

Dirección de Proyectos según la ICB4

Dirección de Proyectos según la ICB4

Dirección de Proyectos según la ICB4

Primera edición, primera impresión

International Project Management Association (IPMA)

Van Haren Publishing BV

COLOFÓN

Título:	Dirección de Proyectos según la ICB4
Autores:	Bert Hedeman (Países Bajos) Roel Riepma (Países Bajos)
Traductores:	Ana Fernández Guillamón María Blanca Fernández Viñé María Socorro García Cascales Ángela Paneque de la Torre
Revisores:	Peter Pürckhauer (Alemania) Rebeka Vlahov (Croacia) Kristijan Robert Prebanić (Croacia) Ángel Águeda Barrero Pablo Aragonés Beltrán Lluc Canals Casals Eulalia Jdraque Gago Guillermo Montero Fernández-Vivancos Luis Serrano Gómez José Luis Sosa Sulbarán
Imprimir:	Primera edición, primera impresión, julio 2025
Propietario:	IPMA, Zurich, Suiza
Editor:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch - NL
ISBN copie impresa:	978 94018 13181
ISBN libro electrónico pdf:	978 94018 13198
ISBN libro electrónico ePub:	978 94018 13204
Sitio web:	www.shop.IPMA.world , www.vanharen.net
Editor final:	Bert Hedeman (Países Bajos)
Editor texto:	Michelle Schuurman-Voorma (Países Bajos)
Redactor jefe:	Reinhard Wagner (Alemania)
Maquetación:	S&B IT Services, Leusden - NL
Derechos de autor:	© IPMA / Van Haren Publishing, 2025

IPMA ICB®, IPMA OCB®, IPMA Delta® y IPMA Project Excellence Baseline® son marcas registradas del International Project Management Association (IPMA®).

Belbin® es una marca de Belbin associates.

COCD-box es una marca de of School of Creative Thinking.

CoreQuadrants® es una marca de Core Quality International/Daniel Ofman.

EFQM Excellence Model® es una marca de the European Foundation for Quality Management.

Planning Poker® es una marca registrada de Mountain Goat Software.

LLC. Situational leadership® es una marca de The Center for Leadership Studies.

The 7 Habits of Highly Effective People® es una marca de Franklin Covey Co.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación por medios impresos, fotográficos, microfilm o cualquier otro medio sin la autorización por escrito de la editorial.

Aunque esta publicación se ha redactado con el máximo cuidado, ni los autores, ni el editor, ni la editorial pueden aceptar responsabilidad alguna por los daños causados por posibles errores o por el carácter incompleto de en esta publicación.

PREFACIO

Este libro está destinado a profesionales de proyectos, estudiantes y egresados en dirección de proyectos, y está estructurado para reflejar las herramientas y métodos que sustentan las competencias (Personas, Práctica y Perspectiva) prescritas por el estándar IPMA Individual Competence Baseline 4.0 (ICB4). Debe adoptarse como una guía para la práctica de la dirección de proyectos en distintos niveles de desarrollo profesional y complejidad de los proyectos. Asimismo, se concibe como un libro de conocimiento que apoya el estándar IPMA ICB4 para la preparación hacia la certificación de competencias en dirección de proyectos. Para los directores de proyectos, estas certificaciones incluyen: IPMA Nivel A: Director de Proyectos Certificado, IPMA Nivel B: Gerente Senior de Proyectos Certificado, IPMA Nivel C: Gerente de Proyectos Certificado y IPMA Nivel D: Asociado en Gestión de Proyectos Certificado. (más en www.ipma.world)

El libro comienza destacando la importancia del rol del director de proyectos, la dirección de proyectos y el entorno del proyecto, promoviendo una cultura orientada a proyectos en el trabajo cotidiano. De este modo, introduce los componentes teóricos y prácticos que conforman el campo de la dirección de proyectos.

