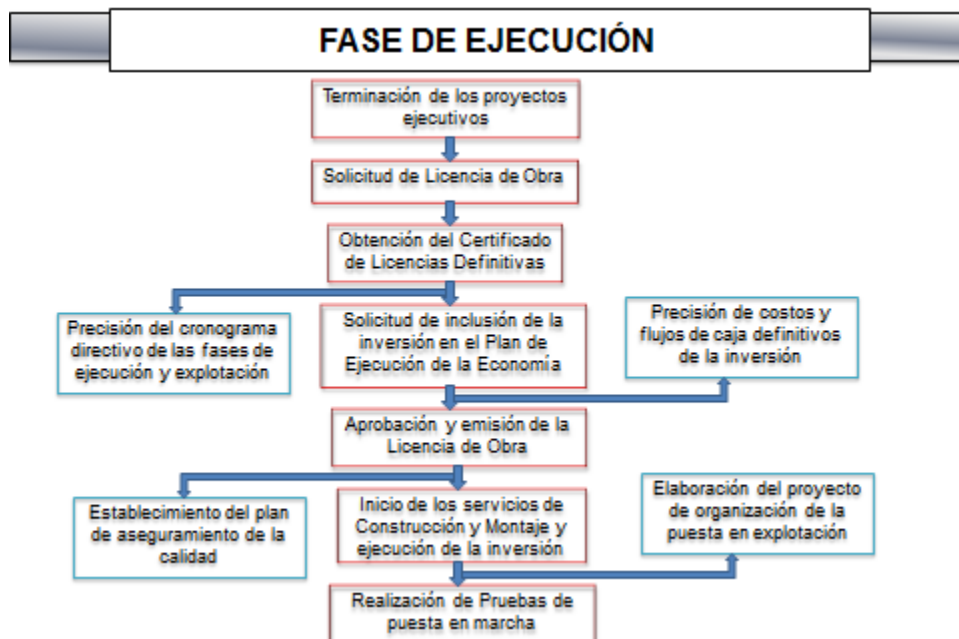


Figura 1.1 Actividades planificadas en la fase de ejecución

Fuente: Programa de capacitación para la gestión del proceso inversionista, 2015

Como se observa en la figura, se continúa con la elaboración de la documentación legal necesaria del proyecto, hasta concluir el proyecto ejecutivo que se pudo haber iniciado durante la pre-inversión, se obtienen los certificados de licencias definitivas, con el documento anterior; solicitar y tener la aprobación de la inclusión de la inversión en el plan de ejecución de la economía; continuación de la elaboración de los proyectos hasta terminar la fase ejecutiva; precisar el cronograma directivo de las fases de ejecución y puesta en explotación, así como los costos y flujos de caja definitivos de la inversión; aprobación y emisión de la licencia de obra; inicio de los servicios de construcción, montaje y la adquisición de los suministros, para ello se consolida el equipo que acomete la inversión estableciendo así las contrataciones pertinentes; establecimiento del plan de aseguramiento de la calidad; elaboración del proyecto de organización de la puesta en explotación de la instalación; y pruebas de puesta en marcha.

La fase de ejecución en el proceso inversionista se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Implementación de la estrategia: Durante esta fase, se lleva a cabo la implementación práctica de la estrategia de inversión definida en la etapa de planificación. Se trata de poner en acción las decisiones de compra o venta de activos financieros.
2. Toma de decisiones: Se toman decisiones sobre cuándo y cómo ejecutar las transacciones relacionadas con la inversión. Esto puede incluir la selección de los activos específicos en los cuales se invertirá, la cantidad de capital a invertir, el momento óptimo para entrar o salir de una inversión, entre otros.
3. Cálculo del riesgo: Durante esta fase, se evalúa y se gestiona el riesgo asociado a las inversiones. Se pueden utilizar diferentes herramientas y análisis para determinar la exposición al riesgo y tomar medidas para mitigarlo o diversificar la cartera correctamente.
4. Seguimiento y control: Una vez que se han ejecutado las transacciones, es fundamental llevar un seguimiento regular de la cartera de inversiones. Esto implica monitorear la evolución del rendimiento de los activos, realizar ajustes y reevaluar periódicamente las estrategias adoptadas.
5. Resiliencia y flexibilidad: La fase de ejecución requiere habilidades de adaptabilidad y resiliencia para hacer frente a situaciones de incertidumbre y volatilidad del mercado. Los inversores también pueden necesitar hacer ajustes rápidos en respuesta a cambios en las condiciones económicas y financieras.
6. Cumplimiento normativo: Durante la ejecución de las inversiones, es fundamental asegurarse de cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables, así como con los requisitos de divulgación y transparencia.

Para el inicio de la ejecución de las obras se deben tener en esta fase todas las permisologías de los órganos de consulta y con la liberación de los inmuebles o área de la obra, se establecen las relaciones contractuales de manera tal que garanticen la secuencia de los trabajos constructivos, de acorde al cronograma directivo de la inversión, y se garantizan otros aspectos económicos, técnicos y financieros que

resulten determinantes para así lograr la ejecución de estos servicios con la mayor eficacia posible. En esta fase, se terminan los proyectos hasta la fase ejecutiva, se ejecutan los trabajos de construcción y montaje, se contratan los suministros y se ejecuta y controla el presupuesto y el cronograma detallado.

El constructor y el inversionista, definen en el contrato el alcance de los trabajos, las especificaciones y normas técnicas que serán utilizadas, los plazos de ejecución y el precio de las obras se ubican en el cronograma detallado y presupuesto aprobados de la inversión. Si fuera imprescindible una prórroga al plazo anteriormente pactado, esta es acordada entre las partes involucradas, ajustándose a lo establecido en el contrato correspondiente, incluyendo la reclamación contractual si procede. Si la prórroga necesaria conlleva variación de la fecha final de terminación de la inversión, el cambio tiene que ser aprobado por la instancia que aprobó el cronograma original.

Según Bordelois Salazar (2018) en su libro *¿Cómo gestionar las inversiones?* Expone su criterio de planificación, organización, dirección y control, plantea que:

En la fase de ejecución se concreta y se implementa el proyecto de inversión, a través del desarrollo de diversas acciones, que se conciben de maneras bien organizadas, y planificadas. Se pone a prueba todo el trabajo conceptual con el que se cuenta, «elaborado en etapas sucesivas: Ideas Preliminares, soluciones conceptuales e Ingeniería Básica» que conforman la fase de preinversión.

La tendencia de iniciar esta fase, sin haber terminado totalmente el Proyecto Ejecutivo o Ingeniería de Detalles, constituye un riesgo significativo, si no se sabe organizar debidamente el enfrentamiento a los trabajos requeridos. Iniciados los trabajos ejecutivos, estos tienen que mantenerse ininterrumpidamente hasta finalizar la inversión. Por tanto, se requiere de un nivel de entrega de documentación de proyecto suficiente como para que la obra no se detenga y se logre a concluir y entregar todos los proyectos restantes.

Las partes involucradas, han de saber que, no se debe entregar el proyecto con atrasos, todas las obras independientemente de su complejidad, tienen un proceso de preparación técnica, de no realizarse debidamente, no se podrá cumplir con el tiempo fijado para la entrega de la inversión, la calidad y su costo, siendo los objetivos de la obra constructiva.

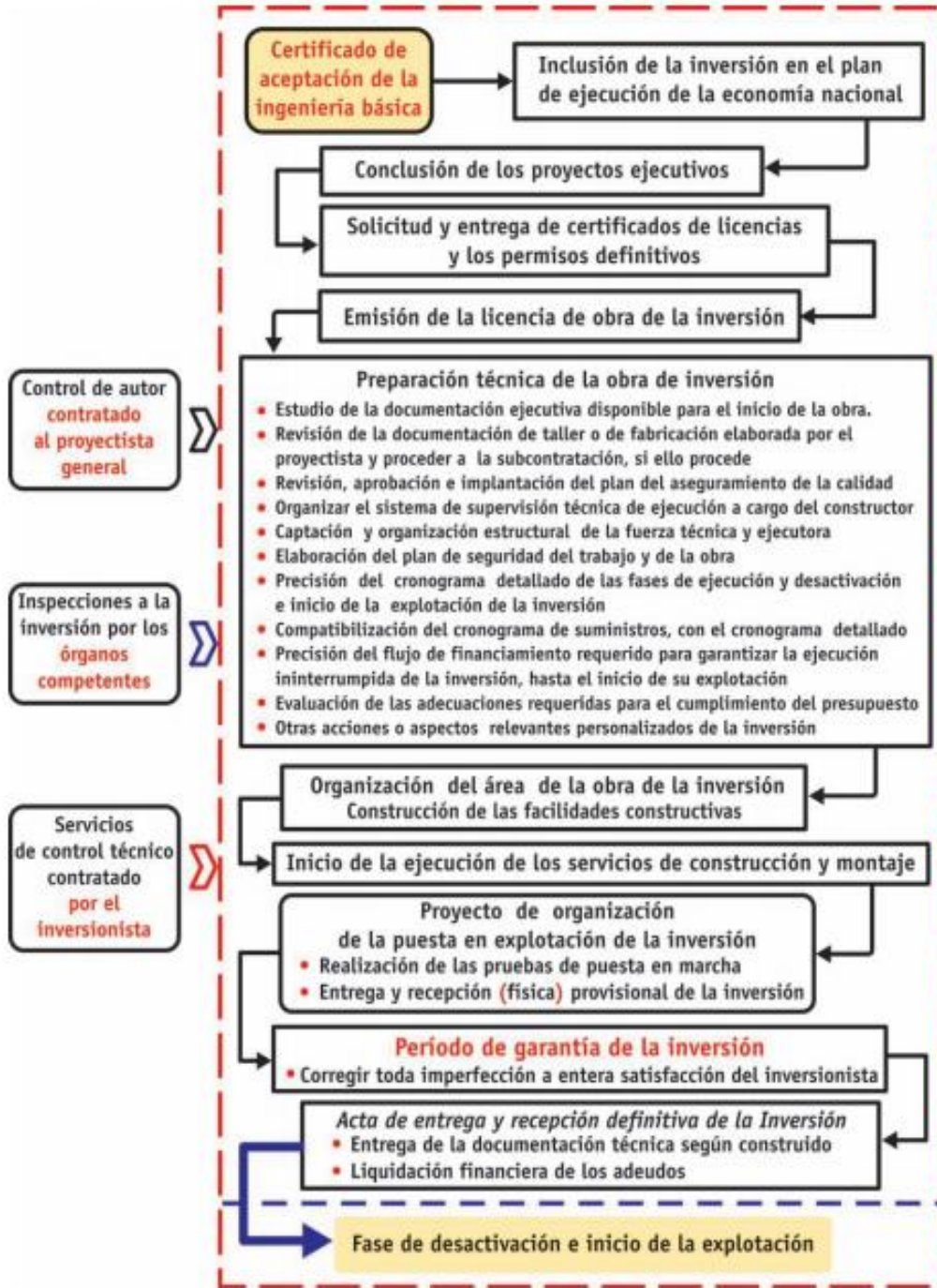


Figura 1.2. Diagrama representativo de las actividades esenciales en la fase de ejecución.

