

Diseño de un modelo conceptual para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica

Ing. Jaclyn Paola Chapetón Montes

Ing. Daniel Camilo Roa Leguizamón

Arq. Laura Marcela Sierra Duarte

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Bogotá, D.C., 29 de octubre 2021



Diseño de un modelo conceptual para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en desarrollo y gerencia integral de proyectos, con énfasis en gerencia

Directora

Ing. Erika Sofia Olaya Escobar, Msc., Phd

Jurados

Ing. Martha Edith Rolón Ramírez

Ing. Kevin Mauricio Berrio Orozco

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Bogotá D.C., 29 de octubre 2021

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota: “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito”, en cualquier copia en un lugar visible y el material no debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (Ak 45 No. 205-59 Bogotá, Colombia)

Nota de aceptación:

El trabajo de grado “DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA”, presentado para optar al título de Magister en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

Erika Sofía Olaya Escobar

Ingeniera Industrial

Msc., Phd

Con agradecimiento a quienes apoyaron el desarrollo y la realización de este trabajo de grado

GLOSARIO

Competencias: características subyacentes en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación, David McClelland. Formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo, Spencer & Spencer Alles (2004).

Competencias personales: conocimientos, técnicas, herramientas, actitudes y comportamientos, se relacionan con el desempeño del trabajador ya que cada una posee atributos que a la vez poseen indicadores, estándares de medición y pueden ser trabajados y mejorados con entrenamiento y desarrollo (Centeno & Serafin, 2006).

Comportamiento: proceso físico, registrable y verificable, que consiste en ser la actividad por la que un ser vivo mantiene y desarrolla su vida en relación con su ambiente, respondiendo a él y modificándolo.

Conocimiento: información que una persona posee sobre áreas específicas. Alles (2004)

Cuestionario: instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, existen dos tipos de preguntas: cerradas: son las que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, y, abiertas: no limitan las alternativas de respuesta. Sampieri (2014)

Diccionario de competencias: definiciones que expresan el modelo de éxito para cada organización. Alles (2004)

Diccionario de comportamientos: conductas habituales según la definición de la competencia planteada y los diferentes grados. Se encuentran los hechos, comportamientos, conductas y capacidades que demuestran las competencias y su grado. Alles (2004)

Escala de medición: asignación de números a objetos y eventos de acuerdo con ciertas reglas; la manera como se asignan esos números determina el tipo de escala de medición (Stevens, 1946; Cohen y Cohen, 1975; Saris y Stronkhorst, 1984). las escalas de medición se clasifican en cuatro grupos: escala nominal, ordinal, intervalo y escala de razón. Stevens (1946, 1957).

Escala tipo Likert: consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. Sampieri (2014)

Gradación de competencias: comportamientos asociados (conductas vinculadas entre sí en relación con un desempeño). Estos son los hechos que demuestran la presencia de la competencia en una persona y su destreza. Alles (2004)

Habilidad: capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Instrumento de medición: aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009). En términos cuantitativos: capturo verdaderamente la “realidad” que deseo capturar. Bostwick y Kyte (2005) lo señalan de la siguiente forma: la función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir. Sampieri (2014)

Juicio de expertos: método de verificación, el cual verifica la fiabilidad de una investigación y se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar & Cuervo, 2008).

Medición: proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos. proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1991). Sampieri (2014)

Modelo conceptual: es un entregable inicial dentro del proceso de construcción de un proyecto, esto quiere decir que esta antes del tiempo y del espacio de las disciplinas de análisis y diseño. Por esta razón para crear un modelo conceptual es suficiente con una buena definición y explicación de conceptos o entidades de negocio y de sus relaciones. Pero su vigencia y alcance estará presente a

lo largo de todas las fases del proyecto. (Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2015).

Modelo de competencias: sistema que permite administrar los procesos básicos de personal, identificando comportamientos que demuestren una capacidad real que involucra conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a desempeñar en forma segura y eficiente un trabajo, en un ambiente laboral con estándares previamente definidos (Pereda, 2000)

Objetivos estratégicos: los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” para alcanzarlos. Objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión. (W. A. Valencia, 2016)

PMO: Project Management Office también conocida como Oficina de Gerencia de Proyectos, estructura de la organización que tiene entre sus funciones: estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y suministrar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Project Management Institute (2017)

Prueba piloto: administrar el instrumento a una pequeña muestra de casos para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento. Sampieri (2014)

sPMO: Strategic Project Management Office también conocida como Oficina de Gerencia de Proyectos directiva o estratégica destaca que esta ejerce el control y toma la dirección de los proyectos como propia y aplica un nivel de vigilancia elevado. Project Management Institute (2017)

Talento humano: el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. David Watkins (1998).

Taxonomía: ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación. RAE

Taxonomía de Bloom: formulación de resultados de aprendizaje que permite hacer una reflexión explícita sobre los niveles de competencia que deseamos fomentar. Estructura jerárquica que va desde lo más simple a lo más complejo o elaborado, hasta llegar al de la evaluación.

Verificación: actividades que se realizan para comprobar si el resultado y/o subprocesos de desarrollo cumplen con las condiciones o los requerimientos impuestos sobre ellos en las entradas por las etapas previas.

ABREVIATURAS

CEs: Elementos de competencia.

ICB4: Individual competence baseline for project management, bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos.

IPMA: International Project Management Association.

ISFOL: Istituto Italiano Formazione et Lavoro.

KCIs: Indicadores de competencia.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

P3O: Portfolio, Programme and Project Offices.

PMCD: Project Management Competence Development Framework.

PMI: Project Management Institute.

PMO: Project Management Office.

PRINCE2: Project in Controlled Environment.

sPMO: Strategic Project Management Office.

RESUMEN

La oficina de gerencia de proyectos estratégica aporta valor organizacional, en cuanto una de sus principales funciones es enfocar esfuerzos en alinear efectivamente los proyectos con los objetivos organizacionales, y de esta manera asegurar que la inversión genere beneficios estratégicos alineados con la misión organizacional. No obstante, estas estructuras o equipos de trabajo están siendo percibidas como ineficaces y una de las causas de lo anterior, corresponde a que no logran comunicar el valor estratégico que aportan.

En este sentido, se puede inferir que dentro de estos equipos de trabajo existen debilidades en competencias personales y que por ende existe una oportunidad para mejorar su desempeño, ya sea fortaleciendo dichas debilidades o conformando equipos que cumplan con los niveles en competencias personales definidos como óptimos. Entonces el primer paso para esto es contar con un diagnóstico que sirva como punto de partida para diseñar programas de acuerdo con las necesidades. Por tanto, esta investigación tiene como objetivo general: **diseñar un modelo conceptual para medir el nivel de las competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica**, a utilizarse como herramienta que permita identificar el panorama actual, y con base en este, tomar acciones adecuadas considerando información objetiva.

La construcción de este modelo conceptual inició con la aplicación de un cuestionario como instrumento para definir los roles sugeridos de los integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica también conocida como Strategic Project Management Office (sPMO), e identificar las competencias personales más relevantes para cada uno de ellos. Dichas competencias fueron asociadas a comportamientos reconocidos en literatura y posteriormente integrados a una escala de medición de seis niveles de gradación, elaborada con base en la taxonomía de los objetivos educativos propuesta por Benjamín Bloom.

De lo anterior surgió el primer acercamiento a la herramienta ComPMO, producto de esta investigación, que busca proveer un diagnóstico que sirva como punto de partida para favorecer el fortalecimiento de competencias personales, en la búsqueda por consolidar equipos estratégicos en las sPMO que tengan la capacidad, no solo de dirigir a la organización

hacia el logro de objetivos, sino a influenciar el establecimiento de la cultura de la gerencia de proyectos, como medio para incrementar el valor de la organización con la ejecución de proyectos exitosos, y así demostrar beneficios tangibles con su desempeño.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	20
1. PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.1. Antecedentes de la investigación	21
1.2. Problema y justificación	23
1.2.1. Problema	23
1.2.2. Visión general del problema	24
1.2.3. Árbol de problemas.....	27
1.2.4. Descripción de la necesidad.....	29
1.2.5. Descripción de la oportunidad	30
1.3. Árbol de objetivos	31
1.4. Propósito	32
1.5. Objetivos	34
1.5.1. Objetivo general.....	34
1.5.2. Objetivos específicos	34
2. MARCO CONCEPTUAL	35
2.1. PMO estratégicas	35
2.2. Roles o cargos y funciones sugeridas para PMO estratégicas	36
2.3. Competencias personales en gestión de proyectos	41
2.4. Modelos de medición de competencias personales	44
2.5. Métodos de medición de competencias personales	52
2.5.1. Enfoque anglosajón.....	55
2.5.2. Enfoque francés	55

	14
2.5.3. Modelo conductual.....	55
2.5.4. Modelo funcional	56
2.5.5. Modelo Constructivista.....	56
2.6. Instrumentos de medición de competencias personales	57
2.6.1. Método Evaluación 360°	57
2.6.2. Método del Assessment Center.....	58
2.6.3. Modelo de Iceberg	58
2.6.4. Modelo contemporáneo de competencias laborales	59
2.6.5. Taxonomía de Bloom.....	60
2.6.6. El Test de Monster	61
2.7. Niveles de medición	62
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1. Tipo de investigación.....	64
3.2. Técnicas e instrumento de investigación	64
3.2.1. Revisión de literatura	65
3.2.2. Análisis de contenido de información.....	65
3.2.3. Cuestionario	65
3.2.4. Juicio de expertos.....	66
3.3. Estructuración del cuestionario.....	66
3.3.2. Selección de roles o cargos para el instrumento	68
3.3.3. Selección de las competencias personales para el instrumento	68
3.3.4. Segmentación de la población y tamaño de la muestra	70
3.4. Resultados de aplicación del instrumento	70
3.4.1. Caracterización de los profesionales encuestados	70

