

# Índice general

- Introducción I
  
- 1. Conceptos fundamentales 1**
  - 1.1. Introducción . . . . . 1
  - 1.2. Modelos de competencia . . . . . 2
  - 1.3. La calidad y las competencias . . . . . 2
  - 1.4. La dirección de proyectos y las competencias . . . . . 6
    - 1.4.1. Los factores de éxito en los proyectos . . . . . 7
  - 1.5. La producción y los proyectos . . . . . 8
    - 1.5.1. Distribución fija . . . . . 8
    - 1.5.2. Distribución por talleres . . . . . 8
    - 1.5.3. Distribución por procesos . . . . . 9
    - 1.5.4. Distribución celular . . . . . 10
  - 1.6. Fases del proyecto y ciclo de vida . . . . . 11
    - 1.6.1. Teoría de las fases del proyecto . . . . . 12
    - 1.6.2. Ciclo de vida del proyecto . . . . . 15
  - 1.7. Recursos . . . . . 15
  
- 2. Norma internacional ISO 21500:2012 para la dirección de proyectos 19**
  - 2.1. Introducción . . . . . 19
  - 2.2. Evolución histórica . . . . . 20
  - 2.3. ISO 21500:2012 - Directrices para la dirección de proyectos . . 21
    - 2.3.1. Contenido de la ISO 21500:2012 . . . . . 21
    - 2.3.2. Análisis crítico de la norma ISO 21500:2012 . . . . . 24

<b>3. Modelos internacional de gestión de proyectos</b>	<b>27</b>
3.1. Introducción . . . . .	27
3.2. PMI - PMBoK . . . . .	28
3.2.1. Estructura del PMBoK . . . . .	29
3.3. Axelos - PRINCE2 . . . . .	31
3.3.1. Contenido de PRINCE2 . . . . .	32
3.4. PMAJ - P2M . . . . .	32
3.4.1. Contenido de P2M . . . . .	33
3.5. IPMA - ICB . . . . .	34
3.5.1. Historia de IPMA . . . . .	34
<b>4. Modelo IPMA</b>	<b>39</b>
4.1. Introducción . . . . .	39
4.2. Tipos de competencias . . . . .	40
4.3. Público objetivo y usos de la ICB 4 . . . . .	41
4.4. Estilos para el desarrollo de competencias . . . . .	42
4.5. Prerrequisitos para el desarrollo de competencias . . . . .	43
4.6. Línea base de competencias individuales . . . . .	43
4.7. Marco de la ICB de IPMA . . . . .	44
4.8. Estructura de la ICB de IPMA . . . . .	45
4.9. Trasposición de la ICB a las NCB . . . . .	46
4.10. El sistema internacional de certificación en 4 niveles (4LC) de IPMA . . . . .	47
4.11. El proceso de certificación en España . . . . .	47
<b>5. Competencias prácticas</b>	<b>49</b>
5.1. Introducción . . . . .	49
5.2. Competencia práctica n.º 1 - Diseño del proyecto . . . . .	50
5.3. Competencia práctica n.º 2 - Requerimientos y objetivos . . . . .	53
5.3.1. La misión y la visión . . . . .	53
5.3.2. El objetivo de un proyecto . . . . .	55
5.3.3. El camino hacia los objetivos . . . . .	56
5.4. Competencia práctica n.º 3 - Alcance . . . . .	56