Fuente: Bordelois. (2018), p 181

Se precisa que durante la fase de ejecución es fundamental contar con el asesoramiento de expertos en inversiones y tomar decisiones informadas basadas en análisis sólidos y objetivos claros. Es importante recordar que debe estar respaldada

por una planificación sólida y un adecuado análisis de riesgo. También que debe estar respaldada por una adecuada investigación, análisis de mercado y asesoramiento financiero profesional, especialmente si eres un inversor principiante.

Algunas de los aspectos que se deben tener en cuenta en la fase de ejecución son la Implementación del plan, coordinación entre equipos, control de costos, manejo de recursos, garantía de calidad, seguridad y salud ocupacional y que se produzca un seguimiento y monitoreo de los procesos que se dan en la obra con el fin de garantizar se cumplan los objetivos de la inversión constructiva.

Por otra parte, en esta fase además de lo planteado anteriormente el autor de esta investigación considera importante se tengan en cuenta algunos aspectos para el logro eficiente de la misma, expuestos por Greenwald (2002) en su obra: "Value Investing" Selección de activos: Se seleccionan los activos financieros en los cuales se invertirá, considerando factores como la rentabilidad, el riesgo y el plazo de inversión, teniendo en cuenta la:

- Ejecución de órdenes: Se realizan las órdenes necesarias para comprar o vender los activos seleccionados. Esto se puede hacer a través de una plataforma de trading en línea o por medio de un corredor de bolsa.
- Diversificación de la cartera: Se distribuye el capital invertido en diferentes activos y/o clases de activos con el objetivo de reducir el riesgo y maximizar el rendimiento. Esto puede incluir acciones, bonos, fondos mutuos, bienes raíces, entre otros.
- Monitoreo y gestión: Se sigue de cerca el desempeño de la cartera de inversiones y se realizan ajustes según sea necesario. Esto implica analizar los resultados, evaluar el cumplimiento de los objetivos y realizar cambios estratégicos si es necesario.
- Reajuste y recolocación de capital: En función de los resultados obtenidos y las condiciones del mercado, se toman decisiones para reajustar la cartera y recolocar el capital en activos que puedan generar mejores resultados.

Los aspectos anteriores se tienen en cuenta para lograr calidad y efectividad en la ejecución de obras constructivas de cualquier envergadura. La ejecución de obra se refiere al proceso de llevar a cabo todas las actividades y tareas necesarias para

materializar un proyecto de construcción. Incluye desde la preparación del terreno, la construcción de estructuras, instalaciones y acabados, hasta la finalización y entrega de la obra. (Navarro, 2017)

La ejecución de obra se refiere al proceso de llevar a cabo la construcción o realización de un proyecto, siguiendo los planos y especificaciones establecidos. Involucra la coordinación de equipos de trabajo, la adquisición de materiales y la supervisión del avance de la obra. (Fernández-Cañadas, I., & Gómez-Orta, A. (2018)

En la ejecución del proceso inversionista otro aspecto, no menos importante, es la optimización del tiempo o de los plazos de ejecución de las fases, por medio de técnicas de “vías rápidas”, donde se integran o superponen actividades de distintas fases del proceso, que conservan su alcance y duración imprescindibles, ya que se desglosan de forma que se pueda anticipar sus inicios, lo que implica un incremento del rendimiento para lograr la ejecución de actividades en menor tiempo.

La gestión del riesgo es continua durante la ejecución, evaluando y mitigando los posibles riesgos asociados a las inversiones. Esto implica diversificar la cartera, utilizar instrumentos de cobertura y tomar decisiones informadas para minimizar los impactos negativos. Se realiza un seguimiento constante de la cartera de inversiones, monitoreando los movimientos del mercado, el comportamiento de los activos y los cambios en las condiciones económicas. Esto permite identificar oportunidades o problemas potenciales y realizar ajustes en la estrategia si es necesario.

Es en esta fase donde se llevan a cabo transacciones reales de compra o venta de activos financieros, poniendo en práctica las decisiones y planes establecidos en las etapas de planificación y análisis. Se implementan las estrategias y tácticas previamente definidas en la planificación de inversiones, buscando generar los rendimientos deseados y cumplir con los objetivos planteados.

En conclusión, la fase de ejecución es una etapa crítica para la construcción exitosa del proyecto y requiere una coordinación cuidadosa y un sólido manejo de los recursos disponibles. Debe enfocarse en el cumplimiento de los objetivos y metas definidas en la fase de diseño y en la garantía de calidad y seguridad de los trabajadores y de los bienes y servicios producidos.

1.1.1 Funciones del inversionista en la fase de ejecución

La necesidad de lograr una organización eficaz radica en contar con un equipo de personas capaces de comunicarse y estar dispuestas a actuar conjuntamente para lograr cumplir con los objetivos de costo, plazo y calidad planteados en el proceso productivo de una obra (Figueredo, 2018).

Las inversiones constituyen una vía fundamental para el desarrollo de la base material y del crecimiento económico sostenido del país, en cuyo proceso se debe lograr la utilización más racional y eficiente de la cantidad significativa de recursos que participan en este proceso con el fin de lograr los mejores resultados técnicos, económicos y financieros, ya que se comprometen recursos actuales, deduciéndolos del consumo, con el propósito de alcanzar una expansión de éste en el futuro.

El éxito de cualquier proyecto depende de las relaciones que asuman los sujetos quienes han de crear valores e intereses comunes, se hace necesario que exista dominio de las funciones, deberes y derechos y sobre todo actúen según lo establecido, desarrollando la búsqueda de soluciones en caso pertinente en el marco de una cultura de trabajo en equipo, en un ambiente de confianza.

En el decreto Ley No. 327/2015 del proceso inversionista en su artículo 18 se define que todos los sujetos del proceso inversionista se rigen por los siguientes preceptos básicos sobre la forma de organizar la realización de la inversión:

- a) Participar en las diferentes fases del proceso inversionista con la frecuencia que establezca el inversionista, de acuerdo con las características de la inversión en cuestión, garantizando que se cumpla la concepción del alcance de la inversión, el costo previsto en el estudio de factibilidad, así como los resultados a obtener a mediano y largo plazo;
- b) Requieren de una preparación previa que posibilite aplicar el enfoque integral y la organización del proceso inversionista que se establecen en esta norma.
- c) Las relaciones entre sí y con otras personas jurídicas y naturales se hacen efectivas a través de contratos que establecen sus derechos y obligaciones, conforme a lo previsto en esta norma y demás disposiciones legales vigentes.

- d) Los suministros externos necesarios para la inversión se importan a través de las empresas autorizadas al efecto por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- e) Poseer conocimientos técnicos en correspondencia con la inversión; económicos en lo relativo a contabilidad, costos, finanzas y precios; y conocer las Normas Cubanas de Información Financiera vigentes, de modo que le permitan garantizar la eficiencia del proceso.
- f) Poseer preparación en las técnicas de evaluación, selección y gestión de la tecnología que garantice el enfoque integral de la inversión y la organización eficiente del proceso inversionista que se establecen en el presente Decreto.
- g) Asumir la responsabilidad de los hechos, acciones u omisiones que violen lo establecido en el ordenamiento jurídico.
- h) Presentar ante cualquier acción de control, inspección, fiscalización o similar, la documentación que se solicite relacionada con la inversión

En nuestra investigación se analiza dentro de los sujetos o partes interesadas al inversionista, este debe cumplir una gama extensa de funciones o atribuciones, desempeña un papel fundamental durante la fase de ejecución de un proyecto, asegurando que se utilicen adecuadamente los recursos financieros y supervisando el desarrollo y éxito del proyecto,

Los Inversionista centrales no son más que los órganos, organismos, consejos de las administraciones provinciales, las organizaciones superiores de dirección, el Consejo de la Administración del municipio especial Isla de la Juventud, así como, otras personas jurídicas que corresponda. El inversionista central es responsable de aprobar los estudios de pre-inversión hasta el nivel de estudios de factibilidad de sus inversiones, supervisar y controlar la marcha del proceso en sus diferentes fases, proponer la inclusión de todas en el Plan de la Economía, y comprobar sus efectos en la fase de post-inversión.

Los inversionistas directos o naturales son la persona designada y facultada para dirigir la inversión desde su concepción inicial hasta su puesta en explotación, quien supervisa y comprueba la marcha adecuada del proceso en sus diferentes fases y se responsabiliza con los resultados de la inversión, una vez puesta en explotación.

Este es responsable de los recursos asignados para las inversiones, participa en la comprobación de los resultados de análisis de la post-inversión, y designa un inversionista principal en las inversiones de complejidad e importancia que requieren de la intervención de varios inversionistas.

Obligaciones y atribuciones generales del inversionista según decreto 327/2015

- Asegurar el desarrollo de la inversión en los plazos, calidad y presupuesto aprobados, contratando, la participación de los restantes sujetos en el proceso inversionista con la finalidad de lograr la máxima integralidad del mismo.
- Elaborar el cronograma directivo de la inversión
- Aplicar técnicas de dirección y administración propias del proceso inversionista, con el objetivo de lograr la eficacia y una adecuada integralidad en la preparación, ejecución, pruebas y puesta en explotación.
- Garantizar, cuando corresponda, que las ofertas nacionales de suministros y servicios tengan preferencia en el desarrollo del proceso inversionista.
- Gestionar y tramitar la fuente de financiamiento de la inversión y responsabilizarse con su optimización.
- Tramitar y obtener los permisos requeridos en las diferentes fases del proceso inversionista y cumplir los requerimientos dispuestos por los órganos de consulta.
- Presentar, para su evaluación, el estudio de factibilidad técnico-económico de la inversión a la instancia que corresponda en los diferentes momentos evaluativos,
- Tramitar la inclusión en el plan de preparación de las inversiones y en el plan de ejecución, proponiendo los indicadores directivos correspondientes y coordinando con otros inversionistas la inclusión de las inversiones inducidas indirectas.
- Informar a las autoridades correspondientes sobre los cambios o modificaciones que se introduzcan en el proyecto y, en el caso que corresponda, tramitar la modificación de los permisos correspondientes.
- Garantizar la adecuada recepción, almacenamiento, custodia y conservación de la documentación técnica de los servicios de proyección o diseño, materiales,

equipos y otros suministros por él contratados, hasta su entrega a los ejecutores en el destino acordado.

