

# Base para la Competencia Individual

en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos

## Dominio Dirección de Proyectos

Versión 4.0



Propietario y autor de este documento

Dirección legal:

International Project Management Association (IPMA)

c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland .

Dirección de Operaciones:

International Project Management Association (IPMA)

P.O.Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

Versión en español:

Camino de Vera s/n, Universidad Politécnica de Valencia, Edificio 5J, 2º Piso, 46022 Valencia España.

Copyright

© 2015 International Project Management Association (IPMA ®)

© 2017 Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (IPMA-España)

Impreso en México con licencia IP de AEIPRO-IPMA España.

Todos los derechos reservados (incluidos los derechos de traducción a otros idiomas). Queda prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio -impresión fotográfica, microfilm, u otros - así como la transmisión o traducción automática sin permiso escrito.

IPMA, IPMA ICB, IPMA nivel A, IPMA nivel B, IPMA nivel C, IPMA nivel D e IPMA Delta son marcas registradas que están protegidas por la ley en la mayoría de los países.

Equipo editorial (en orden alfabético):

Peter Coesmans (Países Bajos)

Marco Fuster (Suiza)

Jesper Garde Schreiner (Dinamarca)

Margarida Gonçalves (Portugal)

Sven Huynink (Países Bajos)

Tim Jaques (Estados Unidos de América)

Vytautas Pugacevskis (Lituania)

Martin Sedlmayer (Suiza) - Editor principal

David Thyssen (Alemania)

Alexander Tovb (Rusia)

Mladen Vukomanovic (Croacia)

Michael Young (Australia)

Diseño gráfico:

Maša Poljanec (Croacia)

Equipo editorial traducción al español (en orden alfabético):

Salvador Capuz

Mª Blanca Fernández

Jesús Martínez-Almela

Ángela Paneque

Soraya Recinos

© 2015 International Project Management Association

© 2017 Asociación Española en Dirección e Ingeniería de Proyectos-IPMA España

## Prólogo

La profesión de la dirección de proyectos está cambiando rápidamente. Las organizaciones han evolucionado en su habilidad para definir e implementar nuevas áreas de trabajo, con mayor integración entre proyectos y más enfocados en los beneficios a largo plazo. La dirección de proyectos es pues el método por excelencia para lograr cambios en el mundo y los directores y directoras de proyectos, programas y carteras de proyectos, señalan el camino a seguir. Los profesionales del mañana trabajarán en entornos distribuidos en los cuales los intereses de las partes interesadas (stakeholders) se sobrepone y a menudo entran en conflicto; moldeados por la disponibilidad de datos en tiempo real y herramientas de gestión del desempeño, desafiados por demasiada información y comunicación insuficiente y juzgados por su habilidad para entregar productos o servicios alineados con las estrategias a corto y largo plazo, para obtener beneficios. Es en estos retos cada vez más exigentes, que se introducen las Bases para la Competencia Individual de IPMA, en su cuarta edición (IPMA ICB®).

La IPMA ICB es un estándar global que define las competencias que requeridas de los individuos que se desempeñan en el campo de la dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos. La IPMA ICB se basa en las ediciones previas y presenta nuevas percepciones e indicaciones para un amplio rango de propósitos. Atiende a una audiencia muy amplia y variada, incluyendo educadores, instructores, profesionales de la ingeniería, profesionales de Recursos Humanos y evaluadores. Dentro del sistema de certificación de 4 niveles de IPMA, la IPMA ICB sirve también como base para la evaluación.

La IPMA ICB representa un avance significativo en la dirección moderna y exitosa de proyectos, programas y carteras. Esta versión describe tres dominios de competencia vigentes en los negocios hoy en día – dirección de proyectos, dirección de programas y dirección de carteras. La IPMA ICB describe a los individuos que trabajan en estos ámbitos, evitando el uso de terminología específica de algunas funciones, ya que aunque la denominación de tales funciones puede cambiar, el concepto subyacente sigue siendo válido.

La IPMA ICB lleva el Ojo de la Competencia a la siguiente generación, con una redefinición de los elementos de competencia (EC) requeridos por los modernos directores y directoras de proyectos.

Los 29 Elementos de competencia (EC) están organizados en tres áreas de competencia:

- **Personas.** Definen las competencias personales e interpersonales requeridas para tener éxito en proyectos, programas y carteras de proyectos.
- **Práctica.** Definen los aspectos técnicos de la dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos.
- **Perspectiva.** Definen las competencias contextuales que deben considerarse en el entorno más amplio.

La profesión de la dirección de proyectos se ha convertido en una profesión global. Las organizaciones emprenden frecuentemente proyectos, programas y carteras de proyectos que cruzan los límites organizacionales, regionales, nacionales e internacionales.

Los modernos directores de proyectos deben trabajar con una amplia variedad de socios externos a su organización y con una amplia diversidad de factores que incluyen la industria, la cultura, el lenguaje, el estatus socioeconómico y los tipos de organización. La dirección de proyectos tiene que ser aplicada tomando en consideración estas facetas contextuales y frecuentemente, estos contextos más amplios se ven como el factor de éxito más crítico. La IPMA ICB enfatiza estos desafíos.

Nos ha tomado 2 años traducir la versión original en inglés, después de la aprobación de esta ICB V4 en Panamá, en Septiembre 2015. Con la IPMA ICB está disponible un nuevo estándar. Pero esto no es ni de lejos, el final del trayecto. Queremos invitar a la Comunidad Hispanohablante de la Dirección de Proyectos a proporcionar comentarios y sugerencias de mejora, y con ello contribuir a su mejora permanente.

Queremos agradecer al equipo de proyecto IPMA ICB en su versión original y al equipo traductor y editorial en español.

La ICB de IPMA nos ayudará a alcanzar un mundo en el que todos los proyectos tengan éxito.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jesús Martínez-Almela', written over a horizontal line.

Jesús Martínez-Almela  
Responsable coordinación y traducción  
Presidente OCDP-AEIPRO (IPMA España)  
Presidente Mundial Electo de IPMA

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>2. PROPÓSITOS Y USUARIOS A QUIENES ESTÁ DIRIGIDO .....</b>	<b>15</b>
2.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	15
2.2. AUDIENCIAS Y USOS .....	17
2.3. DESARROLLO DE LA COMPETENCIA INDIVIDUAL.....	18
2.3.1. <i>Visión general.....</i>	<i>18</i>
2.3.2. <i>Desarrollo de la competencia individual, de equipo y organizacional .....</i>	<i>19</i>
2.3.3. <i>Enfoques para el desarrollo de las competencias individuales.....</i>	<i>20</i>
2.3.4. <i>Las partes interesadas en el desarrollo de las competencias .....</i>	<i>21</i>
2.3.5. <i>Prerrequisitos para el desarrollo eficaz de la competencia.....</i>	<i>22</i>
<b>3. BASES PARA LA COMPETENCIA INDIVIDUAL.....</b>	<b>26</b>
3.1. MARCO DE LA ICB DE IPMA .....	26
3.2. ESTRUCTURA DE LA ICB DE IPMA .....	28
3.3. RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DE COMPETENCIA.....	31
<b>4. INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....</b>	<b>35</b>
4.1. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS .....	36
4.2. RESUMEN DE COMPETENCIAS.....	37
4.3. PERSPECTIVA.....	39
4.3.1. <i>Estrategia.....</i>	<i>40</i>
4.3.2. <i>Gobernanza, estructuras y procesos.....</i>	<i>45</i>
4.3.3. <i>Cumplimiento, estándares y regulaciones.....</i>	<i>50</i>
4.3.4. <i>Poder e interés .....</i>	<i>55</i>
4.3.5. <i>Cultura y valores .....</i>	<i>58</i>
4.4. PERSONAS.....	62
4.4.1. <i>Autorreflexión y autogestión.....</i>	<i>63</i>
4.4.2. <i>Integridad personal y fiabilidad .....</i>	<i>67</i>
4.4.3. <i>Comunicación personal.....</i>	<i>70</i>
4.4.4. <i>Relaciones y participación .....</i>	<i>74</i>
4.4.5. <i>Liderazgo.....</i>	<i>78</i>
4.4.6. <i>Trabajo en equipo .....</i>	<i>82</i>
4.4.7. <i>Conflictos y crisis .....</i>	<i>86</i>
4.4.8. <i>Ingenio .....</i>	<i>90</i>
4.4.9. <i>Negociación .....</i>	<i>94</i>
4.4.10. <i>Orientación a resultados.....</i>	<i>98</i>
4.5. PRÁCTICA .....	102
4.5.1. <i>Diseño del proyecto .....</i>	<i>103</i>
4.5.2. <i>Requisitos y objetivos.....</i>	<i>108</i>
4.5.3. <i>Alcance.....</i>	<i>111</i>
4.5.4. <i>Tiempo .....</i>	<i>115</i>
4.5.5. <i>Organización e información.....</i>	<i>119</i>
4.5.6. <i>Calidad.....</i>	<i>123</i>
4.5.7. <i>Finanzas .....</i>	<i>128</i>
4.5.8. <i>Recursos .....</i>	<i>133</i>
4.5.9. <i>Aprovisionamiento.....</i>	<i>137</i>

4.5.10.	<i>Planificación y control</i> .....	141
4.5.11.	<i>Riesgo y oportunidad</i> .....	147
4.5.12.	<i>Partes interesadas</i> .....	152
4.5.13.	<i>Cambio y transformación</i> .....	157
<b>5.</b>	<b>INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN DIRECCIÓN DE PROGRAMAS</b> .....	<b>161</b>
5.1.	DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROGRAMAS.....	162
5.2.	RESUMEN DE COMPETENCIAS.....	163
5.3.	PERSPECTIVA.....	166
5.3.1.	<i>Estrategia</i> .....	167
5.3.2.	<i>Gobernanza, estructuras y procesos</i> .....	172
5.3.3.	<i>Cumplimiento, estándares y regulaciones</i> .....	178
5.3.4.	<i>Poder e interés</i> .....	184
5.3.5.	<i>Cultura y valores</i> .....	187
5.4.	PERSONAS.....	191
5.4.1.	<i>Autorreflexión y autogestión</i> .....	192
5.4.2.	<i>Integridad personal y fiabilidad</i> .....	196
5.4.3.	<i>Comunicación personal</i> .....	199
5.4.4.	<i>Relaciones y participación</i> .....	203
5.4.5.	<i>Liderazgo</i> .....	207
5.4.6.	<i>Trabajo en equipo</i> .....	211
5.4.7.	<i>Conflictos y crisis</i> .....	215
5.4.8.	<i>Ingenio</i> .....	219
5.4.9.	<i>Negociación</i> .....	223
5.4.10.	<i>Orientación a resultados</i> .....	227
5.5.	PRÁCTICA.....	231
5.5.1.	<i>Diseño del programa</i> .....	232
5.5.2.	<i>Beneficios y objetivos</i> .....	239
5.5.3.	<i>Alcance</i> .....	244
5.5.4.	<i>Tiempo</i> .....	247
5.5.5.	<i>Organización e información</i> .....	250
5.5.6.	<i>Calidad</i> .....	254
5.5.7.	<i>Finanzas</i> .....	257
5.5.8.	<i>Recursos</i> .....	261
5.5.9.	<i>Aprovisionamiento y alianzas</i> .....	265
5.5.10.	<i>Planificación y control</i> .....	268
5.5.11.	<i>Riesgo y oportunidad</i> .....	273
5.5.12.	<i>Partes interesadas</i> .....	278
5.5.13.	<i>Cambio y transformación</i> .....	283
5.5.14.	<i>Selección y equilibrio</i> .....	287
<b>6.</b>	<b>INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN DIRECCIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS</b> .....	<b>291</b>
6.1.	DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CARTERAS DE PROYECTOS.....	292
6.2.	RESUMEN DE COMPETENCIAS.....	293
6.3.	PERSPECTIVA.....	296
6.3.1.	<i>Estrategia</i> .....	297
6.3.2.	<i>Gobernanza, estructuras y procesos</i> .....	302
6.3.3.	<i>Cumplimiento, estándares y regulaciones</i> .....	307
6.3.4.	<i>Poder e interés</i> .....	313
6.3.5.	<i>Cultura y valores</i> .....	316

6.4.	PERSONAS.....	320
6.4.1.	<i>Autorreflexión y autogestión.....</i>	<i>321</i>
6.4.2.	<i>Integridad personal y fiabilidad .....</i>	<i>325</i>
6.4.3.	<i>Comunicación personal.....</i>	<i>328</i>
6.4.4.	<i>Relaciones y participación .....</i>	<i>332</i>
6.4.5.	<i>Liderazgo.....</i>	<i>336</i>
6.4.6.	<i>Trabajo en equipo.....</i>	<i>340</i>
6.4.7.	<i>Conflictos y crisis.....</i>	<i>344</i>
6.4.8.	<i>Ingenio.....</i>	<i>348</i>
6.4.9.	<i>Negociación.....</i>	<i>352</i>
6.4.10.	<i>Orientación a resultados.....</i>	<i>356</i>
6.5.	PRÁCTICA.....	360
6.5.1.	<i>Diseño de la cartera de proyectos.....</i>	<i>361</i>
6.5.2.	<i>Beneficios.....</i>	<i>365</i>
6.5.3.	<i>Alcance.....</i>	<i>368</i>
6.5.4.	<i>Tiempo.....</i>	<i>371</i>
6.5.5.	<i>Organización e información.....</i>	<i>373</i>
6.5.6.	<i>Calidad.....</i>	<i>377</i>
6.5.7.	<i>Finanzas.....</i>	<i>379</i>
6.5.8.	<i>Recursos.....</i>	<i>382</i>
6.5.9.	<i>Aprovisionamiento y alianzas .....</i>	<i>385</i>
6.5.10.	<i>Planificación y control.....</i>	<i>388</i>
6.5.11.	<i>Riesgo y oportunidad .....</i>	<i>392</i>
6.5.12.	<i>Partes interesadas.....</i>	<i>397</i>
6.5.13.	<i>Cambio y transformación.....</i>	<i>402</i>
6.5.14.	<i>Selección y equilibrio.....</i>	<i>405</i>
	<b>ANEXO A: REFERENCIA CRUZADA CON ISO21500: 2012.....</b>	<b>412</b>
	<b>ANEXO B: REFERENCIA CRUZADA CON ISO21504: 2015.....</b>	<b>417</b>
	<b>ANEXO C: REFERENCIA CRUZADA CON LA IPMA ICB V3.....</b>	<b>421</b>
	<b>ANEXO D: TABLA DE COMPETENCIA.....</b>	<b>428</b>



# 1. Introducción



# 1. Introducción

La Base para la Competencia Individual de IPMA es el estándar global para las competencias individuales en dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos.

La ICB apoya el desarrollo de las competencias individuales a través de la presentación de un inventario completo de los elementos de competencia de forma transversal a proyectos, programas y carteras de proyectos.

Los objetivos de IPMA con la ICB son simples – enriquecer y mejorar la competencia de un individuo en la dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos y proporcionar un inventario de las competencias, que si se alcanzan, representan el dominio completo de esos ámbitos de dirección. Los proyectos, programas y carteras de proyectos están a la vanguardia del cambio en el mundo actual. Los proyectos conducen el desarrollo de nuevos productos y servicios, inversiones y expansión, capacidades, la implementación de nuevas estrategias y una nueva generación de infraestructuras. Reconocemos que los proyectos empiezan y acaban con las personas y que el desempeño competente es esencial para todo proyecto exitoso.

La presión nunca ha sido mayor para que los directores de proyectos, programas y carteras de proyectos produzcan resultados medibles a tiempo, dentro del presupuesto, dentro del alcance del proyecto y que cumplan con los criterios de calidad. La ICB de IPMA pretende apoyar el crecimiento de los individuos, pero también el de las organizaciones a medida que se abordan entornos de proyectos cada vez más competitivos. La ICB describe un inventario exhaustivo de las competencias que un individuo necesita tener o necesita desarrollar para dominar el paquete de trabajo, proyecto, el programa o la cartera de proyectos que está encargado de dirigir.

Sin embargo, la ICB de IPMA no es una guía sobre “cómo hacer” o un recetario de cocina para dirigir proyectos, programas o carteras de proyectos. Por lo tanto, no describe los procesos o pasos involucrados en la dirección de proyectos, programas y carteras. Pero dado que ofrece más para el desarrollo de la competencia de los individuos involucrados en la dirección y gestión de proyectos, programas y carteras, puede ser utilizado junto a otros estándares globales orientados a procesos.

¡A todos los que usen la ICB de IPMA, les deseamos una exitosa aplicación!



## **2. Propósitos y usuarios a quienes está dirigido**



## 2. Propósito y usuarios a quienes está dirigido

### 2.1. Definición de competencia

Hay muchas definiciones del término “competencia” alrededor del mundo. La ICB presenta una definición en lenguaje simple que es aceptada ampliamente por los profesionales -y se pretende que sea reconocible y se comprenda fácilmente. Esta definición no pretende minimizar o reemplazar a cualquier otra definición, sino proporcionar una orientación al individuo que busca mejorar.

La competencia individual es la aplicación del conocimiento, las destrezas y las habilidades para lograr los resultados deseados.

- El conocimiento es la acumulación de información y experiencia que un individuo posee. Por ejemplo, entender el concepto de un diagrama de Gantt puede considerarse un conocimiento.
- Las destrezas son las capacidades técnicas específicas que permiten a un individuo realizar una tarea. Por ejemplo, ser capaz de construir un diagrama de Gantt puede considerarse una destreza.
- La habilidad es la ejecución eficaz del conocimiento y las destrezas en un contexto determinado. Por ejemplo, ser capaz de concebir y dirigir exitosamente la programación de un proyecto podría ser considerada una habilidad.

Estos tres términos están relacionados, dado que tener una destreza presupone poseer algún conocimiento relevante y tener una habilidad presupone tener destrezas y conocimientos relevantes, pero adicionalmente, requiere su uso en la práctica, de la manera correcta y en el momento adecuado.



## ¿Y la experiencia?

La experiencia juega un papel significativo, aunque indirecto, en la competencia.

Sin experiencia, no puede demostrarse ni mejorarse la competencia. La experiencia es un factor clave de éxito en el crecimiento del individuo. Para desempeñar exitosamente un papel asignado, los individuos necesitan acumular suficiente experiencia y así complementar el potencial para sus competencias.

Por lo tanto, los sistemas de certificación y evaluación más modernos no valoran el conocimiento solamente, sino que se enfocan en la competencia junto con la experiencia acumulada. La ICB– al ser un estándar por competencia – aborda aquellos factores que están directamente correlacionados con la competencia.



## 2.2. Audiencia y usos

La ICB ha sido concebida para ayudar a un amplio rango de audiencias y para múltiples aplicaciones. Fue desarrollada y escrita con estas audiencias en mente. La siguiente tabla describe las audiencias y los posibles usos de la ICB. Esta lista no es exhaustiva.

Audiencia	Usos posibles
Evaluadores, Organismos certificadores, Asociaciones miembro de IPMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estándar para la evaluación y certificación</li> <li>• Un nuevo estándar global para promover a la asociación de miembros y atraer a nuevos miembros</li> <li>• Nuevas ofertas educativas y de evaluación con dominio de proyectos, programas y carteras de proyectos</li> </ul>
Formadores, consultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándar internacional accesible que puede ser aplicado a los clientes</li> <li>• Plataforma para el desarrollo de servicios y productos adicionales</li> </ul>
Corporaciones, gobiernos, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estándar para desarrollar proyectos mundialmente</li> <li>• Las empresas no tienen que reinventar un conjunto de estándares de competencia</li> <li>• Base internacional para el desarrollo del personal</li> <li>• Un camino para directores de proyectos competentes y para el éxito de los proyectos</li> </ul>
Educadores, instructores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del curriculum</li> <li>• Lineamientos para la enseñanza de dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos</li> <li>• Oportunidad para una mejor formación, adaptado para funciones más específicas</li> </ul>
Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándar para el desarrollo profesional</li> <li>• Base sobre la cual ser evaluado y certificado</li> <li>• Un lenguaje común para comunidades de profesionales</li> <li>• Desarrollo de competencia para un equipo de trabajo</li> <li>• Autoevaluaciones</li> </ul>
Investigadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo estándar para el desarrollo de la investigación</li> <li>• Base para artículos científicos y conferencias</li> <li>• Plataforma para la investigación basada en equipos</li> </ul>

## 2.3. Desarrollo de la competencia individual

### 2.3.1. Visión general

El desarrollo de competencias es a la vez un recorrido individual y una necesidad social. IPMA reconoce la competencia como una función del individuo, del equipo y de la organización.

- Las competencias individuales abordan el conocimiento, las destrezas y las habilidades a través de la experiencia.
- Las competencias de equipo abordan el desempeño colectivo de los individuos que trabajan unidos para lograr un propósito.
- Las competencias organizacionales abordan las capacidades estratégicas de una unidad autosuficiente de personas.

La teoría de la motivación y los resultados de recientes investigaciones muestran que los individuos procuran desarrollar sus competencias para desempeñarse mejor en sus posiciones actuales, para obtener la asignación de tareas cada vez más interesantes y para mejorar sus oportunidades profesionales. El trabajo relacionado con proyectos, programas y carteras de proyectos está basado en la colaboración con los miembros del equipo, cuya formación puede abarcar todo tipo de disciplinas, partes interesadas internas y externas (como clientes y proveedores) y, por lo tanto, el desarrollo de la competencia se produce colectivamente en ese contexto. La experiencia en proyectos se añade a la competencia de cada individuo y también a los equipos y a las organizaciones como sistemas sociales. En 2013, IPMA publicó un estándar llamado “Guía para el desarrollo de las Competencias Organizacionales” (IPMA OCB, por sus siglas en inglés). Este estándar ejemplifica el concepto de competencia organizacional en la dirección de proyectos y como desarrollar esta competencia.

La ICB de IPMA está enfocada en el individuo. Por lo tanto, este capítulo profundiza en el desarrollo de competencias individuales. Sin embargo, no existe una sola forma de desarrollar las competencias. De hecho, existen muchos enfoques, que podrían interactuar entre sí. Las interacciones entre el desarrollo de la competencia individual, colectiva y organizacional ofrecen diferentes enfoques al desarrollo de las competencias individuales, junto con partes interesadas, prerequisites y requerimientos.

La ICB de IPMA no es un recetario de cocina ni un libro de texto en el campo de dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos. Es un estándar que define las competencias necesarias para que un individuo que actúa en un cierto dominio obtenga los resultados deseados. Es conveniente entonces que los lectores objetivo de este estándar y las partes interesadas comprendan qué competencias se necesitan y definan acciones para adquirir, evaluar y desarrollar tales competencias.

## 2.3.2. Desarrollo de la competencia individual, de equipo y organizacional

El desarrollo de la competencia está entremezclado con las actividades en un proyecto, programa y cartera de proyectos, y por supuesto, con su contexto. Los equipos son sistemas sociales, así como las organizaciones en las que están arraigados. El desarrollo de la competencia ocurre cuando los individuos llevan a cabo actividades en concordancia con sus funciones específicas y, por lo tanto, adquieren nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. Los individuos interactúan entre sí y podrán intercambiar conocimientos, experiencias y/o apoyarse mutuamente en la realización de actividades en un proyecto, programa o cartera de proyectos. Una comunidad de prácticas es un ejemplo de individuos que interactúan de manera formal e informal y desarrollan sus competencias colectivamente. El individuo podría usar una comunidad de prácticas para facilitar su aprendizaje a través de las discusiones, la experimentación y la reflexión en todo tipo de asuntos prácticos. También es una forma de retroalimentar de información a la organización a la que pertenece, que luego podrá utilizar estas lecciones aprendidas en otros proyectos.

Las organizaciones también podrían hacer uso de las comunidades de prácticas a nivel corporativo y facilitar el desarrollo de las competencias individuales mediante la programación regular de eventos de este tipo. Por ejemplo, una buena práctica en muchas organizaciones es ofrecer una mesa redonda de directores de proyectos. Los directores de proyectos se reunirían así de manera regular para intercambiar experiencias de proyectos ya finalizados o en marcha y recopilar lecciones aprendidas que podrán utilizarse en futuros proyectos. En la OCB de IPMA hay información más detallada, referida al aprendizaje organizacional y al desarrollo de competencias.

### 2.3.3. Enfoques para el desarrollo de las competencias individuales

Existen varios enfoques para desarrollar las competencias individuales. La selección de la más adecuada depende de las preferencias del individuo o de la organización, la situación y la disponibilidad de recursos.

- Autodesarrollo. Por ejemplo, se puede aprender mediante la lectura de libros, estándares, estudio de casos y artículos que ayudan a obtener conocimientos y reflexionar sobre su aplicación en situaciones prácticas. Otras vías para el autodesarrollo son estudiar, experimentar, probar o aprender haciendo. Esta última vía ayuda a ganar experiencia en un cierto contexto o desarrollar ciertas destrezas.
- Desarrollo con apoyo por pares. Por ejemplo, reflexionar con los colegas acerca de cómo van desarrollándose las cosas, pedir retroalimentación sobre el propio desempeño y las vías para mejorarlo. Compartir el aprendizaje con colegas de diferentes disciplinas podría ayudar a observar una situación desde diferentes ángulos y apalancar el desarrollo para beneficio de ambos, uno de los dos aprendería, por ejemplo, a través de las preguntas que realiza y el otro, por medio de la mayor comprensión obtenida sobre el tema.
- Educación y capacitación. Por ejemplo, asistir a seminarios, conferencias y sesiones de capacitación, donde el instructor transmite el conocimiento, el saber hacer (*know-how*) específico. Esto podría lograrse a través de una presentación, de la interacción entre los participantes y el instructor, así como usando estudio de casos, ejercicios grupales y juegos de simulación. El desarrollo de las competencias individuales puede depender del número de participantes, de la combinación de los métodos que se utilicen o de la duración de las sesiones.
- Preparación y asesoría. Por ejemplo, recibir retroalimentación, consejo y apoyo de un preparador, líder o mentor, mientras se realizan ciertas actividades o se hace el esfuerzo por desarrollar competencias específicas. Un preparador, líder o mentor, en este caso, es una persona experimentada que no da respuestas directas, sino que estimula al individuo mediante preguntas que dirigen su atención a ciertos aspectos y que requieren encontrar una respuesta adecuada.
- Simulación y juegos. Por ejemplo, desarrollar competencias a través de juegos de simulación basados en casos (juegos de mesa o con ordenador), con la correspondiente reflexión acerca de las interacciones y comportamientos que han mostrado los individuos en ese entorno. Frecuentemente, los juegos de simulación y otras formas de aprendizaje basado en juegos son una mezcla de enfoques, por ejemplo, propiciar el autodesarrollo combinado con el desarrollo con apoyo de pares y contar con mentores en un entorno de entrenamiento. Sería útil, para combinar estos enfoques, tomar en cuenta las experiencias previas, la etapa de desarrollo en la que se encuentra el individuo o las posibilidades que tiene la organización, dadas sus circunstancias.

## 2.3.4. Las partes interesadas en el desarrollo de las competencias

Existen muchas partes interesadas a considerar en el desarrollo de las competencias individuales, incluyendo (pero no limitadas a) las siguientes:

- Profesores, educadores y formadores: Su papel es básicamente el de comenzar el desarrollo de las competencias en el colegio y durante las formaciones vocacionales y profesionales, así como en los estudios de grado y postgrado.
- La alta gerencia, altos directivos y jefes de los departamentos funcionales en las organizaciones: Su rol principal es fijar objetivos para el desarrollo de las competencias, proporcionar los recursos necesarios y apoyar a los individuos durante su desarrollo, por ejemplo, guiando y dando buen ejemplo.
- Departamento de Recursos Humanos (RRHH): El papel de este departamento es definir estándares, por ejemplo, establecer un modelo de competencia y perfiles de competencia para las funciones relacionadas con proyectos. El departamento de RRHH planifica y controla todas las actividades relacionadas con el reclutamiento de individuos con un perfil adecuado. Organiza el proceso de evaluación de competencias y todas las actividades de desarrollo del personal.
- Área de Dirección de Proyectos u Oficina de Dirección de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés): Define la estrategia y los objetivos de todas las actividades de desarrollo relacionadas con la dirección de proyectos, apoya el desarrollo de competencias a través de la preparación, de mentores o de formación y facilita el desarrollo de la competencia colectiva y organizacional, a través de la organización de actividades conjuntas de todos los individuos involucrados en proyectos y programas. Estas actividades pueden incluir expertos externos, tales como consultores y preparadores para aprovechar al máximo las experiencias existentes.
- Organizaciones de estandarización, centros de acreditación y organismos certificadores: Establecen estándares para las competencias individuales, la manera en la cual las competencias se evalúan en relación con los estándares, cómo deberán operar los instructores, preparadores y evaluadores y qué competencias requieren tener para ejercer dicha función profesional.
- Evaluadores: Evalúan a los individuos sobre la base de un estándar, identificando sus fortalezas, las brechas para alcanzar un determinado límite y las formas de desarrollar las competencias individuales dentro de las reglas definidas.

### 2.3.5. Prerrequisitos para el desarrollo eficaz de la competencia

Antes de comenzar el desarrollo de la competencia, es necesario considerar varios prerrequisitos y, de ser posible, cumplirlos. En primer lugar, la situación actual y el estado deseado de la competencia individual deberían conocerse y comunicarse a todas las partes interesadas. En segundo lugar, debería haber acceso al *expertise* (por ejemplo, al saber hacer o *know how*, a los expertos) y suficientes recursos (por ejemplo, presupuesto, tiempo). Es importante crear una cultura en la cual se perciba que el desarrollo de competencias aporta valor añadido y ayuda a la organización a avanzar. Esto puede proclamarse a través de la cultura organizacional, respaldado por el ejemplo de los respectivos líderes y la atmósfera en la cual las actividades de desarrollo se llevan a cabo.

La alta gerencia, junto con los departamentos de RRHH y la PMO, debe definir su visión y objetivos para el desarrollo de las competencias individuales. Ellos definen los estándares, los procesos y las estructuras para el desarrollo de las competencias individuales, incluyendo (pero sin limitarse a) la evaluación de las competencias, el análisis de brechas potenciales para las funciones o perfiles definidos, así como la forma en que se definen, acuerdan con las partes interesadas, planifican, conducen, documentan, monitorea y controlan todas las actividades de desarrollo. Las evaluaciones de todas las actividades de desarrollo deberían asegurar eficacia, eficiencia y mejora continua. Los individuos que desarrollan sus competencias mediante autodesarrollo o con apoyo de pares, deberían seguir un camino similar para cumplir con los requisitos antes mencionados.

La Base para la Competencia de IPMA constituye un inventario exhaustivo de las competencias que un individuo necesita tener o desarrollar para llevar a cabo un proyecto, programa o cartera de proyectos. El modelo genérico es aplicable a todos los sectores e industrias, aunque el peso de las diferentes competencias difiere entre tipos de proyectos (por ejemplo, proyectos de tecnologías de la información (TI), producción, investigación y desarrollo) e industrias (por ejemplo, construcción, servicios empresariales y gobierno). Sin embargo, todas las competencias son relevantes.

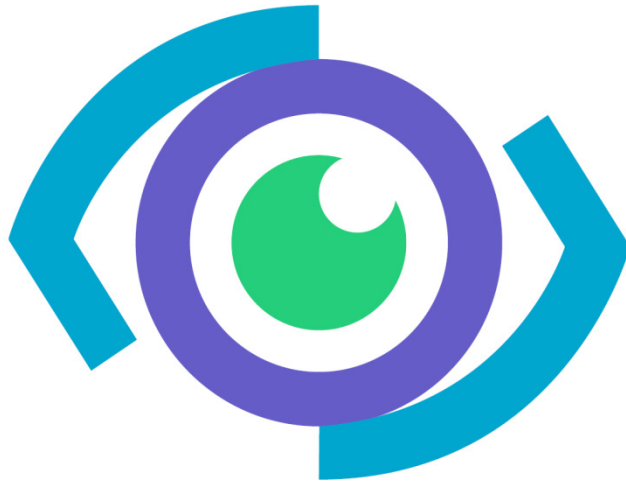
La Base para la Competencia de IPMA debe ser un compañero fiel en el trayecto del progreso individual a lo largo de la vida, desde la autoevaluación o la evaluación externa del nivel de competencia real, a través de la definición de los pasos de desarrollo deseados hasta la evaluación de los logros alcanzados. Todo el camino contigo.

# **3. Base para la competencia individual**









El Ojo de la Competencia representa el universo de competencias para la Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos. Las competencias se dividen en tres áreas: Perspectiva, Personas y Práctica. Las áreas proporcionan un enfoque para los aspectos de la competencia y juntos permiten crear un individuo equilibrado y completo.



**Perspectiva**



**Personas**



**Práctica**

## 3. Bases para la competencia individual.

### 3.1. Marco de la ICB de IPMA

La IPMA ICB intenta codificar las muchas facetas de la competencia. Está construida alrededor de varios conceptos clave, incluyendo:

- **Dominios.** La IPMA ICB no considera las competencias en términos de funciones específicas (como, por ejemplo, director de proyectos), sino en términos de dominios (por ejemplo, individuos que trabajan en dirección de proyectos). La razón fundamental es que las funciones y los títulos de los cargos varían de manera importante según el lenguaje, la industria y el enfoque. Por lo tanto, la IPMA ICB presenta las competencias que son importantes para la dirección de proyectos, la dirección de programas y la dirección de carteras de proyectos. Cada uno de estos dominios puede contener funciones y títulos que encajan en el dominio general de la competencia.
- **Áreas de competencia.** La IPMA ICB contiene tres áreas de competencia que forman el llamado *Ojo de la Competencia*. Estas áreas aplican igualmente a los tres dominios (dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos)
- Las tres áreas de competencia son las siguientes:

#### Competencias de personas:

Consisten en las competencias personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en un proyecto, programa o portfolio, o para dirigirlo.

#### Competencias de práctica:

Son los métodos, herramientas y técnicas específicos utilizados en proyectos, programas y carteras de proyectos para lograr su éxito.

#### Competencias de perspectiva:

Bajo esta denominación se agrupan los métodos, herramientas y técnicas a través de las cuales los individuos interactúan con su entorno, así como las razones que mueven a las personas, organizaciones y a las sociedades a empezar y sostener proyectos, programas y carteras de proyectos.

- **Indicadores clave de competencia (ICCs) e Indicadores clave de desempeño (ICDs).** Dentro de cada área de competencia hay elementos de competencia genéricos (ECs) que aplican a todos los dominios. Los ECs contienen conjuntos de conocimientos y destrezas requeridas para superar el elemento de competencia. Los indicadores clave de competencia (ICCs) proporcionan los indicadores definitivos de la dirección exitosa de proyectos, programas y carteras para uno, dos o los tres dominios. Dentro de cada ICC existen indicadores que describen puntos de desempeño con un alto nivel de detalle, son los indicadores clave de desempeño (ICD).

- Proyecto, programa y cartera de proyectos.
  - Un proyecto es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para producir los entregables acordados cumpliendo con requerimientos y restricciones predefinidos. En la dirección de proyectos, normalmente participan desde técnicos en dirección de proyectos (IPMA nivel D) hasta directores de proyectos senior (IPMA nivel B).
  - Un programa está configurado para lograr un objetivo estratégico. Es una organización temporal de componentes interrelacionados, gestionado en una manera coordinada para permitir la implementación de cambios y la obtención de beneficios. La dirección de programas normalmente involucra a directores de proyectos senior (IPMA nivel B) o directores de programas (IPMA nivel A).
  - Una cartera es un grupo de proyectos y/o de programas que no están necesariamente relacionados, y que se agrupan para optimizar el uso de los recursos de la organización y para lograr sus objetivos estratégicos, minimizando al mismo tiempo el riesgo. Los temas importantes relacionados con carteras de proyectos los informa el director de la cartera a los altos directivos de la organización, junto con opciones para resolver las cuestiones.

## 3.2. Estructura de la ICB de IPMA

La competencia en el entorno del proyecto se descompone en 29 elementos de competencia, cada uno de los cuales tiene uno o varios indicadores clave de competencia.

- **Competencias de perspectiva** (5 elementos)
- **Competencias de personas** (10 elementos)
- **Competencias de práctica** (14 elementos)

Mientras que la dirección de proyectos y la de programas son actividades temporales, la dirección de carteras de proyectos es una actividad continua. Los EC's presentados en la IPMA ICB han sido estructurados para alinear transversalmente proyectos, programas y carteras de proyectos.



### Competencias de perspectiva

Cada proyecto, programa y cartera de proyectos se inicia, conduce, apoya y dirige por medio de estímulos externos. Las personas, organizaciones y sociedades demandan cosas, que varían entre sí de manera extraordinaria. En ese orden de ideas, obtener lo que la gente desea puede ser tan complicado que requiere considerar un proyecto o programa. Es raro que un proyecto o programa se ejecute en un vacío – están influenciados por su contexto organizacional, social y político.

Los estímulos para todo proyecto o programa pueden dividirse a grandes rasgos en aquellos que responden a los objetivos y necesidades formales y explícitas de la organización y/o la sociedad, y aquellos que se relacionan con motivos e intereses más informales e implícitos.

Un ejemplo claro de estímulos formales, explícitos y existentes de proyectos, programas y carteras de proyectos es la estrategia de una organización. La **Estrategia (Perspectiva 1)** generalmente tiene metas y objetivos claros y, muy frecuentemente, los proyectos y programas contribuyen al cumplimiento de esas metas y objetivos, mientras que las carteras de proyectos y programas se priorizan de acuerdo con esas metas y objetivos.

La **Gobernanza, estructuras y procesos (Perspectiva 2)** organizacionales y externas crean el contexto formal de un proyecto, programa o cartera de proyectos. La cantidad e interdependencia de las interfaces de proyectos, programas o carteras con este contexto, define una parte importante de la complejidad. Puede significar que un proyecto, programa o cartera de proyectos tenga que lidiar con procesos o estructuras heredados que respondían a objetivos claros cuando fueron establecidos pero que resultan engorrosos de usar en la situación actual.

El **Cumplimiento, estándares y regulaciones (Perspectiva 3)** también contiene perspectivas y controladores relevantes. Abarcan las leyes, regulaciones, estándares y herramientas relevantes que

reflejan las prioridades, mejores prácticas y demandas de la organización, la industria, la sociedad y los organismos reguladores profesionales.

El **Poder e interés** informal (**Perspectiva 4**) de las personas dentro de la organización puede tener una enorme influencia en el éxito de cualquier proyecto, programa y cartera de proyectos. Esta es la contraparte informal e implícita de la estrategia de la organización. Las personas no solo están motivadas por las leyes formales y los objetivos de la organización; también tienen metas y objetivos personales.

La **Cultura y valores** (**Perspectiva 5**) de una organización (o sociedad) son por definición, en su mayor parte, informales e implícitos. Por supuesto, la organización puede intentar influenciar la cultura informal con la declaración formal y explícita de su misión y de sus valores corporativos. Aun así, la mayoría de los valores culturales se mantienen implícitos e informales, aunque tienen influencia sobre todos los demás elementos de perspectiva – estrategias admisibles, reglas y regulaciones, etc. Comprender los usos, costumbres, convenciones y prácticas de una organización o sociedad es, por lo tanto, un requisito esencial para el éxito de cualquier proyecto, programa o cartera de proyectos.



- **Competencias de personas**

Esta área de competencia describe las competencias personales y sociales que necesita un individuo que trabaja en proyectos, programas o carteras de proyectos, para tener éxito.

Todas las competencias personales empiezan con la habilidad de autorreflexión. Al final, la competencia de un individuo se demuestra al realizar con éxito las tareas acordadas, esto es, a satisfacción de las partes interesadas. Entre estos extremos se definen otras ocho competencias.

Los atributos personales básicos se discuten en **Autorreflexión y autogestión (Personas 1)** e **Integridad personal y fiabilidad (Personas 2)**.

La comunicación con otros se describe en **Comunicación personal (Personas 3)**, y la construcción de relaciones en **Relaciones y participación (Personas 4)**.

Los proyectos, programas y carteras de proyectos, cada vez más se apoyan en el **Liderazgo (Personas 5)**. Y también están presentes dos aspectos específicos del liderazgo: **Trabajo en equipo (Personas 6)** y cómo manejar **Conflictos y crisis (Personas 7)**.

El **Ingenio (Personas 8)** describe formas de pensar (conceptual y holística) y conjuntos de técnicas (analítica y creativa), pero sobre todo se enfoca en la habilidad para crear un entorno de equipo abierto y creativo, donde cada uno puede trabajar y contribuir de manera óptima. La **Negociación (Personas 9)** describe cómo alcanzar resultados en interés del proyecto, programa y cartera de proyectos que además son aceptables para las otras partes; y **Orientación a resultados (Personas 10)** describe las maneras en las que un individuo puede estimular y dirigir a su equipo para obtener resultados óptimos.