	15
3.4.2. Cargos o roles de integrantes de PMO estratégicas	71
3.4.3. Competencias personales para integrantes de PMO estratégicas	73
3.4.4. Recomendaciones para el modelo con base en los resultados del instrumento.	76
4. DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA.....	79
4.1. <i>¿Por qué PMO estratégicas?</i>	79
4.2. <i>Definición de roles o cargos</i>	80
4.3. <i>Definición de competencias personales</i>	83
4.4. <i>Gradación de las competencias personales</i>	86
4.5. <i>Diccionario de comportamientos de las competencias personales</i>	88
4.6. <i>Verificación del modelo conceptual</i>	90
4.7. <i>Ficha técnica del modelo conceptual</i>	92
4.8. <i>Discusión de resultados</i>	94
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	99
TRABAJOS FUTUROS	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 10 principales fallos de la oficina de gerencia de proyectos.....	25
Tabla 2. Principales fallas de la oficina de gerencia de proyectos.....	26
Tabla 3. Propósito, objetivos y contribución del trabajo	33
Tabla 4. Verbos en los niveles de la taxonomía de Bloom.....	61
Tabla 5. Interpretación del cálculo CVC	67
Tabla 6. Categorías de agrupación de las competencias personales encontradas en la revisión de literatura	69
Tabla 7. Recomendaciones para el modelo con base en los resultados del instrumento	78
Tabla 8. Cargo director de oficina de proyectos	81
Tabla 9. Cargo gestor de proyectos.....	81
Tabla 10. Cargo jefe de proyectos	82
Tabla 11. Cargo administrador de portafolio de proyectos.....	82
Tabla 12. Priorización de competencias sugerido por el modelo conceptual	84
Tabla 13. Competencias sugeridas por el modelo conceptual para la medición	84
Tabla 14. Grados de Medición.....	87
Tabla 15. Ficha técnica instrumento de medición del modelo.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interés mundial en el tema de las PMO.....	24
Figura 2. Árbol de problema.....	28
Figura 3. Árbol de objetivos.....	31
Figura 4. Organigrama sugerido PMO Dominguez, O. Anyosa Soca, V., & Nuñez, 2007.....	36
Figura 5. Coeficiente de Validez de Contenido cuestionario.....	67
Figura 6. Competencias personales que se mencionaban 2 o más veces.....	70
Figura 7. Cargos o roles sugeridos para conformar un equipo en esta estructura organizativa....	71
Figura 8. Roles que deben formar parte de la PMO estratégica.....	72
Figura 9. Combinaciones de roles o cargos.....	73
Figura 10. Competencias personales Director de oficina de gerencia de proyectos.....	74
Figura 11. Competencias personales Gestor de proyectos.....	74
Figura 12. Competencias personales Jefe de proyectos.....	75
Figura 13. Competencias personales Administrador de portafolio de proyectos.....	76
Figura 14. Esquema del modelo conceptual.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Funciones de los roles sugeridos por (Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, 2007) para la conformación de una PMO	106
Anexo 2. Hallazgos conclusiones y recomendaciones roles y funciones sugeridas para PMO .	108
Anexo 3. Competencias personales PMCD 3ra edición	111
Anexo 4. Competencias personales ICB4 IPMA.....	114
Anexo 5. Competencias personales PRINCE2	123
Anexo 6. Listado de competencias personales identificadas en literatura que también se mencionan en PMCD, ICB4 IPMA o PRINCE2	125
Anexo 7. Hallazgos de revisión de literatura, competencias personales en gestión de proyectos	130
Anexo 8. Hallazgos revisión de literatura modelos para medición del nivel de competencias personales.....	133
Anexo 9. Hallazgos revisión de literatura métodos e instrumentos de medición de competencias	139
Anexo 10. Cálculo del coeficiente de validez de contenido construida con base en (Nieto, 2011)	144
Anexo 11. Segmentación de la población.....	145
<i>Anexo 12. Descripción general de los roles de los profesionales encuestados</i>	<i>146</i>
Anexo 13. Descripción general de los profesionales expertos	146
Anexo 14. Definiciones competencias personales para el modelo conceptual.....	147
Anexo 15. Director de la oficina de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias.....	160
<i>Anexo 16. Gestor de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias</i>	<i>175</i>
Anexo 17. Jefe de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias.....	190
Anexo 18. Administrador de portafolio de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias.....	204
Anexo 19. Enunciados Director de la oficina de proyectos.....	216
Anexo 20. Enunciados Gestor de proyectos	234

Anexo 21. Enunciados Jefe de proyectos	251
Anexo 22. Enunciados Administrador de portafolio de proyectos	268
Anexo 23. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Director de oficina de proyectos	285
Anexo 24. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Gestor de proyectos	288
Anexo 25. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Administrador de portafolio de proyectos	290
Anexo 26. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Jefe de proyectos	292
Anexo 27. Resultados expertos. Director de oficina de proyectos: toma de decisiones.....	296
Anexo 28. Resultados expertos. Director de oficina de proyectos: habilidades gerenciales	296
Anexo 29. Resultados expertos. Director de oficina de proyectos: comunicación.....	297
Anexo 30. Resultados expertos. Gestor de proyectos: profesionalismo	297
Anexo 31. Resultados expertos. Gestor de proyectos: efectividad	298
Anexo 32. Resultados expertos. Gestor de proyectos: comunicación	298
Anexo 33. Resultados expertos. Administrador de portafolio de proyectos: profesionalismo... ..	299
Anexo 34. Resultados expertos. Administrador de portafolio de proyectos: orientación a resultados.	299
Anexo 35. Resultados expertos. Administrador de portafolio de proyectos: habilidades cognitivas.	300
Anexo 36. Resultados expertos. Jefe de proyectos: orientación a resultados	300
Anexo 37. Resultados expertos. Jefe de proyectos: liderazgo	301
Anexo 38. Resultados expertos. Jefe de proyectos: comunicación	301
Anexo 39. Aplicativo web	303
Anexo 40. Cuestionario (Encuesta)	305
Anexo 41. Estimación de tiempo para definición del criterio de selección de competencias para el modelo conceptual	319
Anexo 42. Cartilla del modelo conceptual.....	322
Anexo 43. Formato de validez de contenido juicio de expertos.....	381

INTRODUCCIÓN

La Oficina de Gerencia de Proyectos, también conocida como Project Management Office (PMO), en general es una estructura organizacional orientada a interactuar constantemente con diferentes equipos de trabajo para influenciar, desde diferentes perspectivas, el logro de objetivos por medio de la implementación de proyectos. En este sentido, existen diferentes tipos de PMO y se organizan de acuerdo con la madurez y necesidades en cuanto a la gestión de proyectos. En las de tipo directivo o estratégico destaca principalmente la toma de decisiones a un nivel de vigilancia elevado para garantizar la correcta alineación de las decisiones con los objetivos organizacionales.

Por esto, las Oficinas de Gerencias de Proyectos Estratégicas o Strategic Project Management Office (sPMO) se enfocan en obtener beneficios estratégicos y teniendo en cuenta que las competencias personales influyen en el éxito de objetivos a largo plazo, es importante que aquellos que conforman este equipo de trabajo, cuenten con habilidades que permitan una interacción efectiva con los demás. Sin embargo, es común encontrar que las organizaciones se concentren en evaluar las competencias técnicas de sus equipos de trabajo a expensas de las competencias personales, y por el afán de obtener resultados inmediatos o tácticos existe una tendencia a descuidar la estrategia o los resultados a largo plazo. Una de las consecuencias de lo anterior, es la conformación de equipos de sPMO con debilidades en competencias personales, lo que ha influido en que tiendan a percibirse como ineficaces o que sean cuestionadas por bajo desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo de grado que se presenta a continuación tiene como objetivo general: Diseñar un modelo conceptual para medir el nivel de las competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica que permita determinar un panorama al respecto. En este sentido, este documento presenta en sus capítulos el desarrollo de la investigación y los resultados, pasando por la descripción del perfil de la investigación, marco conceptual, metodología de la investigación y finalmente el diseño del modelo conceptual propuesto.

I. PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección, se describe el perfil de la investigación mediante información relacionada con antecedentes expuestos en estudios previos; seguido, la justificación que detalla las razones por las cuales se desarrolla este trabajo de grado y los objetivos de este, acompañados finalmente del propósito, en donde se indicada la aspiración que se desea alcanzar con este desarrollo.

1.1. Antecedentes de la investigación

Durante las últimas dos décadas la gestión de proyectos ha sufrido cambios importantes, en sus inicios los proyectos eran administrados únicamente por un director con experiencia previa en el negocio (Kerzner, 2017). Sin embargo, debido a los índices de proyectos no exitosos, fue necesario implementar cambios en la forma de gerenciarlos, dando paso a la gestión moderna de proyectos. En este sentido Kerzner (2017) menciona que este nuevo enfoque se dirige hacia la ocupación de técnicas y métodos que fueran aplicables a proyectos de diferente complejidad, sugiriendo centrarse no solo en aspectos técnicos si no en la gestión, como eje principal. Ahora, la planificación, programación y ejecución de los proyectos de forma consistente y lógica, determinan la forma de aumentar el índice de éxito de los proyectos.