- Expresar en el Libro de Obra, bajo firma, sus criterios y observaciones acerca del desarrollo de los trabajos durante la ejecución de la inversión.
- Exigir al proyectista el ejercicio del control de autor de la inversión.
- Ordenar la paralización total o parcial de los trabajos de la inversión, cuando sea a su juicio necesario, exigiendo la responsabilidad de cada uno de los sujetos en la preservación de los recursos que se inmovilizan y ejerciendo el correspondiente control.
- Asumir los gastos que se originen de las desviaciones no aprobadas del proyecto y que le sean imputables, así como la reparación de los daños y la indemnización de los perjuicios, cuando correspondan, según lo establecido en los contratos y en la legislación vigente;
- Dirigir la ejecución de las pruebas y puesta en explotación con la participación del constructor, suministrador, proyectista y el explotador, conforme a los términos y condiciones acordadas en el contrato.
- Elaborar el acta de conclusión de la inversión y la evaluación técnica económica final según lo establecido.
- Elaborar los estudios de post-inversión y presentar los dictámenes a los niveles de aprobación correspondientes.
- En los casos de inversiones de construcción y montaje, si es el propietario del inmueble, realizar la inscripción en el registro de la propiedad correspondiente.

De forma general durante la fase de ejecución de un proyecto, las funciones del inversionista suelen incluir:

1. Supervisar los fondos necesarios para la realización del proyecto.
2. Supervisar y controlar el desarrollo del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos y plazos establecidos.
3. Tomar decisiones estratégicas en relación con el proyecto, como realizar ajustes en el presupuesto o cambiar el enfoque del proyecto si es necesario.
4. Brindar asesoramiento y apoyo técnico al equipo encargado de la ejecución del proyecto.

5. Evaluar y gestionar los riesgos asociados al proyecto, implementando medidas para minimizarlos o mitigarlos.
6. Mantener una comunicación fluida con el equipo encargado del proyecto, así como con otros stakeholders, para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el éxito del proyecto.
7. Evaluar y analizar los resultados del proyecto durante la fase de ejecución, para tomar decisiones informadas sobre futuras inversiones.

1.2 Competencias profesionales. Concepciones, Objetivos, Finalidad.

Se realiza un análisis a las literaturas encontradas que abordan la temática de las competencias, y como regularidades se pudo constatar que algunas concepciones de competencias profesionales se centran en las habilidades técnicas específicas que se requieren para realizar un trabajo, mientras que otras se enfocan en habilidades más generales y transferibles, como la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. Muchos autores se han referido al concepto de competencia por lo que es de interés analizar diferentes enfoques de este término.

Lo que es evidente es que la “transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización” (Ibarra, 2000, p. 97)

(...) en un mundo que se caracteriza por una feroz competencia, las organizaciones tienen un creciente interés en identificar sus competencias básicas (core competencies). “La competencia básica puede ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que permite ofrecer a los clientes un valor único y que distingue a una organización de las demás. La teoría dice que el éxito de una organización depende de que identifique y desarrolle las competencias que necesitará. (Chiavenato, 2009, p.130)

Cuando se habla de las competencias de un inversionista en la fase de ejecución se refiere a las habilidades y conocimientos necesarios para implementar y llevar a cabo las estrategias de inversión de manera efectiva. Esta competencia incluye:

1. Ejecución de órdenes de compra y venta: El inversionista debe tener habilidades para ejecutar las órdenes de compra y venta de manera eficiente y oportuna. Esto implica conocer los diferentes tipos de órdenes y cómo utilizarlos en función de los objetivos de inversión.
2. Negociación y obtención de los mejores precios: La competencia profesional implica la capacidad de negociar y obtener los mejores precios posibles al realizar transacciones. Esto implica tener conocimientos sobre los mercados financieros y las estrategias de negociación.
3. Manejo de la plataforma de trading: Es importante contar con habilidades técnicas para manejar las plataformas de trading y herramientas de análisis utilizadas en la ejecución de operaciones. Esto incluye la comprensión de gráficos, indicadores técnicos y otras herramientas utilizadas para el análisis de mercado.
4. Gestión de riesgos: Durante la fase de ejecución, es fundamental tener habilidades para gestionar los riesgos asociados con las inversiones. Esto implica establecer límites de pérdida, implementar medidas de cobertura y monitorear continuamente las posiciones abiertas.
5. Seguimiento y control de las operaciones: La competencia profesional implica la capacidad de realizar un seguimiento y control adecuado de las operaciones realizadas. Esto incluye mantener registros precisos de todas las transacciones, realizar un análisis regular de la cartera y realizar los ajustes necesarios para maximizar los resultados.

Las competencias de un inversionista en la fase de ejecución implica tener habilidades técnicas y conocimientos financieros para implementar estrategias de inversión de manera efectiva, ejecutar órdenes de compra y venta, obtener los mejores precios posible, gestionar riesgos y realizar un seguimiento y control adecuado de las operaciones.

La competencia profesional en el proceso inversionista se refiere a la combinación de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para llevar a cabo inversiones de manera efectiva y responsable. Algunas de las concepciones clave de la competencia profesional en el proceso inversionista pueden incluir:

- Conocimientos técnicos: El conocimiento financiero y económico es fundamental para evaluar oportunidades de inversión, calcular riesgos y rendimientos, y determinar el valor de un activo o empresa.
- Habilidades de análisis y evaluación: Un inversionista competente debe tener la capacidad de analizar la información relevante, evaluar oportunidades e identificar riesgos y oportunidades para maximizar la rentabilidad.
- Habilidades de negociación: El proceso de inversión involucra la negociación y el establecimiento de acuerdos mutuamente beneficiosos con terceros. Un inversionista con competencias sólidas en la negociación puede maximizar el valor de la inversión.
- Responsabilidad y ética: Un inversionista debe tener un sólido sentido de la responsabilidad social y ética, actuar con integridad y cumplir con las regulaciones y leyes aplicables.
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo: Las inversiones a menudo involucran a múltiples partes interesadas, y una comunicación efectiva y habilidades de trabajo en equipo son fundamentales para negociar acuerdos y gestionar proyectos de inversión.
- Adaptabilidad y pensamiento crítico: El mundo de las inversiones cambia rápidamente y es impredecible. Un inversionista competente debe poseer habilidades de adaptación y una capacidad crítica para analizar situaciones y tomar decisiones en entornos dinámicos.

En resumen, la competencia profesional en el proceso inversionista implica una amplia gama de habilidades y conocimientos técnicos, así como actitudes éticas y responsables. Se considera que los inversionistas competentes son fundamentales para maximizar los rendimientos y minimizar los riesgos asociados con las inversiones.

Con las competencias profesionales formadas en un inversionista en una obra se logra:

1. Maximizar la rentabilidad: Un objetivo central de la competencia profesional en el proceso inversionista es lograr una rentabilidad óptima para los inversores. Esto implica adquirir conocimientos y habilidades para identificar y evaluar oportunidades de inversión que tengan un potencial de crecimiento y beneficio.

2. Minimizar los riesgos: Otra meta importante es minimizar los riesgos asociados con las inversiones. Los inversores competentes deben ser capaces de identificar y evaluar los riesgos financieros, operativos, legales y otros asociados con una inversión específica. Además, deben saber cómo implementar estrategias de gestión de riesgos adecuadas y diversificar su cartera de inversiones para reducir la exposición a riesgos individuales.
3. Tomar decisiones informadas: Los inversores profesionales deben tener la capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en un análisis riguroso de la información disponible. Esto incluye el uso de herramientas y técnicas financieras y económicas para evaluar el potencial de retorno y los riesgos asociados con una inversión.
4. Cumplir con las normativas y reglamentos: La competencia profesional en el proceso inversionista también incluye la comprensión y el cumplimiento de las normativas y reglamentos aplicables. Los inversores deben estar familiarizados con las leyes y regulaciones relacionadas con las inversiones, como la protección de los inversores, la divulgación de información y las prácticas éticas.
5. Mantener una comunicación eficaz: Los inversores competentes deben ser capaces de comunicarse de manera efectiva con diferentes partes interesadas, como clientes, proveedores, equipo de gestión y otros inversores. Esto incluye la capacidad de transmitir información clara, negociar acuerdos y establecer relaciones de confianza.

Los objetivos de la competencia profesional en el proceso inversionista están orientados a maximizar la rentabilidad, minimizar los riesgos, tomar decisiones informadas, cumplir con las regulaciones y mantener una comunicación efectiva con diversas partes interesadas siendo fundamentales para lograr inversiones exitosas y generar valor para los inversores.

Al tener una competencia profesional sólida en el proceso inversionista, se identifican las oportunidades de inversión: La finalidad es ser capaz de identificar oportunidades de inversión prometedoras y evaluar su potencial de crecimiento y rentabilidad. Esto implica tener conocimientos y habilidades para analizar los mercados, las tendencias económicas y los sectores específicos en búsqueda de oportunidades.

Por otra parte, el tomar decisiones informadas se evalúa la información financiera, económica y de mercado disponible para tomar decisiones sólidas.

Como aspecto significativo a tener en cuenta en la fase de ejecución está cumplir con las regulaciones y normativas con finalidad de cumplir con las regulaciones y normativas aplicables a las inversiones, como las leyes de protección al inversor y las normas de divulgación de información, lo estipulado en el decreto 327/2015, esto asegura la transparencia y la legalidad de las operaciones de inversión.

La finalidad de contar con las competencias profesionales en el inversionista en la fase de ejecución, en el proceso inversionista es lograr inversiones exitosas y generar valor para los inversores a través de la identificación de oportunidades, la evaluación de riesgos y rendimientos, la toma de decisiones informadas, la gestión efectiva de la cartera y el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables.

1.2.1 Competencia de un inversionista en la fase de ejecución. Funciones, alcance y contenido. Funciones del puesto de trabajo.