- Competencias de Práctica

Todas las influencias y demandas contextuales confluyen cuando la organización inicia un nuevo proyecto, programa o cartera de proyectos. El individuo que trabaja en dirección de proyectos, programas o carteras tiene que tomar en consideración todas estas influencias y demandas.

El individuo las prioriza y las traduce en un **Diseño de proyecto, programa o cartera de proyectos (Práctica 1)**. El diseño de un proyecto, programa o cartera constituye un boceto que define opciones de alto nivel para el proyecto, programa o cartera de proyectos (por ejemplo, construir o comprar, lineal o iterativo, posibles opciones de financiación u obtención de recursos, cómo dirigir el proyecto, programa o cartera de proyectos). En los otros elementos técnicos de competencia, cada una de estas decisiones básicas debe ser especificada, implantada y dirigida.

Los **Requisitos, objetivos y beneficios (Práctica 2)** incluyen las diferentes demandas y expectativas relativas a los resultados y los objetivos y cómo éstos se priorizan. El **Alcance (Práctica 3)** describe los límites específicos del proyecto, programa o cartera de proyectos.

El **Tiempo (Práctica 4)** se enfoca en el orden y la planificación de la entrega del proyecto; La **Organización e información (Práctica 5)** trata de la organización del proyecto, programa o cartera de proyectos y su flujo de información y comunicación interna; y la **Calidad (Práctica 6)** describe las demandas y la organización de la calidad, tanto de los procesos como de los productos, y su control.

Por supuesto, los proyectos, programas y carteras de proyectos dependen del aporte de personas, materiales y dinero. Estas restricciones de aportes incluyen el dinero, las **Finanzas (Práctica 7)** y los **Recursos (Práctica 8)** humanos y de otro tipo. Frecuentemente, adquirir recursos requiere de **Aprovisionamiento y asociación (Práctica 9)**.

La integración y el control de todas las actividades se describe en el elemento de competencia **Planificación y control (Práctica 10)**. Aparte de esto, el individuo debe identificar, priorizar y mitigar los principales **Riesgos y oportunidades (Práctica 11)** y valorar y comprometerse con las **Partes interesadas (Práctica 12)**.

Otra salida es el **Cambio y transformación (Práctica 13)** – que contempla los cambios en la organización necesarios, para o en parte, la obtención de beneficios. Y finalmente, la competencia **Seleccionar y equilibrar (Práctica 14)**, que se considera solo para dirección de programas y carteras, describe la selección y el equilibrio de los componentes de programas y carteras de proyectos.

### 3.3. Resumen de los elementos de competencia <sup>1</sup>

Elemento de competencia	Dirección de Proyectos	Dirección de Programas	Dirección de Carteras
Perspectiva 1: Estrategia	24	135	249
Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos	28	139	253
Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones	33	145	258
Perspectiva 4: Poder e interés	38	150	263
Perspectiva 5: Cultura y valores	41	153	266

Elemento de competencia	Dirección de Proyectos	Dirección de Programas	Dirección de Carteras
Personas 1: Autorreflexión y autogestión	45	157	270
Personas 2: Integridad personal y fiabilidad	48	161	273
Personas 3: Comunicación personal	51	164	276
Personas 4: Relaciones y participación	54	167	279
Personas 5: Liderazgo	58	170	283
Personas 6: Trabajo en equipo	61	174	286
Personas 7: Conflictos y crisis	65	178	290
Personas 8: Ingenio	68	181	294
Personas 9: Negociación	72	185	297
Personas 10: Orientación a resultados	76	189	301

<sup>1</sup> Los números de la tabla se refieren a las páginas del libro ICB donde se pueden consultar las definiciones.

Elemento de competencia	Dirección de Proyectos	Dirección de Programas	Dirección de Carteras
Práctica 1: Diseño	80	193	305
Práctica 2: Requisitos, objetivos y beneficios	85	199	308
Práctica 3: Alcance	87	203	310
Práctica 4: Tiempo	91	206	313
Práctica 5: Organización e información	94	209	314
Práctica 6: Calidad	97	213	318
Práctica 7: Finanzas	101	215	320
Práctica 8: Recursos	106	219	323
Práctica 9: Aprovisionamiento y asociación	110	222	325
Práctica 10: Planificación y control	114	225	328
Práctica 11: Riesgo y oportunidad	119	230	331
Práctica 12: Partes interesadas	123	234	335
Práctica 13: Cambio y transformación	128	239	340
Práctica 14: Seleccionar y equilibrar		242	343



# 4. Individuos que trabajan en dirección de proyectos



## 4. Individuos que trabajan en dirección de proyectos

Las Bases para la Competencia Individual de IPMA son un inventario muy completo de las competencias que un individuo necesita tener o desarrollar para ejecutar proyectos con éxito. El modelo genérico es aplicable a todos los sectores e industrias. Sin embargo, no recomienda ni incluye metodologías, métodos o herramientas específicas. La organización puede definir los métodos y herramientas apropiados y el individuo, para una situación particular, deberá escoger entre un amplio espectro de metodologías, métodos y herramientas disponibles.

Por supuesto, el peso de las diferentes competencias necesarias para llevar a cabo proyectos exitosamente varía dependiendo del tipo de proyectos (por ejemplo, proyectos de tecnologías de la información, producción, investigación y desarrollo) y del tipo de industria (por ejemplo, construcción, servicios empresariales y gobierno). Sin embargo, en cada proyecto, todas las competencias son relevantes.

## 4.1. Dirección y gestión de proyectos

Los proyectos son una forma de crear valor en una organización. Aunque puede haber otras maneras de crear valor, los proyectos a menudo presentan ciertas ventajas que los hacen aptos para ejecutar tareas específicas. Estas ventajas incluyen concentración, control y especialización.

- Concentración: porque los proyectos son organizaciones temporales establecidas para alcanzar un conjunto de objetivos determinados: para crear ese valor.
- Control: porque los proyectos están sujetos a restricciones predefinidas, que incluyen plazos, presupuesto, estándares de calidad.
- Especialización: debido a que la dirección de proyectos se ha convertido en una profesión, que incluye mejores prácticas, herramientas, métodos y sistemas de certificación.

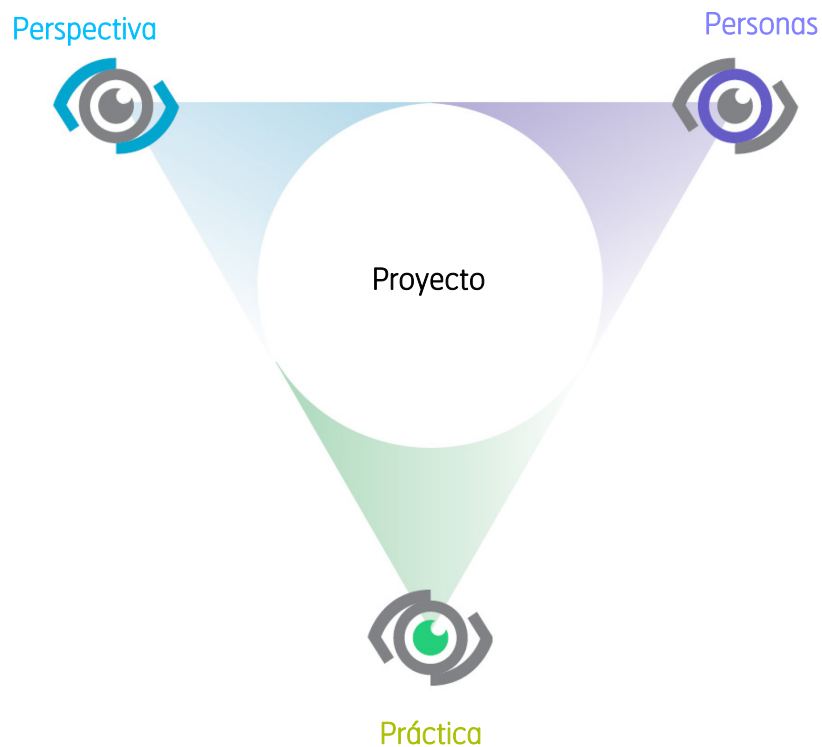
Un proyecto se define como una actividad única, temporal, multidisciplinaria y organizada, para producir los entregables acordados con requisitos y restricciones predefinidas. El logro de los objetivos del proyecto requiere que estos entregables cumplan con requisitos específicos que incluyen múltiples restricciones como tiempo, coste, recursos y estándares o requerimientos de calidad.

La dirección de proyectos se ocupa de la aplicación a los proyectos de métodos, herramientas, técnicas y competencias, para lograr determinados objetivos. Se ejecuta a través de procesos e incluye la integración de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto.

La dirección de proyectos eficaz tiene una serie de beneficios para la organización y las partes interesadas. Proporciona una mayor probabilidad de lograr los objetivos y asegura el uso eficiente de los recursos, satisfaciendo las diferentes necesidades de las partes interesadas en el proyecto.

## 4.2. Resumen de competencias

El Ojo de la Competencia de IPMA es aplicable a los tres dominios de dirección de proyectos, dirección de programas y dirección de carteras de proyectos. Sobre la base del modelo genérico, todo individuo debe tener un conjunto específico de competencias para dirigir proyectos con éxito. El individuo debe poseer competencias de perspectiva que abordan el contexto de los proyectos, competencias de personas que abordan temas de comportamiento interpersonal y social, y competencias de práctica que abordan las competencias técnicas específicas para dirigir proyectos.



4.3	Perspectiva	24
4.3.1	Estrategia	24
4.3.2	Gobernanza, estructuras y procesos	28
4.3.3	Cumplimiento, estándares y regulaciones	33
4.3.4	Poder e interés	38
4.3.5	Cultura y valores	41
4.4	Personas	44
4.4.1	Autorreflexión y autogestión	45
4.4.2	Integridad personal y fiabilidad	48
4.4.3	Comunicación personal	51
4.4.4	Relaciones y participación	54
4.4.5	Liderazgo	58
4.4.6	Trabajo en equipo	61
4.4.7	Conflictos y crisis	65
4.4.8	Ingenio	68
4.4.9	Negociación	72
4.4.10	Orientación a resultados	76
4.5	Práctica	80
4.5.1	Diseño del proyecto	80
4.5.2	Requisitos y objetivos	85
4.5.3	Alcance	87
4.5.4	Tiempo	91
4.5.5	Organización e información	94
4.5.6	Calidad	97
4.5.7	Finanzas	101
4.5.8	Recursos	106
4.5.9	Aprovisionamiento	110
4.5.10	Planificación y control	114
4.5.11	Riesgo y oportunidad	119
4.5.12	Partes interesadas	123
4.5.13	Cambio y transformación	128

## 4.3. Perspectiva

El área de competencia “perspectiva” aborda el contexto de un proyecto.

Define cinco elementos de competencia:

- Estrategia
- Gobernanza, estructuras y procesos
- Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Poder e interés
- Cultura y valores

### 4.3.1.Estrategia

#### Definición

La competencia Estrategia describe cómo se comprenden las estrategias y cómo se transforman en elementos manejables utilizando proyectos. Esta competencia define por tanto un sistema de gestión del desempeño en el cual los proyectos se observan y se dirigen a la luz de su alineación con la estrategia y la visión, y asegurándose de que está altamente correlacionado con la misión y la sostenibilidad de la organización.

#### Propósito

La finalidad de este elemento de competencia es entender la estrategia y los procesos estratégicos, facilitando por lo tanto una cierta perspectiva de dirección (proyecto, programa o cartera de proyectos) para manejar sus proyectos en el ámbito de los aspectos contextuales.

#### Descripción

Esta competencia describe la justificación formal de los objetivos del proyecto, así como la obtención de beneficios para los objetivos a largo plazo de la organización. Esto incluye la disciplina de dirección de desempeño estratégico, en el cual una organización divide sus objetivos estratégicos en elementos manejables con el fin de:

- Lograr cambios beneficiosos en la cultura organizacional, los sistemas empresariales y los procesos
- Establecer y perseguir los propósitos estratégicos acordados
- Asignar y clasificar los recursos
- Informar a la dirección de la necesidad de cambiar los objetivos estratégicos
- Estimular la mejora continua

Los planes estratégicos incluyen visiones a largo plazo y estrategias de mediano y corto plazo y deberían estar alineadas con la misión, la política de calidad y los valores corporativos de las organizaciones. La competencia Estrategia también incluye el proceso de comprender el entorno organizacional, desarrollar el estado de beneficios deseado y hacer la selección correcta de proyectos y/o programas dentro de una cartera de proyectos. La alineación estratégica debería entonces convertir la visión y estrategia organizacionales en objetivos del proyecto o beneficios del programa.

Durante los procesos de alineación estratégica, los individuos pueden aplicar diferentes modelos para la difusión y gestión de los objetivos estratégicos, por ejemplo, Cuadro de Mandos Integral (Balanced Scorecard), la matriz de desempeño, análisis medioambientales, etc. Por lo tanto, el individuo establece un sistema de gestión del desempeño, usualmente ejecutado mediante variables críticas de desempeño, es decir, factores críticos de éxito (FCE) e indicadores clave de desempeño (ICD).

Así pues, cada proyecto es controlado mediante un conjunto de FCE e ICD para asegurar la sostenibilidad de una organización.



## Conocimientos

- Gestión de obtención de beneficios
- Factores críticos de éxito
- Indicadores claves de desempeño
- Misión organizacional
- Visión organizacional
- Diferencia entre táctica y estrategia
- Sistemas de diagnóstico y gestión del control interactivo
- Dirección de desempeño estratégico
- Evaluación comparativa (Benchmarking)
- Sistemas de control de gestión
- Escuelas de pensamiento estratégico

## Destrezas y habilidades

- Análisis y síntesis
- Emprendimiento
- Reflexión sobre los objetivos de la organización
- Pensamiento estratégico
- Pensamiento sostenible
- Reconocimiento del contexto
- Orientación a resultados

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás elementos de competencia de perspectiva
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 9: Negociación
- Personas 10: Orientación a resultados
- Práctica 1: Diseño
- Práctica 2: Requisitos y objetivos
- Práctica 11: Riesgo y oportunidad
- Práctica 12: Partes interesadas

## Indicadores clave de competencia

4.3.1.1. Se alinea con la misión y visión organizacional

## Descripción

El individuo conoce, refleja y puede trasladar la misión, visión y estrategia organizacionales a su proyecto. El individuo siempre necesita asegurarse de que los objetivos del proyecto estén en sintonía con la misión, la política de calidad y los valores de la organización. Si la relación entre los beneficios del proyecto y el propósito organizacional es imprecisa, el individuo aún necesita realizar verificaciones periódicas de los beneficios contra el propósito escrito en los documentos estratégicos formales. La alineación se logra usualmente utilizando sistemas de control de diagnóstico de la gestión y herramientas formales, como por ejemplo factores críticos de éxito, criterios de éxito, indicadores clave de desempeño, etc.

### Indicadores clave de desempeño

- Considera la misión y visión de la organización
- Alinea los objetivos del proyecto con la misión, visión y estrategia usando sistemas de control de diagnóstico de la gestión (enfoque de arriba hacia abajo y objetivos pre-establecidos)
- Controla si los objetivos y los beneficios del proyecto están en sintonía con la misión, visión y estrategia
- Desarrolla e implementa medidas de alineación estratégica (por ejemplo, factores críticos de éxito, indicadores claves de desempeño, etc.)
- Verifica si la organización del proyecto está generando beneficios para la organización

#### 4.3.1.2. Identifica y aprovecha oportunidades para influenciar la estrategia organizacional

### Descripción

El individuo conoce el proceso de formulación de estrategias, frecuentemente ejecutado de manera descendente por el consejo ejecutivo / junta directiva de una organización. Sin embargo, las estrategias previstas frecuentemente no se aplican si el entorno cambia y, aunque se siga un cierto rumbo, emergen nuevos riesgos y oportunidades. Por lo tanto, el individuo necesita reflexionar, no solo acerca los objetivos estratégicos preestablecidos, sino también sobre las herramientas y métodos de cuestionar esos objetivos e influenciar al consejo para hacer las mejoras necesarias. Estas influencias se gestionan a través de sistemas de control interactivo y aplicando un enfoque ascendente.

### Indicadores clave de desempeño

- Conoce el proceso de formulación de la estrategia
- Identifica nuevos riesgos y oportunidades que pueden alterar la estrategia
- Involucra a sus compañeros en cuestionar la estrategia organizacional implementando sistemas de control de gestión interactivos (enfoque ascendente y objetivos extendidos)
- Identifica mejoras estratégicas
- Influye sobre el proceso de formulación de estrategias sugiriendo cambios en las estrategias

#### 4.3.1.3. Desarrolla y asegura la validez continua del negocio /justificación organizacional

### Descripción

El individuo es capaz de proporcionar un documento formal que establece las razones oficiales para emprender un proyecto, incluyendo los beneficios que el proyecto debe generar al negocio o a la organización. Esta justificación debería también explicar aspectos de integración con nuevos elementos en el proyecto y debería ser la base para los criterios de éxito y para los beneficios que el proyecto debería generar (el alcance). El individuo puede crear o facilitar, interpretar, actualizar y a veces alcanzar (partes de) la justificación del negocio, que no debería ser un documento estático, sino que debería actualizarse periódicamente a la luz de los logros y su validez debería ser revalorada. Además, el individuo debería hacer seguimiento constante o controlar la configuración y verificar si el proyecto tiene elementos redundantes o estratégicamente obsoletos y ejecutar el alineamiento apropiado, aunque ello signifique interrumpir el proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Reflexiona y define la justificación del negocio o de la organización
- Identifica los objetivos necesarios en un proyecto para generar los beneficios planeados
- Valida y vende la justificación del negocio y/o la organización a los promotores y/o propietarios de los proyectos
- Reevalúa y valida la justificación en el contexto más alto
- Define y dirige la configuración del proyecto (la totalidad integral y la funcionalidad de la organización del proyecto)
- Aplica la gestión del logro de los beneficios para verificar si la configuración del proyecto está generando los resultados deseados
- Explora para determinar si hay necesidad de interrumpir el proyecto porque existe redundancia o importancia estratégica obsoleta y cambia la configuración

#### 4.3.1.4. Determina, evalúa y revisa los factores críticos de éxito

### Descripción

El individuo es capaz de discernir, definir, interpretar y priorizar los factores críticos de éxito (FCE) que están directamente relacionados con el proyecto. Los FCE están conectados directamente con los objetivos organizacionales y con los objetivos del negocio relacionados con el proyecto. Por lo tanto, al lograr los beneficios del proyecto, la organización cumple con sus objetivos estratégicos, tácticos y operacionales y finalmente, alcanza el éxito. El individuo puede comprender el contexto, tanto formal como informal de los factores e identificar su influencia en el resultado final del proyecto. La importancia relativa de los factores de éxito puede cambiar, debido tanto a los factores contextuales como a la dinámica del propio proyecto. Cambios en el personal, tanto internos como externos al proyecto, también pueden influir. Por lo tanto, el individuo debería verificar periódicamente y evaluar la vigencia y la importancia relativa de los FCE y, cuando sea necesario, hacer cambios para mantener el éxito, aun si eso significa la interrupción prematura del proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Deriva y/o desarrolla un grupo de factores críticos de éxito (FCE) para los objetivos estratégicos
- Usa FCE formales para el alineamiento estratégico, pero también identifica su contexto informal
- Involucra a sus subordinados en el cuestionamiento de la estrategia organizacional mientras desarrolla FCE (control de la gestión interactiva – objetivos extendidos)
- Usa los FCE para el alineamiento estratégico de o dentro de un proyecto
- Usa los FCE para gestionar a las partes interesadas
- Usa los FCE para desarrollar incentivos / premios y una cultura motivada
- Re-evalúa la realización de los FCE dentro del más alto contexto estratégico

#### 4.3.1.5. Determina, evalúa y revisa los indicadores claves de desempeño

##### Descripción

El individuo es capaz de gestionar los indicadores claves de desempeño (ICD) relacionados, para cada FCE. Los ICD son el núcleo de muchos sistemas de gestión del desempeño estratégico y se usan para medir o indicar el logro de los FCE y el éxito alcanzado. Normalmente, los ICD o bien están predeterminados por la organización o los desarrolla el individuo usando las mejores prácticas o modelos; por ejemplo, el Cuadro de Mandos Integral o Balanced Scorecard. Los ICD pueden usarse como indicadores previos (antes de un evento estratégico o hito), como indicadores posteriores (luego de un evento estratégico o hito) o como tableros en tiempo real. A lo largo del proyecto, la importancia relativa de los factores de éxito puede cambiar, debido tanto a los factores contextuales como a la dinámica del propio proyecto. Los cambios en el personal, tanto internos como externos al proyecto, también pueden influir en los ICD. Por lo tanto, el individuo debería verificar periódicamente y evaluar la vigencia y la importancia relativa de los ICD y, cuando sea necesario, hacer cambios para mantener el éxito. Los ICD podrían también involucrar aspectos blandos, como motivación, comunicación dentro del equipo, desarrollo personal de los miembros del equipo, etc., que reflejen el objetivo estratégico, es decir, el beneficio que se quiere lograr. Además, los ICD deberían cubrir un amplio rango de otros aspectos, desde adherirse a ciertos procesos de apoyo y gobierno (por ejemplo, en toma de decisiones, sistema de informes, aprovisionamiento de recursos y procesos administrativos), cumplir estándares y regulaciones, hasta ajustarse a las normas y valores culturales, tanto de la organización como los de la sociedad en general.

##### Indicadores clave de desempeño

- Deriva y/o desarrolla un ICD (o un grupo de ICD) para cada factor crítico de éxito
- Decide en relación con el uso de indicadores previos, posteriores o de tiempo real, cuando desarrolla ICD
- Usa los ICD para gestionar el desempeño estratégico
- Usa los ICD para influir en las partes interesadas
- Usa los ICD para elaborar planes de desarrollo personal
- Usa los ICD para desarrollar un sistema de incentivos / premios
- Reevalúa la configuración del proyecto, empleando los ICD y ejecutando gestión de logro de beneficios

### 4.3.2. Gobernanza, estructuras y procesos

#### Definición

El elemento de competencia Gobernanza, estructuras y procesos define la comprensión de las estructuras establecidas, sistemas y procesos de la organización que dan apoyo a los proyectos y que influyen en la forma en que éstos se organizan, implementan y dirigen y el alineamiento con ellos. La gobernanza, estructuras y procesos de una organización puede comprender los sistemas temporales (como los proyectos) y los sistemas permanentes (como los sistemas de dirección de cartera de proyectos, sistemas financieros / administrativos, sistemas de apoyo, sistemas de información y sistemas de toma de decisiones y auditoría).

A veces estos sistemas pueden conformar la razón estratégica de un proyecto, por ejemplo, cuando un proyecto se inicia con el propósito de mejorar los procesos del negocio o establecer nuevos sistemas.

#### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es permitir que el individuo participe eficazmente en la gobernanza, las estructuras y los procesos y gestione su impacto sobre los proyectos.

#### Descripción

Las estructuras y los procesos son una parte esencial del sistema de gobernanza de cualquier organización. Alinearse con las estructuras y los procesos significa tener la habilidad de utilizar sistemas de valores, roles y responsabilidades, procesos y políticas establecidas en una organización para asegurar que los proyectos alcancen sus objetivos y las metas estratégicas corporativas. Dirigir proyectos en línea con las estructuras organizacionales y procesos establecidos requiere una comprensión básica de los varios tipos de iniciativas y cómo trabaja una organización orientada a proyectos, así como los beneficios asociados a la dirección por proyectos. Esto incluye la alineación con procesos permanentes relacionados con la dirección del proyecto. La mayoría de las organizaciones orientadas a proyectos tienen varios tipos de estructuras y procesos de apoyo para proyectos. En el dominio de la dirección de proyectos, el individuo puede ser llamado a proporcionar datos e inteligencia de negocios para el proceso de gobernanza y trabajar en el marco de estructuras y procesos existentes.

Funciones de línea como recursos humanos (RRHH), finanzas y control y tecnología de la información (TI) son ejemplos de estructuras y procesos de apoyo. Las organizaciones por proyectos maduras pueden proporcionar también apoyo más dedicado para la dirección de proyectos, a través de una oficina de dirección de proyectos (PMO). Ser competente en estructuras y procesos también significa la habilidad de revisar y aplicar retroalimentación y lecciones aprendidas de proyectos previos. Un reto crítico es equilibrar el uso de estructuras y procesos obligatorios y opcionales para un efecto óptimo en beneficio del proyecto.

#### Conocimientos

- Principios básicos y características de la dirección por proyectos
- Conceptos básicos de dirección de cartera de proyectos
- Conceptos básicos de dirección de programas
- Conceptos básicos de diseño y desarrollo organizacional
- Organización formal e interrelaciones informales de la dirección de proyectos, programas y cartera de proyectos (personal, línea, etc.) en la organización

- Gobernanza
- Teorías de la organización y del negocio

### Destrezas y habilidades

- Liderazgo
- Información, seguimiento y control
- Planificación y ejecución de la comunicación
- Pensamiento de diseño

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás elementos críticos de Perspectiva
- Práctica 1: Diseño
- Práctica 5: Organización e información
- Práctica 7: Finanzas
- Práctica 8: Recursos
- Práctica 9: Aprovisionamiento
- Práctica 10: Planificación y Control
- Práctica 13: Cambio y transformación

### Indicadores clave de competencia

- 4.3.2.1. Conoce los principios de la dirección de proyectos y la forma en que se implementan

### Descripción

El individuo reflexiona sobre los conceptos de proyecto y sobre la dirección por proyectos, puede explicar las diferencias entre diferentes tipos de organizaciones, por ejemplo, organizaciones funcionales, matriciales y orientadas a proyectos, y sabe cómo alinear de manera óptima el desempeño con el tipo actual de organización. El individuo puede explicar las características y principios en los cuales se basa la dirección por proyectos y es capaz de configurar un entorno orientado a proyectos. Además, el individuo es consciente del concepto de madurez en las organizaciones orientadas a proyectos que cubren las competencias organizacionales, competencias de proyectos y programas y competencias individuales.

### Indicadores clave de desempeño

- Reconoce un proyecto en la práctica y tiene conocimiento de los principios de dirección de proyectos
- Explica las características de una organización funcional, orientada a proyectos y matricial y las reconoce en la práctica
- Explica y practica el concepto de dirección por proyectos
- Comprende y establece los conceptos de dirección por proyectos dentro de la organización
- Explica e identifica el nivel de madurez actual de una organización

#### 4.3.2.2. Conoce y aplica los principios de dirección de programas y la forma en que se implementan

##### Descripción

Si el proyecto es parte de un programa, el individuo tiene que alinear el proyecto con el programa y tiene que saber cómo se implementan los principios de dirección de programas en una organización específica. Las dependencias entre el proyecto y el programa, así como entre los diferentes proyectos dentro del programa, tienen que analizarse en términos de entradas, objetivos, resultados, etc. Manejar esas dependencias significa establecer y mantener interrelaciones entre el proyecto y el programa.

##### Indicadores clave de desempeño

- Explica las características de un programa (objetivos, entradas, salidas, resultados, beneficios)
- Explica el concepto de dirección de programas

#### 4.3.2.3. Conoce y aplica los principios de dirección de cartera de proyectos y la forma en que se implementan

##### Descripción

El individuo conoce la manera en que se implementa la dirección de cartera de proyectos en una organización permanente específica. Por lo tanto, conoce los criterios de la cartera y las entradas y salidas que se requieren e identifica los impactos del proyecto en la cartera de proyectos. El individuo es capaz de descubrir diferentes restricciones dentro de la cartera y puede tomarlos en cuenta para armonizar la utilización de recursos de su proyecto. El individuo es capaz de filtrar y / u orientar los canales de comunicación con la cartera respectiva con el fin de influir positivamente en el desempeño del proyecto. El individuo conoce las líneas de comunicación verticales (por ejemplo, con el director del programa o con el comité directivo del programa) y horizontales (por ejemplo, con otros individuos en el programa, o con otros equipos de proyecto), como parte del proceso de coordinación general de un programa o cartera de proyectos.

##### Indicadores clave de desempeño

- Explica las características de una cartera de proyectos – factores clave de éxito (FCE) e indicadores clave de desempeño (ICD)
- Conoce el concepto de dirigir una cartera de proyectos (estructuras y procesos organizacionales)
- Se comunica satisfactoriamente dentro de la respectiva cartera de proyectos, con el fin de dirigir un proyecto con éxito.

#### 4.3.2.4. Funciones de apoyo

##### Descripción

Las funciones de apoyo a proyectos (oficina de proyectos, oficina de dirección de proyectos o similar) proporcionan un apoyo multifacético al proyecto y / o al individuo que dirige un proyecto en relación con la organización, planificación, información, gestión de reuniones, documentación, etc. Para asegurar el apoyo necesario por parte de la función de apoyo a los proyectos, el individuo tiene que conocer a

personas de contacto relevantes dentro de la función de apoyo a los proyectos y saber cómo establecer y mantener buenas relaciones con ellos.

### Indicadores clave de desempeño

- Conoce a las personas, los procesos y los servicios de las funciones de apoyo
- Usa la función de apoyo a proyectos de la organización matriz para obtener un apoyo eficiente al proyecto
- Establece y mantiene relaciones con la función de apoyo a proyectos
- Aplica los estándares de información de la organización matriz del proyecto, usando herramientas y métodos específicos

4.3.2.5. Alinea el proyecto con la toma de decisiones, las estructuras de información y los requerimientos de calidad de la organización

### Descripción

El éxito de un proyecto depende mucho de que se tomen las decisiones correctas al nivel correcto de la organización, en el momento adecuado. Cada decisión debería ser preparada, presentada, aceptada, registrada, comunicada y finalmente implementada. Las rutinas formales e informales y las reglas especiales de toma de decisiones que van más allá de la competencia y responsabilidad del individuo existen en todas las organizaciones. Por lo tanto, el individuo requiere tener conocimiento de la estructura y de los procesos de toma de decisiones y debe tener la habilidad de estructurar y dirigir el proyecto de acuerdo con ello. La información periódica del estatus real del proyecto es esencial para mantener la confianza de las partes interesadas y para asegurar la trazabilidad del progreso. Diferentes partes interesadas en el proyecto tienen diferentes necesidades de información (requisitos de la información, método de entrega, frecuencia de informes) que el individuo tiene que tomar en cuenta. La organización matriz tendrá diferentes formas de aseguramiento de la calidad que se relaciona con los proyectos (aseguramiento del sistema, aseguramiento del proyecto, aseguramiento financiero, aseguramiento técnico, aseguramiento de seguridad, etc.). Para el individuo es importante tomarlos en consideración cuando diseña el plan de aseguramiento de la calidad para su proyecto, para decidir qué áreas del proyecto serán objeto de aseguramiento de la calidad y para saber cuáles miembros del equipo del proyecto deberían estar involucrados en actividades de aseguramiento del proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Identifica la rutina y las reglas especiales de la organización para la toma de decisiones en casos que van más allá de su competencia y responsabilidad
- Alinea la comunicación en proyectos con las necesidades de la organización permanente
- Aplica los estándares de información de la organización matriz del proyecto, usando herramientas y métodos específicos
- Aplica la forma de aseguramiento de calidad de la organización, cuando establece un sistema de información dentro de la organización permanente



#### 4.3.2.6. Alinea el proyecto con los procesos y funciones de recursos humanos

##### Descripción

La función de recursos humanos provee de un apoyo multifacético al proyecto en relación con los contratos de los miembros del equipo, empleos temporales, entrenamiento, salarios, incentivos, estrés, bienestar, ética e incorporaciones y retiros del equipo. Una relación bien establecida con los procesos y funciones de recursos humanos puede aumentar la influencia en la disponibilidad de recursos y su calidad en términos de competencias adecuadas. Para asegurar el apoyo necesario de la función de recursos humanos, el individuo tiene que establecer y mantener relaciones con las personas relevantes dentro de ella.

##### Indicadores clave de desempeño

- Usa la función de recursos humanos para captar personal con las competencias requeridas
- Aborda las fronteras entre la organización temporal y la función de recursos humanos
- Establece y mantiene relaciones con la función de recursos humanos
- Usa los procesos de recursos humanos para proporcionar entrenamiento y desarrollo individual

#### 4.3.2.7. Alinea el proyecto con los procesos y funciones de finanzas y control

##### Descripción

La función de finanzas y control de una organización se establece frecuentemente como una función lineal que proporciona reglas, procedimientos y directrices de obligatorio cumplimiento. Conocer estas reglas y cómo utilizarlas eficaz y eficientemente es crucial para que el individuo pueda lograr la financiación de manera exitosa, supervisar y / o informar en temas relacionados con las finanzas. La función de finanzas y control de una organización frecuentemente sirve como una función de apoyo que ofrece una variedad de funciones de utilidad para el individuo, tales como la forma de aplicar, justificar, gestionar e informar sobre los recursos financieros y cómo administrar, distribuir, supervisar y gestionar las finanzas. El individuo necesita conocer varios modelos financieros para obtener fondos (públicos, privados, sociedades públicas-privadas, subsidios, comerciales, etc.) avalados por la organización permanente. Para asegurar el apoyo necesario de la función de finanzas y control, el individuo puede beneficiarse de establecer y mantener relaciones con las personas de contacto relevantes dentro de la función de finanzas y control.

##### Indicadores clave de desempeño

- Conoce los procesos de la función de finanzas y control
- Distingue entre los usos obligatorios y opcionales de la función de finanzas y control
- Hace seguimiento y controla si las reglas, directrices y otros servicios financieros se utilizan eficaz y eficientemente para beneficio del proyecto
- Comunica e informa el estatus y las tendencias de las tareas financieras clara y objetivamente

### 4.3.3. Cumplimiento, estándares y regulaciones

#### Definición

El elemento de competencia Cumplimiento, estándares y regulaciones describe cómo el individuo interpreta y equilibra las restricciones externas e internas en un área determinada, tal como un país, compañía o industria. El cumplimiento es el proceso de asegurar una adhesión adecuada a un conjunto dado de normas. Los requisitos de cumplimiento operan en un espectro que va desde voluntarios e informales hasta obligatorios y formales. Los estándares y regulaciones influyen y definen la manera en que los proyectos deberían organizarse y dirigirse para ser viables y exitosos. Los estándares y las regulaciones dirigen el cumplimiento de requisitos que incluyen la legislación y regulaciones, contratos y acuerdos, propiedad intelectual y patentes, seguridad, salud y cuidado del medio ambiente y estándares profesionales.

#### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es permitir al individuo influir y dirigir la alineación de las regulaciones y estándares relevantes, dentro de la organización permanente; las fuentes relevantes de legislación y estándares y normas de la organización y de la sociedad en general; y para mejorar el enfoque de la organización en esas áreas.

#### Descripción

Los proyectos enfrentan diferentes restricciones y requerimientos para desarrollar un producto o servicio además del efecto de los procesos de producción y de dirección de proyectos. Estas restricciones corresponden a las características geográficas, personales y profesionales y su contexto externo en forma de leyes, estándares y regulaciones. Antes de empezar un proyecto, el individuo necesita analizar el alcance y la configuración del proyecto e identificar los estándares y regulaciones relevantes que tendrán una influencia directa o indirecta en él. Los estándares y regulaciones relevantes deberían ser considerados como riesgos y oportunidades potenciales que necesitan atención de parte de la dirección. El cumplimiento de los estándares y regulaciones relevantes puede afectar las estructuras, procesos y cultura organizacionales. En el dominio de dirección de proyectos, al individuo puede requerírsele que comprenda e integre los estándares relevantes a su proyecto.

Este elemento de competencia incluye el análisis comparativo y la mejora de las competencias organizacionales de dirección de proyectos. El desarrollo de la competencia de dirección de proyectos es un proceso constante, una parte de la estrategia de la organización para la mejora continua y el deber de cualquier individuo. Involucra aprendizaje y estrategias de mejora para influir en las culturas de dirección de proyectos de las organizaciones. El individuo debe usar esta competencia para demostrar cómo pueden mejorarse todas las partes y capas del sistema de dirección. Al aumentar la competencia en dirección de proyectos, programas o cartera de proyectos, la organización mejora su habilidad de escoger y ejecutar proyectos, programas y carteras de proyectos exitosos, logrando así la sostenibilidad de la organización.

#### Conocimientos

- Sistemas de regulación legal involucrados
- Regulación de profesionales autónomos
- Estándares y normas profesionales, por ejemplo, estándares de IPMA

- Normas ISO (por ejemplo, ISO21500 Directrices para la dirección y gestión de proyectos u otras normas de ISO/TC258)
- Principios de sostenibilidad
- Teoría del análisis comparativo (*Benchmarking*)
- Herramientas y métodos del análisis comparativo
- Gestión del conocimiento
- Códigos éticos
- Códigos de conducta empresarial
- Diferencias entre teorías legales

### Destrezas y habilidades

- Pensamiento crítico
- Análisis comparativo (*Benchmarking*)
- Adaptación de estándares a organizaciones específicas
- Comunicación de estándares y regulaciones
- Liderar con el ejemplo

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Perspectiva
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 9: Negociación
- Práctica 1: Diseño
- Práctica 2: Requisitos y objetivos
- Práctica 5: Organización e información
- Práctica 6: Calidad
- Práctica 11: Riesgo y oportunidad

### Indicadores clave de competencia

4.3.3.1. Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con la legislación relevante

#### Descripción

El individuo conoce las políticas legales de una organización y es capaz de implementarlas en un proyecto. Además, el individuo sabe qué partes de las regulaciones legales (civil, criminal, laboral, propiedad intelectual, etc.) y buenas prácticas comunes son relevantes para el proyecto. El individuo tiene que asegurarse de que el proyecto opera dentro de la ley y debería ser capaz de reconocer o averiguar cuáles actividades tienen requisitos legales especiales y cuáles principios legales aplican a ellas. El individuo es capaz de reconocer los asuntos legales desconocidos que es necesario considerar y por lo tanto conoce los procedimientos formales para obtener asesoría especializada y como identificar y proporcionar la información del proyecto que sea relevante. También sabe qué requerimientos de las agencias regulatorias relacionadas con el alcance del proyecto son relevantes para el proyecto, cómo pueden satisfacerse esos requerimientos y qué procedimientos de inspección deberían aplicarse.

### Indicadores clave de desempeño

- Reconoce el contexto legal y sus aplicaciones
- Filtra y usa la regulación legal relevante
- Identifica los riesgos en las regulaciones en relación con el proyecto y consulta a los expertos
- Reconoce y gestiona a las agencias regulatorias como partes interesadas
- Alinea las rutas de aprovisionamiento con las regulaciones

4.3.3.2. Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todas las regulaciones relevantes de seguridad, salud y medio ambiente (SSMA)

### Descripción

El individuo conoce qué regulaciones de seguridad, salud y medio ambiente (SSMA) son relevantes para el proyecto. Además, es capaz de reconocer cualquier situación de SSMA que deba ser objeto de una consulta especializada. El individuo es capaz de determinar cómo las actividades o los productos del proyecto pueden afectar a los miembros del equipo de trabajo, a aquellos que usen el producto y al medio ambiente, y aplica las medidas de protección cuando son necesarias.

El individuo equilibra los aspectos económicos, sociales y ambientales del proyecto para cumplir los requerimientos del desarrollo sostenible y para que los resultados del proyecto sean también sostenibles.

### Indicadores clave de desempeño

- Identifica las regulaciones de SSMA relevantes para el proyecto
- Define el contexto de SSMA para el proyecto
- Identifica los riesgos que surgen de implementar las medidas de SSMA en el proyecto
- Provee de un ambiente seguro, protegido y saludable a los miembros del equipo del proyecto
- Aplica SSMA para la sostenibilidad del proyecto

4.3.3.3. Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todos los códigos de conducta y regulación profesional relevantes

### Descripción

El individuo debería ser capaz de identificar las regulaciones profesionales relevantes para el contexto en el que opera el proyecto. Generalmente, cada contexto tiene códigos de conducta específicos (normas éticas escritas en documentos formales) y costumbres de negociación que a veces están prescritas por la ley. Además, frecuentemente están directamente relacionadas con procedimientos de aprovisionamiento que, si no se comprenden, podrían representar un riesgo importante para el proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Conoce los códigos de conducta de negocios apropiados
- Conoce las regulaciones profesionales apropiadas para el sector industrial en particular (administración pública, ingeniería civil, telecomunicaciones, tecnologías de la información, etc.)
- Identifica los principios éticos
- Identifica y utiliza las leyes de negociación tácitas no establecidas en ningún código
- Alinea las prácticas de aprovisionamiento con los códigos de conducta de negocios

- Trabaja para prevenir la violación del código por parte de los miembros del equipo del proyecto

#### 4.3.3.4. Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todos los principios y objetivos de sostenibilidad relevantes

##### Descripción

El individuo es capaz de evaluar el impacto del proyecto en el medio ambiente y la sociedad. Cumpliendo con su responsabilidad, el individuo investiga, recomienda y aplica medidas para limitar o compensar las consecuencias negativas. Sigue (o excede) los lineamientos y reglas del desarrollo sostenible que provienen del interior de la organización y de la sociedad en general y es capaz de lograr un equilibrio viable entre las demandas de la sociedad, los impactos al medio ambiente y la economía.