Como parte de la evolución del concepto de gestión moderna de proyectos, surgen las PMO. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), una PMO es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relativos a los proyectos y facilita la compartición de recursos, metodologías, herramientas y técnicas (Project Management Institute, 2017). Esta estructura de gestión se ha convertido en parte integral en todo tipo de industrias y sectores económicos, destacando por ofrecer orientación estratégica, táctica u operacional en el contexto de gerencia de proyectos.

En este mismo sentido, el PMI destaca en el informe Pulso de la Profesión: El impacto de la PMO en la implementación de estrategias, algunos beneficios generales alcanzables mediante la aplicación de PMO de cualquier tipo. (Project Management Institute, 2013)

- Fomentan las capacidades que permiten a las organizaciones implementar satisfactoriamente sus estrategias.

- Aportar más valor a sus organizaciones incidiendo en el desempeño financiero.
- Las organizaciones que elevan la PMO al nivel de toma de decisiones estratégicas son mucho más propensas a convertirse en organismos de alto desempeño.

De forma similar, PM Solutions (2012), ha realizado una encuesta dirigida a 554 organizaciones de diferente tamaño e industria con el objetivo de identificar prácticas relevantes de las PMO y descubrir tendencias que puedan significar soluciones para retos actuales en el desarrollo de proyectos. Los resultados señalan que las PMO contribuyen directamente a mejorar el rendimiento en los siguientes temas:

- Cantidad de proyectos fallidos.
- Proyectos entregados antes de lo previsto.
- Proyectos entregados dentro del presupuesto.
- Mejora en proyectos alineados con los objetivos.
- Mejora de la productividad.
- Ahorro de costos por proyectos.
- Incremento en la satisfacción del cliente.

Sin embargo, aún cuando las evidencias sugieren que las PMO ofrecen una serie de beneficios a las organizaciones, las PMO tienen dificultades para definir su función dentro de las organizaciones y demostrar su valor. Parte de estas dificultades radica en que, para alcanzar los beneficios, es indispensable disponer dentro de la organización con una cultura organizativa de proyectos que le permita a las PMO contar con una orientación clara, gobernanza, respaldo, tener acceso a la dirección y dotarse de personal competente en el ámbito técnico (competencias técnicas) y personal (competencias personales) (PM Solutions, 2012).

En este sentido, el éxito de las PMO, no solo se basa en desarrollar proyectos, también dependen de la participación de todas las partes interesadas con el fin de buscar apoyo para cada una de las iniciativas planteadas; lograr esta participación requiere diferentes prácticas orientadas al uso de competencias personales o también conocidas como habilidades blandas que son los atributos que permiten a un individuo interactuar de manera efectiva con otras, y son complementarias a las competencias técnicas o habilidades ocupacionales/profesionales. Como ejemplo, Schoen & Santos (2018) mencionan la importancia de las competencias personales, en este caso,

concentrando su opinión en el rol de líderes de una PMO y destacan que muchos líderes de PMO ven a los miembros del equipo del proyecto como unidades de producción y no logran identificar su capacidad, potencial y pasión para vincularlos de manera activa a los proyectos y programas. Lo anterior, porque con frecuencia se subestima la importancia de las competencias personales, la cantidad de tiempo requerida para desarrollarlas y el valor que puede significar contar con un equipo capaz de aplicarlas para dirigir a las organizaciones hacia el establecimiento de una cultura de gestión proyectos que facilite y lleve a cabo con éxito el desarrollo de iniciativas y adicionalmente utilizar dichas competencias como medio para demostrar tangiblemente el valor de las PMO en las organizaciones.

1.2. Problema y justificación

1.2.1. Problema

Las PMO existen en empresas de diferentes sectores económicos y se están implementando con mayor frecuencia para mantener ventajas competitivas mediante la articulación de los objetivos estratégicos de las organizaciones con la generación de valor a través del desarrollo de proyectos, programas y portafolios. Aunque el concepto de las PMO es relativamente nuevo, los beneficios que promete han sido de gran interés; de acuerdo con los resultados de la investigación realizada en la versión 2020 del pulso de la profesión emitida por el PMI, en donde se encuestaron 3.060 profesionales en proyectos, 358 ejecutivos senior y 554 directores de proyectos en diferentes industrias y regiones del mundo; en Latinoamérica, el 66% de las empresas que participaron en el estudio, cuentan con una PMO, cifra que iguala al porcentaje a nivel global (Project Management Institute, 2020).

La Figura 1 tomada de Google Trends, consulta realizada en noviembre de 2020, describe el interés a nivel mundial por el tema de las PMO entre 2014 y 2020. Como se observa, la tendencia indica un crecimiento en dicho interés, con un aumento importante a partir del 2012.

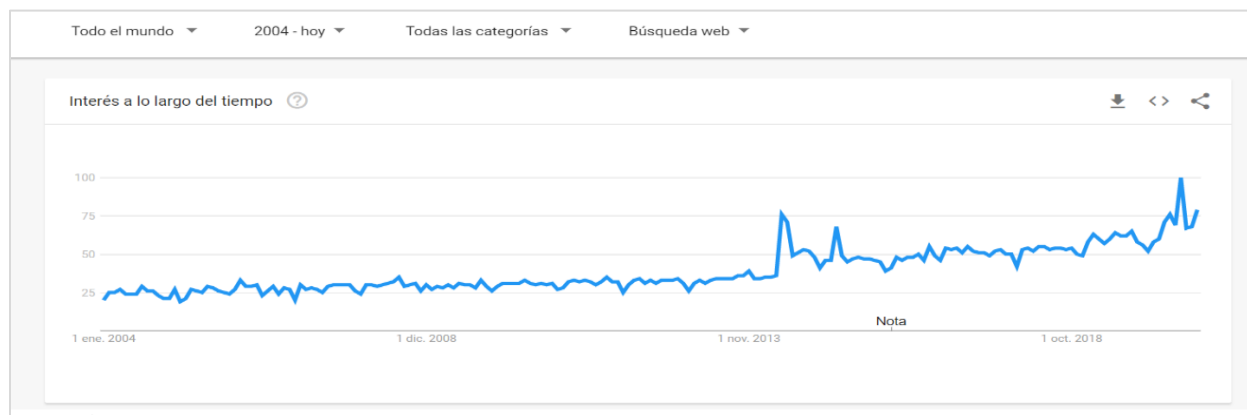


Figura 1. Interés mundial en el tema de las PMO

Parte de este notable interés, también puede verse reflejado en el aumento de las publicaciones académicas o material informativo dedicado al estudio de las mejores prácticas para diseñar, configurar y gestionar PMO. Al respecto Ward (2010) comenta: “basta mirar en Amazon.com para ver la cantidad de libros que se han escrito sobre el tema solo en los últimos 5 años (aproximadamente 3800)”. En la actualidad, la cifra ya supera los 4000 e incluso el PMI lleva a cabo el “PMO of the Year Award” que honra a una PMO que ha demostrado habilidades superiores de gestión de proyectos organizativos al agregar valor a su organización a través de su apoyo a iniciativas estratégicas exitosas.

A pesar del interés y la madurez conceptual que se ha desarrollado, las organizaciones que deciden implementar una PMO encuentran que, con el paso del tiempo, no logran percibir los beneficios que se pretendían obtener con la puesta en marcha de dicha estructura de gestión. Por ende, se cuestiona su desempeño, al punto de considerar la no continuidad del equipo de la PMO en la organización.

1.2.2. Visión general del problema

De acuerdo con Clenchy, C. y Mo (2012) por lo general, las PMO son percibidas por muchos en la organización como gastos administrativos y burocracia en proyectos que no brindan ningún beneficio tangible en la ejecución exitosa de proyectos “a tiempo” y “dentro del presupuesto”.

En este mismo sentido Baldwin (2016) menciona que la mayoría de las PMO fallan. No proporcionan un valor considerable (o no logran comunicar el valor alcanzado) y como resultado,

son criticados, marginados o reducidos. Los ejecutivos a menudo los ven como gastos generales y los equipos de proyecto los ven como obstáculos.

Con el ánimo de encontrar aquello que ha afectado negativamente el desempeño de las PMO, Baldwin (2016) identificó las diez principales fallas que cometen las PMO y que ocasionan su bajo desempeño. En la Tabla 1 se presenta un resumen de las diez fallas identificadas por este autor:

<i>10 principales fallos de la PMO</i>	
Fallo 1: Las PMO pierden de vista la estrategia y se enfocan en actividades tácticas o administrativas.	Fallo 6: Las PMO pasan demasiado tiempo elaborando informes sin sentido o los informes que realizan son deficientes.
Fallo 2: Las PMO tienen una cartera de proyectos que tiene vacíos, contradicciones o planteamientos innecesarios.	Fallo 7: Las PMO no miden lo que importa.
Fallo 3: Las PMO añaden procesos en vez de simplificarlos o eliminarlos.	Fallo 8: Las PMO no optimizan o proporcionan transparencia en su utilización de los recursos.
Fallo 4: Las PMO piensan que las herramientas resuelven todos sus problemas - o buscan las herramientas más llamativas.	Fallo 9: Las PMO actúan como oficiales de policía en lugar de colaboradores.
Fallo 5: Las PMO no comunican su valor, incluso cuando realmente proporcionan valor.	Fallo 10: Los PMO no pueden encontrar su lugar en un mundo ágil - o son resistentes a ello.