Las competencias de un inversionista lleva consigo no solo de una amplia gama de habilidades y conocimientos técnicos, se requiere además de actitudes éticas y responsables. Se considera que los inversionistas competentes son fundamentales para maximizar los rendimientos y minimizar los riesgos asociados con las inversiones.

La norma NC 18001:2005 plantea que la organización debe identificar las necesidades de formación, debe exigir que todo el personal tenga la competencia necesaria para efectuar las actividades que puedan producir un impacto significativo hacia la mejora de la seguridad y salud del trabajo.

La norma ISO 26000:2010 (Organización Internacional para la Normalización) es una guía internacional sobre responsabilidad social, se basa en siete principios clave que son: responsabilidad, transparencia, comportamiento ético, respeto de los intereses de las partes interesadas, respeto del Estado de Derecho, respeto de las normas internacionales de conducta, respeto de los derechos humanos. Esto nos hace entender que se necesitan los valores de ética, respeto y compromiso.

De acuerdo a lo expuesto en la 7ma edición de PMBOK (Project Management Body of Knowledges) (2021:213), las PMO (Project Management Office) fomentan las capacidades de dirección de proyectos. Se aseguran de que los empleados,

contratistas, asociados, etc., que están dentro y fuera de la PMO, entiendan, desarrollen, apliquen y valoren una gama de habilidades y competencias de dirección de proyectos. Se centran en el dimensionamiento correcto de los procesos y la gobernanza, en función de las características únicas de cada proyecto, para producir resultados de alta calidad de manera eficiente, rápida y efectiva.

Hablar de las competencias de un inversionista en la fase de ejecución, se refiere a las habilidades y conocimientos necesarios para implementar y llevar a cabo las estrategias de inversión de manera efectiva. Esta competencia incluye ejecución de órdenes de compra y venta donde el inversionista debe tener habilidades para ejecutar las órdenes de compra y venta de manera eficiente y oportuna. Esto implica conocer los diferentes tipos de órdenes y cómo utilizarlos en función de los objetivos de inversión.

La competencia profesional negociación implica la capacidad de negociar y obtener los mejores precios posibles al realizar transacciones. Esto implica tener conocimientos sobre los mercados financieros y las estrategias de negociación.

La identificación de una competencia supone que debe estar asociada a un desempeño específico de actividades, y que esta debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo del talento humano de la organización. Para Vargas, Casanova y Montanaro (2001):

(...) la identificación se realiza mediante un estudio del trabajo, en el que participan los trabajadores, trabajadoras y supervisores del área correspondiente. Se identifican las competencias técnicas, comportamentales, operativas y sociales puestas en juego para la ejecución de una función. p.40.

Se han encontrado varias definiciones de competencias de acuerdo a varios autores, con sus criterios personales, según Goleman (1999.) las competencias: comprensión y sensibilidad interpersonal, comunicación, creación y consolidación de redes sociales, desarrollo de personas, persuasión, liderazgo, orientación al cliente o trabajo en equipo, son frecuentemente citadas en la literatura sobre este tema.

Competenciaa: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". (Spencer y Spencer (1993)

En general, se reitera que la competencia de un inversionista en la fase de ejecución implica tener habilidades técnicas y conocimientos financieros para implementar estrategias de inversión de manera efectiva, ejecutar órdenes de compra y venta, obtener los mejores precios posible, gestionar riesgos y realizar un seguimiento y control adecuado de las operaciones.

Es importante destacar que las competencias de un inversionista en la fase de ejecución están estrechamente relacionadas con las competencias profesionales, según criterio del autor de esta investigación, implica una serie de habilidades y conocimientos que le permiten llevar a cabo con éxito las funciones inherentes en esta etapa. Algunas de las competencias claves que debe poseer el inversionista están relacionadas con tener:

- Conocimientos financieros: Para ser competente en la fase de ejecución, el inversionista debe disponer de sólidos conocimientos financieros, incluyendo comprensión de los mercados financieros, análisis financiero, evaluación de riesgos, instrumentos financieros, entre otros. Esto le permitirá tomar decisiones informadas y realizar un seguimiento efectivo del desempeño de las inversiones.
- Habilidad de análisis: La capacidad de analizar el mercado, detectar patrones y anticipar tendencias es fundamental para el éxito del inversionista en la fase de ejecución. Esto se logra a través del uso de herramientas de análisis financiero, así como la capacidad de evaluar de manera crítica la información disponible.
- Habilidad de gestión de riesgos: Una de las funciones clave de un inversionista en la fase de ejecución es la gestión del riesgo. Esto implica la habilidad de evaluar los riesgos asociados a una inversión, y tomar decisiones ajustadas a un perfil de riesgo determinado. Una competencia importante en este sentido es la habilidad de diversificar la cartera y utilizar herramientas de cobertura para reducir el riesgo.
- Habilidad de negociación: El inversionista en la fase de ejecución debe ser hábil en la negociación de precios, términos de contratos y otros aspectos relacionados. Esta competencia se puede desarrollar a través de la práctica, así como a través del conocimiento de las normas y prácticas del mercado.

- Cumplimiento regulatorio y legal: Otra competencia importante del inversionista en la fase de ejecución es la capacidad de cumplir con las normativas financieras y legales. Esto implica conocimiento y comprensión de las regulaciones relevantes, así como habilidad para actuar de manera ética y con integridad.

Estas competencias que a la vez son responsabilidades que un inversionista en la fase de ejecución puede asumir pueden variar según el tipo de inversión y la organización en la que trabaje.

La Ley No. 116 del Código de Trabajo de la República de Cuba en el 2013, en su "Capítulo III – Contrato de trabajo, establece que la idoneidad demostrada es el principio para determinar la incorporación al empleo, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad. Según esta Ley las responsabilidades que debe tener un trabajador son las siguientes:

- Cumplir con sus obligaciones laborales, con eficiencia, calidad y productividad.
- Respetar y acatar las normas de disciplina y ética socialista en el trabajo.
- Proteger los recursos, bienes y valores de la entidad donde labora.
- Cuidar su salud y seguridad, así como la de sus compañeros de trabajo.
- Participar en la capacitación y superación profesional que se le brinde.
- Contribuir al mejoramiento continuo de la gestión de la entidad y a la innovación tecnológica.
- Integrarse a las organizaciones sindicales y sociales que le correspondan.
- Ejercer el control obrero y la rendición de cuentas en su centro de trabajo.

La formación profesional en ciencias empresariales debe tener en cuenta los siguientes aspectos partiendo de lo establecido por esta ley:

- Valores: La ley promueve el desempeño responsable y comprometido en el ámbito laboral. Esto implica valores como la ética, la responsabilidad, el compromiso con el trabajo, la cooperación y el respeto a las normas de disciplina y ética socialista en el trabajo.

-Conocimientos: La ley establece que los trabajadores deben participar en la capacitación y superación profesional que se les brinde. En el campo de las ciencias empresariales, esto puede incluir conocimientos en áreas como economía,

administración de empresas, marketing, finanzas, contabilidad, recursos humanos y otras disciplinas relacionadas.

-Habilidades: Según la ley, los trabajadores deben demostrar eficiencia, calidad y productividad en su trabajo. En las ciencias empresariales, esto puede traducirse en habilidades como la capacidad analítica, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y la capacidad para trabajar en equipo.

Lo que se ha analizado hasta aquí evidencia que la competencia de un inversionista en la fase de ejecución implica tener sólidos conocimientos para enfrentar con calidad los problemas financieros asociados a esta problemática de las finanzas, habilidad de análisis, gestión de riesgos, habilidad de negociación y habilidades de cumplimiento regulatorio y legal. El desarrollo de estas competencias es esencial para el éxito del inversionista en la fase de ejecución.

Por otra parte, se requiere y es importante se mencione en este informe la comunicación efectiva con los diferentes actores involucrados en la inversión (equipo de trabajo, proveedores, clientes, entre otros) es clave para asegurar una implementación exitosa, y se cuenta con un conocimiento del mercado y sector: El inversionista debe contar con un buen conocimiento del mercado y el sector en el que opera la inversión, incluyendo las tendencias, la competencia, los clientes potenciales, entre otros aspectos relevantes.

Las competencias de un inversionista en la fase de ejecución implica la gestión de proyectos, toma de decisiones, negociación y gestión de contratos, gestión de riesgos, seguimiento y control, comunicación efectiva y conocimiento del mercado y sector. Estas competencias son esenciales para lograr una ejecución exitosa de la inversión.

Durante la fase de ejecución, es esencial llevar a cabo un seguimiento y control del progreso de la inversión, utilizando indicadores y métricas relevantes para evaluar el rendimiento y tomar acciones correctivas si es necesario.

1.3 Indicadores de competencias. Conceptos objetivo finalidad de una inversionista en la fase de ejecución

En la fase de ejecución, se realiza la concreción e implementación de la inversión, por lo que es de vital importancia se conozca el comportamiento del desarrollo de dicha fase, y para el logro de ese conocimiento resulta imprescindible cuantificar el grado de

competencias del inversionista de la obra, utilizando como herramientas los indicadores.

Los indicadores de competencias del proceso inversionista en la fase de ejecución se utilizan para evaluar y medir el desempeño y las habilidades del inversionista durante esta etapa crucial del proceso de inversión. Algunos conceptos relevantes asociados con estos indicadores son:

Los indicadores consisten en expresiones cuantitativas que representan una información obtenida a partir de la medición y evaluación de una estructura de producción, de los procesos que la componen y/o de los productos resultantes. La medición y la evaluación se refieren a la identificación de datos e informaciones y al establecimiento de criterios, especificaciones o valores de comparación entre los resultados obtenidos y estándares o metas definidas. (Souza *et al.* (1994))

Un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables y permite evaluar el comportamiento o el desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación a partir de la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso (Lao leon ,2017))

Según Betancourt (2017). “Los indicadores son el medio, no el fin”. Deben cumplir ciertas características como:

- Oportunos, excluyentes, prácticos, claros, explícitos, sensibles y verificables.
- Medibles, entendibles y controlables.
- Simples, adecuados, útiles y oportunos.
- Simples
- Objetivos y neutros
- Sistemáticos (periodicidad de análisis)

Ferreira (2018) plantea que: La importancia de los indicadores radica en la conversión de unidades de actividad a unidades de valor (p. 23).