Como académico y profesional en gestión de proyectos, he sido testigo en múltiples ocasiones de cómo los directores de proyectos se enfocan tanto en la ejecución y los detalles técnicos que olvidan la necesidad de generar valor tanto para los clientes como para las personas involucradas. Los autores, Bert Hedeman y Roel Riepma, nos recuerdan con elocuencia que, además de los aspectos técnicos, los directores deben centrarse en sus habilidades de liderazgo y en las personas, y entregar valor en un contexto contemporáneo. Esto cobra aún más relevancia considerando el entorno en constante cambio al que nos enfrentamos. Con menos recursos, cadenas de suministro inciertas, escasez de agua, aumento de carbono, falta de mano de obra y un clima que cambia rápidamente, la dirección de proyectos se vuelve más desafiante y, al mismo tiempo, más crucial.

La educación formal y el mundo académico tienen la oportunidad de inspirar e informar a las futuras generaciones de profesionales en dirección de proyectos... Sin embargo, es la generación actual, que con frecuencia ha recibido poca o ninguna formación formal o sistemática en este campo, la que enfrentará de inmediato estos desafíos y aprovechará las oportunidades. Por ello, este libro es especialmente relevante para los denominados profesionales autodidactas en dirección de proyectos y para los gestores ad hoc que buscan mejorar sus habilidades en su trabajo diario.

Ya seas un profesional serio en dirección de proyectos o un estudiante en esta disciplina, encontrarás en "Dirección de Proyectos según la ICB4" un contenido estimulante que te motivará a poner en práctica las herramientas en situaciones reales. La lectura de este libro resultará enriquecedora para cualquier persona interesada en el amplio campo de la dirección del trabajo a través de proyectos, y es de lectura obligada para quienes deseen contribuir al desarrollo de la disciplina y al perfeccionamiento continuo de las competencias en dirección de proyectos.

Este libro es el resultado de una colaboración entre IPMA y Van Haren Publishing. Muchas personas han contribuido al desarrollo de las ideas que aquí se presentan. Por supuesto, los autores principales: Bert Hedeman y Roel Riepma, pero también el amplio equipo de revisores: Peter Pürckhauer, Rebeka Danijela Vlahov Golomejić y Kristijan Robert Prebežnik, así como el equipo de Revisión y Edición de Publicaciones de IPMA, liderado por Reinhard Wagner, han hecho de este libro un verdadero éxito.

Prof. Dr. Mladen Vukomanović,
Vice President Professional Development
IPMA

International Project Management Association (IPMA) es la organización profesional sin ánimo de lucro más antigua dedicada a promover la excelencia y el profesionalismo en la gestión de proyectos, programas y carteras. Se fundó en 1965 en Suiza y hoy en día opera en más de 70 países de todo el mundo a través de sus asociaciones miembros, proporcionando así una plataforma global para conectar a profesionales y organizaciones, permitiendo la colaboración y la cooperación, compartiendo ideas y evaluaciones comparativas, así como avanzando en las prácticas y competencias en los campos. Únase a la comunidad IPMA en: www.ipma.world

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción General	1
Propósito	1
Audiencias y usos	2
Esquema de certificación	2
1. Estructura del Libro	4
Orden de los temas	4
Visión y hoja de ruta	6
Estructura de los capítulos	6
2. Desarrollo de Competencias	8
Propósito del desarrollo de competencias	9
COMPETENCIAS DE PRÁCTICA	11
3. Orientación del Proyecto	13
¿Qué es un proyecto?	14
¿Qué es la gestión de proyectos?	15
Razones para iniciar un proyecto	15
Posicionar proyectos.	16
Condiciones necesarias para que exista un proyecto	16
Formas de trabajo.	18
Etapas, control y toma de decisiones	20
Proyectos dentro del ciclo de vida del producto	22
Proyectos en diferentes niveles.	22
Salida, resultado, beneficios y objetivos del proyecto.	23
Personas y perspectiva en el contexto de los proyectos	23
Ágil frente a cascada.	24
Sostenibilidad.	24
Adaptación	24
Responsabilidades	25
Bases para la excelencia en proyectos (avanzado)	25
4. Preparación del Proyecto	29
4.01 Etapa de Preparación del Proyecto	31
Etapa de preparación del proyecto.	32
Mandato del proyecto y versión preliminar del proyecto.	33
Plan para la etapa de definición del proyecto	35
Decisión del proyecto	35
Sostenibilidad.	36
Adaptación	36
Responsabilidades	36