El individuo comprende que los aspectos, indicadores y actitudes relacionados con la sostenibilidad a menudo varían en diferentes países y culturas.

##### Indicadores clave de desempeño

- Identifica las consecuencias sociales y medioambientales del proyecto
- Define y comunica las metas de sostenibilidad para el proyecto y sus resultados
- Alinea los objetivos con la estrategia organizacional para la sostenibilidad
- Equilibra las demandas de la sociedad, el medioambiente y la economía (las personas, el planeta y los beneficios) con los procesos y productos del proyecto
- Fomenta el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente

#### 4.3.3.5. Evalúa, usa y desarrolla estándares y herramientas profesionales para el proyecto

##### Descripción

El individuo es capaz de cumplir y utilizar estándares de alto nivel profesional. Esas buenas prácticas en dirección de proyectos vienen de una combinación de los estándares mundiales más avanzados y las herramientas y métodos desarrollados personalmente. El individuo los toma en consideración para seleccionar las herramientas, métodos y conceptos más apropiados (por ejemplo, ciclo de vida del proyecto, gestión de partes interesadas, gestión del riesgo, etc.). Por lo tanto, el individuo siempre trata de encontrar la mejor fórmula para dirigir el proyecto utilizando los estándares de más alto nivel profesional (uno o varios) y añade y desarrolla futuras mejoras.

##### Indicadores clave de desempeño

- Identifica y usa los estándares profesionales relevantes
- Identifica los detalles específicos de un estándar y gestiona los riesgos que surgen de aplicar un estándar a un proyecto
- Identifica y usa las mejores prácticas para dirigir un proyecto
- Desarrolla e implementa estándares hechos a la medida para dirigir a los miembros del equipo del proyecto

#### 4.3.3.6. Evalúa, realiza un análisis comparativo y mejora la competencia organizacional de dirección de proyectos

##### Descripción

La competencia de dirección de proyectos denominada análisis comparativo (*benchmarking*) es un proceso de mejora continua que se desarrolla comparando los procesos de dirección de proyectos de la organización con aquellos que están identificados como buenas prácticas. El individuo se esfuerza para desarrollar su competencia en dirección de proyectos. Las buenas prácticas pueden identificarse frecuentemente como aquellas que se aplican en organizaciones de clase mundial. Generalmente, esas organizaciones se promueven como ejecutantes de alto nivel de la dirección de proyectos y han ganado premios de dirección de proyectos reconocidos internacionalmente (por ejemplo, el Premio a la Excelencia en Proyectos de IPMA). El propósito del análisis comparativo es conseguir superioridad en dirección de proyectos, adquiriendo “know how” de una organización superior. El análisis comparativo organizacional frecuentemente sigue una madurez gradual o modelo de competencia de organizaciones, definiendo qué estructuras, procesos, métodos y destrezas individuales tiene que adoptar la organización para lograr un cierto nivel de madurez o clase de competencia. El análisis comparativo puede conducirse internamente (entre diferentes proyectos dentro de la organización), sobre una base competitiva (comparando con una organización que representa el competidor directo – frecuentemente difícil de superar) y sobre una base funcional o genérica (comparando contra una organización que no está compitiendo en el mismo mercado o dentro de la misma industria). Los individuos tratan siempre de mejorar su dirección de proyectos de una forma que contribuya a los objetivos estratégicos de la organización. Además, el individuo es capaz de identificar los procesos y estructuras de gobierno (por ejemplo, una oficina de dirección de proyectos) relevantes para el proceso de dirección de proyectos y es capaz y está dispuesto a hacer o sugerir mejoras a nivel organizacional. Finalmente, las mejoras realizadas se diseminan a lo largo de la organización.

##### Indicadores clave de desempeño

- Identifica y evalúa las áreas deficientes de competencia organizacional en dirección de proyectos que sean relevantes
- Identifica y establece puntos de referencia relevantes para las áreas deficientes
- Identifica la base del análisis comparativo y las mejores prácticas
- Compara la actuación de los actuales puntos de referencia contra las mejores prácticas
- Identifica las medidas para las mejoras necesarias
- Implementa las medidas identificadas y evalúa el beneficio logrado
- Disemina el “know how” adquirido a través de la organización del proyecto

#### 4.3.4. Poder e interés

##### Definición

El elemento de competencia Poder e interés describe cómo el individuo reconoce y entiende los intereses informales personales y de grupo, así como la política y el uso de poder resultantes. Este elemento de competencia define cómo los individuos que participan en proyectos podrían reconocer cómo se relacionan las influencias informales (resultantes de ambiciones e intereses personales y grupales, y modificadas por las relaciones personales y grupales) con el contexto del proyecto. Estas influencias informales se diferencian de los intereses formales (por ejemplo, formalizados por la justificación de un negocio) que se derivan de la estrategia de la organización o por estándares, regulaciones, etc.

## Propósito

El propósito de este elemento de competencia es habilitar al individuo para usar técnicas de poder e interés con el fin de lograr la satisfacción de las partes interesadas y entregar los resultados acordados dentro de las limitaciones de tiempo y presupuesto.

## Descripción

El poder es la habilidad de influenciar el comportamiento de otros. Una parte sustancial de esta influencia proviene del poder informal, que es la parte del poder que no está concretada en funciones, estructuras o procesos formales. Este aspecto informal del poder está frecuentemente motivado por intereses y ambiciones personales. Las partes interesadas usualmente tienen también intereses y ambiciones personales y tratarán de usar su influencia para ajustar los procesos y/o los resultados del proyecto a sus intereses. Estas acciones pueden ayudar o frustrar el proyecto. Comprender y ser capaz de influenciar y usar estos intereses personales informales y la política resultante, es esencial para asegurar el éxito del proyecto.

Aparte de los aspectos y valores culturales, cada persona tiene su propio estilo y personalidad. El enfoque individual influenciará la forma en que se ejerce el poder. En el dominio de la dirección de proyectos, el individuo puede estar llamado a ejercer la suficiente influencia para lograr la finalización exitosa del proyecto. El individuo también podrá tener la necesidad de reconocer y priorizar los intereses de las partes interesadas críticas para el proyecto.

El interés es la atracción hacia un tema específico o un resultado deseado, por ejemplo, cierto deseo a favor o en contra de un objeto, situación, posición, resultado u opinión. Las personas frecuentemente tratan de llevar a cabo sus intereses ejerciendo su influencia. El interés a menudo se satisface a través de las relaciones formales e informales, que pueden resultar en influencias grupales. Los grupos pueden consistir en grupos informales de colegas o amigos, o estructuras formales tales como departamentos, comités y juntas. En grupos formales, debería cuidarse de distinguir la función o poder formal de la influencia informal, que puede venir de otras fuentes de poder. Ejemplos de poder informal incluye el poder referente o experto.

## Conocimientos

- Organización formal (empleados, línea) versus estructuras informales
- Procesos informales de toma de decisiones
- Poder e influencia formal e informal
- Diferencia entre poder y autoridad
- Alcance de la influencia
- Fuentes de interés
- Conformidad
- Bases de poder
- Psicología del proyecto
- Cultura organizacional y toma de decisiones
- Teorías del poder

## Destrezas y habilidades

- Observar y analizar los procesos psicológicos
- Reconocer y utilizar la influencia
- Usar el poder cuando sea apropiado

- Descubrir valores
- Revelar los intereses de las partes interesadas

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Perspectiva
- Personas 2: Integridad personal y fiabilidad
- Personas 3: Comunicación personal
- Personas 4: Relaciones y participación
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 9: Negociación
- Práctica 1: Diseño
- Práctica 12: Partes interesadas

### Indicadores clave de competencia

- 4.3.4.1. Evalúa las ambiciones y los intereses personales de otros y su potencial impacto en el proyecto

#### Descripción

Las personas tienen metas y ambiciones, por ejemplo, metas profesionales o un deseo de mejorar la sociedad o de mejorarse a sí mismos. También tienen intereses que están relacionados con esas ambiciones e influyen en el interés que tienen en el proyecto y su éxito. Parte de sus ambiciones e intereses serán a menudo congruentes con su posición formal presente, esto es, llevar a cabo las tareas que están obligados a cumplir puede ayudar a lograr sus ambiciones e intereses. Además, sus ambiciones e intereses pueden ir más allá (o incluso estar parcialmente contrapuestos a) de los intereses formales de su posición actual. Ser capaz de identificar las ambiciones e intereses personales de las personas (partes interesadas, miembros del equipo o colegas) es frecuentemente necesario para trabajar con ellos de una forma eficiente y eficaz.

### Indicadores clave de desempeño

- Reconoce y evalúa las ambiciones e intereses personales de personas o grupos relevantes
- Reconoce y evalúa las diferencias entre los intereses y metas personales y organizacionales

- 4.3.4.2. Evalúa la influencia informal de individuos y grupos y su impacto potencial en el proyecto

#### Descripción

Tiene que saber distinguirse la influencia informal de las influencias formales que se expresan en documentos y procesos organizacionales. Las personas pueden tener influencia por muchas razones y a través de muy diferentes medios. Aparte de la formalmente acordada que corresponde al poder legítimo (por ejemplo, de jefes de departamento, ejecutivos, jueces y maestros de escuela) hay muchas otras bases de poder, por ejemplo, poder coercitivo, mediante gratificación, referente y experto. Las relaciones también son una base fuerte de poder. Influenciar las decisiones a través del uso de las relaciones personales es una manera común y frecuentemente eficaz de hacerlo. Hay normalmente una marcada



diferencia en la habilidad de las personas o grupos de influir en cierto tipo de decisiones, o decisiones tomadas en una determinada área de conocimiento o parte de una organización (“alcance” de la influencia). La influencia de cada persona o grupo tiene su propio alcance y es importante conocer cuál es.

#### Indicadores clave de desempeño

- Reconoce y puede estimar la influencia, el poder y el alcance de ciertos individuos en varios contextos
- Es capaz de discernir las afiliaciones y relaciones de grupos en relación con el proyecto

4.3.4.3. Evalúa las personalidades y estilo de trabajo de otros y los emplea en beneficio del proyecto

#### Descripción

Cada persona es única y actuará y operará en su manera específica. El estilo también está influenciado por factores culturales, como se discute en “Cultura y valores”. Diferentes personas pueden tener las mismas ambiciones y/o intereses, y sin embargo emplear diferentes estilos para utilizar su influencia. Otras personas pueden mostrar el mismo comportamiento o estilo y, sin embargo, diferir en cuanto a ambiciones y/o intereses. El individuo debe reconocer las diferencias mientras trabaja con individuos y grupos en una forma eficiente y eficaz.

#### Indicadores clave de desempeño

- Identifica y reconoce las diferencias entre estilo de comportamiento y personalidad
- Identifica y reconoce las diferencias entre aspectos culturales y personalidad

### 4.3.5. Cultura y valores

#### Definición

Cultura y valores describe el enfoque del individuo para influir en la cultura y los valores organizacionales y la sociedad en la que se sitúa el proyecto. También incluye el reconocimiento por parte del individuo que participa o dirige un proyecto de las consecuencias de estas influencias culturales en el proyecto y cómo incorporar este conocimiento en la dirección del proyecto. La cultura puede definirse como un grupo de comportamientos relacionados dentro de una comunidad y la importancia que los individuos de esa comunidad le otorgan. Los valores pueden definirse como un grupo de conceptos en los que basan su acción los individuos en la comunidad. La definición explícita de los valores podría incluir códigos éticos. Muchas organizaciones también describen explícitamente sus valores corporativos en su estrategia.

#### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para reconocer e integrar la influencia de los aspectos culturales internos y externos en el enfoque, objetivos, procesos, sostenibilidad de resultados y resultados acordados del proyecto.

#### Descripción

Las organizaciones son sistemas sociales, donde el comportamiento personal se integra en un contexto cultural de valores, visiones, normas, símbolos, creencias, hábitos, metas, etc compartidos; en síntesis, una cultura. Esta cultura tiene orígenes y aspectos explícitos y formales (como la misión y los valores corporativos explícitos de la organización), así como aspectos informales más implícitos (creencias, prácticas comunes, etc). Además, cada organización opera dentro de una sociedad, que también tiene una cultura específica (y posiblemente subculturas) que incluye valores, normas, símbolos, creencias, hábitos, etc. Todos estos aspectos culturales afectan la manera en que las personas dentro de esa sociedad, organización y proyectos interactúan entre sí y con todas las demás partes interesadas internas y externas. Los proyectos son frecuentemente partes integrales de la organización matriz y al mismo tiempo son organizaciones temporales que necesitan que su cultura interna esté alineada con las culturas externas (adaptación externa e integración interna). En el dominio de dirección de proyectos, el individuo puede requerir alinear el proyecto con la cultura y el conjunto de valores organizacionales. En un proyecto multicultural, el individuo puede tener la necesidad de navegar múltiples normas culturales y de valores.

La alineación de la cultura y los valores es aún más crucial para proyectos que se extienden a diferentes sociedades, organizaciones o grupos, formando un ambiente multicultural. Antes de empezar un proyecto y periódicamente tras el comienzo, el individuo debe reconocer la cultura o culturas relevantes dentro del contexto interno y externo del proyecto y la organización. El individuo debe alinear (y realinear periódicamente) la cultura del proyecto con estas otras culturas para alcanzar las metas y objetivos de la forma más eficaz y eficiente. Si están disponibles, pueden utilizarse los resultados de investigaciones, los estándares internos y externos, las regulaciones o directrices (por ejemplo, principios de gobernanza, códigos de conducta) para alinear las culturas. Los proyectos a veces se usan explícitamente para cambiar la cultura organizacional y el conjunto de valores. Las lecciones aprendidas al final de un proyecto pueden utilizarse para mejorar la alineación cultural en futuros proyectos.

## Conocimientos

- Particularidades culturales, valores, normas y comportamiento admisible relevantes
- Misión y visión organizacionales
- Declaraciones de misión
- Valores y políticas corporativas
- Políticas de calidad
- Ética
- Responsabilidad social corporativa
- Dirección de proyectos verde
- Teorías acerca de la cultura

## Destrezas y habilidades

- Conciencia de valores
- Conciencia cultural
- Respeto por otras culturas y valores
- Alinear con y trabajar en diferentes contextos culturales
- Abordar asuntos relacionados con aspectos culturales
- Tender puentes entre diferentes culturas y valores para lograr los objetivos del proyecto, programa o cartera de proyectos

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Perspectiva
- Personas 2: Integridad personal y fiabilidad
- Personas 3: Comunicación personal
- Personas 4: Relaciones y participación
- Práctica 1: Diseño
- Práctica 6: Calidad

## Indicadores clave de competencia

- 4.3.5.1. Evalúa la cultura y valores de la sociedad y sus implicaciones para el proyecto

### Descripción

Todos los proyectos están integrados en una sociedad (a veces en más de una). Los valores de la sociedad y las reglas no escritas pueden influir profundamente en la forma en que se realiza la comunicación y en que se toman las decisiones. También puede influir en la manera en que se juzgan y enfrentan las transgresiones a la norma común; puede definir o influir en el horario laboral y en cómo, cuándo, dónde y con quién se comparte información, espacio de oficina y comidas, etc. El individuo necesita un conocimiento laboral de las bases culturales, valores y normas de la sociedad o sociedades en las que se realiza el proyecto. Debería ser capaz de discernir las implicaciones relevantes de estos aspectos culturales en el proyecto, tomarlas en cuenta en el enfoque y revisarlas periódicamente.

### Indicadores clave de desempeño

- Conoce y reconoce los valores culturales, las normas y demandas de una sociedad

- Conoce, reconoce y comprende las implicaciones de valores culturales, normas y demandas para el proyecto.
- Trabaja de acuerdo a las demandas y valores culturales de la sociedad, sin comprometer sus valores personales

#### 4.3.5.2. Alinea el proyecto con la cultura formal y los valores corporativos de la organización

##### Descripción

Todos los proyectos requieren estar alineados con los valores de la organización y tienen que seguir las reglas y demandas culturales formales de los departamentos funcionales relacionados o de las unidades de apoyo y la cultura de los proyectos subordinados y los órganos estratégicos de toma de decisiones. A veces los valores que se defienden están escritos en uno o más documentos (por ejemplo, la declaración de misión, política de calidad o valores corporativos). El individuo debe ser capaz de discernir las implicaciones relevantes para el proyecto, de esos aspectos culturales y tomarlas en cuenta en el enfoque del proyecto. Además, el individuo necesita estar seguro de que el proyecto apoya el desarrollo sostenible de la organización, que también incluye la responsabilidad social corporativa (RSC). La RSC es una palanca de mando en el cumplimiento de las regulaciones legales y no gubernamentales, los estándares profesionales y otras normas éticas e internacionales. Con la RSC si se practica correctamente, la organización favorece, a través de sus actividades, un impacto positivo en el ambiente, los consumidores, los empleados, las comunidades, las partes interesadas y todos los demás miembros de la sociedad.

##### Indicadores clave de desempeño

- Reconoce y respeta las normas y demandas formales de la organización
- Conoce y aplica los valores corporativos y la misión de la organización
- Conoce y aplica la política de calidad de la organización
- Reconoce las implicaciones que tienen para el proyecto las normas y demandas formales, los valores corporativos y la misión y la política de calidad.
- Actúa de manera sostenible practicando la responsabilidad social corporativa

#### 4.3.5.3. Valora la cultura y los valores informales de la organización y sus implicaciones para el proyecto

##### Descripción

Todos los proyectos están vinculados a una organización (o más de una) con su propia cultura informal. Mientras que los aspectos formales de la cultura organizacional pueden tener una influencia significativa, muchos otros aspectos también influyen en la cultura o subculturas de la organización. Estos otros aspectos incluyen su arquitectura, su mobiliario, su código de vestir, sus bromas, etc. Las asunciones están profundamente integradas, generalmente son comportamientos inconscientes, tales como la forma en que las personas se dirigen y se tratan entre ellas (incluyendo subordinados y directores), cómo se enfrentan problemas y retos y la tolerancia frente a equivocaciones o al comportamiento irregular, todo esto resultado de la historia y los antecedentes culturales de la organización, sus empleados y su dirección. El individuo debería analizar la base cultural de la organización u organizaciones para las cuales o en las cuales se lleva a cabo el proyecto. Debería ser capaz de discernir las implicaciones relevantes para el proyecto de estos aspectos culturales y tomarlos en consideración en su enfoque.

### Indicadores clave de desempeño

- Reconoce, analiza y respeta la cultura y valores informales de la organización
- Identifica las implicaciones para el proyecto de la cultura y valores informales de la organización
- Actúa en conformidad con los valores y las normas informales de la organización

## 4.4. Personas

El área de competencia “Personas” trata sobre las competencias personales y sociales del individuo.

Define diez elementos de competencia:

- Autorreflexión y autogestión
- Integridad personal y fiabilidad
- Comunicación personal
- Relaciones y participación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Conflictos y crisis
- Ingenio
- Negociación
- Orientación a resultados

## 4.4.1. Autorreflexión y autogestión

### Definición

Autorreflexión es la habilidad para reconocer, reflexionar y comprender las propias emociones, comportamientos, preferencias y valores y comprender su impacto.

La autogestión es la habilidad de establecer metas personales, verificar y ajustar su progreso y hacer frente al trabajo diario en una forma sistemática. Incluye gestionar condiciones cambiantes y abordar exitosamente situaciones estresantes.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para controlar y dirigir su comportamiento reconociendo la influencia de su conjunto personal de emociones, preferencias y valores. Esto permite el uso eficaz y eficiente de los recursos del individuo y conduce a una energía positiva de trabajo y un balance entre el trabajo interno y externo.

### Descripción

Un conjunto intrínseco de emociones, preferencias y valores guía todas nuestras decisiones y acciones. Ser conscientes de ello y reflexionar sobre este conjunto y sus impactos en el comportamiento le ofrece la oportunidad de liderarse a sí mismo. Reflexionar acerca de los valores y el comportamiento personal, buscar retroalimentación y ser conscientes de las reacciones primarias y naturales del individuo, abre la posibilidad de cambiar y mejorar el comportamiento. Ser capaces de controlar las reacciones primarias apoya el comportamiento coherente, la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo. Adoptar un enfoque sistemático y disciplinado para hacer frente al trabajo diario significa gestionar cómo emplear el tiempo para cumplir objetivos priorizados. Mejorar la eficiencia en el trabajo no significa trabajar más duro, sino ser capaz de lograr resultados a un nivel más alto de satisfacción y motivación. El individuo trabaja autónomamente e independientemente de influencias externas, usando las oportunidades de aplicar las lecciones aprendidas.

### Conocimientos

- Técnicas de reflexión y autoanálisis
- Manejo del propio estrés y el de otros
- Técnicas y métodos de relajación
- Ritmo de trabajo
- Reglas y técnicas de retroalimentación
- Técnicas de priorización
- Gestión del tiempo personal
- Verificación del progreso
- Formulación de objetivos (por ejemplo, el método SMART)
- Teorías de la eficacia

### Destrezas y habilidades

- Conciencia de los estilos de trabajo y preferencias propios
- Conciencia de casos que llevan a distracción personal
- Autorreflexión y autoanálisis

- Controlar las emociones y enfocarse en las tareas, aun cuando haya sido provocado
- Automotivación
- Delegar tareas
- Establecer metas individuales significativas y auténticas
- Llevar a cabo verificación periódica de progreso y resultados
- Enfrentar errores y fallos

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores

### Indicadores clave de competencia

4.4.1.1. Identifica y reflexiona acerca de las maneras en la que sus propios valores y experiencias afectan al trabajo

#### Descripción

Para identificar y reflejar sus valores y pasiones personales, el individuo tiene que reconocer y reflexionar acerca de su conjunto intrínseco de opiniones, puntos de vista, ideales y valores éticos. Esta es la base para las decisiones y acciones coherentes.

La experiencia personal tiene una fuerte influencia en cómo el individuo le da sentido a las situaciones y las personas. Su experiencia personal acerca de cómo funciona el mundo y cómo se comportan las personas, influye en la forma en que el individuo piensa y actúa. Mediante la comprensión del proceso personal de dar sentido a las cosas, el individuo puede identificar por qué su interpretación podría diferir de la de otra persona y así reducir el efecto de sesgo. Lo opuesto es no tomar en cuenta la influencia de la experiencia y esperar que todos vean la “realidad” como la ve el individuo.

### Indicadores clave de desempeño

- Reflexiona acerca de sus propios valores
- Usa sus propios valores e ideales para dar forma a las decisiones
- Comunica sus propios principios y demandas personales
- Expresa y discute su propia experiencia
- Pone su propia experiencia en perspectiva
- Usa su propia experiencia para construir hipótesis sobre personas y situaciones

4.4.1.2. Construye confianza en sí mismo sobre la base de fortalezas y debilidades personales

#### Descripción

Ser consciente de uno mismo incluye reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades personales. El individuo es consciente de aquello en lo que es bueno y que le apasiona y de qué tareas deberían delegarse o dejarse a otros. Conocer sus propios talentos personales y aceptar sus limitaciones crea un sentimiento de valor personal.



El individuo demuestra autoconfianza al contar con sus capacidades y aptitudes. Lo contrario sería mantenerse preocupado acerca de su persona o personalidad, seguir dudando de sus talentos y potencial y sobre cómo reaccionar si otros se imponen aprovechando sus debilidades personales.

### Indicadores clave de desempeño

- Identifica sus propias fortalezas, talentos, límites y debilidades
- Aprovecha fortalezas, talentos y pasiones
- Identifica soluciones para superar sus debilidades y limitaciones personales
- Mantiene contacto visual aun en situaciones de estrés
- Acepta contratiempos sin perder confianza

#### 4.4.1.3. Identifica y reflexiona acerca de las motivaciones personales para establecer metas y mantener el enfoque

### Descripción

Conocer las propias motivaciones personales permite al individuo establecer metas personales que orientan y liberan energía. El individuo sabe qué lo motiva y puede transformar esto en metas personales. El individuo tiene control sobre sus emociones, aún si es provocado. Lo opuesto es “ir con la corriente”, vivir la vida como viene y evitar darle dirección. Una vez que se establecen las metas, el individuo tiene un enfoque diligente para mantenerse centrado en las tareas. Es capaz de enfocarse en las tareas a pesar de las interrupciones y es consciente de las situaciones que llevan a la distracción. Evita posponer tareas y decisiones, que es causa de estrés no solo en el individuo sino también en el equipo. Esto incluye también la aplicación de técnicas de priorización. Mantener el enfoque incluye la habilidad de enfrentar el trabajo diario, así como las comunicaciones y las relaciones.

### Indicadores clave de desempeño

- Demuestra conocimiento de las motivaciones propias
- Establece metas y prioridades personales y profesionales
- Selecciona acciones que contribuyen a las metas personales
- Identifica los distractores personales
- Reflexiona regularmente con el fin de mantenerse concentrado en las metas
- Cumple a tiempo sus compromisos personales
- Se concentra en las tareas a pesar de numerosas distracciones o interrupciones
- Proporciona dirección propia o busca aclaraciones en situaciones inciertas

#### 4.4.1.4. Organiza el trabajo personal dependiendo de la situación y de sus propios recursos

### Descripción

No hay dos situaciones iguales. Lo que funciona o ha funcionado en una situación puede no funcionar en otra. El individuo, entonces, se esfuerza en “leer” las situaciones y a las personas y adapta su comportamiento a las circunstancias específicas, con el fin de lograr los resultados deseados y lograr sus metas. Al escoger una organización personal y gestionar sus propios recursos, el individuo muestra la habilidad de priorizar y equilibrar las distintas tareas en una forma eficaz y eficiente. Se evita la pérdida de tiempo, dinero y energía priorizando las responsabilidades y llevando a cabo tareas que añaden valor. El

individuo ajusta la carga de trabajo para evitar el exceso de estrés e incluye la relajación cuando es posible y necesaria.

#### Indicadores clave de desempeño

- Lleva registros de la planificación de su propio tiempo
- Prioriza demandas que compiten entre sí
- Dice no cuando es apropiado
- Compromete recursos para maximizar resultados
- Adapta el lenguaje
- Desarrolla tácticas apropiadas para la situación

#### 4.4.1.5. Asume la responsabilidad por el aprendizaje y desarrollo personal

##### Descripción

El individuo está enfocado en el aprendizaje continuo y siempre se esfuerza por mejorar la calidad de su trabajo, acciones y decisiones. Aceptar la retroalimentación y hacer consultas permite el desarrollo y el aprendizaje personal. Si el individuo comprende y utiliza la percepción y puntos de vista de otros, incluyendo las observaciones o comentarios críticos, las posiciones personales y el comportamiento pueden ser cuestionados y mejorados. Lo contrario es permanecer sin cambios, ver toda retroalimentación como crítica, no aceptar nunca la crítica y negarse a cambiar su forma de actuar. El individuo se esfuerza en desarrollarse considerando todas las críticas y retroalimentaciones como oportunidades de crecimiento.

#### Indicadores clave de desempeño

- Utiliza los errores y malos resultados como un impulso para realizar actividades de aprendizaje
- Usa la retroalimentación como una oportunidad para el desarrollo personal
- Hace consultas
- Mide su propio desempeño
- Se concentra en la mejora continua de su propio trabajo y capacidades

## 4.4.2. Integridad personal y fiabilidad

### Definición

La obtención de los beneficios del proyecto implica asumir muchos compromisos individuales para lograr que se hagan cosas. Los individuos deben demostrar integridad personal y fiabilidad porque la falta de estas cualidades puede llevar a la no obtención de los resultados deseados. Integridad personal significa que el individuo está actuando de acuerdo con sus propios valores y principios éticos y morales. Fiabilidad es actuar de manera confiable, de acuerdo con las expectativas y/o un comportamiento acordado.

### Propósito

El propósito de esta competencia es capacitar al individuo para tomar decisiones coherentes, tomar medidas coherentes y comportarse coherentemente en proyectos. Mantener la integridad personal apoya un entorno construido sobre la confianza y hace que los demás se sientan seguros y confiados. Permite al individuo apoyar a otros.

### Descripción

La integridad y fiabilidad están construidas sobre la consistencia de valores, emociones, acciones y resultados, diciendo lo que se hace y haciendo lo que se dice. Se activa y se promueve la confianza utilizando estándares éticos y principios morales como la base para las acciones y las decisiones y asumiendo la responsabilidad por las acciones y decisiones individuales. El individuo es una persona con la que se puede contar.

### Conocimientos

- Códigos de ética / códigos de práctica
- Equidad social y principios de sostenibilidad
- Valores personales y estándares morales
- Ética
- Derechos universales
- Sostenibilidad

### Destrezas y habilidades

- Desarrollo de confianza y construcción de relaciones
- Seguir los propios estándares bajo presión y contra la resistencia
- Corregir y ajustar el comportamiento personal

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los CE de Personas
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores

## Indicadores clave de competencia

### 4.4.2.1. Reconoce y aplica valores éticos a todas las decisiones y acciones

#### Descripción

El individuo debería reconocer sus propios valores, ya que son la base de decisiones y acciones coherentes. Comprender los valores incluye ser capaz de expresar opiniones y posiciones en una variedad de temas. El individuo comunica sus principios, demostrando lo que defiende. El individuo hace que otros se sientan seguros porque es predecible en sus decisiones y acciones. Es capaz de identificar inconsistencias y articular razones de discordia entre afirmaciones y acciones.

#### Indicadores clave de desempeño

- Conoce y refleja sus propios valores
- Usa los valores e ideales propios para dar forma a las decisiones
- Comunica sus principios

### 4.4.2.2. Promueve la sostenibilidad de salidas y resultados

#### Descripción

Promover la sostenibilidad significa enfocarse en la resistencia de las soluciones aun cuando se esté comprometido en tareas con limitaciones de tiempo. La sostenibilidad no es solo lo que se relaciona con equidad social, protección ambiental o resultados económicos. Es la consideración de resultados de largo plazo y sus efectos en el comportamiento. El individuo tiene la habilidad de mantener en mente una perspectiva amplia y actuar en consecuencia.

#### Indicadores clave de desempeño

- Atiende proactivamente los asuntos relacionados con la sostenibilidad en las soluciones
- Considera e incorpora en la solución resultados a largo plazo

### 4.4.2.3. Asume la responsabilidad por sus propias decisiones y acciones

#### Descripción

Asumir la responsabilidad significa que el individuo toma decisiones y actúa teniendo en cuenta que es totalmente responsable de las consecuencias – tanto en sentido positivo, como negativo. El individuo respeta las decisiones y acuerdos establecidos con otros. Se siente responsable por el éxito del equipo en representación de todas las partes interesadas.

#### Indicadores clave de desempeño

- Asume total responsabilidad por sus propias decisiones y acciones
- Demuestra apropiarse de los resultados tanto positivos como negativos
- Toma decisiones y respeta los acuerdos establecidos con otros
- Enfrenta las carencias personales y profesionales que se interponen en el éxito profesional

#### 4.4.2.4. Actúa, toma decisiones y las comunica de forma coherente

##### Descripción

Ser coherente significa que el individuo se asegura de que las palabras, el comportamiento y las acciones se corresponden unas con otras. Si se aplican los mismos principios guía a las acciones, a las decisiones y a la comunicación, el comportamiento será predecible y repetible en sentido positivo.

Ser coherente no excluye la posibilidad de ser flexible al revisar los planes si se requiere hacer cambios o para adaptarse a situaciones especiales.

##### Indicadores clave de desempeño

- Demuestra alineación entre palabras y acciones
- Usa enfoques similares para resolver problemas similares
- Ajusta el comportamiento personal al contexto de la situación

#### 4.4.2.5. Completa las tareas meticulosamente a fin de ganar la confianza de otros

##### Descripción

El individuo completa las tareas de manera cuidadosa y meticulosa. Esto inspira a otros para sentirse seguros, hacer promesas y llegar a acuerdos. Al individuo se le reconoce como alguien en quien otros pueden confiar. Los resultados de su trabajo pueden ser descritos por otros como de calidad coherentemente buena.

##### Indicadores clave de desempeño

- Completa los trabajos que le son asignados cuidadosa y meticulosamente
- Gana confianza a través de la entrega de trabajos completos y precisos

### 4.4.3. Comunicación personal

#### Definición

La comunicación personal incluye el intercambio de información adecuada, entregada de manera precisa y coherente a todas las partes interesadas.

#### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es permitir que el individuo se comunique eficiente y eficazmente en una variedad de situaciones, con diferentes audiencias y a través de diferentes culturas.

#### Descripción

La comunicación personal describe los aspectos esenciales de la comunicación eficaz. Tanto el contenido como la manera en que se comunica (tono de voz, canal de comunicación y cantidad de información) tiene que ser clara y apropiada para la audiencia. El individuo debe verificar que los mensajes se han comprendido, escuchando activamente a la audiencia y solicitando retroalimentación. El individuo promueve la comunicación abierta y sincera y es capaz de usar varios medios para comunicarse (presentaciones, reuniones, formularios escritos, etc.) y reconocer su valor y limitaciones.

#### Conocimientos

- Diferencia entre información y mensaje
- Diferentes métodos de comunicación
- Diferentes técnicas interrogativas
- Reglas de la retroalimentación
- Asesoramiento
- Técnicas de presentación
- Canales y estilos de comunicación
- Retórica
- Características del lenguaje corporal
- Tecnologías de la comunicación

#### Destrezas y habilidades

- Usar diferentes formas de comunicación y diferentes estilos para lograr una comunicación eficaz
- Escuchar de forma activa
- Técnicas interrogativas
- Empatía
- Técnicas de presentación y moderación
- Uso eficaz del lenguaje corporal

#### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores

- Práctica 5: Organización e información
- Práctica 12: Partes interesadas

### Indicadores clave de competencia

#### 4.4.3.1. Proporciona a otros una información clara y estructurada y verifica su comprensión

#### Descripción

Dar información clara significa estructurar y traducir la información de forma que el receptor pueda entenderla y usarla. El individuo debe utilizar un método lógico y estructurado de comunicación para poder verificar que se comprenda lo que transmite. El individuo debe obtener confirmación de que el receptor ha entendido el mensaje como se pretendía. Esto significa enfocarse en el receptor, no en la información en sí, y pedir validación si se requiere.

#### Indicadores clave de desempeño

- Estructura la información lógicamente, dependiendo de la audiencia y la situación
- Considera usar narrativa cuando es apropiado
- Utiliza un lenguaje fácil de entender
- Aprovecha las presentaciones y el hablar en público
- Prepara y da entrenamiento
- Lidera y actúa como facilitador en las reuniones
- Usa la visualización, el lenguaje corporal y la entonación para apoyar y enfatizar los mensajes

#### 4.4.3.2. Facilita y promueve la comunicación abierta

#### Descripción

Facilitar y promover la comunicación abierta significa invitar a otros activamente a que aporten y den a conocer su opinión en temas relevantes. Esto requiere una atmósfera de confianza, de modo que las personas puedan expresar sus ideas y opiniones sin ser desairadas, castigadas o ridiculizadas. Debe establecerse claramente cuándo y cómo los demás son libres y/o están invitados a proponer ideas, emociones y/u opiniones, y cuándo el momento es menos apropiado. En estas últimas situaciones, las personas y sus aportes deberían seguir tratándose con respeto.

Escuchar y dar retroalimentación es aprovechar las oportunidades para la exploración y el intercambio de opiniones. El individuo siente un interés genuino por los puntos de vista de los demás y crea un marco abierto e informal para la retroalimentación. Hace que la gente sienta que se les valora a ellos y a sus opiniones.

#### Indicadores clave de desempeño

- Crea una atmósfera abierta y respetuosa
- Escucha activa y pacientemente para confirmar lo que se ha escuchado, repitiendo o parafraseando las palabras del orador y confirmando su comprensión
- No interrumpe o empieza a hablar mientras otros están hablando
- Es abierto y muestra interés genuino en nuevas ideas
- Confirma que el mensaje / información ha sido comprendido o, cuando se requiere, solicita aclaraciones, ejemplos y/o detalles

- Deja claro cuándo, dónde y cómo son bienvenidas las ideas, emociones y opiniones
- Deja claro cómo se tratarán las ideas y opiniones

#### 4.4.3.3. Escoge el estilo y los canales de comunicación para satisfacer las necesidades de la audiencia, la situación y el nivel de dirección

##### Descripción

El individuo escoge la forma más apropiada de comunicarse con la audiencia objetivo. Es capaz de comunicarse a diferentes niveles y a través de diferentes canales. Deberían ser consideradas las formas de comunicación formal o informal, neutra o emocional, además de si la forma más apropiada de presentarla debe ser escrita, oral o visual.

##### Indicadores clave de desempeño

- Selecciona los canales y el estilo más apropiados de comunicación, dependiendo de la audiencia objetivo
- Se comunica por canales seleccionados dependiendo del estilo seleccionado
- Monitoriza y controla la comunicación
- Cambia los canales de comunicación y su estilo dependiendo de la situación

#### 4.4.3.4. Se comunica eficazmente con equipos virtuales

##### Descripción

Un equipo virtual está formado por individuos que trabajan en distintas zonas horarias, espacios y/o fronteras organizacionales. La comunicación con equipos virtuales es un reto, porque no todos están localizados en el mismo ambiente y/u organización, y pueden estar distribuidos en otras varias organizaciones, ciudades, países o continentes.

La comunicación entre miembros de un equipo virtual es frecuentemente asíncrona, no se produce cara-a-cara, y tiene que usar tecnología moderna de comunicación. Los procedimientos de comunicación tienen que considerar aspectos como el lenguaje, el canal, el contenido y las zonas horarias.

##### Indicadores clave de desempeño

- Usa tecnologías modernas de comunicación, como webinars, teleconferencias, chats, y servicios en la nube
- Define y mantiene procesos y procedimientos claros de comunicación
- Promueve la cohesión y la creación de equipo

#### 4.4.3.5. Utiliza el humor y el sentido de perspectiva cuando es apropiado

##### Descripción

El trabajo en proyectos es, con frecuencia, estresante. Ser capaz de observar situaciones, problemas y hasta el propio trabajo desde diferentes puntos de vista es una ventaja importante. El humor permite al individuo adquirir un sentido de perspectiva – una manera de juzgar cuán bueno, malo o importante es



algo comparado con otras cosas. La liberación de la tensión a través del humor frecuentemente facilita la cooperación y la toma de decisiones. El humor es una herramienta importante para disminuir la tensión en situaciones en las que los conflictos amenazan con surgir. Si se usa de manera correcta, en el momento oportuno y con respeto, el humor también puede facilitar la comunicación.

#### Indicadores clave de desempeño

- Cambia las perspectivas de la comunicación
- Disminuye la tensión mediante el uso del humor

#### 4.4.4. Relaciones y participación

##### Definición

Las relaciones personales establecen las bases para la colaboración productiva, la participación personal y el compromiso de otros. Esto incluye relaciones de persona a persona, así como el establecimiento de redes de relaciones. Debe invertirse tiempo y atención para establecer relaciones duraderas y robustas con otras personas. La habilidad de establecer relaciones sólidas está impulsada fundamentalmente por competencias sociales tales como la empatía, la confianza y las destrezas comunicacionales. Compartir visiones y metas con otros individuos y con el equipo motiva a otros a participar en tareas y comprometerse en metas comunes.

##### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es permitir al individuo construir y mantener relaciones personales y comprender que la habilidad de participar con otros es una precondition de la colaboración, el compromiso y finalmente, el desempeño.

##### Descripción

Las relaciones personales se inician a partir de un interés genuino en las personas. La construcción de relaciones tiene dos vertientes. Consiste en establecer relaciones persona a persona, y también en crear redes sociales de apoyo. En ambas situaciones, el individuo debe ser capaz de interactuar abiertamente con otros. Una vez establecidas, las relaciones tienen que mantenerse y mejorarse estableciendo y mostrando confianza, interactuando respetuosamente y comunicándose abiertamente. Las diferencias culturales pueden aumentar el interés y la atracción, así como también las oportunidades de que se produzcan incomprensiones que pueden poner en peligro la calidad de la relación. Cuando se establecen relaciones personales es mucho más fácil comprometer a otros si la propia visión, metas y tareas se comunican de una manera entusiasta. Otra manera de que otros participen y lograr su compromiso es incorporarlos activamente en las discusiones, decisiones y acciones. En general, las personas tienden a comprometerse con los objetivos y tareas más fácilmente cuando se les pide con anticipación.