Según refiere Lao León (2017)

(...) en el proceso de medición de los indicadores se establecen niveles de referencia donde los más utilizados son: el histórico que refleja la variación en el tiempo; el estándar que es producto de estudio de tiempos y medición del

trabajo; niveles de la competencia, para los que será necesario investigar, ellos servirán para tener una idea respecto a la posición con relación a los mejores, y en general la competencia u otras organizaciones de referencia; niveles de consideración política los que se establecen a partir de razones de prestigio, compromiso con la comunidad, o de seguridad, fijándose la política a seguir, generalmente expresan nuevos retos y problemas a ser resueltos, y por último se encuentran los niveles planificados, que son los que más probable sean obtenidos y por los cuales se mide y toma como meta en el futuro inmediato.p.55

Los indicadores de competencias del proceso inversionista en la fase de ejecución según Fabozzi, Markowitz y Gupta(2000) en"Gestión de carteras de inversión" pueden variar según el tipo de inversión y la organización, pero algunos posibles indicadores podrían ser:

Eficiencia en la gestión del proyecto: Medida por la capacidad del inversionista para cumplir con los plazos establecidos, mantener el control sobre el presupuesto de inversión y alcanzar los objetivos establecidos.

1. Tasa de error en la toma de decisiones: Medida por la cantidad de decisiones equivocadas o desfavorables tomadas durante la fase de ejecución de la inversión.
2. Eficacia en la negociación y gestión de contratos: Medida por la capacidad del inversionista para obtener acuerdos y contratos favorables para la inversión, así como por su capacidad para gestionar y monitorear eficientemente los contratos durante la ejecución.
3. Identificación y mitigación de riesgos: Medida por la capacidad del inversionista para identificar y evaluar los riesgos asociados con la inversión, implementar medidas y estrategias para mitigarlos y, en general, reducir el impacto negativo de los riesgos sobre la inversión.
4. Cumplimiento de los hitos y métricas de seguimiento y control: Medida por el grado de cumplimiento de los hitos y métricas establecidos para el seguimiento y control del progreso de la inversión, así como por la capacidad del inversionista para tomar medidas correctivas en caso de desviaciones.

5. Calidad de la comunicación: Medida por la efectividad y claridad de la comunicación del inversionista con los diferentes actores involucrados en la inversión, como el equipo de trabajo, proveedores, clientes, con el fin de asegurar una implementación exitosa.
6. Conocimiento actualizado del mercado y sector: Medida por el grado de conocimiento y comprensión del inversionista acerca de las tendencias, la competencia, los clientes potenciales y otros aspectos relevantes del mercado y el sector en el que opera la inversión.

Para el diseño de indicadores, la norma UNE 66175: 2003 plantea que un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, para lograr este objetivo se deberá aplicar los siguientes criterios: Selección del indicador; denominación del indicador; forma de cálculo, su especificación y fuente de información; forma de representación; definición de responsabilidades; definición de objetivos. A la hora de utilizar indicadores hay que considerar que aporten valor y que no sean redundantes.

Cruz (2001) en cuanto a la evaluación de las competencias plantea que:

(...) debe ser esencialmente cualitativa, para ello se parte siempre de la competencia formulada: si la competencia se logra satisfactoriamente, la evaluación será excelente, si la competencia se logra, entonces la evaluación es bien, si la competencia se logra parcialmente entonces la evaluación es regular y si la competencia no se logra, la evaluación es mal.

Para evaluar competencias es necesario proponer indicadores que nos aporten aspectos particulares, cuantitativos o cualitativos, del modo de actuar del individuo.

Según un artículo de Aguilera García et al., (2021), los indicadores de competencia en la fase de pre inversión son esenciales para evaluar la calidad de esta fase. Estos indicadores permiten evaluar la eficacia en la pre inversión como un elemento básico para el control y seguimiento de la calidad en esta fase.

Los indicadores de competencia laboral, según lo señalan Hernández, Miranda, Sablón, Saltos y Pérez (2014) citado por La Rosa (2019):

(...) constituyen herramientas que permiten apreciar y hacer seguimiento de los saberes, habilidades y destrezas del potencial humano en el cumplimiento de sus funciones, además, solucionar los inconvenientes profesionales con la

autonomía y flexibilidad necesarias, al mismo tiempo, qué tan capacitado se encuentra para ayudar en su ambiente profesional y en el acatamiento de su labor .p. 55.

La definición de indicadores para medir competencias propuesta por Quintana (2007) plantea que es el conjunto de características medibles en una persona, agrupadas en clasificaciones generales, que constituyen los elementos de las competencias. Además ese resultado puede ser usado para evaluar desempeño.

Estos son solo algunos ejemplos de indicadores de competencias para el proceso inversionista en la fase de ejecución. Es importante adaptarlos a las necesidades y peculiaridades de cada inversión y organización.

A criterio valorativo del autor de esta investigación, el objetivo de los indicadores de competencias del proceso inversionista en la fase de ejecución es evaluar el desempeño del inversionista, para obtener datos relevantes del nivel de preparación, dominio por parte de este, que proporcione el desarrollo exitoso de la inversión constructiva. Estos indicadores permiten identificar las habilidades y competencias que el inversionista necesita desarrollar, así como también los riesgos y desafíos que deben ser mitigados para lograr los resultados esperados

Estos conceptos son fundamentales para evaluar las competencias del inversionista en la fase de ejecución y asegurar una implementación exitosa de la inversión. Los indicadores asociados a estos conceptos son utilizados para medir el desempeño del inversionista y para identificar áreas de mejora y desarrollo.

Al definir y medir los indicadores de competencias, se puede obtener una visión clara del desempeño del inversionista y tomar medidas para mejorar su rendimiento en áreas específicas. Además, los indicadores permiten al inversionista monitorear el progreso de la ejecución de la inversión y modificar su enfoque o estrategia si es necesario.

En resumen, los indicadores de competencias del proceso inversionista en la fase de ejecución se utilizan para:

- Evaluar el desempeño y las habilidades del inversionista durante la ejecución de la inversión.
- Identificar riesgos y desafíos que deben ser mitigados para lograr resultados exitosos.
- Identificar áreas de desarrollo y mejora para el inversionista.

- Monitorear el progreso de la ejecución de la inversión y asegurar que se cumplan los plazos y metas establecidos.
- Tomar decisiones informadas y estratégicas para maximizar los resultados de la inversión.

Al utilizar indicadores de competencias durante la fase de ejecución, el inversionista puede tomar decisiones informadas y basadas en datos que permiten asegurar el éxito de la inversión y maximizar su rentabilidad.

Los indicadores de competencias del proceso inversionista en la fase de ejecución permiten al inversionista evaluar su desempeño en esta etapa y tomar medidas para mejorar su rendimiento en áreas específicas. La finalidad de estos indicadores es que conociendo el nivel de preparación competente de un sujeto en este caso del inversionista se asegure, se diagnostique que el inversionista tenga las habilidades y competencias necesarias para implementar la estrategia de inversión de manera efectiva y maximizar los resultados.

Algunos indicadores de competencias importantes para el inversionista como se ha mencionado anteriormente, en la fase de ejecución, son la capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas, la gestión del riesgo, la gestión del tiempo y el cumplimiento de plazos, la adaptabilidad y resiliencia, y la comunicación efectiva. Al evaluar su desempeño en estas áreas, el inversionista puede identificar áreas de desarrollo y mejora y tomar medidas para abordarlas.

De esta manera, la finalidad de los indicadores de competencias del proceso inversionista en la fase de ejecución es proporcionar al inversionista una visión clara de su desempeño y habilidades durante esta etapa crucial y asegurar que se implemente la estrategia de inversión de manera efectiva para maximizar los resultados de la inversión

1.4. Estado actual de las competencias de un inversionista de la construcción en la fase de ejecución

Un inversionista de la construcción debe tener un sólido conocimiento técnico en áreas como arquitectura, ingeniería, normas y regulaciones de construcción, material de construcción, técnicas de construcción, etc. Esto es esencial para comprender las necesidades del proyecto y tomar decisiones informadas durante la fase de ejecución.

La capacidad de gestionar eficientemente un proyecto de construcción es crucial. Esto implica establecer cronogramas, asignar recursos, coordinar equipos de trabajo, monitorear el avance del proyecto y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Un inversionista debe tener habilidades sólidas en la gestión financiera para controlar el presupuesto del proyecto, evaluar y gestionar los costos, y garantizar que se cumplan las metas financieras establecidas.

Un inversionista debe poder comunicarse de manera efectiva con diferentes partes interesadas, como arquitectos, ingenieros, contratistas y personal de construcción. Además, debe ser capaz de negociar contratos, resolver conflictos y asegurar la colaboración y cooperación de todos los equipos involucrados.

Guzmán (2020) define las competencias como "conjuntos de habilidades cognitivas, socioemocionales y éticas que permiten a una persona adaptarse y tener éxito en un entorno cambiante y complejo".

Por otra parte, debe ser capaz de identificar y evaluar los riesgos potenciales del proyecto, implementar estrategias de mitigación y tomar decisiones adecuadas para evitar o reducir los impactos negativos en la fase de ejecución. Estas son solo algunas de las competencias clave que un inversionista de la construcción debe tener en la fase de ejecución.

Dado que cada proyecto es único, las competencias requeridas pueden variar según la complejidad y la naturaleza del proyecto específico como se ha explicado en epígrafes anteriores. Es importante que el inversionista esté constantemente actualizado sobre las mejores prácticas y las últimas tendencias en la industria de la construcción para garantizar un desempeño exitoso en la fase de ejecución.

Ahora bien, se ha podido comprobar en la práctica que algunos inversionistas están dotados de un amplio conocimiento del sector empresarial y en específico en la de inversión, así como una sólida experiencia en la evaluación de proyectos y la gestión de riesgos. Muestran además estar actualizados con las últimas tendencias del mercado y tener una red de contactos sólida en la industria.

Sin embargo, otros inversionistas han demostrado carecer de ciertas competencias claves en la fase de ejecución. Pueden tener limitaciones en su conocimiento del sector, en la capacidad para evaluar la viabilidad de un proyecto o en la gestión de

riesgos. En estos casos, es importante que los inversionistas busquen oportunidades de desarrollo y capacitación para mejorar sus competencias en esta fase.

Es importante evaluar y mejorar continuamente estas competencias para tomar decisiones informadas y estratégicas en la fase de pre inversión. Es fundamental que un inversionista del sector constructivo tenga basto conocimientos técnicos sobre gestión de proyecto, gestión empresarial, conocimientos sólidos en gestión financiera y en áreas como arquitectura e ingeniería civil pues esto le permite desarrollar correctamente las tareas que se realizan en la fase de pre inversión como evaluación de proyectos, viabilidad estimación de plazos y costos.

