



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN EL ESTÁNDAR IPMA, MIGRANDO DEL ICB<sub>3</sub> AL ICB<sub>4</sub>

Diego Diaz, Germán Gallardo

Lima, agosto de 2017

FACULTAD DE INGENIERÍA

Diaz, D. y Gallardo, G. (2017). Evolución de las competencias en el estándar IPMA, migrando del ICB<sub>3</sub> al ICB<sub>4</sub>. En E. Carrera (Dir.), *I Congreso Internacional de Ingeniería y Dirección de Proyectos III Congreso Regional IPMA – LATNET*, (pp. 186-207). Lima: Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

I CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA Y DIRECCIÓN DE  
PROYECTOS  
III CONGRESO IPMA-LATNET

**EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN EL ESTÁNDAR IPMA,  
MIGRANDO DEL ICB3 AL ICB4**

Diego Diaz, Germán Gallardo

*Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería, Calle Mártir Olaya 162 – Miraflores, Lima, Perú.*

Autor en correspondencia: Diaz, Diego.  
Correo electrónico: diego2218@gmail.com

---

**Palabras clave:** ICB, competencias, individuo, proyecto, evolución, KCIs.

## RESUMEN

El propósito de este estudio es dar a conocer las diferencias entre el estándar actual de IPMA; el ICB3.0, y el nuevo estándar que entrará en vigencia a partir del 2019, el ICB4, con el fin de hacer más fácil la transición del cambio de versión en cuanto los métodos de estudio, evaluación y certificación. A medida que revelemos esas diferencias, también analizaremos el porqué de las mismas, teniendo como punto principal de nuestro documento, la evolución de las competencias vitales en la dirección de proyectos.

Haremos uso de todo el conocimiento provisto por el ICB4 y en base a ello usaremos tablas comparativas, que nos permitirán realizar el análisis necesario para obtener las respuestas que buscamos.

Finalmente podremos comprender cómo IPMA logra llevar a cabo esta evolución enfocándose mucho más en el individuo como actor clave del éxito en los proyectos. Además entenderemos la reducción del número de Elementos de Competencia (CEs) y la presentación de los Indicadores Claves de Competencia (KCIs) como una búsqueda de eficiencia, que se consigue con éxito.

**Keywords:** ICB, competences, individual, project, evolution, KCIs.

## ABSTRACT

The main objective of this paper is to introduce the differences between the current IPMA standard, the ICB3.0, and the new standard that will be revealed in 2019, the ICB4, in order to soften the transition that means the version upgrade in the study, assessment and certification methods. We will not only show the differences but they will also be analyzed, considering the vital project management competences evolution as the main part of this paper.

We will make use of all the knowledge shared by the ICB4 and according to that, we will make comparative tables which would let us make the necessary analysis to obtain the answers we look for.

Finally we should be able to understand how IPMA achieve to carry out this evolution by focusing more in the individual as the key actor of success in projects. Furthermore, we will understand the reason of the reduction of the Competence Elements and the introduction of the Key Competence Indicators (KCIs) as a pursuit of efficiency that is reached successfully.

---

## 1. Introducción

La evolución de las competencias es producto de los avances en técnicas de gestión y la necesidad de incrementar la eficiencia en las organizaciones permanentes, lo cual a su vez es producto de la velocidad con la que cambian los mercados y avanza la tecnología. Esto afecta directamente la dirección de proyectos y hace necesaria una mejora en la estructura de competencias y el alcance de su definición.

Las empresas desarrollan estrategias y para cumplir sus objetivos llevan a cabo proyectos. Cada vez son más proyectos los que se realizan en paralelo, la dificultad de los mismos va en aumento y el ambiente interno es cada vez más hostil debido a la presión que existe. En este punto los programas empiezan a ganar notoriedad ya que para hacer manejable una gran cantidad de proyectos es necesario gestionarlos por grupos juntando aquellos que tienen un mismo fin. Por otro lado, los portafolios nacen de la necesidad de tener todos los proyectos y programas bajo una sola dirección. Todos estos cambios recaen sobre el individuo, el cual deberá estar preparado para asumir las responsabilidades que esto implique.

En este documento nos avocaremos a identificar las diferencias y virtudes existentes del estándar IPMA para la dirección de proyectos que regirá a partir del 2019, el ICB4. Frente al estándar vigente, el ICB3 (estándar actual).

## 2. Justificación

Este trabajo servirá para entender la evolución que se ha dado para llegar al ICB4 el cual se enfoca mucho más en explicar el alcance de las competencias aprendidas por el individuo en los proyectos, programas y portafolios como dominios individuales y cómo estas ayudan a alcanzar el éxito. Es por ello que veremos los Indicadores Claves de Competencia (KCI) como parte fundamental de los elementos de competencia (CEs) y que permiten entender la amplia cobertura que tiene una competencia.

## 3. Propósito

Encontrar las diferencias, analizarlas y entender la evolución de las competencias para facilitar el salto a los nuevos métodos de estudio, evaluación y certificación.

## 4. Metodología

El esquema del ICB4 nos muestra que la principal diferencia radica en la descripción según el dominio de competencia; es decir, según proyectos, programas o portafolios. Este es uno de los principales efectos que podemos ver como resultado de los cambios generales mencionados en apartados anteriores. El entender las diferencias entre estos dominios es vital para poder trabajar en proyectos, ya que de su distinción nace el orden al cual se adhieren las organizaciones hoy en día para desarrollar sus estrategias. Por

ello, la comprensión de esto permitirá al individuo desarrollarse en una empresa, rodeado de proyectos y no morir en el intento.