##### Conocimientos

- Motivación intrínseca
- Teorías de la motivación
- Manejar las resistencias
- Valores, tradiciones y requerimientos individuales de diferentes culturas
- Teoría de redes

##### Destrezas y habilidades

- Utilización del humor para romper el hielo
- Maneras apropiadas de comunicarse
- Comunicación respetuosa
- Respetar a otros y ser consciente de la diversidad étnica y cultural
- Confiar en la propia intuición

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores
- Práctica 5: Organización e información
- Práctica 12: Partes interesadas

## Indicadores clave de competencia

### 4.4.4.1. Inicia y desarrolla relaciones personales y profesionales

#### Descripción

Iniciar y desarrollar relaciones personales es buscar y hacer uso de las oportunidades de establecer contacto con otras personas. El individuo demuestra interés en las personas y está preparado para interactuar con ellos. El individuo utiliza las posibilidades y las situaciones para crear y mantener contactos personales y profesionales. El individuo está presente, disponible, abierto al diálogo y se mantiene activamente en contacto. Está visible y accesible para los miembros del equipo, clientes u otras partes interesadas. El individuo actúa atentamente, reconoce a los demás y los mantiene informados.

#### Indicadores clave de desempeño

- Busca activamente posibilidades y situaciones para hacer nuevos contactos
- Demuestra interés en conocer nuevas personas
- Usa el humor para romper el hielo
- Está presente, disponible y abierto al diálogo
- Se mantiene activamente en contacto, establece una rutina para reuniones bilaterales
- Mantiene informados a otros

### 4.4.4.2. Construye y facilita redes sociales y contribuye en ellas

#### Descripción

Construir, facilitar y contribuir a las redes sociales tiene varios niveles. En el nivel más bajo, el individuo se une, y contribuye a redes con otras personas interesantes y/o útiles. Al hacer esto, se establecen nuevas relaciones. En el segundo nivel, el individuo crea nuevas redes y círculos por su cuenta y así crea un nuevo flujo de comunicación entre otras personas. El individuo entonces actúa como facilitador o eje de comunicación. El siguiente nivel de interconexión social es poner las propias relaciones a disposición de otros. Esto significa permitir, aplicar y establecer relaciones entre otros que se mantienen aún sin que el individuo esté participando.

#### Indicadores clave de desempeño

- Se une a redes sociales y contribuye en ellas
- Crea y facilita redes sociales
- Organiza eventos para la red de contactos
- Facilita apoyo a la red de contactos

#### 4.4.4.3. Demuestra empatía mediante la escucha, la comprensión y el apoyo

##### Descripción

Demostrar empatía significa mostrar interés real e implicación con otros y su bienestar. El individuo escucha atentamente a otros y se asegura de comprender haciendo preguntas para clarificar o detallar. El individuo reconoce las emociones expresadas o posiblemente solo experimentadas por otros. El individuo se relaciona y reacciona a estas emociones con simpatía o compasión. El individuo ofrece apoyo, aun cuando no se le ha pedido.

##### Indicadores clave de desempeño

- Escucha activamente
- Hace que los demás se sientan escuchados
- Hace preguntas para aclaraciones
- Se identifica con los problemas de otros y ofrece ayuda
- Se familiariza con los valores y estándares de otros
- Responde a la comunicación dentro de un tiempo razonable

#### 4.4.4.4. Muestra confianza y respeto animando a otros a compartir sus opiniones o preocupaciones

##### Descripción

Tener confianza en alguien significa creer en sus futuras acciones o decisiones y estar convencidos de sus intenciones positivas. El individuo no tiene una agenda oculta, sino que comparte información con otros. También acepta que mostrar confianza en otros representa una inversión con un resultado inseguro. El individuo toma a los demás seriamente, con sus talentos y opiniones y es consciente de que el éxito también depende de sus acciones y compromiso. Para obtener un desempeño óptimo del equipo es crucial entender la motivación de los miembros del equipo. Para llegar allí, el individuo tiene que pasar tiempo con las personas para poder entender quiénes son y qué los motiva. Tiene que tener presente que los valores, experiencias y objetivos de otros podrían ser muy diferentes de los suyos propios. Actuar respetuosamente significa tratar a los demás con el respeto con que le gustaría ser tratado. El individuo toma a los demás seriamente, valorando sus opiniones, su trabajo y a ellos como personas, independientemente de su género, raza, estatus social o formación. Se respeta la diversidad cultural. El individuo considera códigos de conducta como guías para tomar decisiones y para comportarse.

##### Indicadores clave de desempeño

- Confía en la palabra dada
- Asigna tareas a los miembros del equipo basándose en la confianza
- Espera que los demás actúen de acuerdo a valores y acuerdos comunes
- Delega el trabajo sin vigilar y controlar cada paso
- Pregunta a otros sus ideas, deseos y preocupaciones
- Nota y respeta la diversidad entre personas
- Acepta la importancia de la variedad profesional y personal

#### 4.4.4.5. Comparte su propia visión y objetivos para obtener la participación y el compromiso de otros

##### Descripción

Compartir la visión y los objetivos implica reconocer y demostrar una actitud entusiasta y positiva hacia cierta tarea, proceso o meta, mientras se muestra un optimismo realista. Inspirar a otros requiere una visión ambiciosa pero clara, objetivos realistas y la habilidad de lograr que las personas involucradas se comprometan. Para ello un requisito importante es el compromiso con uno mismo.

La inspiración frecuentemente se logra a través de una visión compartida – una visión creíble del futuro de la cual se quiere ser parte. La visión puede ser explícita (hasta puede estar escrita) o implícita. La visión sirve como motivador para el cambio.

Incorporar a las personas y lograr su compromiso significa hacerlos sentirse personalmente responsables de un buen resultado. Esto puede hacerse de varias maneras – solicitando su consejo, haciéndolos responsables de una tarea o involucrándolos en las decisiones.

El individuo debe hacer un uso óptimo de las destrezas y experiencias de sus compañeros de trabajo. Esto significa que las personas deberían estar involucradas en las decisiones sobre la base de lo que pueden añadir al conocimiento existente. Lo mismo aplica a compartir información, ya que esto puede mejorar el compromiso. Sin embargo, el individuo debe ser consciente también de los peligros de la sobrecarga de información. Como cada miembro del equipo tiene sus propias tareas, en algunos casos es mejor compartir información sobre la base de lo que se requiere conocer.

##### Indicadores clave de desempeño

- Actúa positivamente
- Comunica claramente la visión, los objetivos y resultados
- Invita al debate y a la crítica de la visión, los objetivos y resultados
- Involucra a las personas en la planificación y la toma de decisiones
- Solicita compromiso en tareas específicas
- Toma seriamente las contribuciones individuales
- Enfatiza la importancia del compromiso de todos para lograr el éxito

#### 4.4.5. Liderazgo

##### Definición

Liderazgo significa proporcionar dirección y guía a los individuos y grupos. Implica la habilidad de escoger y aplicar estilos de dirección apropiados en diferentes situaciones. Además de exhibir liderazgo con su equipo, el individuo necesita ser visto como líder cuando representa el proyecto frente a la directiva o a las partes interesadas.

##### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es permitir que el individuo conduzca, proporcione dirección y motive a otros, para mejorar el desempeño individual y el del equipo.

##### Descripción

Un líder tiene que ser consciente de que existen diferentes estilos de liderazgo y decidir cuál es el más apropiado para su naturaleza, el proyecto, para el equipo que está dirigiendo y otras partes interesadas, en todo tipo de situaciones. El estilo de liderazgo que adopte incluye patrones de comportamiento, métodos de comunicación, actitudes frente a conflictos, formas de controlar los comportamientos de los miembros del equipo, procesos de toma de decisiones y la cantidad y tipo de delegación. El liderazgo es importante a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y se hace especialmente importante cuando se requieren cambios o cuando hay incertidumbre acerca del curso de una acción.

##### Conocimientos

- Modelos de liderazgo
- Aprendizaje personal
- Técnicas de comunicación
- Instrucción
- Procesos de sense-making /sense-giving (dotación de sentido)
- Bases del poder
- Toma de decisiones (consenso, democrático / por mayoría, compromiso, autoridad, etc.)

##### Destrezas y habilidades

- Conciencia de sí mismo
- Habilidad para escuchar
- Fortaleza emocional
- Capacidad para expresar un conjunto de valores
- Enfrentar errores y fallos
- Compartir valores
- Crear espíritu de equipo
- Métodos y técnicas para comunicación y liderazgo
- Dirección de equipos virtuales

##### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas

- Todos los EC de Práctica
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores

### Indicadores clave de competencia

#### 4.4.5.1. Inicia acciones y ofrece ayuda y consejo proactivamente

#### Descripción

Tomar la iniciativa significa tener la tendencia y la habilidad de comenzar una acción no solicitada, incluyendo el presentar una propuesta o asesoramiento, tomar la delantera y/o dar o ayudar sin haber sido invitado a ello. Tomar la iniciativa requiere la habilidad de anticiparse, tanto a posibles situaciones como a posibles soluciones.

Tomar la iniciativa añade a la propia influencia y aumenta la propia visibilidad. Por otra parte, si la iniciativa no es bien recibida o tiene un resultado negativo, hay riesgo de perder influencia o estatus. Por lo tanto, cada iniciativa debería siempre guiarse por una cuidadosa consideración de los pros y los contras.

#### Indicadores clave de desempeño

- Propone o ejerce acciones
- Ofrece ayuda o asesoramiento no solicitado
- Piensa y actúa con orientación a futuro (esto es, un paso por delante)
- Equilibra la iniciativa y el riesgo

#### 4.4.5.2. Se apropia y muestra compromiso

#### Descripción

Apropiarse significa demostrar que se “compra” personalmente el proyecto. Este compromiso con los objetivos del proyecto hace que la gente crea en su valor. El individuo actúa como un emprendedor asumiendo totalmente la responsabilidad por el proceso y descubriendo oportunidades de mejora. El individuo hace seguimiento constante a los procesos y resultados para identificar las ocasiones apropiadas para la intervención y la mejora y abre posibilidades de aprendizaje.

#### Indicadores clave de desempeño

- Demuestra apropiación y compromiso en su comportamiento, forma de hablar y actitudes
- Habla del proyecto en términos positivos
- Se manifiesta y genera entusiasmo por el proyecto
- Establece medidas e indicadores de desempeño
- Busca maneras de mejorar los procesos del proyecto
- Guía el aprendizaje

#### 4.4.5.3. Proporciona dirección, instrucción y tutoría para guiar y mejorar el trabajo de individuos y equipos

##### Descripción

Dar dirección, instrucción y tutoría significa guiar y apoyar a personas y equipos y establecer condiciones que comprometan a las personas con sus asignaciones. La instrucción y tutoría está enfocada en mejorar las habilidades y la autosuficiencia de los miembros del equipo. Proporcionar dirección es guiarlos en sus actividades. El individuo crea y comunica objetivos personales y comunes y actúa a partir de ellos. Crea y comparte una visión que dirige el proyecto. Dar dirección, instrucción y tutoría requiere la habilidad de mantener la cabeza fría en situaciones demandantes y poco claras. También requiere que el individuo sepa cuándo y en qué dirección se requieren la instrucción y la tutoría y qué forma deben adoptar. A veces puede ser mejor retener una propuesta o decisión por un tiempo para promover la autosuficiencia o la creatividad en equipos o individuos.

##### Indicadores clave de desempeño

- Proporciona dirección a personas y equipos
- Instruye y da tutoría a miembros del equipo para mejorar sus capacidades
- Establece una visión y valores y lidera de acuerdo con estos principios
- Alinea los objetivos individuales con los objetivos comunes y describe la manera de alcanzarlos

#### 4.4.5.4. Ejerce sobre otros el poder y la influencia apropiados para lograr los objetivos

##### Descripción

Ejercer poder e influencia significa ser visible como líder y abrir la posibilidad de que otros le sigan. Por lo tanto, el individuo necesita comprender las demandas de colegas, subordinados, clientes y otras partes interesadas, para responder a ellas e influenciar sus expectativas y opiniones. Ejercer influencia también significa guiar las acciones de otros, independientemente de si se está o no al mando. Un líder da forma activamente a los puntos de vista y crea la percepción de situaciones, resultados y relaciones a través de palabras y acciones. A veces, el uso del poder es necesario para lograr resultados y resolver bloqueos; en otras situaciones, una simple palabra bien colocada puede ser más eficaz. El uso del poder abiertamente puede crear resentimientos o invitar a ejercer el contrapoder, por lo tanto el líder debería saber cuándo usar qué medios de poder y de qué manera usarlos. El uso y la eficacia del poder y la influencia están siempre estrechamente vinculados con la comunicación. Un líder debería conocer las posibilidades y límites de cada medio y canal de comunicación.

##### Indicadores clave de desempeño

- Usa varios medios para ejercer la influencia y el poder
- Demuestra el uso oportuno de la influencia y/o el poder
- Las partes interesadas lo perciben como el líder del proyecto o el equipo



#### 4.4.5.5. Toma decisiones, las hace cumplir y las revisa

##### Descripción

Tomar decisiones significa ser capaz de seleccionar un curso de acción en base a varios posibles caminos alternativos. A menudo se toman decisiones con información incompleta o incluso contradictoria, y con consecuencias inciertas. Tomar decisiones implica seleccionar conscientemente entre alternativas y escoger la que sea más coherente y esté mejor alineada con los objetivos. Las decisiones deberían tomarse en base al análisis de los hechos e incorporando los puntos de vista y las opiniones de otros.

A veces la calidad de la información es tan pobre que las decisiones están basadas en la intuición. Revisar y estar preparado para cambiar decisiones previas sobre la base de información nueva es una parte esencial de la habilidad de tomar decisiones. Las decisiones a veces deben ser tomadas por otros (por ejemplo, directores de línea, comités directivos, etc.). El líder ejerce su influencia para lograr que estas otras personas tomen las decisiones correctas en el momento adecuado.

##### Indicadores clave de desempeño

- Enfrenta la incertidumbre
- Invita a opinar y discutir antes de tomar una decisión, de una manera oportuna y apropiada
- Explica las razones de las decisiones
- Influye en las decisiones de las partes interesadas, ofreciendo análisis e interpretaciones
- Comunica la decisión y la intención claramente
- Revisa y cambia las decisiones, de acuerdo con nuevos hechos
- Reflexiona sobre situaciones pasadas para mejorar el proceso de toma de decisiones

## 4.4.6. Trabajo en equipo

### Definición

Trabajar en equipo es reunir a personas para lograr un objetivo común. Los equipos son grupos de personas que trabajan juntas para lograr objetivos específicos. Los equipos de proyecto son normalmente multidisciplinares; especialistas en diferentes disciplinas que trabajan juntos para lograr resultados complejos. Trabajar en equipo es construir un grupo productivo formando, apoyando y liderando el equipo. Entre los aspectos más importantes del trabajo en equipo exitoso se encuentran la comunicación y la relación entre los miembros del equipo.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es habilitar al individuo para seleccionar los miembros de equipo más adecuados, promover una orientación de equipo y dirigir eficazmente al equipo.

### Descripción

El trabajo en equipo cubre el ciclo de vida completo de un equipo. Empieza con la fase inicial de seleccionar a los miembros del equipo más adecuados. Después, el equipo debe construirse, apoyarse y conducirse. Durante las diferentes fases del proyecto, a medida que los miembros del equipo y el equipo como un todo adquieren más madurez en sus respectivas tareas, pueden desempeñar esas tareas con mayor independencia y en consecuencia se les asigna mayor responsabilidad.

La construcción del equipo se realiza frecuentemente mediante reuniones, talleres y seminarios que pueden incluir al individuo que lidera el proyecto, a los miembros del equipo y a veces, a otras partes interesadas. El espíritu de equipo (esto es, lograr que la gente trabaje bien junta) puede lograrse a través de la motivación individual, el establecimiento de las metas del equipo, eventos sociales, estrategias de apoyo y otras.

Debido a dificultades técnicas, económicas u otro tipo de situaciones estresantes, pueden surgir problemas. Los problemas pueden surgir también por diferencias culturales o educativas, diferentes intereses o maneras de trabajar o miembros que están ubicados a grandes distancias. El individuo que lidera el equipo tiene que desarrollar continuamente el equipo y a sus miembros a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Durante el tiempo que trabajen para el proyecto, el líder del equipo debe revisar regularmente el desempeño de los miembros del equipo, en consulta con el director de línea, para evaluar y responder a las necesidades de desarrollo, instrucción y entrenamiento. Si el desempeño de un miembro del equipo está por debajo del estándar requerido, puede ser necesario tomar medidas correctivas.

A través de la vida de un equipo, debe alentarse la participación personal, debe estimularse la formación de redes, facilitarse un ambiente de trabajo productivo y apoyarse la comunicación y las relaciones.

### Conocimientos

- Organización del proyecto
- Modelos de equipos
- Modelos de ciclo de vida de equipos

### Destrezas y habilidades

- Reclutamiento y destrezas de selección de personal

- Técnicas de entrevista
- Construcción y mantenimiento de relaciones
- Destrezas para asesorar

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores
- Práctica 5: Organización e información
- Práctica 8: Recursos
- Práctica 10: Planificación y control

### Indicadores clave de competencia

#### 4.4.6.1. Selecciona y construye el equipo

#### Descripción

Para asegurar el trabajo de equipo exitoso, tienen que seleccionarse los recursos adecuados para el equipo. Además de asegurarse de que tienen los conocimientos y destrezas necesarios, el individuo que lidera el equipo, tiene que cuidar que los miembros seleccionados para el equipo tengan la “química” correcta para que sean capaces de trabajar juntos como un equipo. Antes de que el equipo seleccionado pueda empezar a actuar, los individuos tienen que generar una comprensión de ellos mismos como equipo. El papel del individuo que lidera el equipo es traducir la motivación individual en desempeño de equipo. Los miembros tienen que ser capaces de conocerse unos a otros y las tareas que están enfrentando. La construcción del equipo es una tarea continua, pero a medida que el equipo madura las actividades que necesita realizar el individuo que lidera el equipo, cambiarán en consecuencia.

#### Indicadores clave de desempeño

- Considera las competencias, fortalezas, debilidades y motivación individuales cuando decide con relación a inclusiones en el equipo, funciones y tareas.
- Aclara los objetivos y crea una visión común
- Establece los objetivos del equipo, la agenda y los criterios de culminación
- Negocia normas y reglas comunes para el equipo
- Motiva a los individuos y construye conciencia de equipo

#### 4.4.6.2. Promueve la cooperación y la interconexión de los miembros del equipo

#### Descripción

Estimular la cooperación significa influir activamente en los participantes del equipo a trabajar juntos y contribuir con su experiencia, conocimiento, opiniones, ideas e inquietudes, en aras de los objetivos acordados. Las discusiones y desacuerdos son una consecuencia inevitable, pero mientras el individuo que está liderando el equipo se asegure de que se mantenga una atmósfera de trabajo respetuosa y productiva, los miembros del equipo pueden esperar que el conflicto conduzca a un mejor desempeño. Siempre que miembros individuales del equipo intenten perturbar la cooperación jugando un rol divisionista o contra productivo, el individuo que lidera el equipo necesita enfrentar este hecho, corrigiendo

o en casos extremos, reemplazando al miembro de equipo. El líder del equipo puede estimular la interconexión a través de actividades físicas y virtuales, en las cuales los miembros del equipo comparten su conocimiento y se motivan e inspiran entre ellos.

#### Indicadores clave de desempeño

- Crea oportunidades para las discusiones entre miembros del equipo
- Pide opiniones, sugerencias e inquietudes de los miembros del equipo, con el fin de mejorar el desempeño
- Comparte los éxitos con el equipo o equipos
- Promueve la cooperación con personas dentro y fuera del equipo
- Toma las acciones apropiadas cuando la cooperación del equipo se ve amenazada
- Usa herramientas para la colaboración

#### 4.4.6.3. Apoya, facilita y revisa el desarrollo del equipo y de sus miembros

##### Descripción

Desarrollar el equipo implica un proceso continuo de mejora del equipo, alentando a sus miembros a obtener nuevos conocimientos y destrezas. La función del individuo que lidera el equipo es apoyar, permitir y revisar estos esfuerzos de aprendizaje, así como crear oportunidades para compartir conocimiento entre miembros del equipo, otros equipos y la organización fuera del proyecto.

#### Indicadores clave de desempeño

- Promueve el aprendizaje continuo y el compartir conocimientos
- Usa técnicas para participar en desarrollo (por ejemplo entrenamiento en el trabajo)
- Proporciona oportunidades para seminarios y talleres (dentro o fuera del trabajo)
- Planifica y promueve sesiones de “lecciones aprendidas”
- Proporciona tiempo y oportunidad para el auto desarrollo de los miembros del equipo

#### 4.4.6.4. Empodera a los equipos delegando tareas y responsabilidades

##### Descripción

La responsabilidad crea implicación. El individuo que lidera al equipo aumenta la implicación – y el empoderamiento personal y colectivo – delegando tareas y problemas a los equipos o a sus miembros. Dependiendo de la madurez de sus tareas, esta delegación puede ser grande, importante y retadora. Debería medirse el resultado de las tareas delegadas a individuos y a equipos, con ciclos de retroalimentación para que el equipo se asegure de que el aprendizaje se está produciendo.

#### Indicadores clave de desempeño

- Delega tareas cuando y donde es apropiado
- Empodera a las personas y a los equipos, delegando responsabilidad
- Clarifica los criterios de desempeño y las expectativas
- Provee de estructuras de informes a nivel del equipo
- Proporciona sesiones de retroalimentación individual y para el equipo

#### 4.4.6.5. Reconoce los errores para facilitar el aprender de las equivocaciones

##### Descripción

El individuo que lidera el equipo se asegura de que el efecto de los errores y las equivocaciones en los resultados, procesos y éxito del proyecto se mantengan en el mínimo. El individuo es consciente de que siempre es posible que se cometan equivocaciones y comprende y acepta que las personas cometen errores. El individuo analiza las equivocaciones y facilita el aprendizaje a partir de ellas. Los errores y las equivocaciones se usan como plataforma para el cambio y la mejora, de modo que haya menos oportunidad de que se produzcan futuros errores.

En algunos casos, el individuo que lidera el equipo puede hasta promover el comportamiento que aumenta la posibilidad de que se produzcan errores, si el proyecto necesita formas innovadoras de superar problemas y dificultades. Aún entonces, el individuo que lidera el equipo se asegura de que los resultados finales, los procesos y el éxito del proyecto no se vean afectados negativamente. El individuo busca la causa raíz de las equivocaciones y toma medidas eficaces para asegurarse de que las mismas equivocaciones no ocurran nuevamente.

##### Indicadores clave de desempeño

- Evita, en la medida de lo posible, los efectos negativos de los errores en el éxito del proyecto
- Se da cuenta de que las equivocaciones ocurren y acepta que las personas cometen errores
- Muestra tolerancia frente a las equivocaciones
- Analiza y discute las equivocaciones para determinar mejoras en los procesos
- Ayuda a los miembros del equipo a aprender de sus equivocaciones

#### 4.4.7. Conflictos y crisis

##### Definición

Conflictos y crisis incluye moderar o resolver conflictos y crisis mediante la observación del entorno y dándose cuenta y encontrando una solución para los desacuerdos. Conflictos y crisis puede incluir eventos y situaciones, conflictos de carácter, niveles de estrés y otros peligros potenciales. El individuo debe manejar estos escenarios apropiadamente y estimular un proceso de aprendizaje para futuros conflictos y crisis.

##### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es permitir que el individuo tome acciones eficaces cuando ocurre una crisis o se producen choques de intereses opuestos o personalidades incompatibles.

##### Descripción

Los conflictos pueden ocurrir entre dos o más personas y/o grupos. Muy a menudo, un conflicto puede erosionar un buen entorno de trabajo y puede resultar en un efecto negativo para las partes involucradas en él. Una crisis puede ser el escalamiento de un conflicto, o puede ser el resultado de un cambio repentino, abrupto o decisivo en una situación que amenaza con impedir, directa o indirectamente, el logro de los objetivos del proyecto. En tales momentos, se requiere una respuesta rápida y debe aplicarse un juicio experto para valorar la crisis, definir escenarios para resolverla y asegurar el proyecto y para decidir si elevar el asunto o qué tan alto tiene que ir esa información en la organización.

La habilidad de identificar conflictos y crisis potenciales y reaccionar en consecuencia requiere de la comprensión de los mecanismos fundamentales. El individuo puede usar una variedad de medios para reaccionar a conflictos y crisis potenciales o reales, por ejemplo, la colaboración, el compromiso, la prevención, la persuasión, la elevación del conflicto o el uso del poder. Cada uno de ellos depende de lograr un balance entre los intereses. La transparencia y la integridad que muestre el individuo que actúa de intermediario entre las partes en conflicto, ayudará a encontrar soluciones aceptables. Sin embargo, a veces los conflictos no pueden solucionarse dentro del equipo o del proyecto y solo se resuelven si intervienen mediadores o elementos independientes.

##### Conocimientos

- Técnicas de atenuación
- Técnicas de creatividad
- Técnicas de moderación
- Técnicas de escenarios
- Modelos de etapas de conflicto
- Plan de crisis
- Peores escenarios

##### Destrezas y habilidades

- Destrezas diplomáticas
- Destrezas de negociación, encontrar un compromiso
- Destrezas de moderación
- Persuasión

- Destrezas de retórica
- Destrezas analíticas
- Resistencia al estrés

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores
- Práctica 8: Recursos
- Práctica 10: Planificación y control
- Práctica 11: Riesgo y oportunidad

### Indicadores clave de competencia

#### 4.4.7.1. Anticipa y previene posibles conflictos y crisis

#### Descripción

Ser consciente de potenciales conflictos y crisis significa estar alerta y observante de situaciones que pueden llevar a desacuerdos. Idealmente, deberían identificarse y prevenirse o enfrentarse los posibles conflictos en una etapa temprana, antes de que se expandan. La prevención incluye adelantarse a los temas conflictivos, manteniendo a los miembros del equipo con caracteres o intereses conflictivos en equipos separados y delegar los asuntos sensibles al conflicto a personas específicas. El estrés es un factor que muy probablemente está presente en los conflictos o crisis potenciales, ya que las personas tienden a ponerse irritables bajo presión. El individuo debería entonces ser capaz de reconocer, valorar y reducir los niveles de estrés individuales.

#### Indicadores clave de desempeño

- Analiza potenciales situaciones estresantes
- Mantiene caracteres o intereses conflictivos en tareas / equipos separados
- Delega asuntos sensibles al conflicto a personas específicas
- Implementa medidas preventivas
- Toma medidas que reducen el estrés
- Reflexiona sobre situaciones estresantes en un equipo

#### 4.4.7.2. Analiza las causas y consecuencias de conflictos y crisis y selecciona la respuesta o respuestas más apropiadas

#### Descripción

Los conflictos pasan por varias etapas, tal como las definen varias teorías.

Estas etapas pueden resumirse en tres amplias categorías:

- Latentes (potenciales, dormidos, pero aún no visibles o reconocidos). Estos existen siempre que los individuos o grupos tengan diferencias que molesten a unos u otros, pero las diferencias no son suficientemente grandes para causar que una parte actúe para alterar la situación

- Emergentes (visibles pero aún racionales). Esto puede pasar cuando sucede un “evento desencadenante” por ejemplo un desacuerdo abierto sobre un tema. Este tema puede ser la causa real del conflicto o un pretexto para otro conflicto de intereses o carácter. Cuando el conflicto es emergente, las partes involucradas en él aún se dirigen la palabra y pueden discutir soluciones racionales
- Escalado (conflicto abierto). En esta fase, las partes están abiertamente y emocionalmente enfrentadas una a la otra y nos son capaces o ya no están dispuestas a discutir soluciones calmada y racionalmente. Otras personas comienzan a tomar partido, o se sienten presionadas para hacerlo. En algunas situaciones puede ser necesario o puede considerarse tomar medidas legales.

Las crisis, por contraste, saltan inmediatamente al tercer nivel sin pasar por niveles intermedios. Sin embargo, frecuentemente no son el resultado de situaciones de conflicto, sino que surgen cuando ocurre un asunto repentino o es descubierto repentinamente – por ejemplo, ocurre un riesgo importante o un evento externo de gran impacto, etc. El arte de gestionar conflictos y crisis consiste en valorar sus causas y consecuencias y obtener información adicional que es utilizada en el proceso de toma de decisiones para definir posibles soluciones.

Los conflictos y crisis pueden tener causas muy diferentes, que varían desde desacuerdos sobre hechos a conflictos de carácter, y pueden tener orígenes que son externos al proyecto o incluso a la organización. Dependiendo de las causas, será posible aplicar diferentes soluciones.

Las crisis también pueden diferenciarse por su impacto potencial. Dependiendo del nivel específico, pueden escogerse diferentes enfoques para calmar, resolver y escalar el conflicto o la crisis.

### Indicadores clave de desempeño

- Valora el nivel del conflicto
- Analiza las causas de un conflicto o crisis
- Analiza el impacto potencial de un conflicto o crisis
- Dispone de diferentes enfoques para escoger en situaciones de conflicto o crisis

#### 4.4.7.3. Media y resuelve conflictos y crisis y/o su impacto

### Descripción

Frecuentemente la gestión de conflictos o crisis debe llevarse a cabo en una situación en la que hay individuos o grupos que están enfadados o en modo de pánico. En un tiempo mínimo, el individuo debe recabar información, sopesar las opciones, apuntar a una solución positiva y preferiblemente sinérgica y, lo más importante, mantenerse calmado y controlado. En estas circunstancias, la relajación y el juicio equilibrado son cualidades importantes. En situaciones de crisis, la habilidad de actuar con decisión es de la mayor importancia.

Las maneras potenciales de resolver conflictos involucran colaboración, compromiso, prevención o uso del poder. Cada una de ellas depende de lograr un equilibrio entre los intereses propios y los intereses de otros. La gestión cooperativa de conflictos requiere la voluntad de compromiso de todas las partes. En etapas tempranas de un conflicto el individuo puede actuar como moderador/mediador – al menos cuando no está directamente involucrado. El individuo reúne a las partes en conflicto y facilita la comunicación sin ser demasiado crítico. En etapas posteriores las opciones pueden incluir el uso del poder, escalar el conflicto a un nivel de gestión más alto, la mediación profesional y/o medidas legales.

### Indicadores clave de desempeño

© 2015 International Project Management Association  
 © 2017 Asociación Española en Dirección e Ingeniería de Proyectos-IPMA España



- Aborda las cuestiones abiertamente
- Crea una atmósfera de debate constructivo
- Selecciona y utiliza el método correcto para resolver un conflicto o crisis
- Toma medidas disciplinarias o legales cuando es apropiado

#### 4.4.7.4. Identifica y comparte aprendizaje de conflictos y crisis para mejorar la práctica futura

##### Descripción

Una vez un conflicto ha sido resuelto, es importante restaurar el sentido de armonía y equilibrio en el ambiente. Estimular el aprendizaje a partir de conflictos y crisis significa que el individuo puede cuestionar el origen y las causas de un conflicto a un nivel más alto. Además, el individuo puede diferenciar entre coincidencias del entorno y las verdaderas causas de un conflicto o crisis, aprender de ellas y alentar al equipo a hacer lo mismo, de modo que puedan afrontar situaciones similares en el futuro.

##### Indicadores clave de desempeño

- Restaura el ambiente del equipo
- Motiva al equipo a reconocer y aprender de su propio papel en el conflicto
- Usa los conflictos de manera positiva para progresar
- Fortalece la cohesión del equipo y su solidez respecto de conflictos y crisis potenciales futuros

## 4.4.8. Ingenio

### Definición

El ingenio es la habilidad para aplicar varias técnicas y formas de pensar para definir, analizar, priorizar, encontrar alternativas y enfrentar o resolver retos y problemas. Frecuentemente requiere pensar y actuar de forma original e imaginativa y estimular la creatividad de los individuos y la creatividad colectiva del equipo. El ingenio es útil cuando ocurren riesgos, aparecen oportunidades, o surgen problemas y situaciones difíciles.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es permitir que el individuo maneje eficazmente la incertidumbre, problemas, cambios, limitaciones y situaciones estresantes, buscando sistemática y continuamente nuevos, mejores y más eficaces enfoques y/o soluciones.

### Descripción

El ingenio supone hacer un uso óptimo de lo que está disponible. No es solo crear algo nuevo; también aplica a lograr que las cosas existentes trabajen mejor, más rápido y a menor coste. El individuo adquiere recursos capacitados y fomenta una actitud de ingenio en el equipo para estimular, evaluar y actuar sobre ideas que pueden beneficiar el proceso, los resultados o las metas. Las ideas normalmente deben “venderse” al equipo antes de ser aceptadas. Un requisito para esta aceptación, es que exista una atmósfera de equipo que esté abierta a la creatividad y la innovación. Otros en el equipo apoyarán entonces la idea y la refinarán para que gane mayor aceptación.

El ingenio es una de las principales competencias para el éxito de un proyecto. Ayuda a superar problemas y motiva al equipo a trabajar juntos para desarrollar la idea y convertirla en una solución que funcione. El ingenio debe usarse con cuidado en el equipo de proyecto para que no se pierda el enfoque en lograr los resultados acordados. Las técnicas conceptuales y analíticas son también de la mayor importancia para manejar el flujo desbordante de información que enfrentan muchos proyectos y organizaciones. Ser capaz de extraer, presentar o reportar la información correcta oportunamente es crucial para el éxito.

### Conocimientos

- Técnicas para solicitar los puntos de vista de otros
- Pensamiento conceptual
- Técnicas de abstracción
- Métodos de pensamiento estratégico
- Técnicas analíticas
- Pensamiento convergente y divergente
- Métodos de creatividad
- Técnicas y procesos de innovación
- Métodos de adaptación
- Pensamiento lateral
- Pensamiento de sistemas
- Pensamiento sinérgico y holístico
- Análisis de escenarios
- Técnica SWOT
- Análisis PESTLE

- Teorías de la creatividad
- Técnicas de tormenta de ideas, por ejemplo, pensamiento lateral
- Técnicas de convergencia (análisis comparativo, técnicas de entrevistas)

### Destrezas y habilidades

- Destrezas analíticas
- Facilitar discusiones y sesiones de trabajo de grupo
- Escoger los métodos y técnicas apropiados para comunicar información
- Pensar “fuera de la caja” – nuevas maneras de hacer las cosas
- Imaginar un estado futuro desconocido
- Resiliencia
- Lidiar con equivocaciones y fallos
- Identificar y ver diferentes perspectivas

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Práctica 1: Diseño
- Práctica 2: Metas, objetivos y beneficios
- Práctica 10: Planificación y control
- Práctica 11: Riesgo y oportunidad

### Indicadores clave de competencia

#### 4.4.8.1. Estimula y apoya un entorno abierto y creativo

#### Descripción

El individuo crea un entorno de trabajo que motiva a las personas a compartir su conocimiento y contribuir con sus ideas y opiniones. Para estimular y apoyar la creatividad y la innovación, el individuo debe estar abierto a maneras originales e imaginativas de superar obstáculos. Estas pueden incluir nuevos productos, procesos o procedimientos o podrían conllevar la revisión de tareas específicas o funciones y responsabilidades. El individuo puede hacer que otros se sientan invitados a expresarse, de tal manera que el proyecto pueda beneficiarse de sus aportes, sugerencias, ideas e inquietudes. Esto es necesario, como un medio de beneficiarse del conocimiento y experiencia de otros. Dado que en todos los proyectos tienen que trabajar juntos profesionales con diferente formación y habilidades, la apertura es importante. La mayoría de los miembros del equipo tiene un área de experiencia en la cual ellos tienen más conocimientos que el individuo. Las relaciones en el equipo se construyen sobre la base del respeto mutuo, la confianza y la confiabilidad. De manera que el individuo debería pedir su aporte regularmente a los miembros del equipo y mostrar voluntad de comprender y posiblemente de adoptar sus ideas. Por supuesto, hay un tiempo y un lugar para todo, por lo tanto, el individuo debería dejar claro cuándo hay tiempo para el aporte creativo y cuándo no.

#### Indicadores clave de desempeño

- Anima a las personas a compartir su conocimiento y a contribuir con sus opiniones
- Estimula y apoya la creatividad cuando es apropiado
- Usa y estimula las maneras originales e imaginativas de superar obstáculos

- Busca los aportes de otros y muestra voluntad de considerar y/o adoptar sus ideas
- Considera las perspectivas de otros

#### 4.4.8.2. Aplica pensamiento conceptual para definir situaciones y estrategias

##### Descripción

Todo proyecto es un esfuerzo único para crear algo nuevo. Excepto en los proyectos más simples, esto requiere las habilidades de abstracción y conceptualización, esto es, de separar o reducir el asunto en cuestión (que puede ser un resultado, un plan, un requerimiento, un riesgo, una situación o un problema) en pequeñas partes e integrarlas en ideas nuevas y utilizables. El individuo debe aplicar pensamiento conceptual y también impulsar a los miembros del equipo capacitados. El pensamiento conceptual también significa considerar que los problemas normalmente tienen múltiples causas que se relacionan unas con otras dentro de un contexto general, y que diferentes maneras de resolver problemas tienen diferentes efectos en otras partes, tanto dentro como fuera del proyecto.

##### Indicadores clave de desempeño

- Usa y promueve el pensamiento conceptual cuando es apropiado
- Sabe que los problemas frecuentemente tienen múltiples causas y que las soluciones frecuentemente tienen múltiples efectos
- Aplica el pensamiento sistémico

#### 4.4.8.3. Aplica técnicas analíticas para analizar situaciones, información financiera y organizacional y tendencias

##### Descripción

El individuo es capaz de analizar (o de delegar el análisis de) situaciones complejas o problemas y encontrar soluciones y alternativas. El individuo también puede analizar y derivar información útil y tendencias, de conjuntos complejos de datos y presentar o informar sobre los hallazgos claramente. Habilidad analítica significa tener diferentes métodos a disposición para detectar las causas reales de un problema e implementar o proponer las medidas correctas para resolverlo.

##### Indicadores clave de desempeño

- Aplica varias técnicas analíticas
- Analiza los problemas para detectar las causas y las posibles soluciones
- Analiza conjuntos complejos de datos y extrae información relevante
- Informa y presenta claramente conclusiones, resúmenes y tendencias derivadas de datos

#### 4.4.8.4. Promueve y aplica técnicas creativas para encontrar alternativas y soluciones

##### Descripción

Para identificar soluciones deberían utilizarse técnicas creativas. Estas técnicas pueden dividirse en técnicas “divergentes” y técnicas “convergentes”. Cuando surge un problema, el individuo necesita juzgar

si es apropiado o no usar un enfoque creativo. Cuando es apropiado usar un enfoque creativo, el individuo necesita decidir cuáles métodos usar.

Tras definir un problema o asunto (posiblemente utilizando pensamiento conceptual y/o técnicas analíticas) sigue una etapa de divergencia creativa para recopilar posibles soluciones. Puede ser apropiado realizar una sesión de tormenta de ideas, en la cual los miembros del equipo y otros en la organización que podrían ser capaces de contribuir, se reúnen para proponer ideas. Otras técnicas muy usadas incluyen mapas mentales, guiones gráficos, visualización, etc. Cualquiera sea el método utilizado para encontrar una solución creativa, éste implica mirar el problema desde diferentes perspectivas, combinar herramientas, conocimiento, sentido común, intuición y experiencia, y aplicarlas.

En la siguiente etapa, más analítica, la etapa de convergencia, se analizan las posibles soluciones y su efecto en el problema o asunto en cuestión. Las técnicas de convergencia incluyen selección ponderada, análisis de campos de fuerza, etc. Las ideas más prometedoras se refinan más y finalmente se seleccionan los mejores conceptos/soluciones.