Es importante, sobre todas las cosas, tengan conocimientos básicos de construcción, conocer al detalle las leyes y regulaciones relacionadas con el proceso inversionista, en este caso un dominio del decreto que rige el proceso inversionista de la construcción, la 327/2015.

El inversionista en la fase de ejecución debe ser capaz de establecer plazos realistas y asegurarse de que se cumplan, puedan desarrollar habilidades de negociación pues es esencial en esta fase la comunicación entre las partes interesadas, tener precisión del cronograma directivo de las fases de ejecución y puesta en explotación; así como los costos y flujos de caja definitivos de la inversión; establezca el plan de aseguramiento de la calidad.

Para obtener la información y estado actual de las competencias de un inversionista en la fase de pre inversión se procede a aplicar herramientas como son las encuestas y entrevistas. Con estas se recopila la información entrevistando a trabajadores del sector de la construcción en las diferentes empresas del municipio cabecera de la provincia de Holguín.

La ejecución en una obra puede presentar diversos problemas, como incumplimiento de los plazos para cada nivel de esta fase por diferentes motivos o problemas legales. El inversionista debe ser capaz de identificar y gestionar estos problemas y darle solución de manera efectiva. Existen deficiencias por partes de estos sujetos que intervienen en esta fase por lo que carecen de estas habilidades mencionadas anteriormente para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la fase de ejecución.

Entre las dificultades señaladas podemos encontrar:

- Desempeño para completar una o más actividades con un cierto nivel de calidad.
- Asimilación y entendimiento de la información para desarrollar una tarea.
- Habilidades para completar una tarea en un cierto nivel y con una cierta velocidad.
- En el desarrollo, iniciativa y creatividad
- En el seguimiento y control de actividades en el proceso inversionista
- Existen desconocimientos técnicos de la construcción, falta de conocimientos en cuanto a la gestión de proyectos y la gestión empresarial importantísimos para el desarrollo eficiente del inversionista.
- En la actualidad no se está cumpliendo con el Reglamento del Proceso a pesar de que se exige vencer el mismo, lo cual provoca que el inversionista no esté capacitado para ejercer con este cargo tan importante.
- Desde el punto de vista, personal y de experiencia se observa que el inversionista es un sujeto que no está fortalecido para ejercer como tal, no todos están capacitados y cualificados para ejercer su papel. Ninguno de ellos son permanentes por lo que no llegan acumular la experiencia necesaria.
- Limitaciones para completar disímiles actividades en su puesto de trabajo por lo que retrasan los procesos que se tienen que desarrollar.
- No existe la interacción necesaria con todos los demás sujetos de este proceso por lo que hay problemas de comunicación.
- En el seguimiento y control sistemático de actividades en la fase de pre inversión, déficit que afecta el cumplimiento de los plazos establecidos.
- Limitaciones en el desarrollo, iniciativa y creatividad.

CONCLUSIONES PARCIALES

Se pudo constatar Podemos demostrar a través del capítulo 1 que los indicadores de competencia de un inversionista en la fase de ejecución son fundamentales para garantizar el éxito y rentabilidad del proyecto. Estos permiten evaluar la capacidad del inversionista para tomar decisiones estratégicas, gestionar eficientemente los recursos disponibles y minimizar los riesgos asociados a la ejecución de una obra.

Se identificaron áreas claves que requieren atención y mejoras, como la gestión del tiempo, control de los costos, calidad del trabajo realizado y el cumplimiento de las

normas legales expuestas en el decreto ley 327 del proceso inversionista. La evaluación constante de estos indicadores de competencia permite al inversionista tomar medidas correctivas oportunas y asegurar los objetivos establecidos en el proceso de inversión. Éstos indicadores son herramientas que se emplean para evaluar el desempeño del inversionista en términos de conocimientos, habilidades y valores. Su análisis detallado permite identificar áreas de mejora y garantizar una gestión eficiente y responsable durante esta etapa crucial en el proceso constructivo.

CAPÍTULO – 2: PROPUESTA DE INDICADORES DE COMPETENCIAS PARA UN INVERSIONISTA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA FASE DE EJECUCIÓN

En este capítulo se pretende elaborar la propuesta de indicadores para el control de las habilidades de cada profesional, el autor se basa en procedimientos realizados en la industria de la construcción. Para ello, se utilizan herramientas de medición de capacidades profesionales y personales, que ayudan a la mejora del desempeño adecuado de un inversionista en la realización de su trabajo.

2.1 Concepciones teórico metodológicas de las competencias de un inversionista en la fase de ejecución de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo.

En este epígrafe se abordarán aspectos sobre las concepciones teórico-metodológicas de las competencias de un inversionista de la construcción en la fase de ejecución de una obra constructiva. Se sistematizan los aspectos abordados en el capítulo anterior para dar una visión teórico-metodológica de las Competencias.

Como refiere Tejada (2005) el concepto de competencia sigue poseyendo un “atractivo singular”. Desde lo constitutivo de la competencia nos parece relevante el planteamiento del profesor Fernández (1997) que, arrancando de la capacidad, llega a la competencia. Respecto a la primera, nos indica que:

Las competencias también son el producto de una serie de factores distintos entre sí, pero en perfecta comunicación:

(...) Gracias al conjunto que forman las capacidades se logran las competencias mediante un proceso de aprendizaje. A su vez, la o las competencias logradas aumentan el poder de las capacidades con lo que el proceso se convierte en una espiral centrífuga y ascendente que hace necesario el planteamiento que dimana de la formación permanente: logro de más y mejores competencias en el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona (Fernández, 1997 pp. 2-3).

Para ser un inversionista exitoso en la fase de ejecución, es fundamental poseer además, competencias técnicas y de liderazgo donde debe ser capaz de liderar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de inversión.

Las competencias de un inversionista en la fase de ejecución se basan en las funciones específicas del puesto de trabajo, como análisis financiero, toma de decisiones, gestión de riesgos y seguimiento de proyectos.

En la parte inversionista de la fase de ejecución de obra, las funciones del puesto de trabajo pueden incluir supervisar el presupuesto, coordinar los recursos financieros, asegurar el cumplimiento de los plazos y la calidad de la obra, gestionar contratos y proveedores, entre otras tareas relacionadas con la inversión y ejecución del proyecto.

Las competencias de un inversionista en la fase de ejecución pueden incluir habilidades financieras, conocimientos técnicos del proyecto, capacidad de liderazgo y gestión de equipos, capacidad para tomar decisiones y resolver problemas, habilidades de comunicación y negociación, entre otras competencias necesarias para asegurar el éxito del proyecto.

Para Zayas (2010) las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Al analizar las definiciones, se muestra el complejo estado en el estudio de la misma, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias. El empleo del término surge como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales.

Otros enfoques de las competencias son abordados por L. Mertens (1996) describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos y añade que “La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer”.

La determinación de las funciones, responsabilidades y autoridad de cada cargo posibilita una óptima organización y distribución del trabajo, compromete y orienta al trabajador al logro de desempeños más efectivos, sirve de base documental para el desarrollo de técnicas de gestión por competencia, matrices de competencia, profesiogramas; sirve como herramienta al realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para una plaza vacante y la evaluación del desempeño del trabajador, determina las interfaces de los procesos fundamentales con las restantes áreas de la empresa y adecua al puesto de trabajo los calificadores de cargo.

Las funciones del puesto de trabajo son un conjunto de tareas, procesos y acciones de un determinado puesto de trabajo, las cuales se deben desarrollar por un trabajador que ocupa el mismo, con el fin de obtener un producto o servicio final que cumpla con las expectativas de los clientes (interno o externo).

En este contexto se debe prestar atención, además de las funciones, según criterio del autor de esta investigación a las responsabilidades laborales que se definen como la obligación de remediar, satisfacer, cuidado y prestar mucha atención en lo que se hace; estando en correspondencia con la actividad que se desarrolla por el trabajador, en su puesto laboral.

Por otro lado, se requiere de autoridad acorde al cargo que es delegable teniendo en cuenta los movimientos del mismo, siendo la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones.

2.2 Diseño de indicadores de competencias de un inversionista en la fase de ejecución de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo.

Para el diseño de indicadores, la norma UNE 66175: 2003 plantea que un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, para lograr este objetivo se deberá aplicar los siguientes criterios: Selección del indicador; denominación del indicador; forma de cálculo, su especificación y fuente de información; forma de representación; definición de responsabilidades; definición de objetivos. A la hora de desarrollar indicadores hay que considerar que aporten valor y que no sean redundantes.

Para diseñar indicadores de competencias de un inversionista en la fase de ejecución, es importante considerar las funciones específicas del puesto de trabajo. Algunas de estas funciones podrían incluir los siguientes aspectos que ya han sido tratados en epígrafes anteriores en esta investigación:

- Identificar y evaluar oportunidades de inversión
- Tomar decisiones de inversión informadas
- Monitorear el desempeño de las inversiones
- Gestionar el riesgo y la exposición de la cartera de inversiones

Una vez identificadas las funciones clave del puesto de trabajo, se pueden diseñar indicadores de competencias que midan la capacidad del inversionista para desempeñar estas funciones. Estos indicadores pueden incluir:

- Porcentaje de oportunidades de inversión identificadas que cumplen con los criterios de inversión
- Tasa de retorno de las inversiones realizadas
- Porcentaje de inversiones que superan el rendimiento del mercado

- Porcentaje de cartera de inversión que cumple con los objetivos de gestión de riesgos establecidos

Es importante asegurarse de que los indicadores de competencias sean específicos, medibles y relevantes para el puesto de trabajo en cuestión. Además, es necesario establecer metas y objetivos claros para cada indicador y utilizar estos indicadores para monitorear el desempeño y la efectividad del inversionista en la fase de ejecución.

El diseño de indicadores de competencias de un inversionista en la fase de ejecución se puede basar en las funciones del puesto de trabajo y puede incluir indicadores relacionados con la capacidad para gestionar presupuestos, indicadores de cumplimiento de plazos, indicadores de calidad de la obra, indicadores de gestión de riesgos, indicadores de toma de decisiones efectivas, entre otros, que reflejen las competencias necesarias para desempeñar el puesto con éxito.

El diseño de indicadores implica identificar y establecer medidas cuantitativas o cualitativas que permitan evaluar el desempeño o logro de objetivos en un determinado contexto. Estos indicadores pueden estar relacionados con el rendimiento, la eficiencia, la calidad, la satisfacción del cliente, entre otros aspectos relevantes para medir el éxito en una determinada área o función.