La experiencia es muy valorada, es por ello que las mismas competencias en diferentes dominios tienen el mismo concepto y casi las mismas características, sin embargo, las pequeñas diferencias que podemos encontrar, son producto de muchos años de experiencia, mucho esfuerzo, estudio y en muchos casos, de cierto don adquirido involuntariamente.

La otra diferencia es que la estructura nos da a conocer cada competencia con mayor detalle, el desglose mostrado nos permite entender el significado completo de la competencia en mención.

- |                     |    |  |
|---------------------|----|--|
| a. Definición       | .- | visión general de la competencia               |
| b. Propósito        | .- | utilidad de la competencia                     |
| c. Descripción      | .- | ejemplos y visión específica de la competencia |
| d. Conocimiento     | .- | puntos clave de desarrollo                     |
| e. Habilidades      | .- | ámbitos de experiencia                         |
| f. CEs relacionados | .- | competencias afines                            |

**Tabla 12: Comparación entre las estructuras del ICB4 y el ICB3**

ICB4	ICB3
1. Dominio de competencia 1.2. Área de competencia 1.2.1. Competencia - Definición - Propósito - Descripción - Conocimiento - Habilidades - Medición 1.2.1.1. Indicadores claves de competencia (KCI) 1.2.1.1.1. Elemento de competencia 1 - Descripción - Medida	1. Área de competencia 1.1. Competencia 1.1.1. Posibles pasos del proceso 1.1.2. Temas incluidos 1.1.3. Competencia clave por nivel 1.1.4. Relacionado a:

Si bien es cierto el número de competencias se redujo de 46 a 28, en el ICB4 cada competencia contiene entre cuatro o cinco Indicadores Claves de Competencia (KCI), con lo cual nos referimos a 135 elementos adicionales mediante los cuales se revela a los individuos los diferentes matices que podemos obtener de cada competencia.

“IPMA representa a través del Ojo de Competencias la integración de todos los elementos de la dirección de proyectos como vistos a través de los ojos de los directores de proyectos cuando evalúan una situación en específico.” (ICB 3.0, 2006, p.1)

Las 3 áreas de competencia se han renovado para dar a conocer la evolución interna que se ha experimentado y que ha permitido profundizar más en los conceptos de las

competencias que el individuo necesita para alcanzar el éxito en la dirección de proyectos.

**Tabla 13: Evolución del Ojo de Competencias**

ICB4	ICB3
<p>Competencia de Perspectiva</p> <p>“En este encabezado están los métodos, herramientas y técnicas a través de los cuales los individuos interactúan con el entorno, así como al justificación que lleva a las personas a iniciar y apoyar proyectos, programas y portafolios” (ICB 4, 2015, p. 28)</p>	<p>Competencias Contextuales</p> <p>“Competencias en el manejo de relaciones con la línea de gestión de la organización y la habilidad para funcionar en una organización orientada a proyectos” (ICB 3.0, 2006)</p>
<p>Competencias de Persona</p> <p>“Estas consisten en las competencias personales e interpersonales necesarias para participar o liderar un proyecto, programa o portafolio” (ICB 4, 2015, p. 28)</p>	<p>Competencias de Comportamiento</p> <p>“Competencias de actitud y habilidades personales para la relación de los individuos y los grupos dirigidos en proyectos, programas y portafolios” (ICB 3.0, 2006, p. 6)</p>
<p>Competencias de Práctica</p> <p>“Son los métodos, herramientas y técnicas específicas usadas en proyectos, programas y portafolios para alcanzar el éxito” (ICB 4, 2015, p. 28)</p>	<p>Competencias Técnicas</p> <p>“Cubre el contenido de la gestión de proyectos, los conocimientos técnicos necesarios para empezar, gestionar y cerrar un proyecto” (ICB 3.0, 2006)</p>

#### 4.1 Referencias cruzadas ICB4. vs. ICB3

Las tablas de referencias cruzadas son el centro de nuestro análisis. En ella se enuncia cómo se reflejan los conceptos del ICB3 frente al ICB4.

En el ICB4 los elementos de competencias (CEs) se han visto reducidos de 46 a 29 (solo 28 se usan en el dominio de Proyectos), sin embargo, eso no ha significado que algún elemento de competencia de la anterior edición haya sido retirado como corrección de un error o porque ya no se considere más dentro de las competencias necesarias en el ámbito de la dirección de proyectos. Como podemos apreciar en las tablas de referencias cruzadas (**anexos 1,2 y 3**); las cuales están divididas según área de competencia (Contextuales, Personas y Práctica), todas las competencias correspondientes al estándar vigente tienen un respaldo en el nuevo estándar. Lo cual significa que IPMA se reafirma en el modelo de competencias como la guía base para todo individuo que desee crecer y desarrollarse para alcanzar el éxito en proyectos, programas y portafolios.