Tabla 1. 10 principales fallos de la oficina de gerencia de proyectos

Fuente: Elaboración propio con base en (Baldwin, 2016)

Otros análisis similares los presentan Lewis, YR y Boucher (2012), Ramsomair, F. y Howey, (2004) y Clenchy, C. y Mo (2012) y destacan fallas desde distintos puntos de vista pero que en general apuntan a que las fallas de las PMO obedecen a inconsistencias agrupables en dos categorías: deficiencias en habilidades duras (competencias técnicas) y deficiencias en habilidades blandas (competencias personales). Por ejemplo, la Tabla 2, estructurada con base en el análisis elaborado por Clenchy, C. y Mo (2012) presenta otra perspectiva respecto a las fallas de las PMO:

<i>Principales fallas de la PMO</i>	
La PMO no tenía un papel claramente establecido, se encontraba en una etapa inmadura (nivel 1) y las partes interesadas percibían que agregaba poco o ningún valor y agregaba burocracia al proceso de gestión de proyectos.	Los procesos, procedimientos y plantillas de PMO requerían una administración significativa, no se comunicaban claramente, requerían varias transferencias de partes interesadas y tenían una necesidad urgente de simplificar.
La excelencia en la ejecución de la gestión de proyectos en proyectos de tecnología de la información no era predecible / repetible.	La gestión de la demanda de recursos del proyecto, la planificación y la asignación de capacidad limitada se llevaron a cabo en todo el departamento de TI y la asignación de recursos tendió a ser más reactiva que a futuro.
La PMO era de carácter consultivo y tenía poca influencia sobre los proyectos a medida que avanzaban en el ciclo de vida del proyecto, y proporcionaba poca o ninguna gobernanza o supervisión de los proyectos de la cartera.	La gestión del cambio empresarial no se entendía claramente ni se integraba en el proceso de gestión de proyectos de TI y las partes interesadas clave del proyecto no se habían involucrado o comunicado de manera adecuada sobre sus proyectos a medida que avanzaban en el proceso de cinco etapas del ciclo de vida del proyecto.
No existía una metodología de PMO y un ciclo de vida del proyecto claramente definidos dentro de la tecnología de la información para monitorear y controlar los proyectos en la cartera.	Los gerentes de proyecto tienen dificultades para seguir los procesos, procedimientos y plantillas de PMO, ya que no se comunicaron estándares consistentes y hubo poca o ninguna supervisión o gobernanza.
Uso inconsistente de procesos, procedimientos y plantillas de PMO estandarizados y control de versiones de documentos en el sitio de SharePoint de PMO.	No existía un proceso estandarizado para el panel de control, informes y análisis de PMO.
No se definió un proceso estandarizado de gestión de problemas y riesgos, y los gerentes de proyecto no informaron de manera consistente.	

Tabla 2. Principales fallas de la oficina de gerencia de proyectos

Fuente: Elaboración propia con base en (Clenchy, C. y Mo, 2012)

Por otra parte, y considerando el carácter fácilmente cuantificable de las competencias técnicas es importante reconocer que normalmente los profesionales en diferentes áreas y aún más en el entorno de la gerencia de proyectos se evalúan en función únicamente de estas competencias y aunque no puede demeritar su importancia, existe un claro sesgo hacia estas habilidades, incluso muy por encima de las competencias personales.

Al respecto autores como Lewis, YR y Boucher (2012) comentan que la obsesión por las habilidades duras sobre las habilidades personales o blandas podría verse como un hábito que surge de la necesidad de ser táctico para generar retornos a corto plazo y demostrar un progreso inmediato. En otras palabras, se han desarrollado hábitos de contratación y gestión que se centran en las necesidades y los tangibles a corto plazo en lugar de los intangibles que han demostrado tener beneficios a largo plazo que también alivian la presión sobre los proyectos y aceleran los resultados.

De manera similar Ramsomair, F. y Howey (2004) mencionan que las habilidades personales o blandas se ignoran debido a una obsesión con las tácticas a expensas de la estrategia y que además por la presión que ejercen las empresas por obtener resultados inmediatos, las organizaciones ponen mayor énfasis en las personas que se destacan en sus habilidades técnicas. Aunque públicamente las organizaciones lleguen a reconocer el valor de las habilidades personales o blandas, exponiendo su interés por no dejarlas en un segundo plano y reconociendo que son una prioridad que no puede aplazarse; una vez regresan a la dependencia a la entrega de resultados a corto plazo, el interés en las habilidades duras prevalece y en consecuencia nunca se alcanza el beneficio completo que ofrece la estrategia.

1.2.3. Árbol de problemas

La Figura 2 presenta el árbol de problemas como medio gráfico para representar la relación entre las causas y efectos, del problema expuesto en este trabajo: el bajo desempeño de las PMO; resaltando en color naranja aquellas causas que obedecen a competencias personales las cuales son el enfoque de este trabajo.

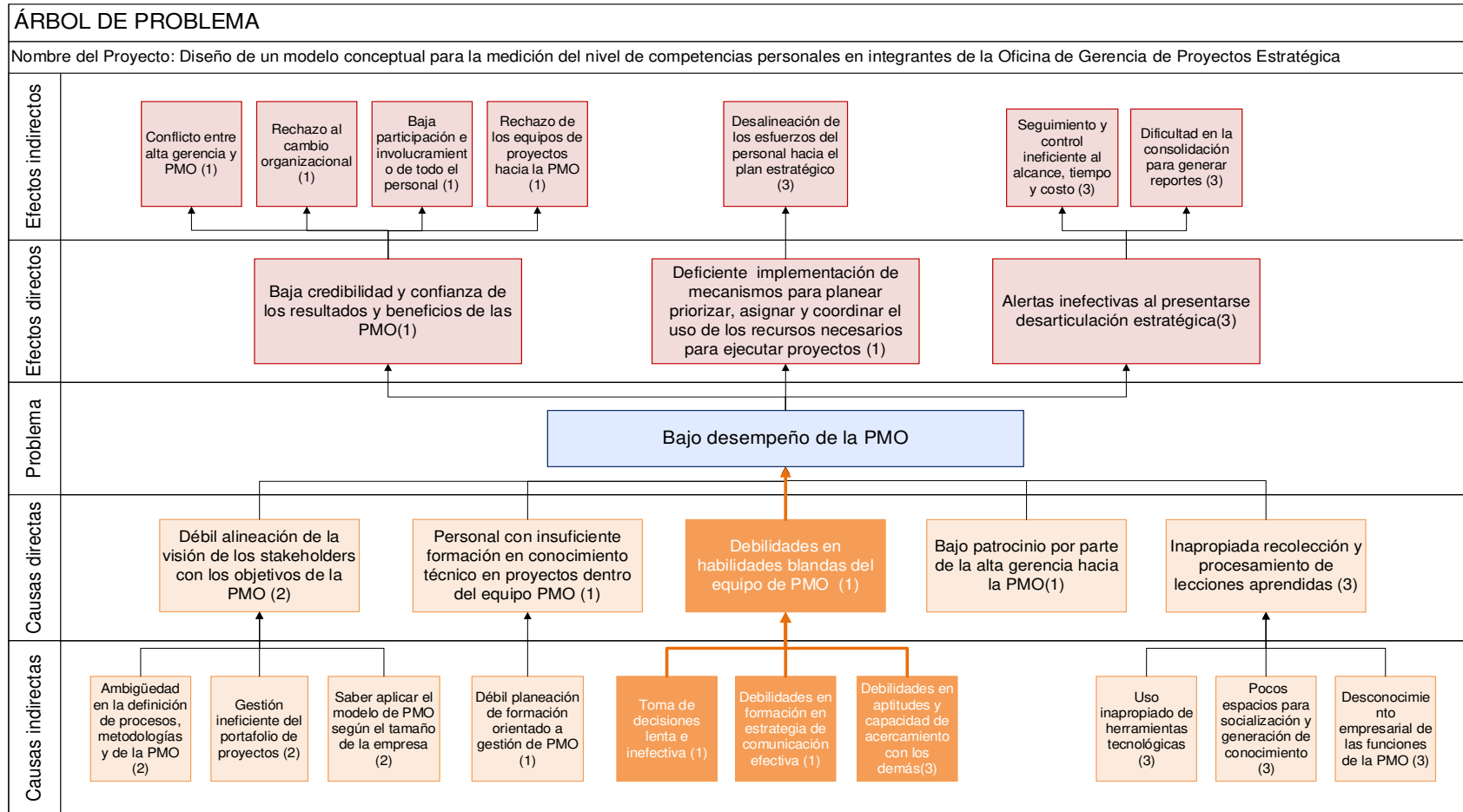


Figura 2. Árbol de problema

(1) Betancourt-Morales, C. M.; Pinzón-Guevara, I.; Posada-Toro, J. S. (2014).

(2) Valdés Garcíatorres, J. (2008)

(3) Salimbeni S. (2018)

Como se observa, la causa directa resaltada para el desarrollo de esta investigación tiene que ver con las debilidades en competencias personales o habilidades blandas. Lo anterior, según Ramsomair, F. y Howey (2004) impacta directamente en el logro de los objetivos que buscan beneficios a largo plazo, es decir, aquellos que se obtienen a través de la estrategia organizacional, ya que son las competencias de este tipo, las que influyen de manera significativa en el buen desarrollo de las actividades que buscan implementar la estrategia. Si bien lo anterior, puede impactar las actividades propias de cualquier tipo de PMO, por definición las sPMO enfocan sus esfuerzos en actividades para asegurar que los proyectos que se lleven a cabo se encuentren alineados con los objetivos organizacionales. En línea con lo anterior, concentran su esfuerzo conforme al planteamiento estratégico y por ello, se encuentran constantemente trabajando para asegurar que el siguiente paso a nivel organizacional sea el indicado para obtener los beneficios proyectados.