4.02 Partes Interesadas	37
Análisis de las partes interesadas	38
Involucrar a las partes interesadas	40
Gestión de expectativas	41
Estrategia y plan de gestión de las partes interesadas	42
Sostenibilidad	43
Adaptación	43
Responsabilidades	44
4.03 Organización del Proyecto	45
Gobernanza del proyecto	46
Relación cliente-proveedor	46
Separación de técnica y gestión	47
Estructura de gestión de proyectos	47
Organización del proyecto	47
Funciones y responsabilidades	49
Estructura de las reuniones y principio del nexo de unión	55
Matriz de responsabilidades (modelo rasci)	56
Sostenibilidad	57
Adaptación	57
Responsabilidades	57
4.04 Requisitos y Objetivos	58
Proyecto, salida, resultado, beneficios y meta	59
Expectativas de calidad y criterios de aceptación	61
Requisitos y especificación de requisitos	61
Sostenibilidad	62
Adaptación	63
Responsabilidades	63
Gestión avanzada de valores (avanzado)	63
Coste total de propiedad (avanzado)	64
Gestión del coste del producto (avanzado)	64
4.05 Riesgo y Oportunidad	65
Riesgos y oportunidades	66
Gestión de riesgos	68
Estrategia de gestión de riesgos y plan de respuesta	68
Definiciones de riesgo	68
Probabilidad, impacto y proximidad	69
Propietario del riesgo y responsable de la acción	69
Diferentes tipos de riesgos	70
Categorías de riesgo	70
Respuestas al riesgo	71
Riesgo inherente, residual y secundario	71
Técnicas de riesgo	72
Reservas para imprevistos de tiempo y costes	73
Sostenibilidad	74

Adaptación	74
Responsabilidades	74
Respuestas de oportunidad (avanzado)	74
ISO 31000 gestión de riesgos (avanzado)	75
Técnicas de identificación de riesgos (avanzado)	77
Técnicas de evaluación de riesgos (avanzado)	78
5. Definición del Proyecto	81
5.01 Etapa de Definición del Proyecto	83
Actividades de la etapa de definición del proyecto	84
Plan de dirección del proyecto	86
Taller de inicio del proyecto	86
Reunión de lanzamiento o kick-off	87
Decisión de proyecto / decisión de financiar	88
Sostenibilidad	88
Adaptación	88
Responsabilidades	88
Establecer una asistencia técnica (avanzado)	89
5.02 Diseño del Proyecto	90
Enfoque y diseño de (la dirección del) proyecto	91
Éxito del proyecto	92
Criterios de éxito del proyecto	93
Factores de éxito del proyecto	93
Éxito de la dirección de proyectos	94
Gestión del rendimiento del proyecto	95
Lecciones aprendidas	95
Sostenibilidad	95
Adaptación	95
Responsabilidades	96
Modelo de diamante (avanzado)	96
5.03 Alcance	98
Alcance	99
Desvío del alcance	101
Estructuras de descomposición del proyecto	101
Estructura de descomposición del trabajo (EDT)	101
Estructura de descomposición del producto (EDP)	103
Gestión (de la configuración) del alcance	106
Sostenibilidad	107
Adaptación	107
Responsabilidades	107
Posicionar subproyectos en una edt (avanzado)	107
5.04 Calidad	109
Calidad del proceso y del producto	110
Procedimientos operativos estándar	110

Verificación y validación	111
Gestión de la calidad	112
Estrategia y plan de gestión de la calidad	112
Ciclo de Deming	113
Estándares, normas y reglamentos	113
Revisión, auditoría y evaluación de la calidad	114
Registro de calidad/registro de ensayos	115
Herramientas de calidad	115
Sostenibilidad	116
Adaptación	117
Responsabilidades	117
Herramientas de calidad adicionales (avanzado)	117
Métodos y técnicas de inspección (avanzado)	118
Ensayos y conceptos de ensayos (avanzado)	119
Costes de calidad (avanzado)	120
5.05 Tiempo	121
Tipos de planificación	122
Líneas base	123
Etapas y fases del proyecto	123
Modelos de fases	124
Métodos de programación	127
Diagrama de precedencia	127
Diagrama de Gantt	130
Acortar el cronograma	131
Sostenibilidad	131
Adaptación	132
Responsabilidades	132
Otras restricciones de programación (avanzado)	132
Estimaciones de tres puntos (avanzado)	134
5.06 Recursos	139
Gestión de recursos	140
Utilización de los recursos	140
Asignación de recursos	140
Técnicas de estimación	141
Sostenibilidad	144
Adaptación	144
Responsabilidades	145
Método de la cadena crítica (avanzado)	145
5.07 Finanzas	149
Estimación, elaboración del presupuesto y control de costes	150
Estructura de descomposición de costes (EDC)	152
Reservas y márgenes	153
Control de costes y presupuestos	155
Contabilidad de proyectos y empresas	157
Poder de representación	157