Además, al analizar las asociaciones, podemos ver que en el ICB4 hay muchos conceptos adicionales a los ya existentes, lo que genera que muchos KCI queden

sueltos, pues su utilidad no se define en el estándar actual. Esto nos lleva al razonamiento de que existe un aumento considerable en las cualidades que el individuo debe desarrollar hoy en día porque el mundo moderno así lo requiere. Cabe destacar que este avance demuestra una virtud del nuevo estándar más no una falencia del estándar anterior.

Otro detalle que podemos observar es que un elemento de competencia en el ICB4 puede contener; en su definición principal o en los KCI, uno o varios CEs del ICB3 de forma completa o parcial. Y estos no necesitan pertenecer a un elemento de nombre equivalente, o incluso se pueden ubicar dentro de otra área de competencia, como es el caso del elemento “Éxito en dirección de Proyectos” un elemento de competencia Técnica que pasa a ser un KCI del elemento de competencia de Persona “Orientación a resultados”.

En el siguiente análisis expondremos una competencia de cada área del ICB4. Elegiremos aquella cuya referencia en el ICB3 sea la más ilustrativa.

#### 4.1.1 Competencias Contextuales

##### 4.1.1.1 Estrategia

##### 4.1.1.1.1 Similitudes

**Tabla 3: Similitudes en la definición de Estrategia**

ICB4	ICB3
- “Además, esta competencia define un sistema de gestión de desempeño en el cual los proyectos son vistos y manejados a la luz de su alineamiento con la estrategia y visión, y asegurando que esté altamente relacionado con las misión y la sostenibilidad de la organización.”	- “Con el fin de ser totalmente eficaz y eficiente, la dirección de proyectos debe encajar en el entorno empresarial. La dirección de proyectos, programas y portafolios está vinculada a la estrategia de la organización. Están destinados a permitir la ejecución de la estrategia de la organización.”
- “Los planes estratégicos engloban visiones a largo plazo y estrategias a corto y mediano plazo y deberían estar alineados con la misión, política de calidad y valores corporativos de la organización”	- “La dirección de Proyectos, programas y portafolios debe cumplir con las normas y directrices corporativas. Esto implica aspectos tales como organización, leyes, finanzas y economía, recursos humanos, ventas y marketing, y tecnologías de la información y comunicación (TIC).”

##### 4.1.1.1.2 Diferencias

Estas diferencias no se refieren a conceptos opuestos, sino a partes de la definición que solo se mencionan en el ICB4.

**Tabla 4: Diferencias en la definición de Estrategia**

ICB4
“La competencia estrategia describe cómo las estrategias son comprendidas y transformadas en elementos manejables mediante el uso de proyectos.”
“El propósito de este elemento de competencia es comprender la estrategia y sus procesos y por lo tanto habilitar una cierta perspectiva de gestión (proyecto, programa o portafolio) para poder dirigir el proyecto dentro de sus aspectos contextuales.”
“A través de los procesos de alineamiento estratégico, los individuos deberían aplicar diversos modelos para difundir y gestionar las metas estratégicas; como el balanced scorecard, la matriz de desempeño, el análisis ambiental, etc. Por eso el individuo establece un sistema de gestión del desempeño que generalmente usa variables críticas de desempeño, como los factores clave de éxito (CSFs) e indicadores claves de desempeño (KPIs).”

**Tabla 514: Referencias a los KCIs de Estrategia**

ICB4 (KCIs)	ICB3
1. Alineamiento con la misión y visión organizacional	
2. Identificar y aprovechar las oportunidades para influenciar la estrategia organizacional	
3. Desarrollo y asegurar la validez del negocio / justificación organizacional	
4. Determinar, evaluar y revisar FCE	- Técnica: Éxito en dirección de Proyectos
5. Determinar, evaluar y revisar KPI	- Contextual: Sistemas, productos y tecnología

#### 4.1.1.1.3 Análisis

Primero, es importante resaltar que la competencia con la que se empareja “Estrategia”, es “Negocio”, y si revisamos la tabla de referencias cruzadas encontraremos que también es parte de otros KCI pertenecientes a otros CE, lo que quiere decir que en este caso ha habido una descomposición del elemento “Negocio” y algunos de sus

conceptos pasaron a formar parte de la “Estrategia” y otros pasaron a otras competencias. Este es uno de los factores que vamos a encontrar en las nuevas competencias y que es parte de la evolución.

También podemos ver en base a los conceptos nuevos que se muestran en el ICB4, y que vemos en la tabla de diferencias, que hoy en día los conceptos de misión, visión y estrategia son muy usados dentro del ámbito empresarial debido a que le dan trascendencia a la labor que se realiza de forma individual y en conjunto y este estándar plasma esa realidad que se vive en las empresas. En la tabla de similitudes podemos hallar un párrafo del ICB3 que dice que la dirección de proyectos está destinada a permitir la ejecución de la estrategia en la organización y eso es algo que se ha cumplido y por eso tenemos un elemento de competencia de “Estrategia” en el ICB4.

Llegamos a los KCI y encontramos que en un gran porcentaje de estos, son conceptos nuevos, desarrollados para dar a conocer con mayor precisión la extensión que abarcan los elementos de competencia. Y los demás, si obtienen conceptos de competencias existentes de forma total o parcial, pero también desarrollan nuevos conocimientos que nos presentan, como los FCEs y KPIs, los cuales no estaban contemplados en el estándar actual.