Por ende, y teniendo en cuenta el impacto descrito por autores en cuanto a la estrecha relación que existe entre el desarrollo estratégico y las competencias personales, en comparación, las debilidades en este tipo de habilidades impactan en mayor medida las labores de las sPMO. Entonces, en términos de priorización de las actividades para aumentar su desempeño, es importante considerar dentro de los primeros lugares, la medición de competencias personales en estos equipos de trabajo para diseñar e implementar planes que permitan alcanzar las necesidades en cuanto a estas habilidades.

1.2.4. Descripción de la necesidad

Con la identificación de las debilidades en competencias personales como una de las causas directas que afectan el buen desempeño de las PMO y su mayor impacto en las sPMO, existe una gran oportunidad de mejora, pues en la medida que las organizaciones cuenten con un instrumento que les permita medir e identificar el nivel en que se encuentran las competencias personales de los integrantes de estos equipos de trabajo, tendrán la posibilidad de utilizar esta información para mejorar los procesos de gestión del talento humano en la estructuración de equipos de trabajo y para diseñar planes de formación que favorezcan el fortalecimiento de competencias personales en la búsqueda de consolidar equipos estratégicos en las sPMO que tengan la capacidad no solo

de dirigir a la organización hacia el logro de objetivos si no a consolidar relaciones e influenciar el establecimiento de la cultura de la gerencia de proyectos como medio para incrementar el valor de la organización con la ejecución de proyectos exitosos y así demostrar beneficios tangibles con su desempeño.

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. William Thomson Kelvin

1.2.5. Descripción de la oportunidad

Con base en la necesidad descrita anteriormente, surge como pregunta de investigación del presente trabajo de grado: ¿Cómo medir el nivel de las competencias personales de los integrantes de Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica?

Para dar respuesta a esta pregunta, el presente trabajo, propone un modelo conceptual que sirva como instrumento para la medición del nivel de competencias personales asociadas a la gestión de proyectos en el que se encuentran los profesionales de una sPMO y de esta manera aportar información útil en la conformación de equipos de trabajo para este tipo de organización o para el diseño de planes de formación destinados al fortalecimiento de competencias personales en los integrantes de esta estructura de gestión y que como consecuencia mejoren y destaquen por su desempeño en la generación de valor organizacional.

1.3. Árbol de objetivos

La Figura 3 presenta el árbol de objetivos como medio gráfico para representar los medios y alternativas para solucionar el problema identificado.

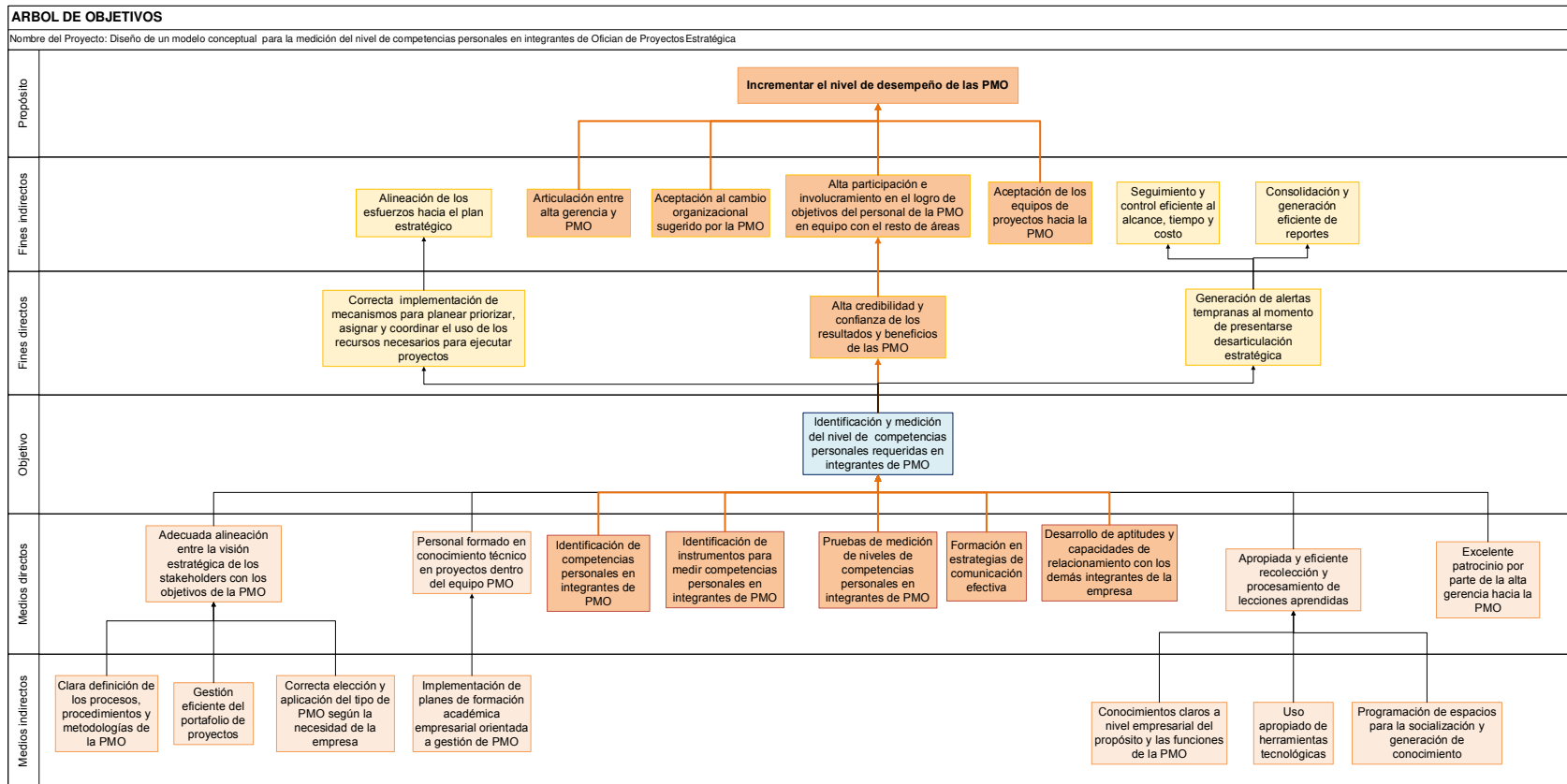


Figura 3. Árbol de objetivos

1.4. Propósito

El presente trabajo de grado abordará el estudio de las competencias personales y se enfocará en el diseño de un modelo conceptual para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de sPMO con el propósito de:

<i>Organización</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Contribución del Proyecto</i>
 <p>NACIONES UNIDAS</p> 	<p>Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)</p> <p>Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>	<p>Aumentar el porcentaje de proyectos finalizados con éxito, dentro del tiempo, cronograma, costos y alienados con los objetivos estratégicos para lograr niveles más elevados de productividad económica, mediante la identificación de los niveles de las competencias personales en integrantes de sPMO que permitan generar planes de fortalecimiento y estrategias de generación de valor por medio de la conformación de equipos de alto desempeño.</p>
 <p>CONPES 3866 POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar instrumentos que apunten a resolver fallas de mercado, de gobierno o de articulación a nivel de la unidad productora, de los factores de producción o del entorno competitivo, para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados.</p>	



Organización	Objetivos Estratégicos	Contribución del Proyecto
 <p>ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO</p>	<p>Contribuir al progreso personal, social y del conocimiento, a través de:</p> <p>a) La formación integral de la persona, caracterizada por la alta preparación científica, tecnológica, técnica, ética, social y humanística</p> <p>b) La construcción y desarrollo de conocimiento, especialmente científico y tecnológico.</p> <p>c) La interacción dinámica, real y permanente con el entorno.</p>	<p>Con el modelo conceptual que se desprenda como producto de este</p>
 <p>MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTO</p>	<p>Contribuir de manera significativa a la investigación y profundización dentro de la formación de profesionales en las áreas de desarrollo y gerencia de proyectos, con altos niveles de calidad, para el óptimo desempeño de funciones y responsabilidades propias de la formulación y evaluación de planes, programas y proyectos de gran incidencia en el avance económico, social y humano del país y de la región.</p>	<p>Trabajo de grado, se aportará al conocimiento y herramientas prácticas en el campo de gerencia de proyectos.</p>

Tabla 3. Propósito, objetivos y contribución del trabajo

Fuente: (Naciones Unidas, 2015), (Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2016), (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, n.d.)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo conceptual para medir el nivel de las competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar las competencias personales a medir en los integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.
- Identificar los modelos de medición de competencias personales aplicables al rol o cargo de los integrantes de Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.
- Definir la estructura del modelo conceptual de medición del nivel de competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.
- Verificar el modelo conceptual de medición del nivel de competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.

2. MARCO CONCEPTUAL

Partiendo de la información presentada en el capítulo anterior, donde se contextualiza y se revisan los antecedentes previos para el entendimiento de las funciones, la importancia y la necesidad de las PMO en las organizaciones, para aterrizar en la construcción y justificación del problema determinado como: el bajo desempeño de las PMO, se continuará con el marco conceptual, el cual permitirá a través de la revisión de literatura dar claridad sobre la definición de los conceptos, las propuestas organizativas, medición de competencias e instrumentos que se han brindado a lo largo de los años para las PMO.