### Indicadores clave de desempeño

- Usa técnicas creativas cuando es apropiado
- Aplica técnicas divergentes
- Aplica técnicas convergentes
- Incorpora múltiples puntos de vista y destrezas
- Identifica interdependencias

#### 4.4.8.5. Promueve una visión holística del proyecto y su contexto para mejorar el proceso de toma de decisiones

### Descripción

Promover una visión holística significa considerar una situación presente en relación con el contexto total del proyecto, que incluye las estrategias del negocio, las actividades y/o proyectos concurrentes. El individuo usa múltiples perspectivas para evaluar y enfrentar situaciones. Reconoce el significado de los detalles y puede separar los detalles de la situación en su conjunto. El individuo entiende la conexión entre la situación y su contexto y puede tomar o promover decisiones basadas en la comprensión de una amplia variedad de influencias, intereses y posibilidades. El individuo también es capaz de explicar esta visión holística a otros, dentro o fuera del proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Demuestra pensamiento holístico y puede explicar la situación en su conjunto
- Usa perspectivas múltiples para analizar y enfrentar la situación presente
- Hace conexiones entre el proyecto y el contexto más amplio y toma la acción apropiada

## 4.4.9. Negociación

### Definición

La negociación es el proceso entre dos o más partes cuya finalidad es equilibrar diferentes intereses, necesidades y expectativas para lograr un acuerdo y un compromiso comunes, mientras se mantiene una relación de trabajo positiva. La negociación incluye procesos formales e informales tales como comprar, contratar o vender, o en relación a los requisitos, presupuesto y recursos en proyectos.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para lograr acuerdos satisfactorios con otros, por medio del uso de técnicas de negociación.

### Descripción

Los acuerdos se basan en posiciones que satisfarán los intereses, necesidades y expectativas de todas las partes. Las negociaciones pueden ser políticas o comerciales, y frecuentemente, pueden implicar alcanzar compromisos que no dejan a todas las partes muy satisfechas. Los intereses, necesidades y expectativas a menudo involucran emociones y sentimientos, tanto como hechos, y puede no ser fácil de identificar el panorama completo. El proceso de negociación se ve influenciado, frecuentemente, por el poder relativo de las partes, y por factores situacionales que pueden llamarse “influencias”.

Los negociadores necesitan investigar estos asuntos y, cuando no está disponible la información completa, hacer suposiciones acerca de ellos. La negociación exitosa se facilita desarrollando un número de opciones, cada una de las cuales tiene el potencial de satisfacer diferentes intereses, necesidades y expectativas. La negociación puede implicar el uso de diferentes técnicas, tácticas y estrategias.

### Conocimientos

- Teorías de negociación
- Técnicas de negociación
- Tácticas de negociación
- Fases de la negociación
- Mejor alternativa para un acuerdo negociado (BATNA por sus siglas en inglés)
- Tipos y plantillas de contrato
- Provisiones legales y regulatorias asociadas a contratos y acuerdos
- Análisis de los aspectos y tácticas culturales

### Destrezas y habilidades

- Identificación de los resultados deseados
- Asertividad e impulso para alcanzar los resultados deseados
- Empatía
- Paciencia
- Persuasión
- Establecer y mantener la confianza y relaciones de trabajo positivas

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Práctica 1: Diseño del proyecto
- Práctica 2: Requisitos, objetivos y beneficios
- Práctica 9: Aprovisionamiento
- Práctica 10: Planificación y control

## Indicadores clave de competencia

### 4.4.9.1. Identifica y analiza los intereses de todas las partes implicadas en la negociación

#### Descripción

Comprender las prioridades de las partes en negociación es un prerrequisito para generar un resultado exitoso. El individuo que lidera o participa en las negociaciones debería empezar por recopilar información tanto sólida como imprecisa acerca de los intereses, necesidades y expectativas de todas las partes, por todos los medios disponibles. El análisis de esta información revelaría tanto las prioridades como las brechas que requieren más investigación. Puede suceder frecuentemente que las prioridades de las otras partes tengan que asumirse.

#### Indicadores clave de desempeño

- Conoce y reflexiona sobre los propios intereses, necesidades y restricciones
- Recopila y documenta información fidedigna y no precisa que sea relevante acerca de los intereses, necesidades y expectativas de todas las partes interesadas
- Analiza y documenta la información disponible para identificar las prioridades propias y las posibles prioridades de las otras partes

### 4.4.9.2. Desarrolla y evalúa opciones y alternativas con potencial para cubrir las necesidades de todas las partes

#### Descripción

El individuo identifica compromisos, opciones y soluciones de negociación alternativas. Estas se desarrollan durante la preparación para la negociación y pueden modificarse durante las negociaciones a medida que las oportunidades emergen y la situación cambia. Los compromisos, opciones y alternativas deben estar a tono con los intereses de las partes en negociación, para ser utilizables durante el proceso. Debería también identificarse una “mejor alternativa a un acuerdo negociado” (Best alternative to a negotiated agreement, BATNA, por sus siglas en inglés).

#### Indicadores clave de desempeño

- Identifica soluciones de compromiso, opciones y soluciones alternativas basadas en el análisis de los intereses, necesidades y prioridades de todas las partes
- Propone la opción correcta en el momento oportuno y de la forma más correcta

#### 4.4.9.3. Define una estrategia de negociación en línea con los propios objetivos, que es aceptable para todas las partes implicadas

##### Descripción

La estrategia de negociación se enfoca en lo que el individuo piensa que es esencial para un resultado exitoso. Antes de empezar la negociación, el individuo debe seleccionar la estrategia, las técnicas y tácticas que le permitirán alcanzar un resultado óptimo para el proyecto. La estrategia puede depender de factores como el balance de poder entre las partes, lo que está en juego, las condiciones presupuestarias, la política, aspectos culturales y la habilidad de los negociadores. La estrategia que se seleccione debería ser apropiada para los intereses del proyecto y no ir en detrimento de las relaciones con las partes interesadas. El individuo debería también considerar estrategias secundarias para cubrir todos los escenarios “qué pasa si”.

La estrategia también incluye quiénes serán los negociadores y cuál será su mandato (alcance de la negociación, libertad para tomar decisiones, funciones y responsabilidades). En algunos casos, también es posible tener alternativas acerca de la otra parte y/o el alcance de la negociación (con quién negociar qué asunto). Esta opción debería ser considerada cuidadosamente, porque puede tener repercusiones negativas o positivas más adelante.

##### Indicadores clave de desempeño

- Identifica posibles estrategias de negociación para lograr el resultado deseado
- Identifica estrategias secundarias y opciones alternativas para enfrentar los escenarios “qué pasa si”
- Selecciona una estrategia de negociación y puede explicar por qué la ha escogido
- Analiza y selecciona las técnicas y tácticas para apoyar la estrategia de negociación deseada
- Identifica las partes claves para participar en la negociación y articula claramente su mandato

#### 4.4.9.4. Alcanza acuerdos negociados con otras partes, que están en línea con los objetivos propios

##### Descripción

A través de la negociación se alcanza un acuerdo, utilizando las estrategias, herramientas y tácticas identificadas, sin alienar a las otras partes implicadas. La negociación puede ocurrir durante un período prolongado y puede proceder en fases. Un acuerdo satisfactorio es aquel en el cual todas las partes están razonablemente satisfechas con el resultado, cumplirán con lo convenido, piensan que las otras partes han negociado equitativamente, se sienten respetados y negociarán nuevamente. Si no es alcanzable el acuerdo o los posibles resultados no son aceptables, entonces se implementa la mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA).

La mejor solución posible es generalmente sostenible y provee de los mejores resultados a largo plazo para todas las partes. Puede haber situaciones específicas en las cuales esto no es posible o preferible y puede requerirse un compromiso para alcanzar el resultado deseado. En muchas situaciones, los resultados acordados se documentan para referencia futura.



### Indicadores clave de desempeño

- Negocia usando técnicas y tácticas apropiadas a las circunstancias para lograr el resultado deseado
- Negocia para lograr un acuerdo sostenible
- Demuestra paciencia e impulso para lograr un acuerdo sostenible
- Implementa BATNA si no es posible un resultado sostenible
- Documenta el resultado de la negociación

#### 4.4.9.5. Detecta y aprovecha posibilidades adicionales de ventas y adquisiciones

### Descripción

El individuo está constantemente empeñado en llevar a cabo los procesos y resultados acordados más rápido, mejor y/o a menor coste. Esto significa que el individuo tiene que tener buen ojo para las oportunidades de lograr esta finalidad. Dependiendo de la situación, esto puede significar, por ejemplo, buscar nuevos proveedores o renegociar viejos acuerdos, buscar maneras de ofrecer servicios a nuevos clientes, negociar mejores condiciones con las partes interesadas o invitar a equipos o miembros de equipo a cumplir tareas más pronto, mejor o a menor coste.

La negociación se llevará a cabo después de identificar nuevas oportunidades. El estado deseado debería ser visto a la luz de los mejores intereses del proyecto y de la organización. ¿Está la organización en la mejor forma posible con la situación presente o con esfuerzos para mejorarla? Al considerar esta pregunta, el individuo es consciente de que las negociaciones también consumirán tiempo y esfuerzo y que las relaciones actuales con los asociados con los que habría que negociar, pueden verse afectadas.

### Indicadores clave de desempeño

- Busca maneras de lograr los resultados acordados antes, mejor o a menor coste
- Sopesa las alternativas a la situación y los acuerdos actuales
- Considera el impacto de las alternativas en las relaciones actuales

## 4.4.10. Orientación a resultados

### Definición

La orientación a resultados es el foco crítico que mantiene el individuo en los productos del proyecto. El individuo prioriza los medios y recursos necesarios para superar los problemas, retos y obstáculos, con el fin de obtener el resultado óptimo para todas las partes interesadas. Los resultados continuamente se colocan en la primera fila de la discusión y el equipo impulsa estos resultados. Un aspecto crítico de la orientación a resultados es la productividad, que se mide como la combinación de eficacia y eficiencia. El individuo necesita planificar y desplegar los recursos eficientemente para lograr resultados y ser eficaz.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo a enfocarse en los resultados acordados y dirigirlo para que el proyecto sea exitoso.

### Descripción

La mayor parte del trabajo en la vida de los proyectos tiene que ver con la definición y gestión de tareas y la resolución de problemas pequeños y grandes. En esta definición, hay que escoger repetidamente entre prioridades, asignación, técnicas a ser usadas, etc. La orientación a resultados simplifica estas decisiones definiendo un criterio básico: ¿el trabajo actual logrará los resultados deseados o hace que el progreso sea más rápido, a más bajo coste y/o mejor?

La orientación a resultados significa enfocar la atención del individuo y del equipo en los objetivos clave para obtener el resultado óptimo para todas las partes participantes. El individuo tiene que asegurarse de que los resultados acordados satisfacen a las partes interesadas relevantes. También aplica a cualquier cambio acordado durante la vida del proyecto. Mientras enfoca su atención en los resultados, el individuo aún tiene que mantener la atención y reaccionar ante cualquier asunto ético, legal o ambiental que afecte al proyecto. La orientación a resultados también supone lograr que el equipo y las partes interesadas relevantes mantengan el foco en entregar los resultados solicitados, incluyendo identificar problemas, usar técnicas para localizar sus causas y encontrar e implementar soluciones.

Para entregar los resultados requeridos por y acordados con las partes interesadas relevantes, el individuo debe averiguar qué desearían los diferentes participantes obtener del proyecto para ellos mismos. El individuo deberá gestionar el despliegue y el desarrollo de los miembros del equipo, tomando en cuenta sus expectativas.

### Conocimientos

- Teorías de la organización
- Principios de eficiencia
- Principios de eficacia
- Principios de productividad

### Destrezas y habilidades

- Delegación
- Eficiencia, eficacia y productividad
- Emprendimiento

- Integración de aspectos sociales, técnicos y ambientales
- Sensibilidad a los asuntos aceptables o no en la organización
- Gestión de las expectativas
- Identificar y valorar las opciones alternativas
- Combinar la visión general con la atención a detalles esenciales
- Análisis de beneficios totales

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Personas
- Perspectiva 1: Estrategia
- Práctica 1: Diseño del proyecto
- Práctica 2: Requisitos, objetivos y beneficios
- Práctica 6: Calidad
- Práctica 10: Planificación y control
- Práctica 11: Riesgo y oportunidad
- Práctica 12: Partes interesadas

### Indicadores clave de competencia

4.4.10.1. Evalúa todas las decisiones y acciones desde el punto de vista de su impacto en el éxito del proyecto y los objetivos de la organización

#### Descripción

En todo lo que hace el individuo, se guía por el objetivo del proyecto, que es lograr el éxito. Este objetivo apuntala todas las decisiones y acciones del individuo. Cada decisión que se tome puede tener repercusiones negativas o positivas posteriormente, por lo que necesita considerarse cuidadosamente. El individuo juzgará nuevos acontecimientos usando el siguiente criterio: “¿logrará (o amenazará) el objetivo o resultado, o hará el progreso más rápido, a menor coste y/o mejor, y por lo tanto más exitoso?”

#### Indicadores clave de desempeño

- Considera los objetivos y los resultados acordados del proyecto como orientativos de todas sus acciones
- Formula sus propias metas sobre la base de objetivos y resultados del proyecto
- Deriva la estrategia del proyecto de los objetivos
- Juzga todas las decisiones y acciones por su impacto en el éxito del proyecto

4.4.10.2. Equilibra las necesidades y los medios para optimizar los resultados y el éxito del proyecto

#### Descripción

Cada elección supone asignar o negar medios (recursos, dinero, tiempo, atención) a ciertas acciones (tareas, decisiones, cuestiones, problemas, etc.), sobre la base de las necesidades que se perciban. Para optimizar la asignación de medios, el individuo debe tener una visión clara de las prioridades del proyecto. Basado en esto, el individuo debe priorizar las diversas necesidades y equilibrar la asignación de medios

sobre la base de las prioridades establecidas. Esto puede significar no dar atención o medios (ahora) a los retos o problemas que se perciben, si el individuo juzga que otras necesidades tienen mayor prioridad.

#### Indicadores clave de desempeño

- Valora y prioriza varias necesidades
- Explica por qué ciertas acciones tienen mayor prioridad
- Usa la orientación a resultados como una manera de decir “no” (y explicar por qué)

#### 4.4.10.3. Crea y mantiene un ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo

##### Descripción

Asegurar un ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo significa proveer al equipo con todos los medios requeridos y limitar sus distracciones, de modo que puedan enfocarse en trabajar eficientemente. El individuo actúa como un filtro y un amortiguador entre el entorno y los miembros del equipo para absorber las incertidumbres y ambigüedades que pueden perturbar el progreso y su orientación a resultados. Además, el individuo facilita al equipo la infraestructura y recursos necesarios.

#### Indicadores clave de desempeño

- Protege al equipo de la interferencia externa
- Crea unas condiciones de trabajo saludables, seguras y estables
- Proporciona un lugar de trabajo limpio para que los miembros del equipo trabajen en él
- Proporciona los recursos e infraestructura necesarios

#### 4.4.10.4. Promueve y “vende” el proyecto, sus procesos y resultados

##### Descripción

El individuo tiene que actuar frecuentemente como un embajador y abogar por el proyecto, explicando el porqué, cómo y qué (sus objetivos, enfoque, procesos y resultados acordados) a todas las partes implicadas. La promoción refuerza la orientación a resultados, dejando en claro los resultados y la necesidad de ellos. Esto puede hacerse mediante informes periódicos y participación de las partes interesadas, pero a menudo se logra con comunicación formal e informal y publicidad, que pueden ir de conversaciones de café con miembros del equipo a presentaciones formales. Esta publicidad o “venta” del proyecto es parte integrante de toda comunicación que realiza el individuo. El individuo preferiblemente invita también a miembros del equipo, al dueño del proyecto y a otros a unirse al esfuerzo de comercialización.

#### Indicadores clave de desempeño

- Defiende y promueve los objetivos, el enfoque, los procesos y los resultados acordados
- Busca oportunidades y escenarios para promover el proyecto
- Invita a otros a unirse para publicitar el proyecto

#### 4.4.10.5. Proporciona resultados y gana aceptación

##### Descripción

La prueba de fuego para todo individuo es demostrar si puede cumplir lo que prometió, obtener resultados. Esta cualidad requiere un plan claro de recursos, resultados planificados, una creencia fuerte en la capacidad personal y la del equipo para superar obstáculos y problemas, además del deseo fundamental de cumplir.

El individuo sabe que ser eficaz no es lo mismo que ser eficiente. La eficacia consiste en lograr las metas planificadas (por ejemplo, lograr los resultados acordados dentro del tiempo, presupuesto, calidad, etc. acordados), mientras que la eficiencia es hacerlo con el mínimo coste y en el mínimo tiempo posible (medidos por ejemplo, comparando el número de personas planificadas contra las realmente empleadas para trabajar en el proyecto). Por lo tanto, el individuo necesita buscar constantemente medios de lograr los resultados acordados más rápidamente, con menor coste o mejor. Finalmente, el individuo debe ser capaz de alentar a las personas a unirse a la causa mientras mantiene el nivel planificado de productividad, sabe lo que puede o no puede hacer (y salirse con la suya) en una situación y organización específica, y qué es políticamente correcto.

##### Indicadores clave de desempeño

- Diferencia los conceptos de eficiencia, eficacia y productividad
- Planifica y mantiene los niveles planificados de eficiencia, eficacia y productividad
- Demuestra la habilidad de lograr que las cosas se hagan
- Se centra y muestra mejora continua
- Piensa en soluciones, no en problemas
- Vence las resistencias
- Reconoce las limitaciones para obtener resultados y aborda estas carencias

## 4.5. Práctica

El área de competencia “Práctica” versa sobre las competencias esenciales del proyecto.

Define trece elementos de competencia:

- Diseño del proyecto
- Requisitos y objetivos
- Alcance
- Tiempo
- Organización e información
- Calidad
- Finanzas
- Recursos
- Aprovisionamiento
- Planificación y control
- Riesgo y oportunidad
- Partes interesadas
- Cambio y transformación

## 4.5.1. Diseño del proyecto

### Definición

El diseño del proyecto describe cómo interpreta y equilibra el individuo las demandas, deseos e influencias de la organización u organizaciones y las traduce en un diseño de alto nivel del proyecto para asegurar la mayor probabilidad de éxito. Derivado de este contexto externo, el diseño establece como considerar los recursos, fondos, objetivos de las partes interesadas, beneficios y cambios organizacionales, riesgos y oportunidades, gobernanza, entrega, prioridades y urgencias en la configuración del proyecto, en un boceto, un anteproyecto o una arquitectura general; y cómo debería dirigirse el proyecto. Debido a que los factores externos y los criterios de éxito (y/o la percepción de su relevancia) frecuentemente cambian a lo largo del tiempo, este diseño necesita evaluarse periódicamente y ajustarse en caso necesario.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para integrar con éxito todos los aspectos contextuales y sociales, y derivar el enfoque más ventajoso para lograr la aceptación y éxito de un proyecto.

### Descripción

El diseño del proyecto aborda el desarrollo, implementación y mantenimiento de un enfoque que atiende de la mejor manera los objetivos organizacionales y toma en cuenta todos los factores formales e informales que ayudan u obstaculizan los objetivos corporativos y el éxito o fracaso del proyecto específico. El diseño supone tomar en cuenta la intención, la gobernanza, las estructuras y procesos, los estándares y regulaciones relevantes, los aspectos culturales y los intereses personales y grupales dentro de la organización (u organizaciones) y la sociedad en general. Al seleccionar el enfoque, también juegan un papel importante las lecciones aprendidas de otros proyectos dentro de la organización, de la industria o del exterior, y los detalles de este proyecto.

El diseño del proyecto aborda un amplio rango de aspectos, incluidos la gobernanza y el proceso de toma de decisiones, la forma de informar y los recursos, así como el cumplimiento de estándares y regulaciones y el cumplimiento de las normas y valores culturales (dentro de la organización y en la sociedad en general). Aspectos tales como los beneficios percibidos, la motivación, la comunicación con el equipo y las partes interesadas, etc. también tiene que ser tomados en consideración. Definir esos objetivos, factores y criterios de forma distintiva y clara es un requerimiento importante desde el comienzo y durante la ejecución del proyecto. Esta actividad resulta en un boceto situacional exhaustivo y de alto nivel que luego será traducido en acciones específicas que deberían llevar al éxito del proyecto.

El enfoque escogido también incluye la filosofía de gestión y control. La arquitectura refleja ritmo, equilibrio y compromiso y proporciona una guía para las tareas que lo componen y su lugar en el proyecto.

La selección del enfoque y las actividades de diseño deben realizarse antes de dar el salto a planificar, organizar y ejecutar el proyecto. Además, durante el ciclo de vida del proyecto este enfoque escogido debería ser repensado y cuestionado regularmente, a medida que cambian las circunstancias tanto en el interior del proyecto como en el contexto más amplio.

## Conocimientos

- Factores críticos de éxito
- Criterios de éxito
- Lecciones aprendidas
- Análisis comparativo (Benchmarking)
- Complejidad
- Éxito de proyectos, programas y cartera de proyectos
- Éxito en la dirección de proyectos, programas y cartera de proyectos
- Herramientas de dirección de proyectos, programas y cartera de proyectos
- Estilos de liderazgo
- Estrategia
- Restricción triple (triángulo de hierro)
- Gestión del desempeño
- Reglas y metodologías de la organización para el diseño de proyectos
- Metodologías específicas relacionadas con la línea del negocio y con el contexto
- Modelos organizacionales, por ejemplo, la teoría de la contingencia
- Teoría del cambio

## Destrezas y habilidades

- Conciencia contextual
- Pensamiento sistémico
- Orientación a resultados
- Mejoras por incorporación de lecciones aprendidas
- Descomposición de estructura
- Análisis y síntesis

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Todos los EC de Perspectiva
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación
- Personas 10: Orientación a resultados

## Indicadores clave de competencia

### 4.5.1.1. Reconoce, prioriza y revisa los criterios de éxito

## Descripción

Los criterios de éxito son medidas que utilizan las partes interesadas para calificar y juzgar el éxito del proyecto. Estos criterios pueden ser formales e informales. Los criterios formales abordan los objetivos establecidos del proyecto. Alcanzar estas metas y objetivos dentro de las restricciones acordadas (por ejemplo, metas estratégicas, objetivos tácticos y operacionales) es solo una parte del éxito del proyecto. Los criterios informales con los cuales las partes interesadas evalúan el resultado también son



importantes. Estos factores pueden incluir las verdaderas razones por las cuales se inició, apoyó, frustró o finalizó el proyecto. Los criterios de éxito también abordan la interacción con el contexto más amplio – intereses personales o grupales que se ven influenciados por el proyecto o sus resultados, dependiendo de cómo un proyecto apoya o entra en conflicto con otros proyectos y programas, actividades, metas, recursos, etc.

El individuo recolecta, reconoce, prioriza y completa los criterios formales e informales de éxito del proyecto. El individuo tiene que tomar seriamente en consideración no solo los criterios formales sino también los informales, porque ellos influirán significativamente en la voluntad de las partes interesadas de apoyar y cooperar con el proyecto y por lo tanto influirán directamente en su éxito. Los criterios de éxito juegan un papel crucial en la definición del enfoque del proyecto. Por ejemplo, si el criterio principal es la calidad del producto final, los procesos de calidad, las revisiones de calidad y el aseguramiento y la consideración de la calidad jugarán un papel importante en el enfoque del proyecto. Este enfoque podría diferir sustancialmente del de un proyecto cuyo foco sea el tiempo (velocidad de entrega) o el presupuesto.

Los factores de éxito son elementos que el individuo puede incorporar en su proyecto para aumentar la posibilidad de cumplir con los criterios de éxito y alcanzar un resultado exitoso. Estos factores pueden venir de muy diferentes fuentes y tomar diferentes formas; varían al utilizar (o evitar) herramientas, métodos o técnicas específicos, al seleccionar recursos específicos, con la configuración de la organización, las etapas, los medios y estilos de informar y comunicar, los métodos de calidad, etc. Durante el curso de todo proyecto, la importancia relativa de los factores y criterios de éxito puede cambiar, dependiendo de los aspectos contextuales o sociales y de la dinámica del propio proyecto. Por lo tanto, el individuo revisa y valora periódicamente la vigencia y la importancia relativa de los criterios de éxito y, cuando es necesario, hace los cambios correspondientes en el enfoque para alcanzar el éxito. Estos cambios pueden incluir sugerir a la organización la conveniencia de finalizar prematuramente el proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Identifica, clasifica, evalúa y prioriza las influencias de cada uno de los cinco aspectos de perspectiva relevantes para el éxito
- Reconoce y valora los elementos influyentes tanto formales como informales
- Evalúa y prioriza los criterios de éxito de cada uno de los cinco aspectos de perspectiva
- Reconoce y valora los criterios de éxito tanto formales como informales
- Reconoce y utiliza factores de éxito relevantes
- Realiza una reevaluación periódica de la relevancia de los criterios de éxito
- Realiza una reevaluación periódica de la relevancia de los factores de éxito

#### 4.5.1.2.Revisa, aplica e intercambia lecciones aprendidas de y con otros proyectos

### Descripción

Al inicio del proyecto, el individuo reúne las lecciones aprendidas de proyectos previos (de su propia organización y de la comunidad en general, incluyendo investigación y análisis comparativo) y aplica las lecciones relevantes en el proyecto actual. Periódicamente, y al final del proyecto, el individuo (con el equipo y las partes interesadas relevantes) evalúa el enfoque y reúne las lecciones aprendidas del presente proyecto. Éstas deberán ser compartidas dentro de la organización. El individuo conoce y utiliza los diferentes métodos y herramientas para distribuir en la organización las lecciones aprendidas (por ejemplo, la oficina estratégica de proyectos, la base de conocimientos, la red social interna, etc.)

### Indicadores clave de desempeño

- Reconoce y reúne las lecciones aprendidas de proyectos previos
- Aplica las lecciones aprendidas relevantes
- Reconoce y utiliza métodos de investigación y de análisis comparativo para mejorar el desempeño del proyecto
- Identifica y comparte las lecciones aprendidas del proyecto con la organización

#### 4.5.1.3. Determina la complejidad y sus consecuencias para el enfoque

### Descripción

Para seleccionar adecuadamente el enfoque apropiado, el individuo tiene que tomar en consideración la complejidad específica del proyecto, es decir, la complejidad de los resultados acordados y/o la complejidad requerida de los procesos del proyecto. La complejidad puede tener muchas causas y fuentes. Puede ser que los resultados o los procesos internos necesarios en el proyecto sean innovadores, técnicamente complejos y/o fuertemente interconectados. Puede ser que el proyecto involucre a varios equipos, personas, proveedores, dependencias, etc. Puede ser que el contexto del proyecto sea complejo, por ejemplo muchas partes interesadas con diferentes intereses; muchas interfaces con otros procesos, proyectos o programas, etc. El cronograma puede ser corto, el presupuesto limitado, los resultados cruciales para la organización, etc. El individuo debe tomar en cuenta todos estos factores internos y externos porque ellos juegan un papel importante en la definición del enfoque óptimo para el proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Identifica el nivel de complejidad del proyecto aplicando los métodos apropiados
- Reconoce los aspectos que aumentan la complejidad
- Identifica y define el impacto en la complejidad de procesos, restricciones o resultados específicos
- Identifica y valora el impacto en la complejidad de parámetros externos e internos específicos
- Evalúa y aplica medidas para disminuir la complejidad

#### 4.5.1.4. Selecciona y revisa el enfoque general de la dirección del proyecto

### Descripción

Al inicio del proyecto, el individuo escoge el enfoque que tiene la mayor probabilidad de éxito, dadas las restricciones de las influencias y demandas contextuales, la complejidad del proyecto, las lecciones aprendidas, los criterios de éxito conocidos y los factores de éxito disponibles. El enfoque puede contener una visión (principios más importantes) y una arquitectura para que el proyecto tenga éxito. Este enfoque puede incluir un alto nivel de definición (o modificación) de alcance, aspectos relativos a la calidad, organización, comunicación, documentación, planificación y enfoque de las partes interesadas, selección de recursos, tolerancia al riesgo, criterios de gestión y desempeño, etc. El individuo revisa el enfoque periódicamente, porque muchas de las influencias contextuales y sociales pueden cambiar a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Considera y evalúa varios enfoques posibles
- Selecciona un enfoque para el proyecto que tiene la mayor oportunidad de conducir al éxito

- Explica y defiende el enfoque escogido y su relación con el éxito del proyecto
- Explica los principales efectos del enfoque escogido en la organización del proyecto
- Explica los principales efectos del enfoque escogido en la organización matriz
- Reevalúa periódicamente el enfoque escogido, sobre la base de los acontecimientos contextuales e internos
- Hace los cambios necesarios al enfoque y explica por qué se han hecho

#### 4.5.1.5. Diseña la arquitectura de ejecución del proyecto

##### Descripción

Sobre la base del enfoque escogido, el individuo elabora un boceto de alto nivel, un anteproyecto o incluso la arquitectura del proyecto. Este plan de alto nivel se detallará más adelante mediante los planes formales, pero el diseño básico solo considera las decisiones esenciales como fabricar o comprar, en cascada o iterativo, recursos internos o externos, cuáles herramientas y métodos utilizar, etc. y las consecuencias de cada decisión para el éxito del proyecto. Estas decisiones que toma el individuo también incluyen la mejor manera de liderar el proyecto. El éxito de la dirección de proyectos es una parte esencial y un prerrequisito del éxito del proyecto. Esto significa, dadas ciertas circunstancias, escoger como líder a una persona con un perfil fuerte, o, dados otros criterios, actuar como “primero entre iguales” frente al equipo o las partes interesadas. Normalmente esta decisión variará dependiendo de las circunstancias y los entornos y/o la fase que ha alcanzado el proyecto. Durante el curso de un proyecto el individuo evalúa periódicamente (aspectos de) el diseño, tomando en consideración el desarrollo y progreso del proyecto, las influencias y demandas contextuales cambiantes, criterios de éxito conocidos y factores de éxito disponibles. Esto frecuentemente lleva a cambios menores o mayores en la arquitectura de ejecución escogida.

##### Indicadores clave de desempeño

- Establece la arquitectura de ejecución del proyecto con resultados
- Define las reglas y la filosofía de control del negocio
- Hace seguimiento al proyecto con respecto a los componentes de la arquitectura
- Actualiza la arquitectura en base a los cambios

## 4.5.2. Requisitos y objetivos

### Definición

Todo proyecto se emprende porque las partes interesadas internas y externas quieren conseguir algo. Este elemento de competencia describe el porqué del proyecto – qué metas quieren lograrse, qué beneficios quieren obtenerse, qué objetivos deben alcanzarse y qué requisitos de las partes interesadas deben cumplirse. Se derivan de necesidades, expectativas, requerimientos y metas organizacionales estratégicas de las partes interesadas.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para establecer la relación entre lo que quieren conseguir las partes interesadas y lo que el proyecto va a llevar a cabo.

### Descripción

El individuo encontrará muchas definiciones relativas a metas, objetivos, beneficios, efectos, entregables, valores, requisitos, salidas y resultados y cómo se relacionan entre sí. Todas ellas presentan diferentes puntos de vista del puente entre lo que las partes interesadas quieren conseguir y lo que el proyecto va a entregar. El individuo es consciente de esto y definirá claramente, para el propósito del proyecto, qué se necesita para contestar las preguntas “por qué–cómo–qué–cuándo–quién–dónde y para quién...”. El individuo se embarcará, con las partes interesadas, en el proceso de llegar a una buena definición de qué va a conseguir el proyecto para ellos. Luego esta definición debe transformarse en salidas y entregables del proyecto, claramente definidos, que de nuevo se comunicarán a las partes interesadas, para definir y gestionar las expectativas. Este es un proceso reiterativo. Ocurrirán cambios en las posiciones de las partes interesadas y en las salidas y resultados del proyecto, los cuales requerirán de actualizaciones periódicas. Este proceso, entonces, se ejecuta inicialmente y se repetirá regularmente. La comunicación, negociación y destrezas analíticas son cruciales. Para lograr un equilibrio entre las partes interesadas, es muy común el uso de talleres, en lugar de entrevistas uno a uno. Deben obtenerse y priorizarse las necesidades y requerimientos de las partes interesadas, para definir lo que el proyecto tendrá que lograr y por qué razones.

### Conocimientos

- Organización temporal y permanente
- Expectativas, necesidades y requisitos
- Acta de constitución del proyecto
- Promotor (dueño) del proyecto
- Adecuado para el uso, adecuado para el propósito
- Gestión del valor
- Criterios de aceptación
- Esquema de beneficios
- Análisis de metas
- Definición de la estrategia

### Destrezas y habilidades

- Estrategia corporativa
- Relaciones con las partes interesadas

- Obtención de conocimientos
- Facilitación de talleres
- Entrevistas
- Formulación de objetivos (por ejemplo, usando el método SMART)
- Síntesis y priorización

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 1: Estrategia
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Personas 3: Comunicación personal
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación

### Indicadores clave de competencia

#### 4.5.2.1. Define y desarrolla la jerarquía de metas del proyecto

#### Descripción

Todos los proyectos se inician debido a las necesidades y metas de la organización. De estas metas organizacionales se derivan las metas del proyecto: declaraciones de alto nivel que proporcionan los fundamentos y el contexto general para lo que el proyecto trata de lograr. A su vez, de estas metas del proyecto, se derivan los objetivos: declaraciones de bajo nivel que describen los productos y entregables específicos y tangibles que el proyecto proporcionará. Esta jerarquía de metas está influenciada y determinada por factores contextuales y por elementos tales como las necesidades y requisitos específicos de las partes interesadas. La declaración de la misión del proyecto explica las razones estratégicas para el comienzo del proyecto. En segundo lugar se definen los objetivos de proyecto, que son la obtención de los resultados dentro de las restricciones de riesgo aceptable, cronogramas y presupuesto acordado. Una tercera categoría de metas está representada por los potenciales efectos secundarios positivos (beneficios indirectos). Por ejemplo, adquisición de nuevos conocimientos, fortalecer relaciones y experiencias con subcontratación.

### Indicadores clave de desempeño

- Establece la relación entre las metas organizacionales y las del proyecto
- Establece la relación entre las metas y los objetivos del proyecto
- Define la jerarquía de metas del proyecto
- Explica la relevancia y contenido de la jerarquía de metas

#### 4.5.2.2. Identifica y analiza las necesidades y requisitos de las partes interesadas

#### Descripción

Ser competente en identificar las necesidades y requisitos de las partes interesadas requiere conocimiento de la organización permanente y las partes interesadas y comunicarse con ellas, incluyendo los clientes y

los usuarios finales. Las necesidades y expectativas no son lo mismo que los requisitos declarados; frecuentemente las necesidades no se expresan, por ejemplo, porque son obvias, no conscientes u ocultas. En la medida de lo posible, las necesidades deberían explicitarse y traducirse en requerimientos. Estos requerimientos deben analizarse, por ejemplo, usando técnicas de gestión del valor.

### Indicadores clave de desempeño

- Conoce la diferencia entre necesidades, expectativas y requisitos
- Identifica y documenta las necesidades y requisitos de las partes interesadas
- Establece las estructuras para la trazabilidad de los entregables a los requerimientos que los generaron
- Analiza las necesidades y requisitos de las partes interesadas

#### 4.5.2.3. Prioriza y decide acerca de los requisitos y criterios de aceptación

### Descripción

Luego de analizarlos, los requisitos deben priorizarse. El promotor (dueño) del proyecto, los directivos o los clientes externos determinan las prioridades. Deben definirse los métodos que se usarán para documentar los requerimientos, por ejemplo, la especificación de un requisito que puede hacerse con mayor o menor detalle o los requisitos del producto que puedan contener relatos de usuarios. Los requerimientos deberían traducirse en criterios de aceptación contra los cuales puedan comprobarse los entregables.

### Indicadores clave de desempeño

- Prioriza las necesidades y requerimientos de las partes interesadas
- Documenta y acuerda sobre las necesidades y requisitos de las partes interesadas
- Apoya y supervisa la traducción de los requisitos en criterios de aceptación

### 4.5.3. Alcance

#### Definición

El alcance define el enfoque o contenido específico del proyecto. Describe las salidas, resultados y beneficios y el trabajo que se requiere para producirlos. También responde a la contraparte: describir lo que no está contenido o no es parte del proyecto. En esencia, el alcance define los límites del proyecto.

#### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para comprender cuáles son los límites del alcance del proyecto y gestionar este alcance; y entender cómo el alcance influye (y se ve influenciado por) las decisiones relativas a la dirección y ejecución del proyecto.

#### Descripción

El alcance cubre el proceso de comprender, definir y gestionar el contenido específico del proyecto. Sin embargo, lo que queda fuera del alcance del proyecto, puede también requerir ser definido. El alcance define todos los límites, que son a menudo cruciales para entender y tomar decisiones acerca de qué forma parte del proyecto y qué no.

En el caso de proyectos, el alcance cubre la definición de los entregables del proyecto, la creación de una estructura de definición del alcance (la estructura de descomposición del trabajo, EDT) y, derivado de esto, la definición de los paquetes de trabajo. El alcance también incluye el desarrollo del control de la configuración del alcance, para asegurar y apoyar la gestión continua del alcance. Supervisar y controlar la configuración del alcance puede reducir, en algunos proyectos, el riesgo de su involuntario aumento descontrolado. La mayoría de los proyectos operan en un entorno dinámico y en consecuencia el alcance no es estático.

Para asegurar su relevancia continuada para la organización permanente, se mantiene un alcance sostenible a través de un seguimiento y control continuo de las necesidades, deseos y expectativas de las partes interesadas (claves).

#### Conocimientos

- Gestión de la configuración
- Estructuras jerárquicas y no jerárquicas
- Paquetes de planificación
- Definición del alcance (con exclusiones)
- Metodologías de recopilación del alcance, por ejemplo el uso de escenarios o redacción de historias
- Aumento descontrolado del alcance
- Restricciones
- Métodos de diseño y control de entregables
- Estructura de descomposición del trabajo (EDT)
- Estructura de descomposición del producto (EDP)
- Paquetes de trabajo
- Diccionario de EDT

## Destrezas y habilidades

- Configuración del alcance
- Priorización
- Definir una estructura de descomposición del trabajo
- Definir una estructura de descomposición del producto
- Usar un diccionario de EDT
- Desarrollo ágil

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 1: Estrategia
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación
- Personas 10: Orientación a resultados

## Indicadores claves de competencia

### 4.5.3.1. Define los entregables del proyecto

### Descripción

Los entregables del proyecto son los activos tangibles e intangibles (resultados, servicios, salidas) de un proyecto por medio de los cuales se obtendrán los efectos y beneficios esperados del proyecto. Además, los entregables son los resultados medibles que se usarán para juzgar el éxito de la dirección del proyecto. Un entregable es un objeto tangible o intangible producido como resultado del proyecto, que está destinado a ser entregado a un cliente (interno o externo). La jerarquía de metas, que se mencionó y se discutió en el elemento de competencia “requisitos y objetivos” se extiende y complementa aquí. Los entregables y subentregables del proyecto están ubicados en la sección más baja de la jerarquía. En la representación gráfica de la jerarquía se trazan líneas entre las metas y los entregables para indicar vínculos e interrelaciones.

### Indicadores clave de desempeño

- Define los entregables del proyecto
- Conoce y explica la diferencia entre las metas y los entregables
- Organiza las metas y los entregables asociados
- Conoce y usa la jerarquía de metas y su propósito

### 4.5.3.2. Estructura el alcance del proyecto

### Descripción

Estructurar el alcance implica la división sistemática del contenido total del proyecto en subtarear y elementos de trabajo. Esta estructura del proyecto o estructura de descomposición del trabajo (EDT)



incluye una división general seguida de subdivisiones. La representación gráfica del EDT es una estructura de árbol con subniveles escalonados cuyo número depende del nivel deseado de detalle de las tareas o elementos de trabajo. Para crear la EDT pueden usarse varios criterios. Uno de ellos es que la estructura general refleje todos los subproductos necesarios para obtener los resultados del proyecto, tales como análisis, diseño, desarrollo y pruebas. Otro criterio para estructurar el alcance puede reflejar las diferentes estructuras funcionales o físicas de los resultados del proyecto. Independientemente del enfoque, estructurar el alcance del proyecto es una forma valiosa de crear un panorama del contenido del proyecto. Clarificar y estructurar el alcance puede, por lo tanto, también ser relevante cuando se usa un enfoque iterativo (por ejemplo, ágil) aunque el nivel de detalle en la estructura de descomposición del trabajo no será tan profundo como en un enfoque lineal o secuencial.

### Indicadores clave de desempeño

- Conoce y explica el propósito y los beneficios de una estructura de definición del alcance
- Conoce y aplica los procedimientos para crear la estructura de descomposición del trabajo (EDT)
- Explica las diferencias entre diferentes procedimientos de la EDT
- Explica las características de los límites del proyecto y puede dar ejemplos
- Argumenta el porqué y el cuándo una EDT completa puede no ser apropiada con un enfoque iterativo (ágil) del proyecto

#### 4.5.3.3. Define los paquetes de trabajo del proyecto

### Descripción

Todos los elementos del nivel más bajo de una EDT representan un paquete de trabajo con límites bien definidos. En esencia, la definición de límites claros es el criterio general de éxito de una estructura de descomposición del trabajo eficaz. La definición de un paquete de trabajo incluye una descripción del trabajo a desarrollar, los objetivos del trabajo, el coste, las necesidades de recursos y la duración. Si la duración, coste y/o necesidades de recursos no está clara aún, esta unidad se llama un paquete de planificación. Con un enfoque reiterativo (por ejemplo, ágil) el paquete de trabajo en un proyecto de desarrollo de software se llama normalmente una historia de usuario. Las mismas directrices pueden aplicar a la definición de una historia de usuario que a un paquete de trabajo. Las cuentas de control son grupos de paquetes de trabajo que se usan normalmente para informar.