## 4.1.2 Competencias de Persona

### 4.1.2.1 Liderazgo

#### 4.1.2.1.1 Similitudes

**Tabla 6: Similitudes en la definición de Liderazgo**

ICB4	ICB3
- “Liderazgo significa dirigir y guiar individuos y grupos. Eso incluye la habilidad para elegir y aplicar el estilo de liderazgo apropiado en cada situación... Un líder tiene que conocer los diferentes estilos de liderazgos y decidir cuál es el más apropiado para su naturaleza, para el proyecto y para el equipo y otras partes interesadas, en todas las situaciones. El estilo de liderazgo adoptado incluye patrones de comportamiento, métodos de comunicación, actitud frente a conflictos y críticas, formas de controlar el comportamiento de los miembros del equipo, procesos de toma de decisiones y cantidad y tipos de delegación.”	- “El proyecto debe conocer los estilos de liderazgo existentes y decidir cuál es el apropiado para el proyecto, para la gestión del equipo y para el trato con los gerentes y partes interesadas, en todas las situaciones. El estilo de liderazgo adoptado incluye patrones de comportamiento, métodos de comunicación, actitud frente a conflictos y críticas, formas de controlar el comportamiento de los miembros del equipo, procesos de toma de decisiones y cantidad y tipos de delegación. “
- “Además de mostrar liderazgo con el equipo de proyecto, el director de proyectos de ser visto como un líder al representar al proyecto frente a la gerencia u otras partes interesadas.”	- “Además de mostrar liderazgo con el equipo de proyecto, el director de proyectos de ser visto como un líder al representar al proyecto frente a la gerencia u otras partes interesadas.”

- “El propósito de este elemento de competencia es permitir al individuo liderar, guiar y motivar a otros para fortalecer el desempeño individual y de equipo.”	- “Liderazgo significa dirigir y motivar a otros en su rol o tarea para lograr los objetivos del proyecto. Es una competencia vital para un director de proyectos.”
- “Es importante a lo largo del ciclo proyecto y es especialmente importante cuando se requieren cambios o existe incertidumbre por el curso de una acción.”	- “Es particularmente importante cuando un proyecto se encuentra con problemas, cuando hay necesidad de cambio o cuando hay incertidumbre acerca de lo que pasará.”

#### 4.1.2.1.2 Diferencias

En el caso de la definición del elemento de competencia Liderazgo, no hay ninguna diferencia entre ambos estándares.

**Tabla 7: Referencias a los KCIs de Liderazgo**

ICB4 (KCIs)	ICB3
1. Iniciar acciones y ofrecer ayuda y consejo proactivamente	
2. Tomarlo como propio y mostrar compromiso	- Comportamiento: Compromiso y motivación
3. Proveer dirección, coaching y mentoring para guiar y mejorar el trabajo de individuos y equipos	- Comportamiento: Asertividad - Posibles pasos: Usar oportunidades de training y coaching para mejorar tu liderazgo
4. Ejercer el poder adecuado e influencia a los demás para alcanzar las metas	- Comportamiento: Asertividad
5. Hacer, reforzar y repasar las decisiones	

#### 4.1.2.1.3 Análisis

Esta competencia no tiene diferencias en su definición, pero ha sido desarrollada y eso podemos notarlo en los KCI, que son elementos que complementan de gran manera el conocimiento general de la competencia. En primer lugar esta similitud que podemos encontrar se da porque el liderazgo; así como las demás competencias de Personas, mantiene su definición debido a que son cualidades que no solo envuelven al individuo dentro sino también fuera del ámbito laboral; estas no tienen variación en el tiempo ya que no se ven afectadas por los cambios en los negocios ni a nivel corporativo, sino que se definen en la persona. Por otro lado, lo completamente diferente, los KCI, son una muestra clara de que la evolución de las competencias les da una mayor relevancia como parte fundamental del individuo en la dirección de proyectos, al dejar de ser una mezcla de conocimientos y acciones que se tienen que comprender y llevar a cabo, para pasar a ser además un compendio de factores puntuales sobre los cuales el individuo debe reflejarse para conocerse.

En esta comparación podemos ver que los KCI toman conceptos de competencias existentes y las desarrollan para darnos un conocimiento completo. El mejor ejemplo es que podemos obtener de los KCI 3 y 4 en los cuales se ve reflejado una parte del concepto de “Asertividad” del que se dice en el ICB3 “es la habilidad para establecer tus puntos de vista persuasivamente y con autoridad, es una competencia que el director de proyectos necesita para asegurar la comunicación efectiva con el equipo de proyecto y otras partes interesadas...”.

Si bien es cierto el *coaching* o el *mentoring* no son conceptos nuevos, estos han venido a tomar mayor fuerza en la última década y esto así como otras acciones se dan porque las organizaciones en su continua búsqueda de eficiencia se están transformando en organizaciones horizontales, donde los valores personales son mucho más importantes y como se valora más a la persona entonces el dinero dedicado por la empresa al crecimiento del trabajador es mayor. Y eso afecta directamente a los proyectos, por eso se tuvo que trabajar el “Liderazgo” que ya existía en ICB3, profundizar y precisar, para dar al individuo un estándar con el que pueda reflejarse en tiempo real.