Sostenibilidad	157
Adaptación	158
Responsabilidades	158
Relación de la edt y la EDC con la EDO (avanzado)	158
Control financiero y planificación de tesorería (avanzado)	159
Financiación del proyecto (avanzado)	160
5.08 Justificación de Negocio	162
Características del caso de negocio	163
Documento del caso de negocio	164
Línea base de medición, escenario base y medición de variación	165
El caso de negocio en el ciclo de vida del producto	165
Casos de negocio de clientes y proveedores	167
Sostenibilidad	167
Adaptación	167
Responsabilidades	168
6. Entrega y Cierre del Proyecto	169
6.01 Adquisiciones	171
Hacer o comprar	172
Proceso de contratación	173
Criterios de selección y adjudicación	173
Acuerdos de mejor esfuerzo y de desempeño	174
Términos y condiciones contractuales	175
Condiciones y términos generales	177
Sostenibilidad	177
Adaptación	178
Responsabilidades	178
Estrategias de aprovisionamiento (avanzado)	178
Metodologías de desarrollo de proveedores (avanzado)	179
Estrategia y plan de adquisiciones (avanzado)	179
Tipo de contratos (avanzado)	180
RFI, RFS, RFP, RFQ (avanzado)	182
Concepto de oferta y demanda (avanzado)	182
Procedimientos y prácticas de licitación (avanzado)	182
Carta de intenciones y acuerdos precontractuales (avanzado)	184
Garantías de pago (avanzado)	185
Gestión de contratos (avanzado)	185
Gestión de reclamaciones (avanzado)	186
Asociaciones diversas (avanzado)	186
Gestión de la cadena de suministro (avanzado)	188
6.02 Control de Cambios	189
Control y gestión de cambios	190
Tres tipos de problemas y otras cuestiones	190
Estrategia de control de cambios y registro de cambios	191

Fuera de especificación y registro de fuera de especificación	192
Otras incidencias y registro de problemas.	192
Autoridad de cambio y presupuesto de cambio.	193
Prioridad y urgencia	193
Sostenibilidad.	194
Adaptación	194
Responsabilidades	194
Gestión de la configuración (avanzado)	194
6.03 Información y Documentación	198
Información frente a datos	199
Información frente a gestión de documentos	199
Infraestructura de gestión de la información	199
Estrategia de gestión de la información	200
Plan de gestión de la información	202
Criterios de calidad y seguridad.	202
Estructura de archivo del proyecto	203
Sostenibilidad.	204
Adaptación	205
Responsabilidades	205
6.04 Control y Elaboración de Informes	206
Ciclo de control.	207
Niveles de gestión e información	207
Gestión por objetivos	208
Gestión por excepción.	208
Gestión diaria	209
Gestionar la transición de etapa	211
Escalación de excepciones	213
Control del proyecto	214
Productos de dirección de proyectos	215
Análisis de tendencias	217
Análisis de tendencias de los hitos	218
Sostenibilidad.	219
Adaptación	219
Responsabilidades	220
Análisis del valor ganado (avanzado)	220
6.05 Cambio Organizacional y Transformación	223
Gestión del cambio	224
Enfoque de gestión del cambio	224
Liderar el cambio - Kotter.	225
Sostenibilidad.	227
Adaptación	227
Responsabilidades	227
Curva de cambio de Kübler-ross (avanzado).	227
Difusión de la innovación - Rogers (avanzado)	229