El diseño de indicadores de competencias de un inversionista en la fase de ejecución no solo implica identificar y establecer medidas que permitan evaluar el desempeño de las competencias necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Estos indicadores pueden estar relacionados con la capacidad para gestionar presupuestos, cumplir plazos, gestionar riesgos, tomar decisiones efectivas, liderar y coordinar equipos, entre otros aspectos relevantes para medir el éxito en la inversión y ejecución de proyectos

Para el desarrollo de indicadores que midan los conocimientos, habilidades y valores de un inversionista primero hay que conocer cuáles son las dificultades que presenta para en base a eso diseñar dichos indicadores. Las encuestas a inversionistas de la construcción y trabajadores del sector pueden proporcionar información valiosa para determinar indicadores de competencia. A partir de la realización de estas encuestas, se constató que existen insuficiencias relacionadas con:

1. Conocimiento y aplicación de las normativas y regulaciones relacionadas con la construcción y la gestión de riesgos en el sector.

2. Habilidad para evaluar la viabilidad técnica y legal, la rentabilidad y el potencial de retorno de la inversión en proyectos de construcción.
3. Capacidad para comunicarse y establecer relaciones sólidas con desarrolladores, contratistas y otros actores clave en la industria de la construcción.
4. Destrezas para completar disímiles actividades con cierto nivel y velocidad.
5. Grado de experiencia y conocimiento adquirido en la realización de inversiones.
6. Desarrollo de compromiso para establecer los distintos niveles de cumplimiento.
7. En el seguimiento y control sistemático de actividades en el proceso inversionista.

Los inversionistas para desarrollarse en su puesto de trabajo y medir su nivel de cumplimiento es necesario que la alta dirección cree objetivos y metas para cada uno de los inversionistas, estas deben ser realistas, medibles y estén relacionadas con los objetivos que deben cumplir en la fase de ejecución.

Para medir desempeño que están ligados a los indicadores de competencias son:

1. KPI: Uno de los indicadores principales a considerar en una evaluación de desempeño son los KPI (Key Performance Indicator), el cual mide la productividad, rendimiento y los objetivos logrados por un colaborador, equipo u empresa. Estas metas se pueden evaluar según el área o el cargo, así como metas financieras o metas comerciales. El evaluar los KPI ayuda a comparar los objetivos fijados anteriormente con los objetivos alcanzados en la actualidad. De esta forma, se podrá ver si estamos obteniendo los resultados esperados y sino, existe la posibilidad de evitarlos y crear una nueva estrategia para conseguirlos.

Genéricamente para este indicador hay que evaluarlo mediante objetivos, metas y requerimientos que se deben cumplir por un inversionista en la fase de pre inversión.

2. Competencias transversales: Es muy importante incluir preguntas que hagan alusión a las competencias transversales de una persona en la empresa. El término también es conocido como Key Skills Support, el cual intenta medir las capacidades de un colaborador para responder y actuar sobre un objetivo o desarrollarse en un ambiente laboral.

Con este indicador se puede evaluar las capacidades de un individuo en particular. A esta también puede asociarse la eficiencia y eficacia profesional pues los inversionistas

necesitan de conocimientos y habilidades necesarias para realizar las tareas y alcanzar los objetivos.

3. Competencias específicas del cargo: Para realizar una evaluación de desempeño que logre medir bien las capacidades y habilidades de los colaboradores, es necesario considerar las competencias específicas del cargo. Se deben hacer preguntas que vayan respondiendo a las características, objetivos y funciones que esa persona debiese de cumplir en ese puesto de trabajo

.4. Satisfacción del cliente

En el caso de que la empresa entregue un servicio, uno de los indicadores principales para medir la calidad del servicio es con preguntas de satisfacción. Una de las encuestas más conocidas es el NPS (Net Promoter Score), el cual mide la percepción de los clientes ante el servicio entregado. Este indicador también ayuda a medir como un colaborador atiende y recibe una duda, inquietud o solicitud de un cliente. De esta forma, se puede evaluar el desempeño de esa persona en su función dentro de la empresa y cómo mejora la satisfacción del cliente con su respuesta. Medir la satisfacción de los clientes es un indicador bien importante para evaluar el desempeño de los inversionistas.

5. Conocimientos técnicos y formación

Es también conocido como Skill Value e intenta evaluar a un colaborador en sus conocimientos en distintas tecnologías o áreas. Este indicador permite medir cómo una persona ha logrado adquirir conocimientos sobre una temática y cómo se ha desarrollado en la técnica, cómo la ha logrado implementar en su trabajo y de qué manera ha aportado en la productividad de la empresa. Es la oportunidad de medir las capacitaciones y estudios extras que entregan una mayor experiencia en la temática.

Sintetizando lo antes expuesto y basándonos en las metodologías antes mencionadas se procederá al diseño de propuestas de indicadores de competencia de un inversionista en la fase de ejecución.

Para su realización se desarrollaran encuestas cuyas preguntas van dirigidas y encausadas a desarrollar distintos indicadores de competencias en cuanto a Conocimientos, Habilidades y Valores.

Se hacen preguntas dirigidas a cada una de las tres áreas y a partir de ahí se formulan el nombre de estos indicadores. Conociendo esto y a partir de ahí se diseñaron los indicadores que deben ser la base para medir las competencias de un inversionista de la construcción en la fase de ejecución los cuales son:

En cuanto a conocimientos: conocimientos en áreas como economía, administración de empresas, marketing, finanzas, contabilidad, recursos humanos y otras disciplinas relacionadas.

- En cuanto a conocimientos
 - Conocimiento sectorial
 - Conocimiento financiero
- En cuanto a habilidades:
 - Comunicación efectiva
 - Toma de decisiones (Tomado de La Rosa 2019): Consiste en reunir la información, evaluar alternativas y, luego al final tomar la mejor decisión posible. Este proceso puede ser aplicado desde situaciones simples hasta más complejas. Este indicador se basa en el manejo de las herramientas informáticas, la toma de decisiones estratégicas y la evaluación de riesgos.
 - Resolución de problemas
- En cuanto a Valores:
 - Responsabilidad social
 - Responsabilidad empresarial
 - Ética profesional

Los resultados promedios de cada pregunta de la encuesta se pueden apreciar a continuación:

Conocimientos

1. ¿Cree importante poseer un alto nivel de competencia en la gestión de órdenes de compra y venta de activos financieros?
2. ¿Cuál es la clave que demuestra una buena gestión de riesgos en la ejecución de inversiones?
3. ¿Qué consideras esencial para ser un buen inversionista y evaluar la gestión de relaciones?

4. ¿Qué consideras importante para evaluar la eficiencia en la ejecución de inversiones?
5. ¿Que consideras más importante en tu área de trabajo?
6. ¿Consideras importante tener dominio del decreto 327/2015?
7. ¿Qué tipo de evidencias o resultados te gustaría ver como resultado de la aplicación de tus conocimientos en el proceso inversionista?
8. ¿Cómo evalúas el rendimiento de tus inversiones en la etapa de ejecución? ¿Qué indicadores utilizas?

Habilidades

1. ¿Cuáles habilidades consideras más importantes en un inversionista en la fase de ejecución de una obra constructiva?
2. ¿Qué acciones o recursos consideras necesarios para mejorar la comunicación del inversionista con las partes interesadas?
3. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo evaluarías tus habilidades como inversionista en la fase de ejecución?
4. ¿Cómo crees que el desarrollo de acciones impacta en la eficiencia y resultados del proceso inversionista?
5. ¿Qué acciones o estrategias consideras necesarias para mejorar tus habilidades en la toma de decisiones?
6. ¿Será importante tener habilidades para resolver problemas en la fase de ejecución?

Valores

1. ¿Qué tan responsable te sientes ejecutando decisiones de inversión?
2. ¿Cuáles son los indicadores clave que demuestran un buen liderazgo en tu opinión?
3. ¿Que consideras esencial para evaluar el pensamiento crítico en un profesional?
4. ¿Qué importancia le concedes a la ética profesional en un inversionista?
5. ¿Consideras un buen inversor no esté comprometido con la entidad productiva en el proceso constructivo de la construcción?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas al ejecutar las decisiones de inversión?

Preguntas adicionales consideradas importantes para sustentar la encuesta

1. ¿Qué herramientas o plataformas utilizas para ejecutar tus inversiones?

2. ¿Has buscado asesoramiento profesional específico en la ejecución de inversiones?
Si es así, ¿cómo ha influido en tu desarrollo?
3. ¿Qué riesgos o errores has identificado en tus procesos de ejecución de inversiones y cómo los has abordado?
4. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional sobre los indicadores de competencias en la parte de ejecución del proceso inversionista?
5. ¿Qué medidas o estrategias implementas para optimizar la ejecución de tus inversiones?
6. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan eficiente consideras ser al ejecutar las transacciones de inversión?

Fuente: Elaboración propia

La encuesta se aplica a 20 trabajadores vinculados con el proceso inversionista en diferentes empresas en la cabecera provincial de Holguín. Con las puntuaciones promedios de todos los encuestados, tabla 2.1, se pretende identificar las áreas de déficit y limitaciones, los resultados serán expuestos a continuación:

Tabla 2.1 Puntuaciones promedios de todos los encuestados

No	Indicador a evaluar	Evaluación Promedio
1	Conocimiento sectorial (Conocimiento)	3.4
2	Conocimiento financiero(Conocimiento)	3.2
3	Comunicación efectiva (Habilidades)	3.9
4	Toma de decisiones(Habilidades)	4
5	Resolución de problemas(Habilidades)	3
6	Responsabilidad social (Valores)	2.8
7	Responsabilidad empresarial(Valores)	2.5
8	Ética profesional(Valores)	2

Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojan valores medios en la evaluación de las competencias, teniendo algunas las mayores dificultades sobre todo en los valores, la ética profesional. Teniendo los mejores desempeño en las tomas de decisiones y en competencia social, aunque siguen siendo insuficientes.

Estos indicadores están enfocados a la fase de ejecución, aunque para tener más resultados es necesario realizar las mismas u otras encuestas periódicamente para así tener un control más eficaz de dichos datos.

Es importante tener en cuenta que esta información es muy valiosa a la hora de gestionar el capital humano en el sector inversionista por lo que con su correcta aplicación derivará en una fase de ejecución con más calidad lo que tendrá un efecto positivo en todo el proceso en general.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar que los procesos se desarrollen con mayor calidad, que exista una mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

Que se produzca la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, que exista coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización, la vinculación del directivo(a) en la gestión de sus recursos humanos, la contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante y la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.3 Validación de los indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución.