**4.1.2.1.4 Competencias de Práctica**

**4.1.2.2 Calidad**

**4.1.2.2.1 Similitudes**

**Tabla 8: Similitudes en la definición de Calidad**

ICB4	ICB3
“La calidad abarca todo el proyecto desde el inicio hasta la post-transición, a través de todo el ciclo de vida”.	“La gestión de calidad de proyectos envuelve todas las fases y partes del proyecto desde la definición inicial del proyecto, a través de los procesos, la gestión del equipo de trabajo, los entregables y el cierre”
“Usualmente esto se basa en los estándares de calidad y métodos de la organización tras el proyecto, como sponsor o proveedores. Estos deberán ser adaptados según el proyecto y luego implementado, medido y acoplados.”	“La base de la calidad del proyecto es la práctica de gestión de la calidad de la organización permanente que está involucrada y que contribuye a los procesos y resultados del proyecto. Específicamente la organización permanente determina la política de calidad, objetivos y responsabilidad del proyecto y como será implementada, como por ejemplo, por un plan de calidad, procedimientos estándares de operación (SOPs), medidas de control y otros aspectos del sistema de gestión de calidad de la organización permanente.”

**4.1.2.2.2 Diferencias**

El ICB4 denota en su definición un elemento clave, ausente en el ICB3.

“Calidad en proyectos se trata por un lado de asegurar la calidad de los productos o servicios entregados (específicos del proyecto). Por otro lado, se trata de asegurar que los procesos de calidad sean bien implementados durante el proyecto. Asegurarse que los procesos de calidad estén bien implementados significa establecer un estándar y medir su efectividad”. ICB 4

**Tabla 9: Referencias a los KCIs de Calidad**

ICB4 (KCIs)	ICB3
1. Desarrollar, monitorear la implementación y revisar un plan de gestión de calidad para el proyecto	Posibles pasos - Desarrollar plan de calidad
2. Revisar el proyecto y sus entregables para asegurar que se sigan cumpliendo los requerimientos del plan de gestión de la calidad	“La validación de la calidad se da a través de procedimientos como quality assurance QA, quality control QC, y auditorías.”
3. Verificar los logros de los objetivos de calidad del proyecto y recomendar las correcciones necesarias y/o acciones preventivas	Posibles pasos - Llevar a cabo QA y control
4. Planificar y organizar la validación de los productos del proyecto	“El testeo es necesario para probar que los entregables cumplen con las especificaciones originales y descubrir defectos para corregirlos a tiempo y evitar costosos trabajos de refacción que serían necesarios si el defecto es detectado tarde. Los procedimientos de testeo y cierre deben estar definidos en el proyecto, de preferencia cuando se define el contrato.”
5. Asegurar la calidad a través del proyecto	“CAD, modelos a escala, o prototipos pueden ser usados para probar la validez del diseño del producto y realizar los ajustes para satisfacer los requerimientos de todas las estancias del proyecto.”

#### 4.1.2.2.3 Análisis

En el caso del elemento de competencia Calidad, podemos distinguir rápidamente las similitudes ya que como mencionamos anteriormente, la esencia de las competencias es el mismo. Sin embargo, también podremos notar que el desarrollo de la competencia ha permitido que su definición difiera de la definición del estándar actual y que sean considerados dos aspectos importantes de la calidad, por un lado la calidad del producto y por otro lado la calidad de los procesos, es decir, la calidad de la calidad. Esto demuestra que uno de los cambios que se presentan como parte de la evolución de las

competencias, es que la definición de las competencias abarca un significado más extenso pero también más preciso.

Adicionalmente podemos encontrar que el ICB4 nos presenta cinco indicadores claves de competencia (KCI), en los cuales profundiza, y se desarrollan con el fin de que el individuo pueda comprender las acciones precisas que garantizan el cumplimiento de la competencia. Estos pueden haber sido mencionados superficialmente en el ICB3 dentro del texto de descripción o en la sección de “posibles pasos a seguir”. Estos KCI son:

## **5. Conclusión**

La evolución de las competencias que nos presenta la ICB4 vislumbra el esfuerzo y el intelecto dedicado al estudio de las mismas. El resultado ha sido una estructura de competencias eficiente y bien desarrollada.

La nueva estructura permite un desarrollo de contenido más amplio y específico, pues en muchos casos desde su definición podemos encontrar el valor agregado, al explicarnos que la competencia abarca más conceptos de los que ya conocíamos. Pero sobretodo, somos conscientes del valor superlativo de este nuevo estándar cuando leemos los KCI y su desarrollo respectivo, ya que aunque el volumen de información aumenta, esto facilita el estudio y la comprensión, le da más matices a la evaluación y entrega un director de proyectos más pulido.

Además, no podemos dejar de notar que todas las variaciones que ha habido, se han llevado a cabo con el propósito de hacer un estándar mucho más enfocado en el individuo. Podemos afirmar que si bien es cierto IPMA siempre ha desarrollado sus conceptos de Dirección de Proyectos basados en las competencias de las personas, el cambio organizacional que viven las empresas a nivel mundial, al dar mayor valor al trabajador como persona y tratar de eliminar los infinitos escalones jerárquicos que se fueron creando con el paso de los años, le ha dado a IPMA mucha más data y herramientas para poder reestructurar y desarrollar las competencias, hasta lograr el ICB4, un paso que era necesario además por otros cambios que también se producen en las empresas.