En este sentido, este capítulo presenta una síntesis de los resultados obtenidos en la revisión de literatura de los temas relacionados con el desarrollo del trabajo, en primer lugar el concepto de PMO de dirección o estratégicas, luego se presentan los hallazgos relacionados con los roles de individuos que desempeñan labores en equipos de PMO estratégicas, haciendo énfasis en las funciones de roles sugeridos o funciones generales de esta estructura organizacional, que permitan inferir el cargo de los integrantes del equipo de trabajo; seguido a esto, se describen competencias personales sugeridas en ámbito de la gestión de proyectos, posteriormente lo correspondiente a modelos existentes para medir competencias personales, luego métodos de medición de competencias personales y por último hallazgos en relación a los instrumentos de medición de competencias personales. Con base en lo anterior, al finalizar se presenta un resumen general de los hallazgos en estos temas, conclusiones al respecto y recomendaciones a considerar en la construcción del modelo propuesto en este trabajo.

2.1. PMO estratégicas

De acuerdo con lo definido por el Project Management Institute (2017) en el PMBOK sexta edición, una PMO es una estructura de la organización que tiene entre sus funciones: estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y suministrar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Enfocándose en la PMO directiva o estratégica destaca que esta ejerce el control y toma la dirección de los proyectos como propia y aplica un nivel de vigilancia elevado.

Como complemento a lo anterior, destaca que entre las responsabilidades de una sPMO está apoyar la alineación estratégica de la organización y entregar valor organizacional; integrar los datos y la información de los proyectos y evaluar en qué medida se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel y ser el vínculo entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y así mismo de los sistemas de medición de esta.

2.2. Roles o cargos y funciones sugeridas para PMO estratégicas

Esta sección presenta resultados obtenidos en la revisión de literatura en la búsqueda de roles sugeridos para conformar el equipo de una PMO y funciones asociadas a esta estructura organizacional. Con lo anterior, se pretende ilustrar un panorama general de las funciones de aquellos que desempeñan labores en estos equipos de trabajo y con ello una idea de las competencias personales asociadas al éxito de estos.

Roles sugeridos para integrantes de PMO: El PMI es enfático en que la forma, función y estructura específica de una PMO no es estándar ya que dependen de las necesidades de la organización a la que se de soporte, por lo anterior no presenta una propuesta de organigrama que determine la conformación de una PMO ni la distribución de tareas para cada uno de los roles.

No obstante, en el marco del PMI Global Congress 2007-Latin América Domínguez et al., (2007) sugieren el organigrama que se presenta en la Figura 4 como propuesta en la conformación de una PMO y además describen las funciones para cada cargo, como se presenta en el Anexo 1.

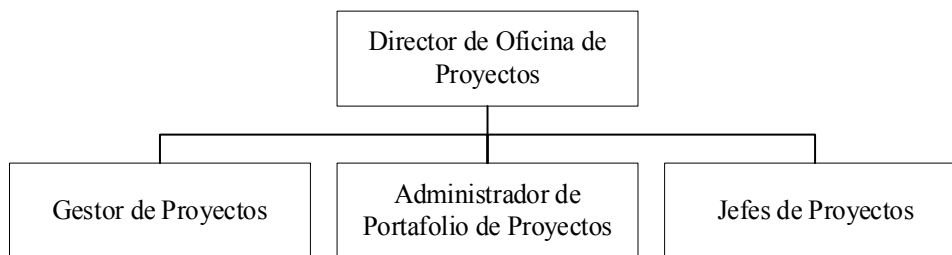


Figura 4. Organigrama sugerido PMO Dominguez, O. Anyosa Soca, V., & Nuñez, 2007.

Fuente: (Domínguez et al., 2007)

De manera similar, en el marco del PMI Global Congress 2010 Crawford (2010) presentó una investigación titulada “La PMO empresarial como oficina de ejecución de estrategias” en la cual

se documenta la importancia de la implementación de la estrategia en la creación de valor corporativo, y destaca la importancia de la PMO como integradora de los procesos, las personas, los proyectos y el desempeño; para impulsar la ejecución de proyectos enfocado hacia los objetivos estratégicos.

Entre los compromisos y oficios de la PMO estratégica están:

- Estrategia corporativa: Obtener los mayores beneficios posibles, asegurando que la empresa invierta en el mejor conjunto de proyectos y programas.
- Enfoque organizacional: Gestión de proyectos, programas y portafolios.
- Medir el desempeño de las personas: En la organización, proyectos y programas.
- Toma de decisiones efectiva mediante estrategias en los niveles más altos de la organización.

Adicionalmente, se reconocieron cinco áreas específicas para una PMO en un entorno empresarial:

- Centro de metodología: desarrollador, documentador y repositorio de una metodología (un conjunto consistente de herramientas y procesos para proyectos).
- Evaluación de recursos: basados en la experiencia de proyectos previos, la PMO puede validar las suposiciones en cuanto a personas, costos y tiempo. Igualmente, es fuente de información sobre conflictos o sinergias de recursos en proyectos multifuncionales.
- Planificación de proyectos: centro de competencias y una biblioteca de experiencias en proyectos anteriores.
- Centro de consultoría de gestión de proyectos: responsable de la misión y dotar de personal a los proyectos con directores.
- Centro de revisión y análisis de proyectos: lecciones aprendidas y gestión del conocimiento donde se almacena información sobre los objetivos, presupuestos, progreso e historial del proyecto.

Según PM Solutions (2012), una PMO tiene siete integrantes aproximadamente dentro de los cuales se encuentran: directores, jefes, gerentes de proyectos, analistas de métricas, programadores, planificadores y controladores de proyectos en PMO de servicios públicos.

Posteriormente, PM Solutions (2014) y PM Solutions (2016) definen que una PMO, en promedio tienen los siguientes ocho integrantes: gerentes de programa, directores, jefes, gerentes de proyectos, analistas de métricas, programadores, planificadores y controladores de proyectos en PMO de servicios públicos.

Según los informes de investigación de los años 2012, 2014 y 2016, el tamaño y tipo de empresa es quien guía la cantidad de integrantes en una PMO. Sin embargo, se evidencian que existen cuatro integrantes comunes en la revisión de la literatura que los menciona Domínguez et al., (2007).

Funciones de las PMO: El Project Management Institute (2017) en el PMBOK sexta edición menciona que los proyectos se desarrollan dentro de las restricciones interpuestas por la organización a través de su estructura y marco de gobernanza, y dentro de la estructura reconoce a las PMO como una organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Reconoce entre las responsabilidades de la PMO:

- Apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional.
- Integrar los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evaluar hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel.
- Constituir un vínculo entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición.

Por otra parte, en el marco del PMI Global Congress 2013, Pinto (2013) presentó una investigación realizada a clientes y líderes de PMO en América Latina, el cual describe un modelo desarrollado para sugerir y priorizar las funciones que una PMO debe realizar, lo anterior basado en los beneficios esperados por los clientes.

Se refieren a la PMO como un área que centraliza actividades (funciones o servicios), relacionadas con la gestión de proyectos, enfocados en el objetivo de hacer que las organizaciones obtengan mejores resultados a través del desarrollo de los proyectos.

Hobbs, B., & Aubry, (2010) destacaron 27 funciones o servicios, que se encontraron con mayor frecuencia en la consulta a realizada a 500 PMO, las cuales se listan a continuación:

- Informar el estado del proyecto / programa a la alta dirección.
- Monitorear y controlar el desempeño del proyecto / programa.
- Implementar y operar sistemas de información de gestión de proyectos.
- Coordinar e integrar los proyectos en el portafolio.
- Promover la conciencia de la gestión de proyectos dentro de la organización.
- Participar en la planificación estratégica.
- Administrar uno o más portafolios.
- Gestionar archivos / documentación de proyectos.
- Auditar proyectos y programas.
- Proporcionar un conjunto de herramientas que se pueden personalizar para satisfacer las necesidades específicas de programas y proyectos.
- Asignar recursos entre proyectos.
- Implementar y administrar la base de datos de lecciones aprendidas o el repositorio de conocimientos.
- Administrar los beneficios del programa.
- Reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre los sueldos de los jefes de proyecto.
- Desarrollar e impulsar una metodología estándar de gestión de proyectos.
- Desarrollar las competencias de los profesionales, incluida la formación.
- Asesorar a la alta dirección.
- Desarrollar y mantener un cuadro de indicadores del proyecto.
- Monitorear y controlar el desempeño de la propia PMO.
- Proporcionar tutoría a los directores de proyectos.
- Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.

- Administrar uno o más programas.
- Administrar las interfaces del cliente.
- Proporcionar tareas especializadas para directores de proyectos.
- Realizar revisiones de gestión posteriores al proyecto.
- Implementar y gestionar la base de datos de riesgos y problemas.
- Escaneo ambiental y de redes.

Concluyen que una PMO debe establecer sus funciones o servicios basados en las necesidades, beneficios y resultados esperados por los clientes; y complementa la importancia de adaptación al cambio permanente por parte de la PMO, para así buscar atender las necesidades y expectativas de sus clientes constantemente.

Por otra parte, la International Project Management Association (2015) en su estándar ICB4 contempla un listado detallado de las competencias necesarias (descritas más adelante en capítulo) que debe tener los integrantes que participan en el desarrollo y ejecución de proyectos, pero no presenta una propuesta de funciones, cargos o roles que determine la conformación de una PMO y así mismo la distribución de tareas para cada uno de los roles.