Organizaciones que aprenden - Senge (avanzado)	230
Aprendizaje transformacional - Schein (avanzado)	231
6.06 Cierre del Proyecto	233
Entrega de la salida del proyecto	234
Puesta fuera de servicio del proyecto	236
Evaluación del proyecto	238
Cierre y descarga	239
Sostenibilidad	239
Adaptación	240
Responsabilidades	240
COMPETENCIAS DE PERSONAS	241
7. Gestionarse a uno Mismo	243
7.01 Autorreflexión y Autogestión	245
Autorreflexión y autoanálisis	246
Inteligencia emocional	246
Diagrama de johari	247
Cinco grandes	248
Cuadrantes centrales	250
Teorías de la eficacia	251
Automotivación	252
Los siete hábitos de las personas altamente eficaces	252
Gestión del tiempo personal	255
Gestión del estrés	257
Eustrés y ansiedad	257
Desencadenantes y síntomas de ansiedad	257
Reducir la ansiedad	258
Técnicas de gestión del tiempo personal (avanzado)	260
Terapia racional emotiva conductual (avanzado)	262
Pasos para fijar objetivos (avanzado)	264
Técnicas para reducir la ansiedad (avanzado)	266
7.02 Integridad Personal y Fiabilidad	268
Aspectos de la fiabilidad	268
Ética	269
Principios de equidad social y sostenibilidad	271
Ética profesional y código deontológico de ipma	271
Test de ética (avanzado)	273
Ética personal frente a ética empresarial (avanzado)	273
Declaración universal de los derechos humanos de la ONU (avanzado)	274
7.03 Comunicación Personal	276
Comunicación	277
Niveles de comunicación	280
Escucha activa	281

Formular las preguntas adecuadas	282
Dar y recibir retroalimentación	283
Reuniones	284
Talleres facilitadores	287
Comunicación escrita	290
Presentaciones	291
Argumento de ventas (elevator pitch) (avanzado)	292
Conversación sobre malas noticias (avanzado)	293
8. Conectar con los Demás	295
8.01 Relaciones y Compromiso	297
Aspectos, características y políticas de una actitud abierta	297
Construcción de argumentos	300
Construir redes	300
Teorías de la motivación	302
Jerarquía de necesidades de maslow	303
Factores de motivación e higiene	303
Director de la teoría x-y	304
Teoría de la autodeterminación (avanzado)	305
Patrones de comportamiento/rosa de leary (avanzado)	308
Dinámica espiral (avanzado)	309
El papel del director del proyecto como consultor (avanzado)	311
Crear una cultura empresarial de actitud abierta (avanzado)	314
8.02 Liderazgo	315
Diferencias entre liderazgo y gestión	315
Estilos de liderazgo	316
Teoría de la contingencia	317
Liderazgo situacional	318
Círculo de influencia y círculo de preocupación	322
Asertividad	323
Contenido del rol, interpretación y expectativas (avanzado)	324
Entrenamiento (avanzado)	325
Liderazgo de servicio (avanzado)	326
Crear y dar sentido (avanzado)	328
Liderazgo en tres niveles (avanzado)	328
Modelo de decisión de vroom y yetton (avanzado)	332
8.03 Trabajo en Equipo	334
Fases de desarrollo del equipo	334
Liderazgo situacional y fases de desarrollo del equipo	336
Intervenciones en equipo en las transiciones de fase	337
Construcción del equipo	340
Hacer frente a la resistencia	341
Composición del equipo (avanzado)	342
Desarrollar una cultura de proyecto eficaz (avanzado)	345

Roles del equipo (avanzado)	346
Pensamiento en grupo (avanzado)	350
Hacer frente a la resistencia (avanzado)	351
Gestión de equipos virtuales (avanzado)	353
8.04 Ingenio	355
Métodos de pensamiento	355
Resolución analítica de problemas	357
Resolución creativa de problemas	358
Métodos de toma de decisiones	360
Técnicas de identificación y análisis de causas	360
Técnicas de identificación de soluciones	361
Técnicas de creatividad divergente	362
Técnicas de evaluación de soluciones	364
Técnicas de evaluación de soluciones	364
Resolución de problemas en procesos normalizados (avanzado)	365
Técnicas adicionales de creatividad divergente (avanzado)	367
Técnicas de creatividad convergente (avanzado)	368
Procedimiento de toma de decisiones (avanzado)	369
Procesos y técnicas de innovación (avanzado)	370
Innovación organizativa (avanzado)	371
8.05 Orientación a Resultados	372
Eficiencia, eficacia y productividad	372
Mejora continua (Kaizen)	373
Emprendimiento (avanzado)	376
Técnicas de mejora de la eficiencia (avanzado)	377
Gestión de proyectos orientada a los resultados (avanzado)	379
Sensibilidad política y social (avanzado)	381
8.06 Negociación	383
Estrategias de negociación	383
Negociación por posiciones	384
Mejor alternativa si no hay acuerdo	385
Negociaciones basadas en principios	385
Fases de un proceso de negociación (avanzado)	387
Aspectos influyentes de la negociación (avanzado)	388
Tácticas de negociación (avanzado)	389
8.07 Conflictos y Crisis	391
Conflictos funcionales y disfuncionales	391
Tipos de conflicto	392
Estilos de gestión de conflictos	393
Fases de un conflicto	394
Desescalada en las diferentes fases del conflicto	395
Diversos papeles en los conflictos (avanzado)	398
Crisis y estilo de liderazgo deseado (avanzado)	401
Plan de crisis (avanzado)	402