### Indicadores clave de desempeño

- Define paquetes de trabajo y de planificación
- Explica el propósito y los beneficios de disponer de paquetes de trabajo (bien) definidos
- Menciona y explica las maneras de definir un paquete de trabajo

#### 4.5.3.4. Establece y mantiene la configuración del alcance

### Descripción

La gestión de la configuración del alcance ayuda a minimizar las deficiencias, los errores y el aumento descontrolado e involuntario del alcance. La gestión de la configuración del alcance está destinada a asegurar que el alcance esté alineado con las necesidades y requerimientos acordados de las partes interesadas, y que todos los recursos asignados al proyecto estén trabajando con la misma versión del

producto. Los proyectos operan dentro de un contexto dinámico en el cual ocurren cambios que deben informarse y gestionarse, en lugar de ser tratados como obstáculos que dificultan el éxito del proyecto. La mentalidad de configuración del alcance es característica de un enfoque iterativo (por ejemplo, ágil) del proyecto, y está orientada a la obtención de valor en contraposición a una orientación a tareas o planes. La gestión de la configuración del alcance es generalmente un proceso continuo.

### Indicadores clave de desempeño

- Gestiona la configuración del alcance
- Define roles y responsabilidades relacionadas con la gestión de la configuración del alcance
- Relaciona la dependencia de la configuración del alcance y el enfoque general del proyecto (secuencial o iterativo)
- Compara el progreso y el valor ganado con la línea base de la planificación

#### 4.5.4. Tiempo

##### Definición

El elemento tiempo incluye la identificación y estructuración de todos los componentes de un proyecto en el tiempo con el fin de optimizar su ejecución.

##### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para definir, secuenciar, optimizar, supervisar y controlar todos los componentes que son necesarios para obtener los resultados acordados del proyecto.

##### Descripción

El objetivo de establecer un cronograma es determinar en qué momento debe realizarse cada actividad, para optimizar la ejecución del proyecto. Para los proyectos, las actividades y componentes incluyen, por ejemplo, paquetes de trabajo y fases.

En el caso de los proyectos, estas actividades deben analizarse y secuenciarse en el tiempo, debe estimarse su duración y visualizarse en un cronograma, y asignarse a personas o equipos, para lograr que se ejecuten en el orden óptimo. Este elemento de competencia tiempo, también supone supervisar las variaciones y desviaciones. Las desviaciones en la ejecución del cronograma sean causadas por influencias externas (cambios en los entregables, requerimientos, escasez de recursos o de dinero, etc.) o por influencias internas (por ejemplo entregas tardías o fuera de especificación), pueden requerir reprogramación. Periódicamente, el cronograma debería compararse con la línea base planificada y hacer ajustes si es necesario. Con la planificación iterativa, el cronograma puede ser dividido en cajas de tiempo de una cierta longitud. Con cada iteración puede definirse una cierta secuencia de actividades (por ejemplo, diseño, ejecución, pruebas e implementación). La planificación general del proyecto se enfoca entonces en el número de iteraciones y otras actividades (por ejemplo preparación, seguimiento, etc.). Cuando hay incertidumbre acerca del intervalo de tiempo requerido para cumplir una fase o actividad particular, debe introducirse en el cronograma un “amortiguador” de tiempo o una holgura.

##### Conocimientos

- Tipos de planificación
- Métodos de estimación
- Nivelación
- Métodos de generación de cronogramas, por ejemplo, diagrama de Gantt, diagrama de Kanban
- Asignación de recursos
- Análisis de redes
- Líneas base de proyecto
- Planificación de la ruta crítica
- Disminución de la duración del proyecto (Crashing)
- Caja del tiempo o técnica del Time boxing
- Fases
- Hitos
- Hacer prototipos y modelos rápidamente
- Proceso de desarrollo espiral/iterativo/ágil

## Destrezas y habilidades

- Definir las actividades a partir de paquetes de trabajo
- Definir las dependencias
- Componentes de una secuencia
- Estimar los recursos y la duración de una actividad

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Personas 3: Comunicación personal
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación

## Indicadores clave de competencia

4.5.4.1. Define las actividades requeridas para ejecutar el proyecto

### Descripción

Las actividades necesarias para lograr los resultados acordados se definen en base a un análisis de los entregables y/o requisitos, preferiblemente a través de una estructura de descomposición del trabajo. Con la planificación iterativa, el individuo se enfoca en definir solo las actividades necesarias para los entregables acordados en la iteración actual.

## Indicadores clave de desempeño

- Define las actividades relacionadas con la producción de los entregables del proyecto
- Extrae las actividades de un paquete de trabajo de una EDT

4.5.4.2. Determina el esfuerzo de trabajo y la duración de las actividades

### Descripción

Debe determinarse, para cada actividad, el esfuerzo de trabajo y la duración necesaria para llevarla a cabo. Esto incluye determinar qué recursos, las competencias de esos recursos y cuántos se requieren para cada actividad. Cuando varios recursos (materiales y humanos) están disponibles, debe encontrarse un equilibrio entre la calidad, el costo y la velocidad de entrega. Este equilibrio depende en los criterios de éxito y los requerimientos del proyecto.

## Indicadores clave de desempeño

- Determina el esfuerzo de trabajo y la duración de las actividades
- Identifica los tipos de recursos que pueden requerirse para llevar a cabo una actividad
- Identifica y decide entre varias opciones de recursos

#### 4.5.4.3. Decide en relación con el cronograma y el enfoque de la fase

##### Descripción

Dependiendo del enfoque que se ha escogido para el proyecto (por ejemplo, planificación en cascada o iterativa), debe tomarse una decisión en cuanto al número, contenido, longitud y entregables de cada etapa (o fase). La selección de una determinada ruta depende mucho de los detalles específicos del proyecto – los criterios de éxito y los requerimientos, directrices de la organización y otros factores contextuales, incertidumbre, etc. Por ejemplo, una mayor incertidumbre podría llevar a fases más cortas.

##### Indicadores clave de desempeño

- Conoce diferentes técnicas de planificación
- Escoge las técnicas de planificación apropiadas
- Determina las etapas apropiadas
- Conoce los efectos de la incertidumbre en la planificación y qué hacer para minimizar sus efectos

#### 4.5.4.4. Secuencia las actividades del proyecto y crea un cronograma

##### Descripción

Muchas actividades dependen de la disponibilidad o de la ejecución previa de otros paquetes de trabajo o actividades. Puede definirse un flujo de actividades, sobre la base de estas dependencias conocidas y de la duración calculada de cada actividad. A partir de esta información, puede calcularse la ruta crítica. Esta ruta crítica puede estar influenciada por la disponibilidad los recursos. La actividad de nivelación puede optimizar la asignación de recursos en la planificación, y puede influir en la ruta crítica.

##### Indicadores clave de desempeño

- Secuencia una serie de actividades del proyecto
- Determina las dependencias y las relaciones de dependencia
- Calcula la ruta crítica
- Nivelación la asignación de recursos para un determinado plan

#### 4.5.4.5. Realiza seguimiento al progreso en relación con el cronograma y hace los ajustes necesarios

##### Descripción

Tan pronto como finaliza la planificación y empiezan las actividades, deberían estar instalados los sistemas de control (tales como sistemas de time-writing y reuniones de progreso). Pueden usarse varios métodos, como el análisis de valor ganado, para medir el progreso logrado en comparación con la base de referencia del proyecto. El plan de un proyecto puede estar sujeto a muchas perturbaciones, con el resultado de tener que hacer los ajustes necesarios. Estas pueden venir de varias fuentes (cambios en los entregables, requerimientos, escasez de recursos o de dinero o entregas tardías o fuera de especificación) y pueden requerirse ajustes en la planificación. El cronograma debería compararse periódicamente con la base de referencia y, de ser necesario, deberían hacerse ajustes.

### Indicadores clave de desempeño

- Sabe cuándo y cómo usar varios sistemas de control del cronograma
- Aplica ajustes a la planificación en respuesta a varios tipos de perturbaciones
- Compara el progreso y el valor ganado contra la base de referencia del proyecto

## 4.5.5. Organización e información

### Definición

Organización e información incluye la definición, implementación y gestión de la organización temporal del proyecto. También incluye las definiciones de las funciones y responsabilidades requeridas, así como un intercambio eficaz de información para la organización temporal. Este elemento de competencia también incluye la creación y almacenaje de documentación, estructuras de informes y los flujos internos de comunicación del proyecto.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para crear una organización temporal con un alto nivel de desempeño, que también incluye el vínculo inseparable entre la estructura organizacional y los procesos de comunicación.

### Descripción

Este elemento de competencia describe cómo está organizado el proyecto. La competencia de organización e información incluye tanto los recursos humanos como los procesos de comunicación asociados. La organización también cubre las funciones, responsabilidades y mandatos del proyecto en los diferentes niveles. Usualmente, distingue (al menos) entre el nivel del promotor del proyecto, el nivel del proyecto y el nivel de los componentes del proyecto. Describe los flujos (formales) de información entre estos niveles, para que cada nivel sea capaz de asumir la responsabilidad que le ha sido asignada y base sus decisiones en información de alta calidad. Normalmente, el nivel del promotor del proyecto es responsable de la definición del objetivo y alcance del proyecto, y el nivel de proyecto es responsable de entregar salidas de calidad.

Para que todos los niveles logren tomar decisiones de alta calidad, cada uno debería estar apoyados por información correcta, oportuna y de alta calidad. El individuo es responsable de la calidad de la información, su oportunidad y su flujo. La información interna, la documentación y la comunicación están relacionadas muy de cerca con la dirección de la organización e incluye el identificar las necesidades de información, establecer los procesos y las infraestructuras requeridos y finalmente, supervisar el flujo de información interno y externo.

### Conocimientos

- Modelos organizacionales
- EDT como base para la organización del proyecto
- Sistemas de gestión de documentos
- Sistemas de información y documentación
- Plan de información
- Requerimientos regulatorios
- Seguridad de la información
- Formas de organizar la gobernanza para proyectos y programas

### Destrezas y habilidades

- Involucrar y convencer a otros
- Dotar de personal a la organización

- Delegación de tareas
- Gestión de las interfaces con otras partes de la organización
- Hacerse cargo de las herramientas de software del proyecto en la oficina
- Técnicas de preparación de documentos oficiales
- Planificación de la gestión de la información

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Personas 3: Comunicación personal
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 6: Trabajo de equipo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación

### Indicadores clave de competencia

4.5.5.1. Evalúa y determina las necesidades de las partes interesadas en relación con la información y documentación

#### Descripción

El individuo conoce el estrecho vínculo que existe entre información y organización y sabe que las necesidades de información pueden determinar también la necesidad de estructuras organizacionales específicas. Por ejemplo, en organizaciones que practican la subcontratación con uno o más equipos virtuales, es evidente la necesidad de un alto nivel de información. Debe tenerse cuidado en decidir quién recibe qué información – hay que tratar de evitar agobiar a las personas con demasiada información. En general, las partes interesadas deberían recibir solo la información que necesitan de una manera adecuada. El individuo debe discernir entre las necesidades de información/documentación formal e informal. El conocimiento de las estructuras y procesos corporativos delinearán automáticamente parte de la información y documentación formal (especificaciones, planes, presupuestos, informes y más). Es responsabilidad del individuo asegurarse de que la información y las necesidades organizacionales estén definidas.

### Indicadores clave de desempeño

- Evalúa y registra la información y documentación necesaria para el proyecto
- Establece diferentes formas de comunicación, incluyendo la formal y la informal
- Determina las características del proyecto que influyen en las necesidades organizacionales

4.5.5.2. Define la estructura, funciones y responsabilidades dentro del proyecto

#### Descripción

El individuo puede estructurar la organización temporal de varias maneras y es consciente de las influencias de la gobernanza y de las características contextuales tales como estrategia, estructuras y procesos, poder e interés, estándares y regulaciones, cultura y valores. Las tecnologías que se apliquen,



las soluciones que se anticipen, las competencias requeridas y la ubicación geográfica de los participantes también tendrán un alto impacto en el diseño de la estructura organizacional. El individuo conoce las ventajas y desventajas de diferentes estructuras y también es capaz de diseñar, dotar de personal e implementar la organización temporal. De ser necesario, se establecerá un marco y estructura de gobernanza apropiados para el proyecto, así como para todos los proyectos subordinados (si los hay). Como parte de este marco, las funciones y responsabilidades están claramente definidas y también están identificados quiénes tienen autoridad para tomar decisiones, así como los niveles de delegación.

### Indicadores clave de desempeño

- Explica algunas formas fundamentales de estructurar una organización temporal
- Diseña y desarrolla un sistema y una estructura de gobernanza
- Define las responsabilidades del personal clave en el proyecto
- Identifica vínculos a los mecanismos de gobernanza corporativa e interfaces con ellos
- Identifica y registra las diferencias entre las autoridades funcionales de la organización y las autoridades del proyecto

#### 4.5.5.3. Establece la infraestructura, los procesos y los sistemas para el flujo de información

### Descripción

El individuo sabe cómo establecer procesos de comunicación, incluyendo las funciones y responsabilidades y todas las reglas y directrices acerca de qué información interna se debe comunicar y de qué manera. Adicionalmente, se implementan sistemas y métodos apropiados para apoyar los mecanismos de gobernanza. Cómo limitar y/o prevenir la información redundante es un criterio clave de éxito para establecer procesos eficientes de información; y la información debe ser coherente e inequívoca. Las infraestructuras de información cubren los sistemas, medios y métodos que se requieren para documentar, almacenar y comunicar la información interna. Las infraestructuras de información y las TI son inseparables en una organización moderna y, en consecuencia, estar informado acerca de los sistemas y políticas corporativos de TI es importante para el individuo.

### Indicadores clave de desempeño

- Explica el propósito y los contenidos de los procesos de información
- Comunica información interna mediante varios métodos
- Se asegura de limitar y/o prevenir la información redundante
- Explica los beneficios de diferentes tipos de reuniones
- Explica qué está cubierto por una infraestructura para la comunicación
- Establece mecanismos de planificación y control (por ejemplo documentación de decisiones clave)

#### 4.5.5.4. Implementa, hace seguimiento y mantiene la organización del proyecto

### Descripción

El individuo sabe cómo dirigir la organización del proyecto, incluyendo la implementación, seguimiento y mantenimiento de la organización temporal. La implementación significa hacer operativa la estructura

organizacional definida, es decir, hacerla funcionar. Sin embargo, la implementación también incluye hacer cambios en la organización cuando es necesario. Debería anticiparse la necesidad de realizar cambios en la organización temporal a medida que el proyecto evoluciona. Cualquier estructura de una organización es válida sólo por un período de tiempo limitado. En particular, los cambios en factores contextuales (tales como estrategia y/o poder e interés) tienden a influir en la organización temporal y demandan cambios o ajustes menores. A través del seguimiento continuo del contexto del proyecto, el individuo tiene que prever proactivamente la necesidad de cambios en la organización temporal.

### Indicadores clave de desempeño

- Implementa nuevas estructuras organizacionales
- Supervisa la organización, incluyendo las funciones involucradas
- Ajusta la organización, incluyendo las funciones involucradas

## 4.5.6. Calidad

### Definición

La calidad tiene dos vertientes claves. Por un lado, se trata de la calidad del proceso, la manera en que se organiza el proyecto. Se refiere al desarrollo, implementación y revisión de los estándares que rigen la manera en la que se aborda la calidad en componentes, (sub)proyectos y tareas. Por otro lado, se trata de gestionar, asegurar y controlar la calidad de las salidas y productos del proyecto. La calidad abarca todo el proyecto, desde el inicio hasta después de la transición, a través de todo su ciclo de vida.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para establecer y gestionar la calidad del servicio/producto que se va a entregar y al mismo tiempo, de la gestión del proceso de entrega; y para reconocer la calidad como una herramienta de valor incalculable para el proceso de gestión del logro de beneficios.

### Descripción

La calidad en proyectos trata, por una parte, de asegurar la calidad correcta de servicios o productos (intermedios) entregados (servicios o productos específicos de proyectos). Por otra parte, se trata de asegurar que los procesos de calidad estén bien implementados a lo largo del proyecto. Asegurar que los procesos de calidad estén bien implementados significa establecer un estándar y medir su eficacia. Normalmente se basa en los estándares y métodos de la organización que está detrás del proyecto, como promotor o proveedor. Estos estándares y métodos deben adecuarse al proyecto, y luego implementarse, medirse y adaptarse.

### Conocimientos

- Validación y verificación
- Herramientas de gestión de la calidad de los procesos, por ejemplo, Lean, Six Sigma, Kaizen
- Gestión de la calidad del producto
- Coste de la calidad
- Estándares de gestión de la calidad, por ejemplo, TQM, EFQM, Teoría de restricciones, Ciclo Deming
- Herramientas de análisis de la calidad organizacional
- Procedimientos estandarizados de operación
- Implementación de políticas
- Diseño para pruebas
- Utilización de indicadores
- Métodos y técnicas de inspección
- Pruebas basadas en riesgo
- Técnicas de ensayos, incluyendo por ejemplo ensayos automatizados
- Integración continua
- Aplicación de software para manejar y gestionar ensayos y defectos

### Destrezas y habilidades

- Analizar el impacto de la gestión de calidad en proyectos y personas
- Implementar un estándar (procesos y personas)

- Adaptar un estándar de calidad
- Corregir el comportamiento de personas y grupos con una amplia variedad de intervenciones
- Desarrollar y ejecutar planes de calidad
- Conducir procedimientos de aseguramiento de la calidad
- Realizar auditorías de calidad e interpretar sus resultados
- Diseño de planes de ensayos

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Perspectiva 5: Cultura y valores
- Personas 6: Trabajo de equipo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 10: Orientación a resultados

### Indicadores clave de competencia

4.5.6.1. Desarrolla, supervisa su implementación, y revisa un plan de gestión de la calidad para el proyecto

#### Descripción

El propósito de gestionar la calidad es planificar y garantizar los requerimientos y estándares de calidad aplicables al proyecto y a los entregables del proyecto. La planificación de la calidad incluye determinar y acordar con el promotor/dueño del proyecto y otras partes interesadas claves, la calidad de los objetivos a alcanzar.

Incluye definir indicadores y establecer valores meta de calidad para esos indicadores del proyecto. Incluye establecer las herramientas, procedimientos, técnicas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad. También incluye desarrollar un plan de calidad, que contenga tipo de revisiones, responsabilidades, participantes y un cronograma desarrollado de acuerdo con el cronograma general del proyecto. Incluye también la supervisión y evaluación de las tareas definidas en el plan y cerrar las tareas de calidad, como todas las demás del proyecto.

#### Indicadores clave de desempeño

- Desarrolla y supervisa un plan de calidad
- Nombra diferentes tipos de objetivos de calidad
- Implementa medidas para alcanzar los objetivos de calidad definidos
- Define e implementa medidas de calidad
- Explica y menciona diferentes tipos de herramientas / técnicas para alcanzar los objetivos de calidad
- Explica y nombra procedimientos para lograr los objetivos de calidad
- Explica cómo alinear las actividades de gestión de la calidad a la totalidad de las actividades del proyecto y también se refiere a sus propias experiencias (en proyectos)

#### 4.5.6.2. Revisa el proyecto y sus entregables para asegurarse de que continúan cumpliendo con los requisitos del plan de gestión de la calidad

##### Descripción

El propósito de gestionar la calidad es revisar continuamente el proyecto y sus entregables. Esto incluye todos los procesos, herramientas, procedimientos, técnicas y recursos necesarios para cumplir los objetivos de calidad definidos y planificados. El proceso de gestión de la calidad asegura que las metas de calidad que deben alcanzarse se comuniquen, se entiendan, sean aceptadas y cumplidas por los miembros de la organización temporal del proyecto. El proceso también incluye ejecutar el plan de calidad a medida que el proyecto progresa, revisándolo y entregando indicadores de su cumplimiento. Las auditorías de calidad pueden ser realizadas por diferentes personas, tanto de dentro como de fuera de la organización temporal, o incluso por partes externas, como los clientes. Las auditorías sirven para un propósito relevante e importante, porque determinan el desempeño de los procesos de calidad, el control de la calidad y su resultado debe analizarse para determinar la necesidad de acciones correctivas o preventivas o solicitudes de cambio. Las auditorías de calidad también pueden usarse como medios de informar sobre el progreso.

##### Indicadores clave de desempeño

- Explica las diferentes formas de revisar el desempeño del proyecto y los procesos del proyecto
- Menciona los elementos clave necesarios para una revisión eficaz y eficiente del proyecto
- Explica cómo comunicar los objetivos de calidad del proyecto
- Menciona diferentes razones para llevar a cabo una auditoría del proyecto
- Realiza una auditoría de calidad
- Analiza una auditoría de calidad y es capaz de definir medidas o solicitudes de cambio
- Presenta al menos un ejemplo de una acción correctiva

#### 4.5.6.3. Verifica el logro de los objetivos de calidad del proyecto y recomienda cualquier acción correctiva y/o preventiva necesaria

##### Descripción

El propósito de realizar una verificación es determinar si se están cumpliendo los requerimientos de calidad, objetivos y estándares establecidos para el proyecto, en cada una de las fases de desarrollo del proyecto. El proceso de verificación se realiza durante todo el ciclo de vida del proyecto, normalmente al final de cada fase. Incluye establecer si se está alcanzando la calidad de los entregables y de los procesos del proyecto y detectar defectos mediante el uso de herramientas, procedimientos y técnicas establecidas. También incluye analizar las posibles causas de los defectos, determinar las acciones correctivas y preventivas apropiadas y formular solicitudes de cambio recomendables. Finalmente, incluye comunicar las acciones correctivas y preventivas y las solicitudes de cambio a miembros relevantes de la organización del proyecto, tanto temporal como permanente.

Las partes que representan a la organización permanente pueden realizar actividades de verificación. Se ha demostrado que, desde el punto de vista de costes, es más eficiente realizar la verificación en etapas tempranas del desarrollo del proyecto en lugar de dejar la verificación para el final del proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Describe la salida de un proceso de verificación planificado y ejecutado, haciendo referencia a sus propias experiencias (proyectos)
- Explica los contenidos y resultados de un Análisis de Causa Raíz llevado a cabo en base a defectos detectados
- Explica el proceso y las metas de las revisiones por pares
- Realiza la verificación y recomienda acciones correctivas
- Resume los contenidos y pasos para comunicar acciones correctivas preferidas y recomendadas y solicitudes de cambio, haciendo referencia a sus propias experiencias (proyectos)

#### 4.5.6.4. Planifica y organiza la validación de los resultados del proyecto

### Descripción

No siempre es factible evaluar si una meta u objetivo específico, medible, alcanzable y programado se ha cumplido o no, o el grado o porcentaje en el cual la meta u objetivo se ha cumplido. Un ejemplo de esto es el valor ganado anticipado de un proyecto, determinado por medio de los entregables del proyecto, ya que a menudo es difícil medirlo y verificarlo explícitamente. En tales casos, la validación es una manera factible de determinar el nivel de calidad del valor ganado del resultado del proyecto. La meta de la validación es crear una aceptación formal del proyecto por parte del cliente.

Normalmente la organización permanente u otras partes externas (por ejemplo, los clientes) llevan a cabo la validación y raramente la lleva a cabo la organización temporal. Sin embargo, es responsabilidad del individuo planificar y organizar la validación. La validación puede hacerse de varias maneras: en un solo evento o como un proceso para asegurar la validación continua.

### Indicadores clave de desempeño

- Explica la diferencia entre verificar y validar
- Documenta diferentes tipos de objetivos de calidad adecuados para la validación de calidad
- Conduce un ejercicio de validación de los resultados del proyecto
- Obtiene un plazo de aceptación por parte del cliente

#### 4.5.6.5. Asegura la calidad a lo largo del proyecto

### Descripción

Basándose en los procedimientos de calidad de la organización y de los proveedores, se escoge e implementa un enfoque de calidad para el proyecto. Este debería ser adecuado al propósito y debería poder implementarse con relativa facilidad. La adaptación, integración e implementación requerirán tratar con varias organizaciones (o partes de organizaciones), todas las cuales preferirían hacerlo a su manera. Una vez implementado, se requiere llevar a cabo verificaciones regulares y mejoras para mantener la adecuación al propósito. Dado que la calidad es acerca de personas, no solo de procesos, debería prestarse especial atención a la conciencia de la calidad y a la “calidad adecuada para este proyecto”.

### Indicadores clave de desempeño

- Valora, adapta e integra estándares de calidad usados por organizaciones
- Implementa procesos de calidad en el proyecto/programa/cartera de proyectos
- Conduce evaluaciones regulares de los procesos implementados y los mejora cuando es necesario
- Implementa conciencia de calidad en el proyecto / programa / cartera de proyectos, para que todos los involucrados conozcan qué nivel de calidad se requiere
- Conduce evaluaciones regulares de la conciencia de calidad y toma medidas correctivas cuando se requieren

## 4.5.7. Finanzas

### Definición

Finanzas incluye todas las actividades requeridas para estimar, planificar, ganar, gastar y controlar los recursos financieros, tanto el flujo entrante como el saliente del proyecto. Finanzas incluye tanto la gestión de costes (flujo de salida normalmente relacionado con un presupuesto), como la financiación (flujo entrante externo a la organización) y/o la dotación de fondos (flujo entrante desde dentro de la organización) requeridos para que la dirección del proyecto sea exitosa.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para asegurar que el proyecto esté provisto de suficientes recursos financieros en todo momento, que pueden alcanzarse las metas financieras del proyecto y que se supervisa el estatus financiero, se informa y se usa apropiadamente para la gestión adecuada de los recursos financieros.

### Descripción

Inicialmente, el individuo debe hacer una estimación de los costes necesarios para ejecutar el proyecto, esto es, definir el presupuesto. El individuo también tiene que llevar a cabo acciones relativas a la forma en que el proyecto se financia o recibe fondos. El individuo entonces tiene que saber cuáles son los costes planificados (o esperados) y los costes reales del proyecto, y cómo se relacionan con el progreso del trabajo realizado y los objetivos logrados.

Adicionalmente, la organización del proyecto debe establecer sistemas de gestión de costes. Se usan para supervisar el estatus financiero y proporcionar una predicción de asuntos financieros y de desempeño, que permitan al individuo tomar las decisiones apropiadas.

El individuo necesita saber qué financiación se ha contratado y qué financiación se ha previsto. De esta manera, puede usar los indicadores de desempeño para hacer predicciones del futuro desempeño del proyecto y, si se señalan brechas de fondos, debería informar de acuerdo a la organización y la gobernanza del proyecto y sugerir planes de mitigación apropiados. El término “provisión de fondos” se usa cuando una organización financia el proyecto internamente; el término “financiación” se usa cuando la organización adquiere fondos para el proyecto provenientes de fuentes externas, por ejemplo, préstamos, operaciones conjuntas, etc.

En todo proyecto es crucial la gestión apropiada del flujo de caja, en términos de gastos e ingresos. Deben calcularse y evaluarse regularmente los flujos entrantes y salientes de dinero para que puedan tomarse acciones apropiadas que aseguren suficientes recursos financieros. El establecimiento del sistema de gestión financiera tiene que hacerse en cooperación con el departamento de finanzas y/o de tesorería y otras partes relevantes de la organización permanente.

### Conocimientos

- Bases de contabilidad financiera (flujo de caja, gráficas de contabilidad, estructura de costes)
- Métodos de estimación de costes, por ejemplo, estimaciones por uno o varios expertos (Método Delphi), datos históricos, analogías, modelos de esfuerzo, estimaciones paramétricas (método punto de función), estimación de tres puntos
- Técnicas de cálculo de costes (por ejemplo, cálculo directo, indirecto, basado en actividad, etc.)
- Cálculo de costes “Design-to-cost/target”



- Procesos y gobernanza para gestión de costes
- Métodos para supervisar y controlar gastos
- Indicadores de desempeño (valor ganado)
- Estándares de informes
- Métodos de predicción (lineal, paramétrico, análisis de velocidad)
- Opciones de financiación
- Fuentes de fondos
- Conceptos y términos de gestión financiera, tales como (pero no limitado a) flujo de caja, ratio deuda-activo, retorno de la inversión, tasas de retorno
- Enfoques de contingencia
- Convenciones, acuerdos, legislación y regulaciones relevantes, incluyendo (pero no limitado a) impuestos, cambio de divisas, acuerdos bilaterales o regionales de comercio, términos comerciales internacionales, decisiones de la Organización Mundial del Comercio

### Destrezas y habilidades

- Convencer/negociar con los promotores
- Técnicas de escenarios
- Interpretar y comunicar la situación real de costes
- Desarrollar modelos y predicciones financieras
- Destrezas para la escritura
- Destrezas para hacer presentaciones
- Lectura de informes financieros
- Interpretar datos financieros e identificar tendencias
- Análisis del enfoque de gestión financiera
- Desarrollar un presupuesto del proyecto
- Establecer estructuras para la estimación de costes de los recursos del proyecto
- Dirigir y autorizar estrategias de costes y planes de gestión de costes
- Desarrollar y mantener sistemas de gestión de costes
- Conducir análisis, evaluar opciones e implementar respuestas para las variaciones de costes del proyecto

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación
- Personas 10: Orientación a resultados

## Indicadores clave de competencia

### 4.5.7.1. Estima los costes del proyecto

#### Descripción

El individuo estima (o si es posible, calcula) los costes necesarios para ejecutar el proyecto. Costes directos tales como las horas de trabajo, materiales, inversiones, costes continuos de operación, gastos de viaje, costes de formación; y costes indirectos tales como gastos generales o licencias o incluso costes de oportunidad, todos deben identificarse y estimarse. La estimación de los costes incluye la utilización de una estructura de descomposición de costes (si es posible, derivada de una estructura de descomposición del trabajo) u otros métodos apropiados, para categorizar los costes estimados. La estimación de costes se realiza generalmente “de arriba-abajo”, basada en la experiencia de expertos en la materia, datos históricos, estimación de grupo, “de abajo-arriba” u otras técnicas específicas de dominio. Las metas de coste para todo el proyecto o las categorías individuales de coste podrían definirse “de arriba-abajo” o “de abajo-arriba”. Cuando hace el cálculo, el individuo debe también ser consciente de los estándares normativos de coste que podrían ayudarle para hacer una estimación más exacta (por ejemplo, estándares de cálculo de costes de la industria de la ingeniería). Además, el individuo necesita ser capaz de aplicar la técnica de cálculo de costes apropiada, dependiendo de las características de la industria y de la naturaleza de los bienes o servicios vendidos al mercado.

#### Indicadores clave de desempeño

- Establece las estructuras de coste e identifica las categorías de coste
- Selecciona la técnica de cálculo de coste apropiada (por ejemplo, cálculo directo)
- Establece objetivos de coste consultando los estándares relevantes o las directrices internas

### 4.5.7.2. Establece el presupuesto del proyecto

#### Descripción

Establecer el presupuesto está relacionado muy de cerca con la estimación de los costes. Basándose en la estimación de costes, el individuo define los presupuestos en los niveles apropiados de la estructura de descomposición de costes. Un vínculo cercano a la estructura de descomposición del trabajo asegurará que es posible identificar cuándo se incurrirá en costes y en qué se hará el gasto. El individuo tiene una visión general del gasto de fondos en el tiempo. Teniendo en cuenta no sólo los flujos de dinero salientes, sino también los entrantes, se puede hacer una predicción del flujo de caja aún en una etapa temprana del proyecto. Los costes deberían estar definidos en el tiempo para poder verificar si puede asegurar los costes por la función de la organización que proporciona los fondos y, si no, cerciorarse de que se hagan los ajustes apropiados. El presupuesto del proyecto debería incluir también contingencias que se mantienen en reserva para cubrir las incertidumbres de fondos, riesgos, reclamos o los sobrecostes.

#### Indicadores clave de desempeño

- Establece planes de presupuesto
- Desarrolla escenarios de presupuesto basados en elementos relevantes en cuanto a coste
- Planifica el presupuesto para contingencias
- Evalúa el presupuesto contra el tiempo y los fondos y hace los ajustes posibles
- Establece el presupuesto final

### 4.5.7.3. Asegura los fondos para el proyecto

#### Descripción

El individuo se cerciora de la disponibilidad de recursos financieros en el momento oportuno para asegurarse de que los costes están cubiertos. El individuo debe seguir los procesos organizacionales de aprobación (si existen) para cubrir las necesidades financieras. Las discusiones relativas a la financiación pueden verse influenciadas por circunstancias políticas. En este caso, el individuo podrá verse en la necesidad de promover el proyecto frente a los potenciales promotores internos y externos. Aunque la parte financiera debería ser responsabilidad del promotor del proyecto, normalmente el director del proyecto necesita determinar la estructura financiera.

#### Indicadores clave de desempeño

- Establece las estrategias de financiación para los proyectos
- Identifica fuentes de fondos
- Maneja los procesos organizacionales de aprobación
- Cooperar, mantiene un contacto cercano y puede negociar con promotores potenciales para obtener fondos

### 4.5.7.4. Desarrolla, establece y mantiene un sistema de gestión financiera y de informes para el proyecto

#### Descripción

Debe establecerse un sistema de gestión financiera y de informes, de modo que esté disponible, en cualquier momento, un resumen de la situación financiera y del estatus del proyecto. El sistema de gestión financiera vincula la estructura de costes del proyecto, la estructura de costes de la organización y el cronograma del proyecto. Incluye no solo procesos sino también funciones y responsabilidades (por ejemplo, autorizaciones de pago). Los informes financieros son la salida visual del sistema de gestión. El individuo establece los indicadores de gestión del desempeño para supervisar las relaciones entre el coste y el progreso (por ejemplo, costes restantes actualizados y valor ganado). Las bases para estos indicadores incluyen la esquematización de estructuras de coste y estructuras de proyecto. En la mayoría de las organizaciones, la gestión financiera del proyecto está vinculada estrechamente con la contabilidad organizacional y los procesos de control. Si están implantados, deben usarse los métodos e instrumentos obligatorios, pero adaptados a las necesidades específicas del proyecto. Si no están implantados, deberá definirse y aplicarse un sistema de gestión financiera específica para el proyecto.

#### Indicadores clave de desempeño

- Define los procesos y el gobierno para la gestión financiera
- Define los indicadores de desempeño financiero del proyecto
- Relaciona la estructura de costes del proyecto con la estructura de costes de la organización (por ejemplo, agregando paquetes de trabajo)
- Desarrolla los informes apropiados de acuerdo a la organización y el gobierno del proyecto

#### 4.5.7.5. Hace seguimiento a las finanzas del proyecto para identificar y corregir desviaciones con respecto al plan del proyecto

##### Descripción

La meta del control financiero es identificar desviaciones respecto al plan, para permitir reacciones oportunas. El individuo supervisa los costes planificados y los costes reales, obligaciones y costes esperados del proyecto, así como al flujo de caja. Tras analizar la desviación y sus posibles causas, se llevan a cabo las acciones necesarias. Los costes planificados se derivan del plan más reciente del proyecto (presupuesto aprobado más recientemente actualizado, que incluya cambios). Los costes reales provienen de los actuales, cuya supervisión realiza el equipo del proyecto. La función de contabilidad de la organización proporciona, sin embargo, las cifras reales. Estas incluyen los gastos incurridos para todos los elementos de coste planificados, tales como costes de mano de obra, costes de viajes o facturas y otras obligaciones cubiertas por el acuerdo de aprovisionamiento y no contempladas en el cálculo del coste (por ejemplo, transporte de materiales, consultorías, etc.). Las obligaciones se incluyen normalmente en el control de costes. Son gastos vinculados a las órdenes de compra que no se han pagado todavía. Resulta especialmente informativo comparar los costes reales con los planificados, cuando los costes están relacionados con el progreso del proyecto. El individuo usa los indicadores de desempeño financiero para supervisar las relaciones entre los costes planificados, los costes reales, el trabajo realizado y las previsiones de progreso (por ejemplo, los indicadores de valor ganado: SPI, CPI, etc.). Por lo tanto, el individuo analiza el desempeño presente del proyecto mediante el control de los recursos financieros y gestiona cualquier ahorro o exceso de gasto. Finalmente, el individuo usa los indicadores de desempeño para hacer predicciones del futuro desempeño del proyecto. Si se prevén brechas de coste, el individuo necesita informar de acuerdo con la organización y gobernanza del proyecto y sugerir un plan de mitigación apropiado.

##### Indicadores clave de desempeño

- Establece y evalúa informes de costes
- Analiza e interpreta situaciones financieras
- Usa indicadores de desempeño financiero para supervisar y controlar el proyecto
- Produce previsiones del desempeño del proyecto, en base a los indicadores financieros
- Señala brechas de costes y sugiere planes de mitigación, de acuerdo con la organización y gobierno del proyecto, para cualquier brecha en los costes que no pueda manejarse por las contingencias de presupuesto del programa

## 4.5.8. Recursos

### Definición

El elemento de competencia Recursos incluye definir, adquirir, controlar y desarrollar los recursos necesarios para lograr el resultado del proyecto. En recursos se incluye personas, experiencia, instalaciones, equipo, materiales, infraestructura, herramientas y otros activos requeridos para llevar a cabo las actividades de acuerdo a los objetivos. Este elemento de competencia incluye definir una estrategia para adquirir y utilizar los recursos para lograr el mejor desempeño del proyecto, optimizando la utilización de los recursos dadas las restricciones financieras y de tiempo, y su seguimiento continuo y control.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para asegurarse de que los recursos requeridos están disponibles y asignados según se necesite con el fin de cumplir los objetivos.

### Descripción

Para lograr sus objetivos, un proyecto necesita recursos. Gestionar los recursos significa aplicar el enfoque apropiado para definir y obtener dichos recursos. La asignación de recursos debe prepararse durante la fase de planificación y debe hacerse un seguimiento continuo y ajustes a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. El individuo debe asegurarse de que los recursos humanos tienen las competencias necesarias y de que disponen de la información, herramientas y entrenamiento adecuados para realizar exitosamente las tareas requeridas. Puesto que las necesidades y la disponibilidad de recursos cambian regularmente, por razones algunas controlables y otras incontrolables, la provisión de recursos es un proceso continuo o regular.

En el caso de los proyectos, los individuos frecuentemente tienen que negociar con la organización permanente o los proveedores externos de servicios, para obtener los recursos deseados. Con algunos tipos de recursos, pueden ocurrir conflictos de disponibilidad, debido a eventos inesperados tales como escasez de fondos, problemas de desempeño, fallos de equipos, problemas climatológicos, protestas laborales, etc. Estas condiciones pueden requerir una reprogramación de actividades y un cambio en los recursos involucrados en las actividades actuales o subsecuentes, especialmente si las actividades críticas se ven afectadas por tales eventos. Deben, por lo tanto, establecerse procedimientos para identificar estos eventos inesperados y asegurarse de que los ajustes necesarios se hagan lo antes posible.

### Conocimientos

- Métodos de asignación de recursos
- Evaluación de recursos
- Cálculo de utilización de recursos y técnicas de recolección
- Gestión de la competencia
- Conceptos de procesos de aprovisionamiento, suministro y demanda
- Formación

## Destrezas y habilidades

- Planificación, asignación y gestión de recursos
- Identificar y clasificar diferentes formas de trabajar
- Desarrollar una matriz de recursos y destrezas, identificando las destrezas y documentando las brechas individuales de destrezas
- Priorización y asignación de recursos, dadas las múltiples prioridades que compiten por los recursos

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Perspectiva 5: Cultura y valores
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 6: Trabajo en equipo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación

## Indicadores clave de competencia

### 4.5.8.1. Desarrolla un plan estratégico de recursos para entregar el proyecto

#### Descripción

El plan estratégico de recursos estipula quién es responsable de qué parte de la definición de los recursos, la asignación de recursos, el desarrollo de los recursos, la distribución de los recursos y la liberación de los recursos. Las responsabilidades pueden recaer en el director del programa (si el proyecto es parte de un programa), en las organizaciones constituyentes, en los directores de recursos o en los proyectos subyacentes. El plan estratégico de recursos necesita estar alineado con el cronograma. El individuo desarrolla, organiza y evalúa un plan y lo adapta a los cambios cuando se requiera.