En la fase de ejecución de un proyecto de construcción, es fundamental contar con un inversionista que posea las competencias necesarias para garantizar el éxito del proyecto. En este sentido, los indicadores de competencias son herramientas esenciales que permiten evaluar las habilidades y conocimientos necesarios de un inversionista en este ámbito.

Para validar los indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución, se debe realizar una evaluación exhaustiva de los mismos. Esta evaluación debe incluir la opinión de expertos del sector y también debe ser contrastada con la realidad del mercado.

Es importante que los indicadores de competencias sean claros y específicos, de manera que los inversionistas puedan entenderlos fácilmente y trabajar en su

desarrollo. Además, deben estar en línea con las últimas tendencias y avances en el sector de la construcción, a fin de garantizar que los inversionistas se encuentren actualizados y a la vanguardia en su área de competencia. Para la validación de este se emplea, el criterio de expertos. Para ello, nos basamos en las entrevistas semi estructuradas, siguiendo los pasos expresados a continuación:

- Los expertos deben cumplir requisitos como, poseer títulos que los catalogan de graduados del nivel superior; 5 o más años de experiencia en el sector;
- Conocimientos bastos en aspectos relacionados con validaciones de procedimientos; estar en plena disposición y capacidad para la realización de la valoración,
- Se les realizó la entrevista a 20 expertos.
- Se explicó el objetivo y el porqué de la entrevista a los expertos. Dicha actividad se realizó, acercándonos a las diferentes empresas e instituciones de la provincia haciendo uso de la grabadora de audio del teléfono móvil para así poder tener una mejor captación de información.
- Dar criterios acerca de la calidad y nivel de cada indicador de competencia propuesto en el trabajo.

Obteniendo resultados satisfactorios con un efecto del 70.38 % de los especialistas que creen que esta propuesta expuesta en este trabajo expresa un beneficio para actuar de manera eficaz en los controles de eficiencia y eficacia de un inversionista de la construcción en la fase de pre inversión, por consiguiente solo un 10.15 % no estuvo de acuerdo y un 19.47 % no estuvo ni a favor ni en contra.

Si obviamos los resultados que se abstienen obtenemos que el 80.53% de los expertos están de acuerdo con la propuesta. En definitiva, la validación de los indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución es fundamental para garantizar la calidad y éxito de los proyectos de construcción. Se debe prestar especial atención a la claridad y especificidad de los indicadores, así como a su actualización constante en función de las tendencias y avances del sector.

La validación de los indicadores de competencias para un inversionista de la construcción en la fase de ejecución implica comprobar si los indicadores seleccionados son relevantes, medibles y representativos de las competencias necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Esto se puede lograr mediante la revisión de literatura

especializada, la consulta con expertos en el campo, la realización de pruebas piloto o la comparación con indicadores utilizados en otros contextos similares.

CONCLUSIONES PARCIALES

En este capítulo hemos podido profundizar en las concepciones teórico-metodológicas de los indicadores de competencia basándonos en varios autores que han tratado el tema como desarrollo de la sociedad profesional. La participación del inversionista durante la fase de ejecución de obra es crucial para garantizar el éxito del proyecto. Se tuvo en cuenta para la resolución de la propuesta de estos indicadores, las evaluaciones individuales de 20 trabajadores que responden a responsabilidades en su área de trabajo vinculado al proceso inversionista. Evaluando puntos en los que sabemos con antelación hay dificultades, identificando cada punto con la ayuda del decreto ley 327 del proceso inversionista en Cuba, que es la guía para desarrollar dichos puntos evaluados.

Se considera que es de muy alta necesidad la exigencia, el rigor, la comunicación y el compromiso del inversionista con las demás partes que intervienen en dicha fase. Se nota la poca experiencia y conocimiento necesarios por estos para ejercer sus funciones dentro del proceso inversionista, lo cual imposibilita el cumplimiento de todos los plazos y fechas implementadas así como la calidad del proceso inversionista en general.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Al referirse al marco teórico referencial de los Indicadores de competencia de un inversionista en la fase de ejecución concluimos que se abordó en este trabajo todo lo referido a indicadores, competencias profesionales y personales de una obra, la importancia que tiene cada concepto para el desarrollo de un inversionista y los métodos utilizados para que se generen altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia en el sistema organizacional de esa etapa en una obra.
2. Se tuvo en cuenta las investigaciones de diferentes autores con distintos criterios y metodologías para la concepción teórica de profesionales en el sector constructivo, apoyándonos sobre todo en las regulaciones y normas del decreto ley 327/2015 que rige el proceso inversionista en Cuba.
3. La validación de la propuesta proporcionó un resultado positivo en las mediciones de varios problemas surgidos en las habilidades, conocimiento y valores de 20 trabajadores que se desempeñan como profesionales en el proceso inversionista y teniendo en cuenta el estado actual de las competencias de estos inversionistas se elaboró una propuesta de indicadores que permitiera medir con claridad cuáles eran los puntos débiles en cada trabajador, mediante una encuesta que incluía preguntas sobre las habilidades y desempeño de estos trabajadores en sus áreas laborales obteniendo un 80.53% a favor de la misma.

RECOMENDACIONES

Como derivación del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

- A las empresas de la construcción realizar la capacitación del personal que participa en la fase de ejecución.
- A los profesionales interesados en el tema de las competencias contextualizar la aplicación de la propuesta de indicadores.
- Al departamento de construcciones publicar los resultados teóricos y metodológicos de la investigación, mediante eventos científicos y publicaciones en revistas científicas, y continuar profundizando el estudio de propuestas de Indicadores de competencia para los otros tipos de problemáticas existentes en otras áreas del sector constructivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera García, L. A., Lao León, Y. O., Sánchez Machado, I. R., & Moreno Pino, M. R. (2021). Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de la fase de preinversión. *Cofin Habana*, 15(2). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200003]
2. Aguilera García, Luis Alexis, Lao León, Yosvani Orlando, Sánchez Machado, Inocencio Raúl, & Moreno Pino, Maira Rosario. (2021). Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de la fase de preinversión. *Cofin Habana*, 15(2), e03. Epub 28 de julio de 2021. Recuperado en 06 de agosto de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073.
3. Alles, M. (2016). Selección por competencias: (Nueva Edición). Ediciones Granica.
4. Álvarez de Zayas, C. (1997). Metodología de la Investigación Científica. Programa Internacional de Maestría de Educación Superior. Universidad Andina Simón Bolívar. Sucre, Bolivia.
5. Betancourt, D. F. (2017). Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico. Recuperado el 04 de agosto de 2023, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta.
6. Blanco Prieto, A. (2007) Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias ESIC Editorial
7. Bocco, G y Vence, L. (2001). Proyectos de inversión. Buenos Aires. Editorial Errepar.
8. Bordelois Salazar, A.. (2018)¿Cómo gestionar las inversiones? Su proceso de planificación, organización, dirección y control – Capítulo V: El proceso inversionista. La fase de ejecución; Córdoba, Argentina; 2018
9. Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2a ed. McGraw-Hill Interamericana, México DF. ISBN 9789701068762
10. De la Fuente, J. (2010) (¿Cómo se construye un Indicador de Desempeño?)
11. Decreto 327. (2015). Reglamento del proceso inversionista. Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 5 Extraordinaria.

12. Escudero Muñoz, J. M. (2019). Las competencias profesionales y la formación universitaria: posibilidades y riesgos. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (16), 65-82. Recuperado de [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135012677005>]
13. Fernández y Baeza (2002). (Aplicación del modelo de competencias experiencia en algunas empresas chilenas)
14. Fernández, José. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 7.
15. Fernández-Cañadas, I., & Gómez-Orta, A. (2018). La gestión de la ejecución de obras de construcción. *Revista de Ingeniería de Construcción*, 33(3), 241-258. doi: 10.4067/S0718-50732018000300241
16. Fabozzi, Markowitz & Gupta. (2016) "Gestión de carteras de inversión"
17. Hernández, J., Miranda, Y. O., Sablón, N., González, E., & Pérez, A. (2020). *Gestión y control económico en la ejecución de obras: aspectos prácticos y casos reales*. Ediciones Díaz de Santos.
18. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. /www.cepal.org/
19. La Rosa N. (2019). Indicadores de competencias y su efecto en la gestión de los programas ENT- CPSM. DSRs Jaén, 2018 (Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración).
20. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. (2011). La Habana.
21. Nixon, C. (2019) Indicadores de competencias y su efecto en la gestión de los programas ENT- CPSM. DSRs Jaén, 2018.
22. Norma internacional (ISO 26000: 2010)
23. Norma internacional (ISO 9001: 2010)
24. OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general> www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix
25. Otero, M. R. (2019). *Competencias ¿Para qué?* Tandil: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

26. Quintana, R. (2007). Propuesta de indicadores para medir competencias del personal según el rol en proyectos multimedias.
27. Riveros Hurtado, C. F. (2005). Indicadores de gestión en proyectos de construcción. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería Civil y Ambiental, Magister en Ingeniería. Recuperado de [\[https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10529/u258385.pdf\]](https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10529/u258385.pdf)
28. Ruiz de Vargas, M.; B. J. Barrios, et al. Competencias Laborales y la formación universitaria. (Spanish) Psicología desde el Caribe, 2005, (16): 64-91.
29. Saltos, R. y Pérez, O. (2014). Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/24390/1991>.
30. Tejada Fernández, J. (1999) Documento publicado en dos artículos de la Revista Herramientas, Acerca de las competencias profesionales (I), núm. 56 (pp. 20-30) y Acerca de las competencias profesionales (II) 57 (8-14)
31. Tejada Fernández, J Navío Gámez, A & Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España) (1997) El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación.
32. Tejada, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 7, No. 2, <http://redie.uabc.mx/vo7no2/contenidotejada.html>
33. Vázquez, A. (2016). Bosch: El modelo de competencias. Prezi. <https://prezi.com/6zkhmwif27kg/bosch-el-modelo-de-competencias/>.
34. Zayas Agüero, P. M. (2010). Las competencias. Una visión teórico-metodológica. Contribuciones a la Economía. Recuperado de [\[https://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm\]](https://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm)
35. Bruce C. N. Greenwald, (1928). Value Investing: De Graham a Buffett y más allá"