COMPETENCIAS DE PERSPECTIVA	405
9. Aplicación de los Cambios	407
9.01 Estrategia	409
Alinearse con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización . . .	410
Misión, visión y valores fundamentales de la organización	410
Estrategia y objetivos estratégicos	411
Base de comparación	412
Análisis dafo	412
Responsabilidades	413
Diez escuelas de pensamiento (avanzado)	414
Lienzo del modelo de negocio (avanzado)	415
Modelo 7s de Mckinsey (avanzado)	416
Gestión estratégica del rendimiento (avanzado)	417
Modelo efqm (avanzado)	421
Cálculos de inversión (avanzado)	421
Análisis del valor actual neto (avanzado)	422
Periodo de retorno (avanzado)	425
Punto de equilibrio (avanzado)	425
9.02 Dirección de Programas	426
Programa y dirección del programa	427
Diferencias entre proyectos y programas	427
Responsabilidades	428
Organización avanzada del programa (avanzado)	428
Programas multi organización (avanzado)	431
Gestión de beneficios (avanzado)	431
Ciclo de vida del programa (avanzado)	433
Documentos básicos (avanzado)	434
9.03 Dirección de Carteras	435
Dirección de carteras	436
Gestión por proyectos	437
Diferencias entre gestión por programas, por carteras y por proyectos	437
Responsabilidades	438
Priorización avanzada de proyectos y programas (avanzado)	438
Organización de la cartera (avanzado)	440
Ciclo de vida de la cartera (avanzado)	440
9.04 Funciones de Apoyo y Aplicación de la Dirección de ppp	442
Objetivo y características de una pmo permanente	443
Valor añadido de una PMO permanente	444
Responsabilidades	445
Implantación avanzada de una organización ppp (avanzado)	446
ISO 21502:2020, guía para la gestión de proyectos (avanzado)	447
Línea base de competencia organizacional ipma (avanzado)	449
Identificar el nivel de madurez (avanzado)	449

9.05 Marcos de Desarrollo	452
Ágil	453
Scrum	455
Responsabilidades	463
Lean six sigma (LSS) avanzado (avanzado)	463
Kanban (avanzado)	465
10. Contexto interno	467
10.01 Teorías de la Organización	469
Organización permanente	470
Interfaces entre el proyecto y la organización permanente	473
Modelos organizativos	474
Responsabilidades	476
Enfoque sistémico (avanzado)	476
Marco de configuraciones organizativas (avanzado)	478
Gestión de la calidad total (avanzado)	480
Teoría de las restricciones (avanzado)	481
10.02 Gestión de Personal	483
Política y gestión de personal	484
Gestión de personal en proyectos	484
Responsabilidades	485
Gestión del conocimiento (avanzado)	485
Gestión de competencias (avanzado)	485
Aprendizaje en bucle simple, doble y triple (avanzado)	486
10.03 Administración Financiera	487
Clasificación de costes	487
Responsabilidades	489
Principios de contabilidad financiera (avanzado)	489
Contabilidad (avanzado)	489
Cuentas anuales (avanzado)	490
Cálculo del flujo de caja neto (avanzado)	495
Valoración de proyectos (avanzado)	495
Imputación de costes indirectos (avanzado)	496
11. Contexto Externo	499
11.01 Salud, Seguridad, Protección y Medioambiente	501
Legislación sobre salud y seguridad	502
Seguridad	504
Reglamento general de protección de datos	504
Legislación medioambiental	505
Responsabilidades	505
11.02 Sostenibilidad	506
Desarrollo sostenible	507