#### Indicadores clave de desempeño

- Identifica los requerimientos de recursos del proyecto en base a estimaciones de recursos
- Capta la base de referencia para recursos existentes y propuestos
- Revisa y analiza la capacidad de recursos de la organización e identifica tendencias
- Coordina con los procesos de la organización constituyente o de la dirección de la cartera de proyectos

### 4.5.8.2. Define la calidad y cantidad de los recursos requeridos

#### Descripción

El individuo debe identificar los recursos (tipo, cantidad y calidad) que se requieren para obtener con éxito los resultados del proyecto, en base al plan estratégico de recursos. Los recursos incluyen personas, experiencia, instalaciones, equipo, materiales, infraestructura, herramientas, fondos no financieros o

servicios. Tras identificar estas necesidades de recursos, se conduce un análisis más detallado que define cuándo necesitan estar disponibles los recursos y de qué calidad y en qué cantidad se requieren. Esto puede resultar en uno o varios planes operacionales detallados de recursos.

### Indicadores clave de desempeño

- Describe los recursos necesarios para el proyecto
- Traza un plan de recursos (basado en el plan detallado del proyecto)
- Define la cantidad y calidad de recursos requeridos

#### 4.5.8.3. Identifica las fuentes potenciales de recursos y negocia su adquisición

### Descripción

Una vez definidos los recursos necesarios, deben identificarse los proveedores adecuados de recursos. La fuente de suministro de los recursos pueden ser las organizaciones o entidades comerciales. Muchas organizaciones proporcionan directrices de suministro que deben seguirse. Especialmente cuando deben tomarse decisiones del tipo “hacer o comprar” el individuo debe contar con redes formales e informales de información. Es necesario un buen conocimiento de la organización, así como una revisión amplia de los mercados de recursos, para crear y decidir acerca de alternativas de suministro. Obtener recursos externos es muy diferente de asignar recursos internos. Mientras que la obtención de recursos internos es simplemente una cuestión de disponibilidad y calidad, los costos de los recursos externos también tendrán que negociarse.

### Indicadores clave de desempeño

- Toma decisiones del tipo “hacer o comprar”
- Crea y evalúa alternativas de suministro
- Define una estrategia de suministro
- Contacta con proveedores de recursos
- Negocia la disponibilidad de recursos

#### 4.5.8.4. Ubica y distribuye los recursos de acuerdo a las necesidades definidas

### Descripción

Asignar recursos significa adjudicar recursos a proyectos y actividades específicas. Esto permite supervisar, controlar y gestionar los recursos, sus resultados y los costes relacionados. La asignación de recursos está, en general, estrechamente vinculada a la programación. Los cambios en la programación y los cambios en la disponibilidad o calidad de los recursos normalmente se afectan mutuamente. Cuando se asignan recursos humanos hay que tener en cuenta algunas especialidades, debido a que la productividad y la velocidad de aprendizaje pueden diferir entre individuos. Los recursos que se contratan deben distribuirse en el proyecto, de acuerdo a las necesidades y de acuerdo al plan estratégico de recursos. Deben cumplirse las condiciones bajo las cuales se contratan los recursos. Cuando hay necesidades de recursos que están en conflicto, el individuo debe considerar todas las opciones y proponer la mejor manera de atender estas necesidades, en base a las prioridades, urgencia u otros criterios. Deben desarrollarse e implementarse medidas para superar la escasez de recursos. El individuo debe ser capaz de organizar la distribución de recursos y adaptarla si es necesario. Este es el caso, no solo para los recursos

de los que el individuo es responsable directo, sino también para los recursos que son críticos para la obtención de beneficios y que están bajo la jurisdicción de otras personas (estipulados por el plan estratégico de recursos).

### Indicadores clave de desempeño

- Vincula los recursos con la estructura del proyecto
- Crea programaciones (o listas de tareas) para los recursos
- Negocia los conflictos de recursos

#### 4.5.8.5. Evalúa el uso de los recursos y toma las acciones correctivas necesarias

### Descripción

Debe hacerse seguimiento a todos los parámetros e indicadores relevantes, para asegurar el uso apropiado de los recursos. Evaluar los recursos implica aplicar un enfoque sistemático para derivar cifras de productividad. Cuando se requiera, el individuo debería tomar medidas correctivas. En caso de sobreestimación o subestimación, deberán verificarse las nuevas asignaciones.

El individuo también debería evaluar regularmente la calidad y disponibilidad de los recursos asignados. En el caso de los recursos externos, puede ser necesario hacer consultas con los proveedores y otros contratistas para mejorar o cambiar el recurso. El desempeño de las personas puede requerir mejoras. Estas personas necesitarían entonces desarrollo, preparación y medidas específicas de entrenamiento. Esto debe negociarse y coordinarse con los proveedores del recurso. El individuo es responsable de la asignación y reasignación de recursos críticos, incluso más allá de los recursos de los que es directamente responsable.

### Indicadores clave de desempeño

- Define un enfoque sistemático para evaluar el uso de recursos
- Proporciona oportunidades para mejorar competencias/destrezas
- Enfrenta la escasez de destrezas con el miembro relevante del equipo y su director de línea



## 4.5.9. Aprovisionamiento

### Definición

El aprovisionamiento es el proceso de comprar u obtener bienes y/o servicios de un tercero. Incluye todos los procesos, desde la planificación de las compras hasta la adquisición y la administración del contrato. Debido a que el aprovisionamiento se enfoca en los proveedores externos a la organización matriz, procura recursos (personas, herramientas, material y sub-entregables) que no están disponibles dentro de la organización. Este elemento de competencia también incluye escoger o tomar las vías de aprovisionamiento óptimas, lo cual cumpliría el objetivo a largo plazo no solo del cliente, sino también de la organización (por ejemplo asociación, sociedades conjuntas, etc.). Estas vías pueden significar compartir financiación, experiencia, etc., pero también implican el riesgo de fracasar en el mercado.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para obtener el mejor valor posible de los proveedores o socios seleccionados y, por lo tanto, lograr el mejor valor para el comprador y la organización.

### Descripción

El proceso de aprovisionamiento permite a las organizaciones adquirir los recursos necesarios que estas organizaciones no poseen o producen por sí mismas (al menos, en las cantidades requeridas). Las políticas de aprovisionamiento de la organización son a menudo impuestas desde arriba. Cuando los aspectos del aprovisionamiento involucran una porción substancial de un proyecto, o cuando hay múltiples elementos que deben ser adquiridos, el enfoque del aprovisionamiento debería documentarse como un plan de aprovisionamiento, que cubra, por lo menos:

- Tipos de contratos que se usarán
- Funciones y responsabilidades
- Procedimientos de selección de los proveedores
- Reglas para la subcontratación

La gestión del aprovisionamiento puede ser realizada por individuos asignados al proyecto, se puede delegar en especialistas o departamentos (por ejemplo, el departamento legal, el departamento de finanzas), la puede dirigir el responsable del nivel de programa para el aprovisionamiento de toda la organización y asociaciones estratégicas o incluso puede estar influenciada por el nivel de cartera de proyectos. También deben tenerse en cuenta consideraciones estratégicas tales como la sostenibilidad, los costes del ciclo de vida o la reducción de costes generales, producto de desarrollar relaciones positivas con proveedores, socios o vendedores, y los riesgos asociados. Para cada elemento que debe adquirirse, el proceso básico incluye definir las necesidades, identificar potenciales proveedores o socios, obtener propuestas técnicas y financieras, seleccionar el proveedor o socio preferido y negociar un acuerdo con el proveedor preferido, efectuar la adquisición y administrar el contrato. El inventario, la disposición, y otras funciones relevantes a menudo se consideran un aprovisionamiento indirecto. La cantidad de esfuerzo dedicado a cada paso debería corresponderse con el tamaño y la complejidad del elemento que se está adquiriendo.

El intercambio de bienes o servicios entre unidades de la misma entidad legal puede tratarse, a veces, como un aprovisionamiento. En tales casos, el aprovisionamiento debería manejarse como si se hiciera entre partes independientes y estar sujeto al mismo nivel de control.

## Conocimientos

- Estrategias de suministro
- Análisis de hacer/comprar
- Metodologías de desarrollo de proveedores
- Políticas, procedimientos y prácticas organizacionales de aprovisionamiento
- Métodos de suministro (por ejemplo, RFI, RFP, RFQ)
- Tipos de contratos (por ejemplo, precio firme fijo, tiempo y materiales, costo más margen)
- Procesos, métodos y herramientas de gestión de reclamaciones
- Procedimientos y prácticas de licitación
- Conocimientos legales de contratos
- Términos y condiciones contractuales
- Gestión de la cadena de suministros

## Destrezas y habilidades

- Know-how táctico
- Destrezas de presentación
- Administración de contratos

## Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Perspectiva 5: Cultura y valores
- Personas 4: Relaciones y participación
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación

## Indicadores clave de competencia

### 4.5.9.1. Acuerda necesidades de aprovisionamiento, opciones y procesos

## Descripción

La identificación de necesidades y opciones es el proceso de determinar qué recursos o servicios deben ser adquiridos o por qué aspectos del proyecto conviene asociarse con otros. Esto puede ser resultado de la escasez o falta de disponibilidad interna o de una decisión consciente de adquirir recursos externamente (estrategia de hacer o comprar).

Las opciones de aprovisionamiento, rutas, requisitos de aprovisionamiento, documentos de licitación y criterios de selección deben acordarse. El individuo gestiona este proceso, a menudo cooperando cercanamente con departamentos especializados, o delegando en ellos o en la dirección, asegurándose de que esté disponible la información relevante y de que las partes interesadas relevantes internas y externas estén informadas.

## Indicadores clave de desempeño

- Define las razones (basadas en necesidades) para el aprovisionamiento o la asociación

- Prepara, produce o recopila la información necesaria como aporte para los expertos en el tema de aprovisionamiento
- Define los documentos de licitación y los criterios de selección en base a las necesidades
- Apoya los procesos y procedimientos de preparación del aprovisionamiento

#### 4.5.9.2. Contribuye a la evaluación y selección de proveedores y socios

##### Descripción

El individuo se asegura de identificar, evaluar y seleccionar a la organización asociada y/u otros expertos, proveedores o socios. En este proceso de selección se aplican los documentos de licitación y los criterios de selección (o se reformulan, si no hay proveedores que sean capaces de cumplir los términos de referencia). Esta licitación y los criterios de selección y el proceso de aprovisionamiento pueden estar sujetos a regulaciones formales (por ejemplo en países donde se aplica la legislación Romano-Germánica). El proceso de selección en sí mismo, normalmente incluye varios pasos, tales como solicitudes de información (SDI o RFI, por sus siglas en inglés) y solicitudes de propuestas (SDP o RFP, por sus siglas en inglés) o solicitud de cotización (SDC o RFQ por sus siglas en inglés). Si el aprovisionamiento lleva a algunos modelos de asociación y no se va a usar el proceso de licitación, el individuo deberá seguir un proceso cuidadoso para salvaguardar la calidad de la selección de asociados.

##### Indicadores clave de desempeño

- Pone en marcha una solicitud de cotización (licitación), si es necesario, en cooperación con la función de aprovisionamiento
- Describe y define los pasos de un proceso de selección de proveedores
- Define y explica los contenidos de los documentos de licitación
- Define y usa los criterios de selección
- Se alinea con las regulaciones de aprovisionamiento formal (internacionales, nacionales y específicas de la rama)
- Evalúa los detalles del aprovisionamiento y sugiere modelos de asociación (por ejemplo, sociedades conjuntas, asociaciones a largo plazo, etc.)

#### 4.5.9.3. Contribuye a la negociación y acuerdo sobre los términos contractuales y de las condiciones que cumplan los objetivos del proyecto

##### Descripción

Una vez se selecciona al proveedor o asociado, puede seguir un proceso de negociación para llegar a acuerdos acerca de los términos y condiciones contractuales. El individuo supervisa este proceso y se asegura de que los negociadores tengan un mandato claro, en cooperación cercana con los especialistas en compras y/o los especialistas legales.

Los contratos pueden variar en forma, nivel de detalle, duración, términos y condiciones, penalidades, legislación aplicable y muchos otros aspectos. El individuo cuida de que estos aspectos se relacionen estrechamente y sirvan a los objetivos del proyecto y de la organización.

Cuando las negociaciones del contrato son complejas y de larga duración, a veces se acuerdan unas disposiciones precontractuales para hacer posible el trabajo preliminar o las entregas.

### Indicadores clave de desempeño

- Define un mandato de negociación y establece los objetivos a ser negociados
- Distingue entre diferentes formas contractuales y sus implicaciones para el proyecto
- Conoce los términos y condiciones contractuales y reflexiona sobre sus implicaciones para el proyecto
- Negocia un contrato estableciendo precio, disponibilidad y posibilidades de personalización y cronogramas de adquisición

4.5.9.4. Supervisa la realización de los contratos, aborda cuestiones y solicita compensación donde es necesario

### Descripción

El desempeño de un contrato significa la supervisión continua del proveedor o asociado, una vez se ha establecido el contrato, para asegurar su ejecución correcta y oportuna. En caso de desviaciones de los términos contrato, el individuo tiene que tomar medidas o escalar, cuando sea necesario, dentro de la propia organización. Si no se cumplen uno o más términos del contrato (tales como tiempo de entrega, calidad, etc.), el individuo debe tomar medidas y enfrentar la situación y, si es posible, resolverla. Esto puede incluir varias técnicas, desde notificaciones leves hasta renegociaciones serias, y el individuo necesita saber cuándo usar cada una de ellas. Tras aplicar las técnicas, si el socio contractual sigue incumpliendo, el individuo debería tomar o solicitar una decisión acerca de si se aplica una penalidad al socio contractual o se busca compensación por otros medios. Esta situación puede incluir acciones legales o involucrar a especialistas legales, siempre en consulta con la dirección, con el fin de alinearse con las políticas estratégicas de aprovisionamiento a largo plazo.

### Indicadores clave de desempeño

- Implementa medidas para gestionar el desempeño de contratos
- Identifica desviaciones de los términos del contrato
- Maneja brechas contractuales tomando medidas correctivas (por ejemplo, conversaciones, renegociaciones, etc.)
- En caso de que surjan dificultades en las renegociaciones, involucra a las funciones legales, logísticas y/o de adquisiciones de la organización
- Maneja las disputas y reclamaciones contractuales generadas por el proveedor
- Concluye y finaliza la relación de negocios acordada, cuando el proyecto está en riesgo o se han cumplido todas las obligaciones contractuales

## 4.5.10. Planificación y control

### Definición

Sobre la base del diseño, todos los elementos confluyen en un plan equilibrado, cuya ejecución está controlada. El plan debería actualizarse regularmente, en función de los cambios que se suceden dentro del proyecto o en su contexto. El control también se adapta y mejora regularmente, de modo que el individuo mantenga el control.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para establecer y mantener una visión equilibrada e integrada sobre la dirección de un proyecto. Mantener el equilibrio, la consistencia y el desempeño es crucial para lograr los resultados acordados.

### Descripción

La competencia de planificación y control es en la que se une toda la información y se preparan o toman decisiones. En los otros elementos de competencia, se describen (y dirigen) en detalle muchos procesos y actividades. En este elemento de competencia, éstos se observan y dirigen en combinación, tal como se estipula en el documento de arquitectura que se desarrolla en la fase de diseño. El proceso cíclico básico es: planificar, ejecutar, supervisar, ajustar el plan o ajustar la ejecución.

El enfoque desde el punto de vista de la dirección de proyectos es en planificación y supervisión. La información tiene que adquirirse y combinarse, tienen que seleccionarse la organización y sus equipos y hay que hacer selecciones. El individuo debe determinar cómo planificar y escalar el esfuerzo de dirección del proyecto, y la manera de dirigir el proyecto. Esto incluye elegir el estilo correcto de dirección, cuánto y qué delegar, etc. Todo esto se establece en uno o más documentos de decisión (visión, hoja de ruta, plan, etc.) que necesitan discusión y acuerdo.

Una vez que se ha establecido el proyecto, deben estar instaurados los procesos de seguimiento. Estos procesos recogen información regularmente en relación con el progreso, las finanzas y la utilización de recursos en comparación con la base de referencia, adhesión a la calidad y otros estándares, satisfacción de las partes interesadas, etc. La información regular (tanto de los niveles bajos al director del proyecto, como del director del proyecto a las partes interesadas) es una parte esencial de las competencias.

Para apoyar continuamente el proceso de aprendizaje, debe también evaluarse regularmente el esfuerzo de dirección realizado. Sobre la base de esta información, pueden requerirse cambios. Una dirección de cambios predefinida y transparente es otro elemento esencial del control del proyecto.

Al concluir ordenadamente cada fase durante el ciclo de vida del proyecto, debería realizarse una evaluación y prepararse un informe que especifique los resultados del proyecto, el éxito y las lecciones aprendidas.

### Conocimientos

- Transiciones fase/etapa
- Informes
- Oficina de proyecto
- Ciclo de Deming (planificar-hacer-verificar-actuar)
- Solicitudes de cambio

- Gestión por objetivos
- Gestión por excepción
- Informe de lecciones aprendidas
- Planificación de fase/etapa/aceleración/lanzamiento
- Solicitudes de cambio
- Decisión de aplicar fondos y hacer o comprar
- Informes de excepción
- Informes de problemas
- Plan de dirección del proyecto
- Evaluación del proyecto (fase)
- Liquidación
- Autoridad para la toma de decisiones

### Destrezas y habilidades

- Reuniones de control de progreso
- Gestión de cambio
- Generación de informes
- Negociación y solicitud de cambios
- Taller de puesta en marcha
- Reunión de inicio
- Reunión de cierre
- Gestión de problemas
- Gestión de cambios
- Análisis de valor ganado
- Gráficos de progreso

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 1: Estrategia
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 7: Conflictos y crisis
- Personas 8: Ingenio
- Personas 9: Negociación

## Indicadores clave de competencia

### 4.5.10.1. Inicia el proyecto y desarrolla y logra acuerdos sobre el plan de dirección del proyecto

#### Descripción

La primera fase de todo proyecto es esencial porque proporciona las bases para un proyecto exitoso. Esta fase de preparación se caracteriza frecuentemente por su incertidumbre, con información incompleta y que no está disponible aún. Los requerimientos de las partes interesadas pueden estar definidos solo a grandes rasgos, sus expectativas no ser realistas o imposibles de entregar en el marco de tiempo disponible, mientras que el optimismo y entusiasmo tempranos deben ser templados con la realidad. Un estilo de dirección de proyectos proactivo, un taller de puesta en marcha bien preparado y dirigido con eficacia y el reclutamiento del personal apropiado para el equipo de proyecto, pueden mejorar las probabilidades de que el proyecto sea exitoso. Uno o más talleres de puesta en marcha deberían enfocarse en desarrollar la carta del proyecto y preparar el plan de dirección del proyecto, establecer las funciones del equipo y el camino crítico del proyecto.

El individuo prepara y planifica un proyecto. Partiendo del diseño predefinido de alto nivel, el individuo recopila, analiza, valora y prioriza suficiente información de las partes interesadas y expertos para afinar este enfoque y generar un plan general de dirección de proyecto. Este plan estará basado en información y elecciones acerca de requerimientos y calidad, entregables y restricciones acordadas, estructuras de comunicación y organización, recursos y presupuesto necesarios, planificación y riesgos principales, etc. Finalmente, el plan necesita validación y acuerdos (y que los recursos y el presupuesto necesarios estén disponibles) para iniciar la puesta en marcha y la fase o fases de ejecución del proyecto.

#### Indicadores clave de desempeño

- Organiza el proceso de puesta en marcha del proyecto
- Recopila toda la información necesaria de las partes interesadas y los expertos
- Analiza, valora y prioriza la información
- Organiza y facilita un taller de puesta en marcha del proyecto
- Prepara el acta constitutiva del proyecto o el plan de dirección del proyecto y logra acuerdos al respecto
- Prepara y comunica el plan para el esfuerzo de dirección del proyecto
- Inicia y dirige la transición a una nueva fase del proyecto

### 4.5.10.2. Inicia y dirige la transición a una nueva fase del proyecto

#### Descripción

A partir de la decisión de financiar y continuar con el proyecto, la puesta en marcha de la siguiente fase y todas las fases subsecuentes se llevará a cabo con lo siguiente en mente:

- Los objetivos específicos para esta siguiente fase del proyecto
- Cualquier cambio organizacional necesario
- La necesidad de reconfirmar o modificar la carta del proyecto y los planes de dirección del proyecto

El cronograma detallado, los planes de costes y recursos, la lista de riesgos y posiblemente los beneficios esperados (caso de negocio) deben actualizarse. Dependiendo del tamaño o la complejidad del proyecto, una reunión de inicio es un medio eficaz de informar y hacer participar al equipo del proyecto sobre los

planes, demandas y metas del proyecto o de la fase del proyecto. Esta reunión o taller también puede usarse para definir en mayor detalle la descomposición del trabajo, la planificación, las asignaciones o los valores del proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Organiza la dirección del proceso de ejecución del proyecto
- Define las metas y entregables de la siguiente fase o fases
- Dirige la transición entre fases
- Organiza y facilita la reunión de lanzamiento del proyecto

4.5.10.3. Controla el desempeño del proyecto contra la planificación del proyecto y toma cualquier medida correctiva necesaria

### Descripción

El control se basa en los objetivos, planes y contratos del proyecto. Este proceso de dirección mide el progreso y desempeño real del proyecto, lo compara contra la base de referencia del proyecto y toma cualquier medida correctiva necesaria. El control se realiza normalmente a través de verificaciones de los objetivos preestablecidos, midiendo resultados y corrigiendo desviaciones (control de diagnóstico). Cuando hay incertidumbres mayores, estas pueden reducirse usando retroalimentación y sugerencias de miembros operacionales para ajustar el proceso (control interactivo). El control y los informes se realizan para el período actual e incluyen una proyección para un número apropiado de períodos de tiempo en el futuro. Un sistema integrado de control e informes del proyecto cubre todos los objetivos del proyecto y los correspondientes criterios de éxito para las fases relevantes del proyecto y los requerimientos de todas las partes interesadas.

### Indicadores clave de desempeño

- Define un ciclo de control del desempeño
- Describe medios y métodos aplicables al control del desempeño
- Mide el progreso y el desempeño

4.5.10.4. Informa sobre el progreso del proyecto

### Descripción

Los informes proporcionan información y comunicación acerca del estatus del trabajo en el proyecto (costes, tiempo, recursos, riesgos y oportunidades, excepciones, etc.) en la fase actual y en las fases previas, y hacen proyecciones del desarrollo del proyecto para la fase actual y hasta el final del proyecto. Los informes incluyen las actualizaciones periódicas verbales y escritas y las proyecciones realizadas por los miembros del equipo o de los líderes de equipo al director del proyecto y del director del proyecto a las partes interesadas (tales como la junta principal o la junta del proyecto). Los informes también incluyen auditorías y revisiones financieras del proyecto. Si el individuo y/o el equipo tienen mucha experiencia, puede ser suficiente y aceptable para las partes interesadas que “informen solo por excepción”. Esto significa generar información solo si hay algo significativo que necesita informarse, en lugar de hacerle seguimiento por la vía de informes de estatus o de actualización.



### Indicadores clave de desempeño

- Elabora una estructura de informe (qué, cuándo, con qué frecuencia, cómo, etc.)
- Elabora un informe de progreso
- Elabora un informe de proyección
- Elabora informes de transición de fase

#### 4.5.10.5. Evalúa, logra acuerdos e implementa cambios en el proyecto

### Descripción

Frecuentemente es necesario hacer cambios en un proyecto debido a acontecimientos no anticipados. Puede ser necesario cambiar la especificación del proyecto o los términos de contrato con proveedores o clientes. Debe hacerse seguimiento a los cambios comparándolos con las metas y objetivos originales del proyecto, tal como se establecieron en el caso de negocio y/o en el acta constitutiva del proyecto. El proceso de gestión de cambios que se adopte debe acordarse al comienzo del proyecto, con todas las partes interesadas relevantes. Un proceso formal y proactivo de gestión de cambios que anticipe la necesidad de cambios es preferible a un proceso que solo reaccione después de que la necesidad del cambio es obvia.

Un cambio en el alcance del proyecto o en la especificación de un entregable se realiza mediante un proceso formal predefinido. El proceso de cambio incluye todo lo que resulta del cambio requerido o la nueva oportunidad que se ha identificado, e incluye acuerdos en el proceso de decisión del cambio, acuerdos en la necesidad del cambio y la decisión de aceptar el cambio y su implementación. Esto aplica para todos los tipos de cambios. La gestión del cambio identifica, describe, clasifica, evalúa, aprueba o rechaza, realiza y verifica los cambios con las normas legales y con otros acuerdos. Cualquier parte puede solicitar cambios y estos deben gestionarse como cambios propuestos y cambios aprobados, y comunicarse apropiadamente a todas las partes interesadas. Para la gestión de un cambio, se toman en consideración sus efectos directos e indirectos en todo el proyecto y en su contexto. El impacto de los cambios en los entregables, la configuración, la programación, el coste, el plan financiero y los riesgos del proyecto se determinan por comparación con la línea base del proyecto. Una vez que se han aceptado los cambios, el plan se ajusta en consecuencia.

### Indicadores clave de desempeño

- Organiza un proceso para gestionar cambios
- Hace un informe de excepción o de cambio
- Cambia la configuración del alcance

#### 4.5.10.6. Cierra y evalúa una fase o el proyecto

### Descripción

Después de completado el proyecto o una fase del proyecto, se lleva a cabo un proceso de cierre, tras la entrega de los resultados del proyecto o fase. Cada fase de un proyecto o subproyecto debería cerrarse formalmente con una evaluación y la documentación de la fase llevada a cabo, verificando que se hayan alcanzado los objetivos y se hayan satisfecho las expectativas del cliente. En el cierre de una fase, deberían revisarse las propuestas para la siguiente fase o fases del proyecto y cualquier asunto que requiera una decisión debería someterse al órgano de autorización apropiado.

Si se ha firmado un contrato formal, las consideraciones incluyen la transferencia de responsabilidades del contratista al dueño del proyecto, el comienzo del período de garantía y la facturación de los pagos finales. Se requiere producir la documentación de entrega (también conocida como “de construcción”) y proporcionar entrenamiento a aquellos que usarán los resultados del proyecto. Estos pasos son esenciales para asegurarse de que se obtengan los beneficios de la inversión realizada en el proyecto.

Se evalúan los resultados del proyecto y la experiencia adquirida, y se documentan las lecciones aprendidas, de modo que puedan usarse para mejorar futuros proyectos. Los miembros del equipo del proyecto serán reclamados para nuevas asignaciones y deberían liberarse formalmente de sus funciones y responsabilidades.

### Indicadores clave de desempeño

- Organiza el proceso de cierre del proyecto
- Organiza y facilita un taller de cierre
- Facilita una evaluación completa del proyecto
- Prepara un informe con las “lecciones aprendidas” del proyecto

## 4.5.11. Riesgo y oportunidad

### Definición

Riesgo y oportunidad incluye la identificación, evaluación, planificación de la respuesta e implementación y control de los riesgos y oportunidades relacionados con los proyectos. La gestión de riesgos y oportunidades ayuda a los que toman las decisiones a hacer elecciones informadas, a priorizar las acciones y a distinguir entre cursos de acción alternativos. La gestión de riesgos y oportunidades es un proceso continuo que se lleva a cabo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para comprender y manejar eficazmente los riesgos y las oportunidades, incluyendo las respuestas y las estrategias generales.

### Descripción

Los riesgos (efectos negativos) y las oportunidades (efectos positivos) se analizan siempre en su relación con el logro de los objetivos del proyecto. Es aconsejable, como primer paso, considerar cuáles serán las mejores estrategias generales para manejar los riesgos y oportunidades, en relación con las estrategias corporativas y con el proyecto en cuestión. A partir de ahí, el proceso de gestión de riesgos y oportunidades se caracteriza por identificar y evaluar los riesgos y oportunidades en primer lugar, seguido por el desarrollo e implementación de un plan de respuesta que cubra las acciones deseadas y planificadas para enfrentar los riesgos y oportunidades que se han identificado. El plan de respuesta deberá desarrollarse e implementarse en línea con las estrategias generales de riesgos y oportunidades elegidas. El individuo es responsable de involucrar a los miembros del equipo y mantener al equipo comprometido con el proceso de gestión de riesgos y oportunidades; hacer que el equipo esté alerta a los riesgos y oportunidades; incorporar al proceso a otras partes interesadas e involucrar a los expertos en la materia más apropiados, cuando sea necesario.

### Conocimientos

- Estrategias para gestionar riesgos y oportunidades
- Planes de contingencia, planes alternativos
- Coste y duración de las reservas de contingencia
- Valor monetario esperado
- Herramientas y técnicas de evaluación cualitativa de riesgos
- Herramientas y técnicas de evaluación cuantitativa de riesgos
- Estrategias y planes de respuesta a riesgos y oportunidades
- Técnicas y herramientas de identificación de riesgos
- Planificación de escenarios
- Análisis de sensibilidad
- Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)
- Exposición, apetito, aversión y tolerancia al riesgo
- Riesgos del proyecto o programa y riesgos del negocio (y oportunidades)
- Riesgo residual
- Probabilidad, impacto y proximidad de riesgos y oportunidades
- Propietario del riesgo
- Registro de riesgos

- Fuentes de riesgos y oportunidades

### Destrezas y habilidades

- Técnicas de identificación de riesgos y oportunidades
- Técnicas de evaluación de riesgos y oportunidades
- Desarrollo de planes de respuesta a riesgos y oportunidades
- Implementar, supervisar y controlar los planes de respuesta a riesgos y oportunidades
- Implementar, supervisar y controlar las estrategias generales de gestión de riesgos y oportunidades
- Análisis de Monte Carlo
- Árboles de decisión, por ejemplo análisis de Ishikawa

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 1: Estrategia
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 7: Conflicto y crisis
- Personas 8: Ingenio

### Indicadores clave de competencia

#### 4.5.11.1. Desarrolla e implementa un sistema de gestión de riesgos

#### Descripción

El individuo diseña, desarrolla e implementa un sistema de gestión de riesgos, con el fin de asegurarse de que los riesgos y oportunidades se gestionen coherente y sistemáticamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El sistema de gestión de riesgos también debe incluir la definición de los métodos a usar para identificar, categorizar, evaluar, analizar y tratar los riesgos y debería estar vinculado a la política de gestión de riesgos de la organización y a los estándares internacionales, nacionales y propios de la industria. Cuando los proyectos forman parte de un programa o cartera de proyectos, el sistema de gestión de riesgos también describe quién es responsable de manejar qué riesgos y oportunidades y qué tipo de cadena de escalada hay (hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados).

#### Indicadores clave de desempeño

- Identifica un rango de modelos de gestión de riesgos potenciales
- Desarrolla un sistema de gestión de riesgos coherente con la política organizacional y los estándares internacionales
- Asegura la aplicación coherente del sistema de gestión de riesgos

#### 4.5.11.2. Identifica riesgos y oportunidades

##### Descripción

El individuo es responsable de la tarea continua de identificar todas las fuentes de riesgos y oportunidades y de involucrar a otros en el proceso. Hay varias fuentes de riesgos y oportunidades, tanto internas como externas al proyecto. El individuo puede hacer uso de varias técnicas y fuentes para identificar riesgos y oportunidades, por ejemplo, las lecciones aprendidas, la literatura, las estructuras de descomposición de riesgos y oportunidades y las sesiones interactivas con miembros del equipo, partes interesadas y expertos en la materia. El proceso de identificación no se limita a identificar riesgos sino también oportunidades que podrían, por ejemplo, hacer más económicos los entregables, o hacer que el proyecto avance más deprisa, que esté menos expuesto a riesgos o simplemente sea mejor desde el punto de vista de la calidad. Debido a que las influencias provenientes del contexto del proyecto cambian con el tiempo, la identificación de riesgos y oportunidades debería ser un proceso continuo y permanente.

##### Indicadores clave de desempeño

- Menciona y explica varias fuentes de riesgos y oportunidades y las diferencias entre ellas
- Identifica riesgos y oportunidades
- Documenta en un registro los riesgos y las oportunidades

#### 4.5.11.3. Evalúa la probabilidad e impacto de los riesgos y oportunidades

##### Descripción

El individuo es responsable de la tarea continua de evaluar los riesgos y las oportunidades identificados. La evaluación de riesgos y oportunidades puede hacerse cualitativa y cuantitativamente. El mejor enfoque es hacerla de las dos maneras y reevaluar regularmente tanto los riesgos como las oportunidades. La evaluación cualitativa podría cubrir un análisis más en profundidad de las fuentes que están detrás de los riesgos y/u oportunidades identificadas; también analiza las condiciones y los impactos. Un ejemplo es la planificación de escenarios.

El análisis cuantitativo trata con probabilidades y estimaciones y también traduce impactos probabilísticos en medidas cuantificables. El análisis cuantitativo proporciona valores numéricos que miden la probabilidad y el impacto esperado de los riesgos y oportunidades. El análisis de Monte Carlo y los árboles de decisión son ejemplos de técnicas poderosas de evaluación cuantitativa de riesgos.

##### Indicadores clave de desempeño

- Participa en la evaluación cualitativa de riesgos y oportunidades
- Participa en la evaluación cuantitativa de riesgos y oportunidades
- Construye e interpreta un árbol de decisión de riesgos y oportunidades con resultados

#### 4.5.11.4. Selecciona estrategias e implementa planes de respuesta para abordar riesgos y oportunidades

##### Descripción

El individuo es responsable del proceso continuo de seleccionar e implementar respuestas óptimas para cualquier riesgo u oportunidad identificada. Este proceso implica evaluar varios posibles tipos de respuesta y finalmente seleccionar las óptimas o más apropiadas. Para cada riesgo, las opciones de respuesta pueden incluir:

- Evitar el riesgo decidiendo no empezar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo
- Aceptar o aumentar el riesgo con el fin de aprovechar una oportunidad
- Eliminar la fuente del riesgo
- Cambiar la probabilidad del riesgo
- Cambiar las consecuencias
- Compartir el riesgo con otra parte o partes (incluyendo contratos y financiación del riesgo)
- Aceptar el riesgo como resultado de una decisión informada
- Preparar e implementar un plan de contingencia

Opciones similares de respuesta aplican a las oportunidades:

- Eliminar la incertidumbre haciendo que la oportunidad ocurra definitivamente (aprovechar)
- Asignar la propiedad a un tercero que está en mejor posición de manejarla (compartir)
- Aumentar la probabilidad y/o el impacto, identificando y maximizando los incentivos claves de oportunidad (intensificar)
- No tomar ninguna medida especial para enfrentar la oportunidad (ignorar)

Aquellos riesgos que no son aceptables y aquellas oportunidades que deben ser seguidas requieren un plan de respuesta apropiado. Frecuentemente, aún después de implementar respuestas al riesgo, persiste un riesgo residual que debe ser gestionado.

##### Indicadores clave de desempeño

- Explica varios medios y métodos para implementar una estrategia general elegida para el proceso de gestión de riesgos y oportunidades
- Evalúa respuestas a riesgos y oportunidades, incluyendo sus fortalezas y debilidades
- Evalúa medios y métodos alternativos para implementar un plan de respuesta a riesgos y oportunidades
- Influye en el plan de recursos y competencias requerido para implementar respuestas
- Implementa y comunica un plan de respuesta a riesgos y oportunidades

#### 4.5.11.5. Evalúa y hace seguimiento a riesgos, oportunidades y a las respuestas implementadas

##### Descripción

Después de que se han implementado las respuestas apropiadas a los riesgos y oportunidades (esto puede incluir designar a los titulares de algunos o de todos los riesgos), deberá hacerse seguimiento a los riesgos y oportunidades. Los riesgos y oportunidades y la pertinencia de las respuestas seleccionadas deberían ser reevaluadas periódicamente. Las probabilidades y/o impactos de los riesgos y oportunidades pueden

cambiar, puede estar disponible nueva información, pueden surgir nuevos riesgos y oportunidades y las respuestas pueden dejar de ser apropiadas. Puede ser que se requiera evaluar también las estrategias generales. De hecho, la gestión de riesgos y oportunidades no solo es un proceso periódico, sino que debe llevarse a cabo continuamente, porque todas las acciones pueden conllevar un aspecto de riesgo.

### Indicadores clave de desempeño

- Hace seguimiento y controla la implementación y ejecución de un plan de respuesta a riesgos y oportunidades
- Comunica los riesgos y oportunidades y la conveniencia de las respuestas seleccionadas

## 4.5.12. Partes interesadas

### Definición

El elemento de competencia Partes interesadas incluye identificar, analizar, captar y gestionar las actitudes y expectativas de todas las partes interesadas relevantes.

Todos los individuos, grupos u organizaciones que participan, afectan, se ven afectadas o se interesan en la ejecución o el resultado de un proyecto pueden ser considerados como partes interesadas. Esto puede incluir promotores, clientes y usuarios, proveedores/subcontratistas, aliados y socios, así como otros proyectos, programas o carteras de proyecto. El compromiso de las partes interesadas incluye revisar constantemente, supervisar y actuar de acuerdo con sus intereses e influencia en el proyecto. El compromiso de las partes interesadas también puede implicar construir alianzas estratégicas que creen capacidades y aptitudes organizacionales, en las cuales se compartan riesgos y recompensas.

### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para gestionar los intereses, influencia y expectativas de las partes interesadas y para promover el compromiso de las partes interesadas y gestionar eficazmente sus expectativas.

### Descripción

El compromiso de las partes interesadas es un proceso en desarrollo, que tiene lugar a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Las partes interesadas son los socios para quienes, y a través de quienes, el proyecto alcanzará el éxito. Las expectativas, necesidades e ideas de las partes interesadas crean la necesidad y forman la base del proyecto; el dinero y recursos de las partes interesadas son entradas necesarias, y las partes interesadas utilizan los resultados.

Las partes interesadas vienen en varias formas y agrupaciones (alta dirección, usuarios, proveedores, socios, grupos de presión y grupos de interés especial, etc.) y tienen diferentes actitudes, intereses e influencia. Por lo tanto, cada parte involucrada o grupos de partes interesadas tienen diferentes necesidades de información. Es, por lo tanto, esencial crear una estrategia de compromiso (que normalmente está establecida en un plan de comunicación). Esta estrategia podría ejecutarse enfocándose en canales de comunicación tanto formales como informales, así como también en modalidades con mayor implicación como alianzas, colaboración o creación de redes. Las alianzas normalmente se documentan y formalizan mediante un contrato, tal como un contrato de alianza, o a través del establecimiento de una entidad de operación conjunta. Los colaboradores pueden estar empleados en partes separadas de una organización o pueden abarcar una o más organizaciones diferentes. Las redes no tienen una clara estructura de poder, por lo tanto es más difícil lograr su compromiso.

Para asegurar la alineación continua y las mejoras, durante la ejecución de una estrategia de compromiso, debe hacerse un seguimiento constante al entorno de las partes interesadas para observar si ocurren cambios.

### Conocimientos

- Intereses de las partes interesadas
- Influencia de las partes interesadas
- Estrategias de compromiso



- Plan de comunicación
- Acuerdos de colaboración y alianzas
- Análisis del entorno externo en relación con los avances sociales, políticos, económicos y tecnológicos

### Destrezas y habilidades

- Análisis de partes interesadas
- Análisis de las presiones contextuales
- Demostrar destrezas de comunicación estratégica
- Gestión de las expectativas
- Comunicación formal e informal
- Destrezas para hacer presentaciones
- Destrezas para participar en redes, con el fin de identificar partes interesadas potencialmente útiles y partes interesadas contrarias
- Conciencia del contexto
- Asumir resolución de conflictos

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Todos los demás EC de Perspectiva
- Personas 3: Comunicación personal
- Personas 4: Relaciones y participación
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio

### Indicadores clave de competencia

4.5.12.1. Identifica las partes interesadas y analiza su interés e influencia

#### Descripción

El individuo identifica todas las personas, grupos y organizaciones que son relevantes para el proyecto. Tiene que analizar en primer lugar, las actitudes de cada parte involucrada (o grupo) y descubrir las razones para esas actitudes (intereses de las partes interesadas en los resultados o el proceso del proyecto). En segundo lugar, el individuo necesita conocer el efecto (influencia) beneficioso o dañino que esta parte involucrada (grupo) puede tener en el proyecto. Su interés puede venir de varias fuentes (por ejemplo, porque quieren o tienen que usar los entregables del proyecto o porque están compitiendo por recursos escasos o por presupuesto). Pueden ser grandes o pequeños, y positivos o negativos. En el último caso, se oponen, por sus propias razones, al proyecto.