De la misma manera, AXELOS (2013) presenta en un modelo que tiene como principal objetivo facilitar la toma de decisiones en el desarrollo y ejecución de proyectos, a través de una PMO, programas y portafolios; ofrece información práctica para individuos y organizaciones que busquen establecer una PMO eficaz. Este modelo se basa en las referencias de PRINCE2, dando soporte a todos los niveles de la organización y brinda asesoramiento sobre mejores prácticas para obtención de resultados en la PMO, menciona que esta estructura de gestión tiene como principales funciones:

- Informar a la alta dirección sobre la toma de decisiones en el establecimiento de prioridades, gestión de riesgos y gestión de los recursos para entregar con éxito el valor esperado por el negocio conforme a sus objetivos (gestión estratégica de carteras).
- Identificación y consecución de los resultados y beneficios esperados a través de programas y proyectos.

- Ejecución de los programas y proyectos dentro de tiempo, costo, calidad y otras limitaciones de la organización.

El modelo P3O presenta de manera clara y específica los propósitos y tareas que se deben desarrollar para lograr y cumplir los objetivos y oportuno desarrollo de proyectos, programas y portafolios. Sin embargo, a pesar de que presenta una estructura funcional para expresar la necesidad de relación y trabajo conjunto entre las áreas, no se profundiza en las funciones, roles o cargos que debe cumplir cada uno de los roles pertenecientes a la PMO.

Para finalizar se presenta en el Anexo 2 una síntesis de los resultados obtenidos de la revisión de literatura; en el cual se consolida el resumen de hallazgos, conclusiones y recomendaciones referentes a los roles y funciones sugeridas para PMO, lo cual será útil para el planteamiento del modelo conceptual.

2.3. Competencias personales en gestión de proyectos

Las competencias personales son conocimientos, técnicas, herramientas, actitudes y comportamientos, se relacionan con el desempeño del trabajador ya que cada una posee atributos que a la vez poseen indicadores, estándares de medición y pueden ser trabajados y mejorados con entrenamiento y desarrollo (Centeno & Serafin, 2006).

Por su parte, las PMO están orientadas a desarrollar trabajos constantes con las personas, por lo tanto, sus integrantes deben tener las habilidades que permitan una interacción efectiva con los demás. Según la publicación de PM Solutions (2012) realizada con base en encuestas a 554 organizaciones a nivel mundial y enfocada en construir un panorama general en torno al estado de las PMO, estudiar las funciones y prácticas de los profesionales, proporciona una hoja de ruta para mejorar la PMO y con ello el éxito a nivel organizacional. Adicionalmente, menciona que las PMO son responsables de las actividades de formación en gestión de proyectos destacando que el 56% de las empresas encuestadas implementan entrenamiento de habilidades personales o blandas, por ejemplo, trabajo en equipo, y el 36 % entrenamiento en liderazgo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencian los resultados respecto a la revisión de literatura vinculada a las competencias personales, en donde se identificaron diversos autores y referentes,

y Ramírez & Chanduví (2011) reconocen que, entre los estándares principales se encuentran los del PMI, IPMA y PRINCE2, tres enfoques específicos que tienen sus propios: cuerpos de conocimiento y estándares, procesos de certificación y se aplican a nivel mundial para diferentes propósitos entre los cuales se encuentran brindar conocimientos y prácticas para la dirección de proyectos individuales, brindar conocimientos y prácticas para la dirección de proyectos empresariales, y el desarrollo, evaluación y certificación de personas.

- PMI con el marco de trabajo de desarrollo de competencias en gerencia de proyectos (PMCD).
- IPMA con la línea base de competencias individuales versión 4 (ICB4).
- PRINCE con Gestión de proyectos exitosos con (PRINCE2).

Estas tres perspectivas se basan en diferentes enfoques de las competencias que un individuo necesita tener o desarrollar para ejecutar proyectos con éxito, es aplicable a todos los roles, cargos y sectores e industrias, no solo a gerentes de proyectos y cada organización puede definir los individuos, métodos y herramientas apropiados para su situación en particular.

El aporte del Project Management Institute (PMI), se ve reflejado en mayor parte con el desarrollo un modelo de competencias para gerentes de proyectos, contenido en el Project Management Competence Development Framework (PMCD), el cual se enfoca en tres competencias:

- Conocimiento previo sobre la aplicación de procesos, herramientas y técnicas para el desarrollo de las actividades.
- Desempeño y la capacidad para gestionar exitosamente y finalizar las actividades cumpliendo con los requisitos del proyecto
- Competencias personales que hacen referencia a las actitudes y características básicas de la personalidad para desarrollar las actividades de un proyecto.

Considerando el enfoque del presente trabajo, el Anexo 3 representa definiciones y descripciones en relación con las competencias personales enunciadas en la 3ra edición del PMCD

De manera similar la International Project Management Association (2015) establece con el estándar base para competencia individual (ICB4), el conocimiento y experiencia que se espera del director del proyecto, a partir de la definición de aptitudes, funciones, habilidades, herramientas, métodos, procesos, tareas y técnicas que se utilizan como buenas prácticas; así como la teoría, conocimiento y experiencia especializados, en su caso, de las prácticas innovadoras y avanzadas utilizadas en situaciones únicas y complejas.

Define los ámbitos de competencia como dimensiones que reunidas describen las funciones, son interdependientes y contienen a los elementos de competencia que cubren los aspectos más importantes, que pueden agruparse en:

- **Ámbito de competencia técnica:** técnicas de la dirección de proyectos, fundamentales para la dirección de proyectos, cubriendo el contenido en dirección de proyectos, citado como elementos básicos.
- **Ámbito de competencia de comportamiento:** comportamiento profesional y personal de los profesionales en dirección de proyectos, cubriendo todas sus actitudes y destrezas.
- **Ámbito de competencia contextual:** relaciones con el entorno de los proyectos, cubriendo las relaciones dentro de una organización funcional -operaciones de negocio de las organizaciones permanentes-, así como la capacidad para funcionar en una organización por proyectos.

El estándar ICB4 de la International Project Management Association (2015), se enfoca en el individuo como actor clave de éxito en los proyectos y se evidencian los elementos de competencia (CEs) y los indicadores de competencia (KCIs) como la forma de conseguir eficiencia y éxito. En el Anexo 4, se presenta la síntesis en relación con los elementos, definiciones y descripciones de las competencias personales presentadas en este estándar.

En este mismo sentido AXELOS (2017) propone en PRINCE2 un método de gestión de proyectos (gestión, control y organización) diseñado para aplicarse a cualquier tipo de proyectos dentro de un marco de trabajo claramente definido. Esta metodología se apoya en 7 principios, que apoya no sólo al proyecto, sino a toda la organización en la que se desarrolla, estos principios son:

- Justificación comercial: hay un motivo justificable para iniciar el proyecto. La justificación es identificable, aprobada y se mantiene válida durante toda la vida del proyecto.
- Aprender de la experiencia: información histórica de proyectos anteriores, lecciones aprendidas y las que se van obteniendo a lo largo de la ejecución del proyecto.
- Roles y Responsabilidades: asegurar en la toma de decisiones los intereses de los stakeholders.
- Gestión por Fases: planificación, supervisión, control fase a fase
- Gestión por excepción: delegar la autoridad suficiente de un nivel de gestión al siguiente, dándole autonomía según unas tolerancias pautadas (de tiempo, coste, calidad, alcance, beneficio y/o riesgo).
- Enfoque en los productos: centra la atención en la definición y entrega de productos.
- Adaptación: cumplir con los objetivos del proyecto.

En línea con el tema a desarrollar en este trabajo, es importante resaltar el principio de roles y responsabilidades que describe los diferentes involucrados que trabajan para satisfacer las necesidades de cualquier proyecto. Para cada uno de estos actores se definen competencias específicas que se describen en el Anexo 5.

Para finalizar se presenta en el Anexo 6 una síntesis de los resultados obtenidos de la revisión de literatura y trabajos de grado similares de cohortes anteriores; listando las competencias personales relevantes en la gestión de proyectos e identificando aquellas instituciones (dentro de las expuestas anteriormente), que también mencionan dichas competencias. Adicionalmente en el Anexo 7, se realiza un cuadro resumen de hallazgos, conclusiones y recomendaciones de competencias personales útiles para el planteamiento del modelo conceptual.

2.4. Modelos de medición de competencias personales

Los modelos de competencias personales son patrones de gestión que se basan en el manejo del capital intelectual del talento humano y la administración orientada a resultados. Surge a partir de un estudio realizado por el Departamento de Estado Estadounidense orientado a identificar los atributos presentes en las personas, que de alguna forma podrían garantizar el éxito en su desempeño laboral y tomaron como referencia a un grupo de personas de desempeño considerado

excelente. Sin embargo, solo hasta inicios de la década de los 90 se inicia el esquema de la competencia laboral como orientador de las relaciones del sector productivo y el sector educativo francés (DuFour, 1996).

Un modelo por competencias se define como un sistema que permite administrar los procesos básicos de personal, identificando comportamientos que demuestren una capacidad real que involucra conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a desempeñar en forma segura y eficiente un trabajo, en un ambiente laboral con estándares previamente definidos (Pereda, 2000). Un modelo por competencias cuenta con 3 características básicas: énfasis en la empresa, referencia en los mejores y competencias diseñadas y consultadas.

El énfasis en la empresa, parte del principio de la diferencia existente entre una organización y otra. En otras palabras, cada empresa es un individuo que tiene sus propias características que la identifican y la hacen única; por tanto, no es pertinente enfocar la implementación de un modelo de competencias a partir de la experiencia de otras empresas, sino que debe centrarse en la consecución de las competencias claves de la empresa en estudio, para que sus empleados alcancen los objetivos deseados (Pereda, 2000).