En definitiva, la evolución resulta altamente positiva tanto para el que ya tenía conocimientos previos como para el que va a empezar a estudiar. Ya que como menciona el ICB4, este no define las competencias por roles del director de proyector sino por dominio del individuo que trabaja en dirección de proyectos, lo que genera una mayor aprehensión en las personas hacia ese conocimiento porque pareciera que está hecho para uno.

## **Referencias bibliográficas**

Caupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Pannenbäcker, K., Pérez-Polo, F. & Seabury, C. (2006). ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0. Holanda: IPMA.

Coemans, P., Fuster, M., Garde, J., Goncalves, M., Huynink, S., Jaques, T., Pugacevskis, V., Sedlmayer, M., Thyssen, D., Tovb, A., Vukomanovic, M. &

Young, M. (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (v. 4). Suiza: IPMA

## ANEXO 1

### Referencias cruzadas ICB4 vs. ICB3 - Competencias de Perspectiva

Competencias ICB4	Referencias en ICB3
<b>1. Estrategia</b>	- Contextual: Negocio
1.1. Alineamiento con la misión y visión organizacional	
1.2. Identificar y aprovechar las oportunidades para influenciar la estrategia organizacional	
1.3. Desarrollo y asegurar la validez del negocio / justificación organizacional	
1.4. Determinar, evaluar y revisar FCE	- Técnica: Éxito en dirección de Proyectos
1.5. Determinar, evaluar y revisar KPIs	- Contextual: Sistemas, productos y tecnología
<b>2. Gobierno, estructuras y procesos</b>	- Contextual: Organización permanente - Contextual: Sistemas, productos y tecnología
2.1. Conocer los principios de Dirección de Proyectos y cómo se implementan	- Contextual: Orientación a proyectos
2.2. Conocer y aplicar los principios de Dirección de Programas y cómo se implementan	- Contextual: Orientación a programas
2.3. Conocer y aplicar los principios de Dirección de Portafolios y cómo se implementan	- Contextual: Orientación a portafolios
2.4. Alinear el proyecto con la función de soporte	
2.5. Alinear el proyecto con la toma de decisiones de la organización, estructura de reportes y requerimientos de calidad	- Contextual: Negocio
2.6. Alinear el Proyecto con los procesos y funciones de Recursos Humanos	- Contextual: Gestión personal

2.7. Alinear el Proyecto con los procesos y funciones financieros y de control	- Contextual: Finanzas
<b>3. Acuerdos, estándares y regulaciones</b>	
3.1. Identifica y asegura que el Proyecto cumpla con la legislación relevante	- Contextual: Legal
3.2. Identifica y asegura que el Proyecto cumpla con todas las regulaciones de HSSE	- Contextual: Salud, seguridad, bienestar y ambiente
3.3. Identifica y asegura que el P cumpla con todos los códigos de conducta y regulación profesional	- Comportamiento: Ética - Contextual: Sistemas, productos y tecnología
3.4. Identifica y asegura que el proyecto cumpla con los principios y objetivos de sostenibilidad	- Comportamiento: Ética - Contextual: Salud, seguridad, bienestar y ambiente
3.5. Evalúa, usa y desarrolla estándares profesionales y herramientas para el Proyecto	- Contextual: Sistemas, productos y tecnología
3.6. Evalúa, hace benchmarking y mejora las competencias de dirección de proyectos organizacional	- Contextual: Implementación de proyectos, programas y portafolios
<b>4. Poder e interés</b>	- Contextual: Negocio - Técnica: Partes interesadas
4.1. Evaluar las ambiciones personales de los otros, sus intereses y el potencial impacto de estos en el Proyecto	
4.2. Evaluar la influencia de los individuos y grupos y su potencial impacto en el Proyecto	
4.3. Evaluar las personalidades y formas de trabajo de los demás y usarlo para favorecer el Proyecto	
<b>5. Cultura y valores</b>	- Comportamiento: Apreciación de valores

5.1. Evalúa la cultura y valores de la sociedad y su implicancia en el Proyecto	
5.2. Alinea el Proyecto con la cultura y los valores formales de la organización	
5.3. Evalúa la cultura y los valores informales de la organización	

## ANEXO2

### Referencias cruzadas ICB4 vs. ICB3 - Competencias de Persona

Competencias ICB4	Referencias en ICB3
<b>1. Auto-reflexión y auto-gestión</b>	- Comportamiento: Autocontrol
1.1. Identificar y reflexionar acerca de los valores y experiencias que afectan el trabajo	
1.2. Construir la confianza en uno mismo en base de sus fortalezas y debilidades	
1.3. Identificar y reflejar motivaciones personales para establecer metas propias y permanecer enfocado	- Comportamiento: Compromiso y motivación
1.4. Organizar trabajo personal dependiendo de la situación y recursos propios	- Comportamiento: Relajación
1.5. Ser responsable por mi aprendizaje y desarrollo	
<b>2. Integridad y confianza</b>	
2.1. Reconocer y aplicar valores éticos a todas las decisiones y acciones	- Comportamiento: Ética
2.2. Promover las sostenibilidad de productos y resultados	- Comportamiento: Ética
2.3. Ser responsable por propias decisiones y acciones	- Comportamiento: Autocontrol