La influencia de una parte involucrada puede ser también mayor o menor, y puede estar concentrada en una o más áreas (podrían ser capaces de otorgar o retener fondos, recursos, espacio de oficina y equipos, prioridades, accesos, etc.). El individuo debería ser capaz de hacer un análisis de partes interesadas al comienzo de cada proyecto, identificando a las partes interesadas, su interés y su influencia. El individuo debería mantener, durante el proyecto, un análisis activo del contexto del proyecto, para identificar nuevas partes interesadas, así como cambios en los intereses o en las influencias. Estos cambios en el entorno de las partes interesadas pueden ser resultado de cambios en el propio proyecto (por ejemplo, ir de una fase de diseño a una de ejecución). Más frecuentemente, son el resultado de cambios en el contexto del

proyecto (cambios organizacionales, cambios personales en la dirección, cambios en la economía, nuevas regulaciones, etc.). El individuo deberá analizar la relevancia de estos cambios para el proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Identifica las principales categorías de partes interesadas
- Identifica y nombra varios intereses de las partes interesadas
- Identifica y evalúa la influencia de las partes interesadas
- Identifica los cambios relevantes dentro o alrededor del proyecto
- Analiza las consecuencias de los cambios para el proyecto
- Toma medidas con el fin de gestionar a las partes interesadas

#### 4.5.12.2. Desarrolla y mantiene una estrategia para las partes interesadas y un plan de comunicación

### Descripción

El individuo debe elaborar una estrategia para las partes interesadas: cómo lograr que participen, cómo mantenerlas informadas, cómo involucrarlas y comprometerlas con el proyecto y sus objetivos. Esto puede lograrse si se aborda a las diferentes partes o grupos involucrados de manera diferente, dependiendo de su interés e influencia. Para hacerlo gestionable, pueden agruparse las partes interesadas con intereses e influencias similares. La estrategia para las partes interesadas se establece normalmente en un plan de comunicación que describe para cada parte (o grupo) interesada, el porqué, qué, cuándo (y con qué frecuencia), cómo (a través de qué canal de comunicación), quién (debería comunicar), y el nivel de detalle de la comunicación. El qué es esencial; el mensaje debería estar en sintonía con las expectativas de la parte interesada específica y debería estar dirigido a comprometer a cada parte interesada a apoyar (o al menos a no entorpecer) el proyecto.

El plan de comunicación es fundamental para la gestión de las expectativas. Puede resumirse como los esfuerzos que hace el individuo para influir en las expectativas de las diferentes partes interesadas, para lograr que esperen y aprecien lo que (y cuándo) el proyecto puede entregar (y no decepcionarse porque tenga expectativas equivocadas respecto a progreso y resultados).

Por supuesto, toda comunicación se produce en al menos dos sentidos, por lo tanto debe prestarse atención y cuidado a si se recibe la comunicación enviada y cómo, y debe hacerse seguimiento a la retroalimentación y otras comunicaciones de entrada.

Dado que las circunstancias cambian, el plan de comunicación debería revisarse y actualizarse regularmente. Se incorporan aliados potenciales y se identifican colaboradores potenciales. Se identifican para todas las partes, los beneficios y resultados de una sociedad o alianza potencial. Se establece y se desarrolla una relación con los potenciales colaboradores.

### Indicadores clave de desempeño

#### Describe la importancia de una estrategia de partes interesadas

- Prepara un plan de comunicación
- Ajusta el plan de comunicación y/o la estrategia, en base a las circunstancias que han cambiado
- Explica las razones para cambiar el plan de comunicación
- Identifica y evalúa oportunidades para alianzas y asociaciones

- Identifica y evalúa colaboradores potenciales

#### 4.5.12.3. Se compromete con ejecutivos, promotores y alta dirección para lograr su compromiso y gestionar intereses y expectativas

##### Descripción

En casi todos los proyectos, las partes interesadas más importantes incluyen a los ejecutivos y promotores. Frecuentemente el ejecutivo es el suplidor de los fondos (presupuesto) y/o puede decidir sobre los recursos, prioridad de requerimientos, definición del alcance, etc. Con estas partes interesadas principales, la gestión de las expectativas es de la mayor importancia. El compromiso y la confianza del ejecutivo, la alta dirección y/o los promotores es muy beneficiosa para el éxito del proyecto y de su dirección y gestión. Debería establecerse una buena relación de trabajo y una comunicación abierta.

A veces las funciones se combinan en una sola persona: más frecuentemente diferentes personas cumplen una o más de esas funciones. Todos tienen sus propias expectativas, intereses e influencia en el proyecto. Dependiendo del proyecto, el ejecutivo y/o los promotores pueden jugar su parte en la gestión de las partes interesadas y actuar como embajadores, ya que normalmente tienen un estatus y conexiones que el director del proyecto no tiene.

##### Indicadores clave de desempeño

- Compromete a la dirección y/o a los promotores
- Gestiona las expectativas del ejecutivo del proyecto, la alta dirección y/o los promotores
- Compromete al ejecutivo y/o los promotores para que actúen como embajadores

#### 4.5.12.4. Se compromete con usuarios, socios, proveedores y otras partes interesadas para lograr su cooperación y compromiso

##### Descripción

En casi todos los proyectos, involucrar a los usuarios de manera temprana y a lo largo de todo el proyecto es un prerequisite para el éxito. Los usuarios (o sus representantes) pueden proporcionar información, como por ejemplo, necesidades y requerimientos y cómo será usado el resultado del proyecto. Esto es frecuentemente esencial para la definición de cada entregable. Los usuarios (o grupos de usuarios) pueden también proporcionar recursos.

Los proveedores pueden aportar al proyecto recursos, conocimiento, subproductos, etc. Debe tenerse cuidado de seleccionar a los mejores proveedores, especialmente si el conocimiento, los recursos y/o los subproductos pueden obtenerse solo desde fuera de la organización y para obtenerlos hay que suscribir contratos formales.

Los asociados son personas, grupos u organizaciones que cooperan para entregar conjuntamente parte de los entregables, o pueden dar una contribución más amplia para lograr objetivos del proyecto. Estos asociados pueden haber unido sus esfuerzos para una parte específica, o pueden trabajar juntos de una manera más permanente, como aliados. Los asociados pueden ser también otros directores con quienes el ritmo de avance o el contenido de los entregables de este proyecto deben estar en sintonía, para optimizar el beneficio para la organización.

Cuando el proyecto tiene un comité directivo, uno o más de los usuarios más expertos (representantes de los usuarios) y de proveedores con más experiencia (representantes de los proveedores) formarán parte de este comité. Los usuarios y otras partes interesadas pueden ser parte de una caja de resonancia que aconseje al ejecutivo o al comité directivo. El individuo debe enfocarse en estos grupos de partes interesadas desde muy temprano en el proyecto, y usar su influencia para seleccionar los mejores representantes de usuarios y proveedores.

### Indicadores clave de desempeño

- Involucra a los usuarios y los compromete con el proyecto
- Compromete a los proveedores con el proyecto
- Coopera con los asociados para lograr resultados óptimos para la organización

#### 4.5.12.5. Organiza y mantiene redes y alianzas

### Descripción

Como parte de la estrategia de partes interesadas, pueden implementarse redes y alianzas. Estas pueden ser formales e informales. Cuando son formales, se negocian y documentan acuerdos y se desarrolla e implementa un plan para la cooperación continua. Como parte de ese plan, se identifican medidas de desempeño y se desarrolla una estrategia de salida.

Todas las redes y alianzas deberían evaluarse frecuentemente y mejorarse cuando sea necesario. Las alianzas pueden terminar por diseño, o porque la relación formal no es ya beneficiosa para las organizaciones o partes interesadas constituyentes. Frecuentemente, es probable que la organización desee hacer alianzas con los mismos asociados para nuevos emprendimientos en el futuro, por lo tanto debe manejarse cuidadosamente el final de una relación formal.

Las redes son más informales y tienden a mantenerse más allá del ciclo de vida del proyecto.

### Indicadores clave de desempeño

- Negocia y documenta los acuerdos de alianzas
- Desarrolla e implementa un plan de cooperación
- Desarrolla y evalúa indicadores de éxito
- Mantiene acuerdos clave de colaboración
- Cierra todos los acuerdos contractuales formales

### 4.5.13. Cambio y transformación

#### Definición

Las nuevas capacidades que se desarrollan solo producen beneficios cuando se utilizan y reciben apoyo de las organizaciones y las personas que las reciben. El cambio (mejora de una situación presente, teniendo en cuenta el pasado) y la transformación (el desarrollo emergente de nuevas situaciones, basado en una visión del futuro) proporciona el proceso, herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas para ayudar a individuos y organizaciones a lograr transiciones personales y organizacionales exitosas que resulten en la adopción y la realización del cambio.

#### Propósito

El propósito de este elemento de competencia es capacitar al individuo para ayudar a sociedades, organizaciones e individuos a cambiar o transformar su organización, obteniendo de este modo los beneficios y metas proyectados.

#### Descripción

Los proyectos se organizan para obtener mejoras. En muchos casos, estas mejoras no sólo se logran generando el resultado, sino que también requieren pequeños o grandes cambios en el comportamiento de la organización.

Las personas generalmente no se oponen al cambio; se oponen a ser cambiados. Enfrentar exitosamente sus objeciones puede lograrse, por ejemplo, construyendo apoyos, abordando la resistencia y desarrollando el conocimiento y habilidad requeridos para implementar el cambio. Un cambio más estratégico también supondrá influir en una coalición dirigente, y otras intervenciones psicológicas y psicosociales. Cuando se hace bien la gestión del cambio, las personas se sienten comprometidas en el proceso de cambio y trabajan colectivamente hacia un objetivo común, logrando beneficios y produciendo resultados.

La transformación ocurre cuando, en base a una visión, se cambia el comportamiento porque hay voluntad de hacer las cosas de manera diferente. La transformación es visión dirigida y depende en gran medida de la fortaleza de la visión y la voluntad de las personas que comparten la visión de realmente poner su energía en lograr que suceda.

El nivel de gestión del cambio y la transformación que requiere un proyecto depende en gran medida de la cantidad de perturbación que se haya creado en el día a día de personas y grupos, además de atributos tales como cultura, sistema de valores e historia de cambios pasados. El cambio y la transformación no ocurren primordialmente "por diseño" y no son normalmente procesos lineales. El individuo necesita hacer seguimiento regular, evaluar la eficacia de los cambios y adaptar la estrategia de cambio o transformación. También necesita tener en cuenta la capacidad y aptitudes de cambio de las personas, grupos o de la organización, con el fin de ayudarlos a adaptarse exitosamente o transformarse.

Los proyectos generalmente producen nuevas capacidades. Sin embargo, solo cuando esas capacidades se ponen en uso, el valor se añade y pueden lograrse los beneficios. Los cambios organizacionales o del negocio a menudo afectan o alteran los procesos, sistemas, estructura organizacional y funciones laborales, pero sobre todo influyen en el comportamiento de las personas. Los cambios pueden ser bastante pequeños o pueden requerir una transformación completa. A veces, hasta pueden ser disruptivos, lo cual significa que se requieren destrezas especiales para producirlos. En muchos casos, un proyecto

inducirá y organizará el cambio, pero habrá finalizado antes de que se hayan logrado los beneficios que resulten de él.

### Conocimientos

- Estilos de aprendizaje para individuos, grupos y organizaciones
- Teorías de gestión del cambio organizacional
- Impacto del cambio en los individuos
- Técnicas de gestión del cambio personal
- Dinámica de grupos
- Análisis de impacto
- Análisis de actores
- Teoría de la motivación
- Teoría del cambio

### Destrezas y habilidades

- Evaluar la capacidad y aptitudes para el cambio de un individuo, grupo u organización
- Intervenciones en el comportamiento de individuos y grupos
- Abordar la resistencia al cambio

### Elementos de competencia relacionados

- Todos los demás EC de Práctica
- Perspectiva 1: Estrategia
- Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos
- Perspectiva 4: Poder e interés
- Perspectiva 5: Cultura y valores
- Personas 3: Comunicación personal
- Personas 5: Liderazgo
- Personas 8: Ingenio

### Indicadores clave de competencia

4.5.13.1. Evalúa la adaptabilidad al cambio de las organizaciones

#### Descripción

Las organizaciones y las personas tienen capacidades, aptitudes y voluntad limitadas para el cambio. Esto se ve influenciado, entre otros factores, por el éxito de cambios anteriores, el estrés y la presión, la comprensión que exista acerca de la necesidad del cambio, la cultura y la atmósfera, y ver buenas o malas perspectivas. También podría haber resistencia abierta u oculta al cambio propuesto, lo cual influiría negativamente en la adaptabilidad al cambio. En muchos casos, la oposición no viene de las personas que están directamente afectadas por el cambio, sino de aquellos que los dirigen. La adaptabilidad al cambio no es fija, sino que estará influenciada por factores internos y externos al proyecto.

#### Indicadores clave de desempeño

- Analiza la adaptabilidad al cambio requerido, basado en cambios previos en la organización exitosos o no
- Valora áreas posibles (temas, personas) de resistencia al cambio

- Reconoce e influye en las circunstancias que pueden mejorar la adaptabilidad
- Toma medidas cuando el cambio requerido o esperado, o la transformación, no está dentro de las capacidades de las organizaciones.

#### 4.5.13.2. Identifica los requerimientos del cambio y las oportunidades de transformación

##### Descripción

- En los proyectos orientados a la perspectiva del negocio, se analizan los requerimientos organizacionales y el contexto del proyecto para determinar qué transformación o cambio del negocio necesita ocurrir y cuándo. En un proyecto más orientado a la perspectiva social, el análisis tiene que determinar qué grupos sociales pueden y deberían verse influenciados por el proyecto. Esto puede hacerse mediante entrevistas, recopilación de conocimiento, análisis de datos o utilizando talleres. A veces, surgen las oportunidades debido a cambios en las condiciones del mercado, el contexto del proyecto u otros cambios organizacionales o sociales. Los requerimientos del cambio y las oportunidades pueden cambiar regularmente, de modo que necesitan revisarse y adaptarse regularmente.

##### Indicadores clave de desempeño

- Identifica grupos e individuos afectados por el cambio
- Esquematiza los intereses del grupo
- Identifica regularmente requerimientos de cambio y oportunidades
- Se adapta a intereses y situaciones cambiantes

#### 4.5.13.3. Desarrolla una estrategia de cambio o transformación

##### Descripción

El individuo desarrolla una estrategia de cambio (o esta emerge y por lo tanto el individuo la ensambla) para abordar los cambios o transformaciones concebidos. Estará basada en la intensidad y el impacto del cambio y tiene en consideración la habilidad para cambiar y la voluntad de transformarse de la organización, sociedad o persona. También debe considerarse el momento de realizar los cambios, para alinearlos con la dinámica organizacional (o social) y las oportunidades. El plan se desarrolla a través de la consulta y debe actualizarse regularmente.

Aprender, supervisar y evaluar qué funciona y qué no, en qué situaciones, es parte de la estrategia. Los cambios y transformaciones no ocurren de un día para otro, sino que normalmente pasa un tiempo antes de que se añada valor.

Cuando los cambios o transformaciones son más consecuentes, se desarrolla un enfoque por pasos para que puedan valorarse los éxitos tempranos y se usen como incentivos para nuevos cambios. Los planes de cambio a veces pueden ser estructurados, pero también pueden enfocarse en los comportamientos del grupo, en el poder, en el aprendizaje o en la emergencia. No hay una manera correcta de hacer el cambio, pero el individuo necesita anticipar el cambio.

### Indicadores clave de desempeño

- Identifica los cambios sociales, organizacionales y personales o las estrategias de transformación, reconociendo por ejemplo, a los innovadores, los que adoptan tempranamente el cambio, a la mayoría y a los rezagados
- Colabora con otros para validar estrategias
- Documenta las estrategias en un extenso plan de cambio
- Desarrolla un enfoque paso a paso si se requiere
- Adapta regularmente el plan de cambio o transformación para incorporar lecciones aprendidas y cambios en el contexto del proyecto o en la sociedad
- Adapta regularmente la estrategia porque el cambio ha tenido éxito y se han obtenido beneficios

#### 4.5.13.4. Implementa la estrategia de gestión del cambio o la transformación

### Descripción

Se planifica un grupo de intervenciones posibles, con base en la estrategia de cambio. Estas pueden incluir talleres, formación, sesiones de información, pruebas, juegos serios y visualización, pero también seguramente habrá intervenciones respecto a poder e influencia y manejo de la resistencia. Una vez que se ha realizado el cambio, deberían tomarse medidas para mantener el cambio y ayudar a las organizaciones y a los individuos a evitar retroceder al anterior comportamiento.

### Indicadores clave de desempeño

- Diseña un plan coherente de intervención
- Implementa las intervenciones seleccionadas
- Lidera u organiza talleres y formación
- Aborda la resistencia al cambio
- Organiza e implementa intervenciones por medios masivos
- Usa técnicas de refuerzo para asegurar que el nuevo comportamiento es sostenible



# 7. Anexos

## **ANEXO A: Referencia cruzada con ISO 21500: 2012**

Estas tablas de correspondencia muestran el elemento o elementos de competencia y/o el indicador o indicadores clave de competencia equivalentes, según la IPMA ICB, para cada elemento de la norma ISO 21500.

Solo se muestra la correspondencia para los elementos de dirección de proyectos de la IPMA ICB, ya que la norma ISO 21500 solo aplica a la dirección de proyectos y no a la dirección de programas o de carteras de proyectos.

Nótese también que la ISO 21500 es una norma basada en procesos, mientras que la IPMA ICB es un estándar basado en la competencia individual. La tabla que sigue identifica los elementos correspondientes entre las habilidades, destrezas y conocimientos del estándar IPMA ICB y los procesos explicados en la norma ISO 21500. Un elemento de competencia o un indicador clave de competencia de la IPMA ICB entre paréntesis, indica una correspondencia parcial. Si la correspondencia con la norma ISO 21500 está en blanco, indica que no hay contenido que se corresponda con la norma ISO 21500.

## Elementos de competencia de Personas IPMA ICB

Elementos de competencia IPMA ICB	Correspondencia ISO 21500
Personas 1: Autorreflexión y autogestión	(3.9 competencias del personal del proyecto)
Personas 2: Integridad personal y fiabilidad	(3.9 competencias del personal del proyecto)
Personas 3: Comunicación personal	(3.9 competencias del personal del proyecto) (4.3.20 Gestionar equipo de proyecto)
Personas 4: Relaciones y participación	(3.9 competencias del personal del proyecto) (4.3.20 Gestionar equipo de proyecto)
Personas 5: Liderazgo	(3.9 competencias del personal del proyecto) (4.3.20 Gestionar equipo de proyecto)
Personas 6: Trabajo en equipo	(3.9 competencias del personal del proyecto) (4.3.20 Gestionar equipo de proyecto)
Personas 7: Conflictos y crisis	(3.9 competencias del personal del proyecto) (4.3.20 Gestionar equipo de proyecto)
Personas 8: Ingenio	(3.9 competencias del personal del proyecto)
Personas 9: Negociación	(3.9 competencias del personal del proyecto)
Personas 10: Orientación a resultados	(3.9 competencias del personal del proyecto) (4.3.20 Gestionar equipo de proyecto)

## Elementos de competencia de Práctica IPMA ICB

Elementos de competencia IPMA ICB	Correspondencia ISO 21500
Práctica 1: Diseño del proyecto	3.4.2 Evaluación de oportunidades e iniciación del proyecto 3.6 Gobernanza del proyecto (3.8 Partes interesadas y organización del proyecto) (3.10 Ciclo de vida del proyecto) (4.3.2 Desarrollo de la carta del proyecto) 4.3.8 Reunir lecciones aprendidas
Práctica 2: Requisitos, objetivos y beneficios	3.4.3 Logro de beneficio (3.11 Restricciones del proyecto) 4.3.2 Desarrollo de la carta del proyecto
Práctica 3: Alcance	(3.11 Restricciones del proyecto) 4.3.11 Definir el alcance 4.3.12 Crear la estructura de descomposición del trabajo 4.3.13 Definir las actividades 4.3.14 Controlar el alcance
Práctica 4: Tiempo	(3.10 Ciclo de vida del proyecto) 4.3.21 Secuenciar las actividades 4.3.22 Estimar la duración de las actividades 4.3.23 Desarrollar el cronograma 4.3.24 Controlar el cronograma
Práctica 5: Organización e información	(4.3.15 Establecer el equipo del proyecto) 4.3.17 Definir la organización del proyecto (4.3.38 Planificar las comunicaciones) (4.3.39 Distribuir información) (4.3.40 Gestionar las comunicaciones)
Práctica 6: Calidad	4.3.32 Planificar la calidad 4.3.33 Realizar el aseguramiento de la calidad 4.3.34 Realizar el control de la calidad
Práctica 7: Finanzas	(3.11 Restricciones del proyecto) 4.3.25 Estimar los costes 4.3.26 Desarrollar el presupuesto 4.3.27 Controlar los costes
Práctica 8: Recursos	(3.9 competencias del personal del proyecto) (3.11 Restricciones del proyecto) (4.3.15 Establecer el equipo del proyecto) 4.3.16 Estimar los recursos 4.3.18 Desarrollar el equipo del proyecto 4.3.19 Controlar los recursos

Elementos de competencia IPMA ICB	Correspondencia ISO 21500
Práctica 9: Aprovisionamiento y alianzas	4.3.35 Planificar las adquisiciones 4.3.36 Seleccionar los proveedores 4.3.37 Administrar las adquisiciones
Práctica 10: Planificación y control	(3.10 Ciclo de vida del proyecto) 4.3.3 Desarrollar los planes del proyecto 4.3.4 Dirigir el trabajo del proyecto 4.3.5 Controlar el trabajo del proyecto 4.3.6 Controlar los cambios 4.3.7 Cerrar la fase del proyecto o el proyecto
Práctica 11: Riesgo y oportunidad	(3.11 Restricciones del proyecto) 4.3.28 Identificar los riesgos 4.3.29 Evaluar los riesgos 4.3.30 Tratar los riesgos 4.3.31 Controlar los riesgos
Práctica 12: Partes interesadas	3.8 Las partes interesadas y la organización del proyecto 4.3.9 Identificar las partes interesadas 4.3.10 Gestionar las partes interesadas (4.3.38 Planificar las comunicaciones) (4.3.39 Distribuir información) (4.3.40 Gestionar las comunicaciones)
Práctica 13: Cambio y transformación	

## Elementos de competencia de Perspectiva IPMA ICB

Elementos de competencia IPMA ICB	Correspondencia ISO 21500
Perspectiva 1: Estrategia	3.4.1 Estrategia organizacional
Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos	3.5 Entorno del proyecto 3.6 Gobernanza del proyecto (3.7 Proyectos y operaciones) (3.8 Las partes interesadas y la organización del proyecto)
Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones	3.5 Entorno del proyecto (3.11 Restricciones del proyecto)
Perspectiva 4: Poder e interés	(3.8 Las partes interesadas y la organización del proyecto)
Perspectiva 5: Cultura y valores	3.5 Entorno del proyecto

## ANEXO B: Referencia cruzada con ISO 21504: 2015

Estas tablas de correspondencia muestran el elemento o los elementos de competencia y/o el indicador o indicadores clave de competencia equivalentes, según la IPMA ICB, para cada elemento de la norma ISO 21504.

Solo se muestra la correspondencia para los elementos de dirección de carteras de proyectos de la IPMA ICB, ya que la norma ISO 21504 solo aplica a la dirección de carteras de proyectos y no a la dirección de programas o de proyectos.

Nótese también que la ISO 21504 es una norma basada en procesos, mientras que la IPMA ICB es un estándar basado en la competencia individual. La tabla que sigue identifica los elementos correspondientes entre el estándar IPMA ICB y la norma ISO 21504. Sin embargo, estos no son necesariamente los mismos, en lugar de ello, se consideran “similares” dadas las diferencias inherentes entre un proceso descrito en una norma de procesos (ISO 21504) y los conocimientos, destrezas y habilidades como se describen en un estándar de competencia individual (IPMA ICB).

Un elemento de competencia o un indicador clave de competencia de la IPMA ICB entre paréntesis, indica una correspondencia parcial. Si la correspondencia con la norma ISO 21504 está en blanco, indica que no hay contenido que se corresponda con la norma ISO 21504.

## Elementos de competencia de Personas IPMA ICB

Elementos de competencia IPMA ICB	Correspondencia ISO 21504
Personas 1: Autorreflexión y autogestión	No abordado en ISO21504
Personas 2: Integridad personal y fiabilidad	No abordado en ISO21504
Personas 3: Comunicación personal	No abordado en ISO21504
Personas 4: Relaciones y participación	No abordado en ISO21504
Personas 5: Liderazgo	No abordado en ISO21504
Personas 6: Trabajo en equipo	No abordado en ISO21504
Personas 7: Conflictos y crisis	No abordado en ISO21504
Personas 8: Ingenio	No abordado en ISO21504
Personas 9: Negociación	No abordado en ISO21504
Personas 10: Orientación a resultados	No abordado en ISO21504



## Elementos de competencia de Práctica IPMA ICB

Elementos de competencia IPMA ICB	Correspondencia ISO 21504
Práctica 1: Diseño de la cartera de proyectos	4.3 Marco de la dirección de la cartera de proyectos 4.5 Criterios para seleccionar y priorizar componentes de la cartera de proyectos
Práctica 2: Requisitos, objetivos y beneficios	5.7.5 Gestionar la integración de beneficios
Práctica 3: Alcance	No abordado en ISO21504
Práctica 4: Tiempo	No abordado en ISO21504
Práctica 5: Organización e información	4.7 Visibilidad de la cartera de proyectos 4.8 Estructura de informes del desempeño de la cartera de proyectos 5.7.4. Informar sobre el desempeño de la cartera de proyectos
Práctica 6: Calidad	No abordado en ISO21504
Práctica 7: Finanzas	No abordado en ISO21504
Práctica 8: Recursos	5.8.4 Optimizar recursos
Práctica 9: Aprovisionamiento y alianzas	No abordado en ISO21504
Práctica 10: Planificación y control	5.7.2 Establecer la base de referencia de la medición del desempeño de la cartera de proyectos 4.9 Mejorar la dirección de la cartera de proyectos
Práctica 11: Riesgo y oportunidad	5.8.5 Gestionar los riesgos de la cartera de proyectos
Práctica 12: Partes interesadas	3.4 Participación y gestión de las partes interesadas
Práctica 13: Cambio y transformación	No abordado en ISO21504
Práctica 14: Selección y equilibrio	5.5 Evaluar y seleccionar los componentes de la cartera de proyectos 5.7.3 Gestionar el desempeño de la cartera de proyectos 5.8.2 Optimizar los componentes de la cartera de proyectos 5.8.3 Mantener la cartera de proyectos

## Elementos de competencia de Perspectiva IPMA ICB

Elementos de competencia IPMA ICB	Correspondencia ISO 21504
Perspectiva 1: Estrategia	3.1 Contexto y necesidad de la dirección de la cartera de proyectos 3.2.4 Oportunidades y amenazas 5.6 Validar la alineación de la cartera de proyectos con los objetivos estratégicos
Perspectiva 2: Gobernanza, estructuras y procesos	3.3.2 Definir los derechos de decisión para el contenido de la cartera de proyectos (4.6 Alineación con los procesos y sistemas organizacionales) 4.10 Gobernanza de carteras de proyectos
Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones	No abordado en ISO21504
Perspectiva 4: Poder e interés	No abordado en ISO21504
Perspectiva 5: Cultura y valores	No abordado en ISO21504

## **ANEXO C: Referencia cruzada con la IPMA ICB versión 3**

Estas tablas de esquematización muestran el elemento o los elementos de competencia y/o el indicador o indicadores clave de competencia equivalentes, según la IPMA ICB versión 4, para cada elemento de la IPMA ICB versión 3.

Solo se muestra la correspondencia para los elementos de dirección de proyectos de la IPMA ICB versión 4.

Un elemento de competencia o un indicador clave de competencia de la IPMA ICB versión 4 entre paréntesis, indica una correspondencia parcial.

## Elementos de competencia técnica IPMA ICB v3

Elementos de competencia IPMA ICB v3	Correspondencia IPMA ICB v4
1.01 Éxito en la dirección de proyectos	<b>Práctica 1:</b> Diseño del proyecto <b>Perspectiva 1:</b> Estrategia: ICC 4 Determina, evalúa y revisa los factores críticos de éxito ( <b>Personas 10:</b> Orientación a resultados: ICC 1 Evalúa todas las decisiones y acciones desde el punto de vista de su impacto en el éxito del proyecto y los objetivos de la organización) ( <b>Personas 10:</b> Orientación a resultados: ICC 5 Proporciona resultados y gana aceptación)
1.02 Partes interesadas	<b>Práctica 12:</b> Partes interesadas ( <b>Perspectiva 4:</b> Poder e interés)
1.03 Requisitos y objetivos del proyecto	<b>Práctica 2:</b> Requisitos, objetivos y beneficios
1.04 Riesgos y oportunidades	<b>Práctica 11:</b> Riesgo y oportunidad
1.05 Calidad	<b>Práctica 6:</b> Calidad
1.06 Organización del proyecto	<b>Práctica 5:</b> Organización e información: ICC 2 Define la estructura, funciones y responsabilidades dentro del proyecto <b>Práctica 5:</b> Organización e información: ICC 4 Implementa, hace seguimiento y mantiene la organización del proyecto
1.07 Trabajo en equipo	<b>Personas 6:</b> Trabajo en equipo
1.08 Resolución de problemas	<b>Personas 8:</b> Ingenio, especialmente ICC 2-5
1.09 Estructuras del proyecto	<b>Práctica 3:</b> Alcance: ICC 2 Estructura el alcance del proyecto <b>Práctica 3:</b> Alcance: ICC 3 Define los paquetes de trabajo del proyecto
1.10 Alcance y entregables	<b>Práctica 3:</b> Alcance: ICC 1 Define los entregables del proyecto <b>Práctica 3:</b> Alcance: ICC 4 Establece y mantiene la configuración del alcance
1.11 Tiempo y fases de proyectos	<b>Práctica 4:</b> Tiempo
1.12 Recursos	<b>Práctica 8:</b> Recursos
1.13 Coste y financiación	<b>Práctica 7:</b> Finanzas
1.14 Aprovechamiento y contratos	<b>Práctica 9:</b> Aprovechamiento y alianzas

Elementos de competencia IPMA ICB v3	Correspondencia IPMA ICB v4
1.15 Cambios	<b>Práctica 10:</b> Planificación y control: ICC 5 Evalúa, logra acuerdos e implementa cambios en el proyecto
1.16 Control e informes	<b>Práctica 10:</b> Planificación y control: ICC 3 Controla el desempeño del proyecto contra la planificación del proyecto y toma cualquier acción correctiva necesaria <b>Práctica 10:</b> Planificación y control: ICC 4 Informa sobre el progreso del proyecto
1.17 Información y documentación	<b>Práctica 5:</b> Organización e información: ICC1 Evalúa y determina las necesidades de las partes interesadas en relación con la información y la documentación <b>Práctica 5:</b> Organización e información: ICC 3 Establece la infraestructura, procesos y sistemas para el flujo de información
1.18 Comunicación	<b>Personas 3:</b> Comunicación personal
1.19 Lanzamiento	<b>Práctica 10:</b> Planificación y control: ICC 1 Inicia el proyecto y desarrolla y logra acuerdos sobre el plan de dirección del proyecto <b>Práctica 10:</b> Planificación y control: ICC 2 Inicia y dirige la transición a una nueva fase del proyecto
1.20 Cierre	<b>Práctica 10:</b> Planificación y control: ICC 6 Cierra y evalúa una fase o el proyecto

## Elementos de competencia de comportamiento IPMA ICB v3

Elementos de competencia IPMA ICB v3	Correspondencia IPMA ICB v4
2.01 Liderazgo	<b>Personas 5:</b> Liderazgo
2.02 Compromiso y motivación	<p><b>Personas 4:</b> Relaciones y participación</p> <p><b>Personas 5:</b> Liderazgo: ICC 2</p> <p>Se apropia y muestra compromiso</p> <p><b>Personas 4:</b> Relaciones y participación: ICC 5</p> <p>Comparte la propia visión y objetivos para obtener la participación y compromiso de todos</p> <p><b>Personas 6:</b> Trabajo en equipo: ICC 4</p> <p>Faculta a los equipos delegando tareas y responsabilidades</p> <p><b>Personas 1:</b> Autorreflexión y autogestión: ICC 3</p> <p>Identifica y reflexiona acerca de las motivaciones personales para establecer metas y mantener el enfoque</p>
2.03 Autocontrol	<p><b>Personas 1:</b> Autorreflexión y autogestión</p> <p><b>Personas 2:</b> Integridad personal y fiabilidad: ICC 3</p> <p>Asume la responsabilidad por sus propias decisiones y acciones</p>
2.04 Confianza en sí mismo	<p><b>Personas 5:</b> Liderazgo: ICC 3</p> <p>Proporciona dirección, preparación y tutoría para guiar y mejorar el trabajo de individuos y equipos</p> <p><b>Personas 5:</b> Liderazgo: ICC 4</p> <p>Ejerce sobre otros el poder y la influencia apropiados para lograr los objetivos</p>
2.05 Relajación	<p><b>Personas 1:</b> Autorreflexión y autogestión: ICC 4</p> <p>Organiza el trabajo personal dependiendo de la situación y de sus propios recursos</p> <p><b>Personas 3:</b> Comunicación personal: ICC 5</p> <p>Utiliza el humor y el sentido de perspectiva cuando es apropiado</p> <p><b>Personas 10:</b> Orientación a resultados: ICC 3</p> <p>Crea y mantiene un ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo</p>
2.06 Actitud abierta	<p><b>Personas 8: Ingenio:</b> ICC 1</p> <p>Estimula y apoya un entorno abierto y creativo</p> <p><b>(Personas 3:</b> Comunicación personal: ICC 2</p> <p>Facilita y promueve la comunicación abierta)</p>

Elementos de competencia IPMA ICB v3	Correspondencia IPMA ICB v4
2.07 Creatividad	<p><b>Personas 8: Ingenio: ICC 1</b> Estimula y apoya un entorno abierto y creativo</p> <p><b>Personas 8: Ingenio: ICC 4</b> Promueve y aplica técnicas creativas para encontrar alternativas y soluciones</p>
2.08 Orientación a resultados	<p><b>Personas 10: Orientación a resultados</b></p>
2.09 Eficiencia	<p><b>Personas 10: Orientación a resultados: ICC 2</b> Equilibra las necesidades y los medios para optimizar los resultados y el éxito del proyecto</p>
2.10 Consulta	<p><b>Personas 4: Relaciones y participación: ICC 4</b> Muestra confianza y respeto animando a otros a compartir sus opiniones y preocupaciones</p> <p><b>Personas 4: Relaciones y participación: ICC 5</b> Comparte su propia visión y objetivos para obtener la participación y el compromiso de todos</p>
2.11 Negociación	<p><b>Personas 9: Negociación</b></p>
2.12 Conflictos y crisis	<p><b>Personas 7: Conflictos y crisis</b></p>
2.13 Fiabilidad	<p><b>Personas 2: Integridad personal y fiabilidad: ICC 4</b> Actúa, toma decisiones y las comunica de manera coherente</p> <p><b>Personas 2: Integridad personal y fiabilidad: ICC 5</b> Completa las tareas meticulosamente a fin de ganar la confianza de otros</p>
2.14 Apreciación de valores	<p><b>Personas 4: Relaciones y participación: ICC 4</b> Muestra confianza y respeto animando a otros a compartir sus opiniones y preocupaciones (<b>Perspectiva 5: Cultura y valores</b>)</p>
2.15 Ética	<p><b>Personas 2: Integridad personal y fiabilidad: ICC 1</b> Reconoce y aplica valores éticos a todas las decisiones y acciones</p> <p><b>Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 3</b> Identifica y asegura que el proyecto cumple con todos los códigos de conducta y regulación profesional relevantes (<b>Personas 2: Integridad personal y fiabilidad: ICC 2</b> Promueve la sostenibilidad de salidas y resultados)</p> <p><b>Perspectiva 3: Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 4</b> Identifica y asegura que el proyecto cumple con todos los principios y objetivos de sostenibilidad relevantes</p>

## Elementos de competencia contextual NCB

Elementos de competencia IPMA ICB v3	Correspondencia IPMA ICB v4
3.01 Orientación a proyectos	<b>Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos: ICC 1 Conoce y aplica los principios de dirección de proyectos y la manera en que se implementan
3.02 Orientación a programas	<b>Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos: ICC 2 Conoce y aplica los principios de dirección de programas y la manera en que se implementan
3.03 Orientación a cartera de proyectos cartera de proyectos de proyectos	<b>Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos: ICC 3 Conoce y aplica los principios de dirección de carteras de proyectos y la manera en que se implementan
3.04 Implantación de proyectos, programas y cartera de proyectos cartera de proyectos de proyectos	<b>Perspectiva 3:</b> Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 6 Evalúa, realiza un análisis comparativo y mejora la competencia organizacional de dirección de proyectos
3.05 Organizaciones permanentes	<b>Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos
3.06 Negocio	<b>Perspectiva 1:</b> Estrategia <b>(Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos: ICC 5 Alinea el proyecto con la toma de decisiones, las estructuras de información y los requerimientos de calidad de la organización) <b>(Perspectiva 4:</b> Poder e interés)
3.07 Sistemas, productos y tecnologías	<b>Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos <b>Perspectiva 3:</b> Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 3 Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todos los códigos de conducta y regulación profesional relevantes <b>Perspectiva 3:</b> Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 5 Evalúa, usa y desarrolla estándares y herramientas profesionales para el proyecto <b>Perspectiva 1:</b> Estrategia: ICC 5 Determina, evalúa y revisa los indicadores claves de desempeño



Elementos de competencia IPMA ICB v3	Correspondencia IPMA ICB v4
3.08 Dirección de personal	<p><b>Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos: ICC 6</p> <p>Alinea el proyecto con los procesos y funciones de recursos humanos</p>
3.09 Seguridad, higiene y medioambiente	<p><b>Perspectiva 3:</b> Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 2</p> <p>Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todas las regulaciones relevantes de salud, seguridad, protección y medioambiente (SSMA)</p> <p><b>Perspectiva 3:</b> Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 4</p> <p>Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todos los principios y objetivos de sostenibilidad relevantes</p>
3.10 Finanzas	<p><b>Perspectiva 2:</b> Gobernanza, estructuras y procesos: ICC 7</p> <p>Alinea el proyecto con los procesos y funciones de finanzas y control</p>
3.11 Legal	<p><b>Perspectiva 3:</b> Cumplimiento, estándares y regulaciones: ICC 1</p> <p>Identifica y asegura que el proyecto cumple con la legislación relevante</p>

## ANEXO D: Tabla de competencia

Para aplicar la IPMA ICB para la evaluación y desarrollo de la competencia individual, puede usarse una tabla exhaustiva con los elementos de competencia descritos en la IPMA ICB y la taxonomía de Bloom.

Los diferentes niveles de competencia incluyen:

- Conocimiento: Exhibe memoria de materiales aprendidos, recordando hechos, términos, conceptos básicos y respuestas
- Comprensión: demuestra entender hechos e ideas, organizando, comparando, traduciendo, interpretando, describiendo e indicando las ideas principales
- Aplicación: Usando el conocimiento adquirido para resolver problemas en nuevas situaciones, aplicando el conocimiento adquirido, hechos, técnicas y reglas
- Análisis: examina y descompone la información en partes, identificando motivos o causas, hace inferencias y encuentra evidencia para respaldar las generalizaciones
- Síntesis: construye una estructura o patrón a partir de diversos elementos y actúa uniéndolos para formar un todo; compila información de una manera diferente combinando los elementos en un nuevo patrón o proponiendo soluciones alternativas
- Evaluación: presenta y defiende opiniones haciendo juicios acerca de la información, validez de las ideas o calidad del trabajo, con base en un grupo de criterios

		Conocimiento	Comprensión	Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
PERSONAS	Autorreflexión y autogestión						
	Integridad personal y fiabilidad						
	Comunicación personal						
	Relaciones y participación						
	Liderazgo						
	Trabajo en equipo						
	Conflictos y crisis						
	Ingenio						
	Negociación						
	Orientación a resultados						
PRÁCTICA	Diseño de la cartera de proyectos						
	Requisitos, objetivos y beneficios						
	Alcance						
	Tiempo						
	Organización e información						
	Calidad						
	Finanzas						
	Recursos						
	Aprovisionamiento y asociación						
	Planificación y control						
	Riesgo y oportunidad						
	Partes interesadas						
	Cambio y transformación						
Selección y equilibrio							
PERSPECTIVA	Estrategia						
	Gobernanza, estructuras y procesos						
	Cumplimiento, estándares y						
	Poder e interés						
	Cultura y valores						