Personas, planeta, beneficio	507
Desarrollo sostenible en los proyectos	507
Responsabilidad social corporativa	509
El triple resultado	509
Responsabilidades	510
Avanzar en los 10 principios del pacto mundial de la onu (avanzado)	510
ISO 26000 responsabilidad social de las empresas (avanzado)	511
11.03 Leyes y Legislación	514
Acuerdos	514
Deficiencias en el cumplimiento de un acuerdo	517
Acto ilícito	517
Organismos reguladores	518
Responsabilidad del director del proyecto en la aplicación de la ley	518
Responsabilidades	518
Ámbitos avanzados del derecho (avanzado)	519
Derecho de propiedad intelectual (avanzado)	519
11.04 Poder e Interés	521
Proyectos relacionados con el poder y los intereses	522
Poder y autoridad	522
Principios de persuasión	523
Análisis PESTLE	525
Responsabilidades	526
Fuentes de interés avanzadas (avanzado)	527
11.05 Cultura y Valores	529
Proyectos relacionados con la cultura y los valores	530
Dimensiones de las culturas nacionales	530
Modelo de cultura organizativa	533
Responsabilidades	535
Cultura organizativa avanzada y toma de decisiones (avanzado)	535
ANNEX	539
A Glosario	541
B Acrónimos	557
C Bibliografía	558
D Índice	562

INTRODUCCIÓN GENERAL

IPMA ha venido observando el crecimiento de la "proyectificación", entendiéndolo como tal el aumento en número e importancia de proyectos en los negocios, la vida pública y personal. Por este motivo, considera necesario contribuir a aumentar el conocimiento en proyectos. IPMA significa Asociación Internacional de Gestión de Proyectos y es una federación de alrededor de 70 Asociaciones Miembro para la gestión de proyectos.

Este libro proporciona una base de conocimientos para desarrollar competencias individuales en la gestión de proyectos, tal como se describe en la Base de Competencias Individuales de IPMA versión 4 (ICB4).

IPMA define un proyecto como un esfuerzo único, temporal, multidisciplinar y organizado para realizar entregables acordados dentro de unos requisitos y restricciones predefinidos. Los proyectos impulsan el desarrollo de nuevos productos y servicios, expansiones, nuevas capacidades, implementación de nuevas estrategias y generaciones de infraestructura, pero también el mantenimiento mayor y la mejora de instalaciones e infraestructuras existentes.

IPMA reconoce que los proyectos comienzan y terminan con personas y que su desempeño competente está en el corazón de cada proyecto exitoso. Este libro describe los procesos y pasos aplicados en la gestión de proyectos y la base de conocimientos relevante para las competencias de personas y perspectiva.

Es importante indicar que algunos elementos de este libro pueden estar sujetos a derechos de patente. IPMA no se hace responsable de identificar dichos derechos de patente. Cualquier nombre comercial en este documento se proporciona para la conveniencia de los usuarios, y no debe entenderse como una promoción.

PROPÓSITO

IPMA es consciente de que ningún libro por sí solo puede contener el conocimiento completo necesario para desarrollar habilidades y capacidades de gestión de proyectos. No hay dos proyectos iguales, ni son iguales las personas que trabajan en ellos, ni los interesados, ni el contexto en el que se implementa el proyecto. Sin embargo, este libro ofrece una base de conocimientos sobre la que se puede seguir construyendo para desarrollar competencias individuales en gestión de proyectos con el fin de lograr que los proyectos tengan éxito.

Se describen teorías y prácticas para todas las competencias de la ICB4. Están secuenciadas lógicamente, explicadas y enriquecidas con teorías prácticas, que se pueden aprender y aplicar en la práctica diaria de la gestión de proyectos. Como tal, está completamente en línea con la visión de IPMA: fortalecer la competencia en toda la sociedad para permitir un mundo en el que todos los proyectos tengan éxito. Este libro también apoya la obtención de un certificado IPMA como prueba de competencia en proyectos.