2.4. Actuar, tomar decisiones y comunicar de forma consistente	- Comportamiento: Confiabilidad
2.5. Completar la tarea integra para construir confianza con los otros	- Comportamiento: Confiabilidad
<b>3. Comunicación personal</b>	- Técnica: Comunicación
3.1. Proveer información clara y estructurada a los demás y verificar que sea entendido	
3.2. Facilitar y promover la libre comunicación	- Comportamiento: Apertura
3.3. Elegir formas y canales de comunicación para conocer las necesidades de los demás , situación y nivel de gestión	
3.4. Comunicarse efectivamente con los equipos virtuales	
3.5. Hacer uso del humor y sentido de perspectiva cuando sea apropiado	- Comportamiento: Relajación
<b>4. Relaciones y compromisos</b>	- Comportamiento: Compromiso y motivación
4.1. Iniciar y desarrollar relaciones personales y profesionales	
4.2. Construir, facilitar y contribuir a las redes sociales	
4.3. Demostrar empatía a través de escuchar, comprender y apoyar	
4.4. Mostrar confianza y respeto, alentando a los demás a dar a conocer sus opiniones y preocupaciones	- Comportamiento: Consultoría - Comportamiento: Apreciación de valores
4.5. Compartir la visión y metas propias para ganarse el compromiso de los demás	- Comportamiento: Compromiso y motivación - Comportamiento: Consultoría
<b>5. Liderazgo</b>	- Comportamiento: Liderazgo

5.1. Iniciar acciones y ofrecer ayuda y consejo proactivamente	
5.2. Tomarlo como propio y mostrar compromiso	- Comportamiento: Compromiso y motivación
5.3. Proveer dirección, coaching y mentoring para guiar y mejorar el trabajo de individuos y equipos	- Comportamiento: Asertividad
5.4. Ejercer el poder adecuado e influencia a los demás para alcanzar las metas	- Comportamiento: Asertividad
5.5. Hacer, reforzar y repasar las decisiones	
<b>6. Trabajo en equipo</b>	- Técnica: Trabajo en equipo
5.1 Seleccionar y construir un equipo	
5.2 Promover la cooperación y relaciones entre miembros del equipo	
5.3 Apoyar, facilitar y repasar el desarrollo del equipo y sus miembros	
5.4 Empoderar los equipos delegando tareas y responsabilidades	- Comportamiento: Compromiso y motivación
5.5 Reconocer los errores para facilitar el aprendizaje	
<b>7. Conflictos y crisis</b>	- Comportamiento: Conflictos y crisis
5.1. Anticipar y prevenir conflictos y crisis	
5.2. Analizar las causas y consecuencias de conflictos y crisis y preparar una respuesta adecuada	
5.3. Involucrarse y resolver conflictos y crisis y/o su impacto	
5.4. Involucrarse y resolver conflictos y crisis y/o su impacto	
<b>8. Inventiva</b>	- Técnica: Solución de problemas
8.1. Estimular y apoyar un ambiente libre y creativo	- Comportamiento: Apertura

8.2. Aplicar criterio conceptual para definir situaciones y estrategias	
8.3. Aplicar técnicas analíticas para analizar situaciones, datos y tendencias financieras y organizacionales	
8.4. Promover y aplicar técnicas creativas para encontrar alternativa y soluciones	- Comportamiento: Creatividad
8.5. Promover una visión holística del P y su contexto para mejorar la toma de decisiones	
<b>9. Negociación</b>	- Comportamiento: Negociación
9.1. Identificar y analizar los intereses de todas las partes involucradas en la negociación	
9.2. Desarrollar y evaluar opciones y alternativas con el potencial de cubrir las necesidades de todas las partes	
9.3. Definir la estrategia de negociación que se adecue a nuestros objetivos y sea aceptable para todas las partes involucradas	
9.4. Alcanzar acuerdos negociados que estén alineados a nuestros objetivos	
9.5. Detectar y aprovechar las posibilidades de compra y venta adicionales	
<b>10. Orientación a resultados</b>	- Comportamiento: Orientación a resultados
10.1. Evaluar todas las decisiones y acciones en cuanto a su impacto en el éxito del P y los objetivos de la organización	- Técnica: Éxito en dirección de Proyectos

10.2. Equilibrar necesidades significa optimizar resultados y éxito	- Comportamiento: Eficiencia
10.3. Crear y mantener un ambiente laboral saludable, seguro y productivo	- Comportamiento: Relajación
10.4. Promover y vender el P, sus procesos y sus resultados	
10.5. Conseguir resultados y aceptación	- Técnica: Éxito en dirección de Proyectos

### ANEXO 3

#### Referencias cruzadas ICB4 vs. ICB3 – Competencias de Práctica

Competencias ICB4	Referencias en ICB3
<b>1. Diseño de proyectos</b>	- Técnica: Éxito en gestión de Proyectos
1.1. Reconocer, priorizar y revisar los criterios de éxito	
1.2. Revisar, aplicar e intercambiar lecciones aprendidas de y con otros Proyectos	
1.3. Determinar la complejidad sus consecuencias para la propuesta	
1.4. Seleccionar y revisar el enfoque general de Dirección de Proyectos	
1.5. Diseñar la arquitectura de ejecución del proyecto	
<b>2. Requerimientos y objetivos</b>	- Técnica: Requerimientos y objetivos del Proyecto
2.1. Define y desarrolla la jerarquía de la meta del proyecto	
2.2. Identifica y analiza las necesidades y requerimientos de los stakeholders	
2.3. Prioriza y decide los requerimientos y criterios de aceptación	
<b>3. Alcance</b>	