5.4.1.	Carteras, programas, proyectos y paquetes de trabajo y su relación con el alcance . . . . .	57
5.4.2.	El árbol de descomposición del proyecto . . . . .	57
5.5.	Competencia práctica n.º 4 - Plazo . . . . .	60
5.6.	Competencia práctica n.º 5 - Organización e información . . . . .	60
5.6.1.	Carteras, programas y proyectos en relación con la organización . . . . .	60
5.6.2.	El organigrama . . . . .	61
5.6.3.	Información . . . . .	62
5.6.4.	Fuentes de información . . . . .	65
5.7.	Competencia práctica n.º 6 - Calidad . . . . .	66
5.8.	Competencia práctica n.º 7 - Financiación . . . . .	68
5.8.1.	Financiación de proyectos . . . . .	68
5.8.2.	Tipos de costes y control . . . . .	69
5.9.	Competencia práctica n.º 8 - Recursos . . . . .	70
5.10.	Competencia práctica n.º 9 - Aprovisionamientos . . . . .	71
5.10.1.	Modelos de contratos en el ámbito de proyectos . . . . .	72
5.11.	Competencia práctica n.º 10 - Planificación y control . . . . .	73
5.11.1.	Lanzamiento del proyecto . . . . .	74
5.11.2.	Herramientas para el lanzamiento del proyecto . . . . .	74
5.11.3.	Cierre del proyecto . . . . .	75
5.11.4.	Informes y controles . . . . .	76
5.12.	Competencia práctica n.º 11 - Riesgos y oportunidades . . . . .	78
5.13.	Competencia práctica n.º 12 - Partes interesadas . . . . .	80
<b>6.</b>	<b>Competencias perspectivas</b>	<b>83</b>
6.1.	Introducción . . . . .	83
6.2.	Competencia perspectiva n.º 1 - Estrategia . . . . .	84
6.2.1.	Negocio . . . . .	85
6.2.2.	Sistemas, productos y tecnologías . . . . .	87
6.3.	Competencia perspectiva n.º 2 - Gobernanza, estructura y procesos . . . . .	88

6.3.1.	Orientación a proyectos . . . . .	88
6.3.2.	Orientación a programas . . . . .	89
6.3.3.	Orientación a carteras . . . . .	90
6.3.4.	Dirección de personal . . . . .	91
6.4.	Competencia perspectiva n.º 3 - Estándares y regulaciones . . . . .	92
6.4.1.	Ética . . . . .	93
6.4.2.	Seguridad, higiene y medio ambiente . . . . .	94
6.5.	Competencia perspectiva n.º 4 - Poder e interés . . . . .	95
6.6.	Competencia perspectiva n.º 5 - Cultura y valores . . . . .	95
6.6.1.	Apreciación de valores . . . . .	96
<b>7.</b>	<b>Competencias personales</b>	<b>99</b>
7.1.	Introducción . . . . .	99
7.2.	Competencia personal n.º 1 - Autorreflexión y autogestión . . . . .	100
7.2.1.	Autocontrol . . . . .	100
7.2.2.	Relajación . . . . .	101
7.2.3.	Compromiso y motivación . . . . .	102
7.3.	Competencia personal n.º 2 - Integridad personal y fiabilidad . . . . .	103
7.3.1.	Ética . . . . .	103
7.3.2.	Fiabilidad . . . . .	104
7.4.	Competencia personal n.º 3 - Comunicación personal . . . . .	105
7.5.	Competencia personal n.º 4 - Relaciones y participación . . . . .	106
7.5.1.	Consulta . . . . .	106
7.6.	Competencia personal n.º 5 - Liderazgo . . . . .	107
7.6.1.	Confianza en sí mismo . . . . .	107
7.7.	Competencia personal n.º 6 - Trabajo en equipo . . . . .	108
7.7.1.	El equipo y el proyecto . . . . .	109
7.7.2.	La sinergia del trabajo en equipo . . . . .	109
7.7.3.	Técnicas de trabajo en equipo . . . . .	110

7.8.	Competencia personal n.º 7 - Resolución de conflictos y crisis . . . . .	111
7.8.1.	Conflictos . . . . .	112
7.8.2.	Crisis . . . . .	113
7.9.	Competencia personal n.º 8 - Inventiva . . . . .	114
7.9.1.	Creatividad . . . . .	114
7.10.	Competencia personal n.º 9 - Negociación . . . . .	115
7.11.	Competencia personal n.º 10 - Orientación a resultados . . . . .	117