3.1. Define los entregables del Proyecto	- Técnica: Alcance y entregables
3.2. Estructura el alcance del Proyecto	- Técnica: Estructuras de proyectos
3.3. Define los paquetes de trabajo del Proyecto	- Técnica: Estructuras de proyectos
3.4. Establece y mantiene la configuración del alcance	- Técnica: Alcance y entregables
<b>4. Tiempo</b>	- Técnica: Tiempo y fases del Proyecto
4.1. Define las actividades requeridas para entregar el proyecto	
4.2. Determina la carga de trabajo y la duración de las actividades	
4.3. Decide el calendario y el enfoque de las etapas	
4.4. Ordena las actividades y crear un calendario	
4.5. Monitorea el progreso frente al calendario y realiza los ajustes necesarios	
<b>5. Organización e información</b>	
5.1. Evalúa y determina las necesidades de los stakeholders con respecto a información y documentación	- Técnica: Información y documentación
5.2. Define la estructura, roles y responsabilidades dentro del proyecto	- Técnica: Organización de Proyectos
5.3. Establece infraestructura, procesos y flujo del sistema de información	- Técnica: Información y documentación
5.4. Implementa, monitorea y mantiene la organización del Proyecto	- Técnica: Organización de Proyectos
<b>6. Calidad</b>	- Técnica: Calidad
6.1. Desarrollar, monitorear la implementación y revisar el plan de gestión de calidad del Proyecto	

6.2. Revisar el proyecto y sus entregables para asegurarse que se continúe alcanzando los requerimientos del plan de gestión de calidad	
6.3. Verificar los logros de los objetivos de calidad del P y recomendar las medidas correctivas o preventivas	
6.4. Planear y organizar la validación de los resultados	
6.5. Asegurar la calidad a través del proyecto	
<b>7. Finanzas</b>	- Técnica: Costos y finanzas
7.1. Estimación de costos del Proyecto	
7.2. Establecer el presupuesto del Proyecto	
7.3. Asegurar los fondos del Proyecto	
7.4. Desarrollar, establecer y mantener el manejo financiero y el sistema de reportes para el Proyecto	
7.5. Monitorear las finanzas para identificar y corregir diferencias con el plan del Proyecto	
<b>8. Recursos</b>	- Técnica: Recursos
8.1. Desarrollar plan de recursos estratégicos para entregar al Proyecto	
8.2. Define la cantidad y calidad de recursos necesarios	
8.3. Identifica el las fuentes de recursos y negocia su adquisición	
8.4. Coloca y distribuye recursos de acuerdo a la necesidad definida	

8.5. Evalúa el uso de recursos y toma las medidas correctivas necesarias	
<b>9. Obligaciones</b>	- Técnica: Obligaciones y contratos
9.1. Acordar la necesidad de adquisiciones, opciones y procesos	
9.2. Contribuir a la evaluación y selección de proveedores y socios	
9.3. Contribuir a la negociación y acuerdos de los términos contractuales y las condiciones según los objetivos del Proyecto	
9.4. Supervisa la ejecución de contratos, se encarga de los inconvenientes y busca compensación cuando es necesario	
<b>10. Plan y Control</b>	
10.1. Empezar el Proyecto, desarrollar y alcanzar acuerdos en el plan de Dirección del Proyecto	- Técnica: Puesta en marcha
10.2. Iniciar y gestionar la transición a una nueva fase del Proyecto	- Técnica: Puesta en marcha
10.3. Controlar el desempeño del P según el plan y tomar las medidas necesarias	- Técnica: Control y reportes
10.4. Reportar del avance de Proyecto	- Técnica: Control y reportes
10.5. Evaluar, lograr acuerdos e implementar cambios en el Proyecto	- Técnica: Cambios
10.6. Cerrar y evaluar una fase o todo el Proyecto	- Técnica: Cierre
<b>11. Riesgo y oportunidad</b>	- Técnica: Riesgos y oportunidades
11.1. Desarrollar e implementar una estructura	

de trabajo del manejo del riesgo	
11.2. Identificar riesgos y oportunidades	
11.3. Evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos y oportunidades	
11.4. Seleccionar estrategias e implementar planes de respuesta para los riesgos y oportunidades mapeados	
11.5. Evaluar los riesgos y oportunidades y las respuestas implementadas	
<b>12. Stakeholders</b>	- Técnica: Partes interesadas
12.1. Identificar los stakeholders y analizar su interés e influencia	
12.2. Desarrollar y mantener una estrategia para los stakeholders y un plan de comunicación	
12.3. Comprometerse con el ejecutivo, sponsors, y altos mandos para ganar compromiso y manejar los intereses y expectativas	
12.4. Comprometerse con los usuarios, socios, proveedores para ganar su cooperación y compromiso	
12.5. Organizar y mantener relaciones y alianzas	
<b>13. Cambio y transformación</b>	
13.1. Evaluar la adaptabilidad al cambio de la organización	
13.2. Identificar las necesidades de cambio y las oportunidades de transformación	

13.3. Desarrollar estrategia de cambio y de transformación	
13.4. Implementar la gestión de la estrategia de cambio o transformación	