A diferencia de los modelos netamente funcionales que refieren desempeños o resultados predefinidos que las personas deben mostrar a partir de los procesos productivos, el modelo por competencias tiene una orientación de orden conductista, donde se identifica a los mejores trabajadores que alcanzan óptimos resultados, para definir los estándares de desempeño que rigen a la empresa, a esto se le denomina, referencia en los mejores. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se refiere a las capacidades que los destacan ante circunstancias no predefinidas (Pereda, 2000).

Las competencias diseñadas y las consultadas se refieren a aquellas que la empresa espera de sus empleados para alcanzar sus metas y su inclusión dentro de los estándares. De esta manera, los trabajadores no son todo en la definición de competencias, por lo cual sólo la observación no es suficiente para clasificarlos como comportamientos exitosos. Es preciso también obtener información del mercado, los clientes del negocio y el entorno para poder establecer con mayor certeza las competencias propias de la empresa (Cubeiros, 1988).

Pereda (2000) propone una metodología para la aplicación del modelo conceptual donde las tres características mencionadas se encuentran claramente incluidas. Así, lo primero que sugiere es la alineación del plan estratégico de la empresa con el plan estratégico planteado para gestión humana, de esta manera dar énfasis a la empresa, desarrollar una labor coherente con las demás áreas funcionales y actuar en forma proactiva para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales. Teniendo dicha alineación se plantea el desarrollo del modelo con las siguientes etapas:

- Definición del inventario provisional de competencias genéricas o transversales.
- Definición de las competencias de las unidades funcionales.
- Definición de los cargos o roles de competencia de los puestos.
- Elaboración de catálogo provisional de competencias.
- Elaboración de catálogo definitivo de competencias.

Con el catálogo definitivo de competencias, el área de gestión humana podrá tomar las acciones y decisiones sobre la selección de talento humano, bajo los lineamientos ahí contemplados, convirtiéndose en una carta de navegación para la gestión humana. Igualmente, al haber identificado las competencias propias del talento humano de la empresa, se facilitará la medición del desempeño de los equipos de trabajo y las evaluaciones tendrán un enfoque objetivo y alineado a las necesidades de la organización.

Por otra parte, se ha construido literatura a partir del diseño y medición de competencias profesionales. Olaz (2018) muestra 4 modelos explicativos por competencias, desarrollados por diferentes autores, donde en general se definen varios tipos de competencias. Es así como se identifica el modelo planteado por Boterft (2000) quien pertenece a la escuela francesa anteriormente mencionada y que, bajo su modelo de evaluación de competencias diferencia claramente entre aquellas de carácter técnico en donde predomina el saber hacer y las que corresponde a un nivel social (Personal) donde predomina la capacidad que tiene una persona de relacionarse en un contexto social y organizacional.

El modelo profesionalizante presentado por Cheetman y Chivers plantea la pertinencia de establecer una configuración entre las competencias cognitivas, funcionales, éticas y personales

para poder establecer una base de la competencia profesional, esta base puede variar según las condiciones y el contexto en donde se desempeñe una persona. Desde este punto de vista este modelo puede adaptarse para evaluar las competencias de un equipo perteneciente a una PMO o a cualquier otro equipo (Olaz, 2018).

El modelo explicativo de Antonio Navío afirma que no es suficiente contar con conocimientos, actitudes y seguir los procedimientos; para ser competente es necesario poner en funcionamiento o movimiento estas condiciones para generar dinámicas que permitan reparar en acción y aprender sobre los errores para no volverlos a cometer. También afirma que las competencias deben medirse de acuerdo con el contexto en el cual deben dinamizarse (Olaz, 2018).

Por último, Olaz (2018) explica su propio modelo que está más enfocado a medir clima laboral basado en la gestión por competencias. Este un enfoque diferente, pero incluye la medición de competencias para poder crear un clima laboral óptimo en un contexto organizativo Olaz (2009) establece competencias individuales y grupales como puntos de partida para obtener mediciones. Dentro de las competencias individuales se encuentran:

- Iniciativa y proactividad.
- Adaptación y flexibilidad.
- Liderazgo personal.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.

Las competencias grupales que Olaz (2009) plantea son:

- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.
- Negociación.
- Motivación intergrupala.

En este sentido Alvarez (2003) detalla el modelo que planteó el Instituto Italiano Formazione et Lavoro ISFOL, que en su concepto es uno de los más reconocidos. Éste considera la existencia de 3 macro competencias: las de tipo base, las de tipo técnico-profesional y las de tipo transversal, éstas últimas se acercan más al concepto de competencias personales; sin embargo, no se ajustan

del todo, ya que las combina con competencias cognitivas. Para ISFOL estas competencias transversales son:

- Diagnosticar: que incluye diagnosticar la propia competencia y actitudes y diagnosticar los problemas.
- Relacionarse: para lo cual es necesario comunicarse, trabajar en equipo y negociar. Esta categoría se asemeja más a las competencias personales.
- Afrontar: en donde se busca potencializar el autoaprendizaje, afrontar y resolver problemas y desarrollar soluciones creativas.

Los modelos mencionados anteriormente, enfatizan de forma considerable en qué medir, sin embargo, son poco elocuentes al momento de explicar cómo medir las competencias planteadas. Quien más se acerca es Olaz (2018) que en su libro “Guía Práctica para el diseño y medición de competencias profesionales” presenta una serie de técnicas y herramientas para identificar competencias, entre las cuales se encuentran:

- La técnica de incidentes críticos.
- La rejilla de Kelly.
- Centros de evaluación.
- Feedback 360 grados.
- Historias de vida.
- Role playing.
- Simulación de condiciones.
- Método Delphi.
- Entrevistas cualitativas.
- Encuestas.
- Brainstorming.

Siendo una PMO parte integral y funcional de una empresa, es preciso orientar la consecución de su talento humano y su evaluación, basados en los planes estratégicos de la organización y de gestión humana, quienes, a su vez, deben preocuparse por incluir dentro de sus competencias genéricas de unidad funcional, aquellas necesarias para llevar al equipo a la consecución de

resultados de forma exitosa. A través de la identificación clara de competencias, se podrán definir quiénes son los profesionales idóneos para poder desarrollar determinadas funciones/servicios que ofrece la PMO.

Con miras a adaptar el modelo de competencias, el PMI patrocinó el PMCD Framework, el cual fue desarrollado con el propósito de proporcionar una guía para la evaluación de las competencias del gerente del proyecto.

Es importante anotar que el PMCD Framework no se enfoca en una o varias áreas del conocimiento ni estrictamente en un enfoque grupo de procesos, que son características propias de la guía PMBOK, por lo cual se considera que es una estándar con bases en PMP, pero con su propia perspectiva y dinámica. El PMCD Framework entrega referencias para que tanto directores de proyectos como las organizaciones que lo adopten como modelo de competencias creen un ambiente propicio para el desarrollo de competencias de gestión de proyectos. Esto incluye:

- Jefes de proyecto.
- Gerentes de gerentes de proyectos.
- Miembros de una PMO.
- Gerentes responsables de establecer y desarrollar la competencia del gerente de proyecto.
- Educadores que enseñan gestión de proyectos y otras materias relacionadas.
- Capacitadores que desarrollan programas educativos en gestión de proyectos.
- Consultores de la industria de gestión de proyectos y programas.
- Personal, organizaciones y equipos de recursos humanos.
- Gerencia senior.
- También puede servir de guía a los directores de proyectos con menos experiencia para indicar las competencias a las que deberían aspirar.

El listado abarca, pero no limita a este grupo de personas, lo que lo convierte en un modelo flexible y que puede encajar más fácilmente en diferentes tipos de empresas, siempre enfocado al énfasis que se debe hacer a cada organización. Con ello el PMI ha logrado adaptar un modelo de competencias, que se acomoda a las necesidades de una empresa incluso a aquellas que han implementado PMO.

Las competencias requeridas según el modelo de gestión por competencias del PMI (PMCD Framework), establecen cinco grados de criticidad para cada competencia establecida.

La guía para cada competencia requerida que se aplica en términos generales en las organizaciones comprende los siguientes niveles de criticidad:

5. Crítico: comparada con otras competencias, ésta es esencial para el desempeño eficaz en el puesto.
4. Muy importante: comparada con otras competencias, ésta es siempre necesaria para el desempeño eficaz en el puesto.
3. Importante: comparada con otras competencias, ésta es a menudo necesaria para el desempeño eficaz en el puesto.
2. Algo importante: comparada con otras competencias, ésta ayuda, pero no es necesaria para el desempeño eficaz en el puesto.
1. No importante: comparada con otras competencias, ésta tiene poca o ninguna relevancia para el desempeño eficaz en el puesto.

Los grados de competencia pueden definirse del modo siguiente:

4. Crítico: es requerida para el desempeño en el rol en un grado de maestría con dominio total.
3. Muy importante: es requerida para el desempeño en el rol en un grado de independencia con un muy buen dominio.
2. Importante: es requerida para el desempeño en el rol en un grado de dependencia y con supervisión con un buen dominio.
1. Algo importante: es requerida para el desempeño en el rol en un grado de simple conocimiento con un relativo dominio (sin aplicación).
0. No importante: no es requerida para el desempeño en el rol.

El grado se definirá para cada competencia establecida en el rol.

Finalmente, el PMCD propone que el plan de desarrollo surgirá del análisis a efectuar de la brecha entre el desempeño real y el esperado o requerido en cada competencia requerida para el rol, considerando también el grado de requerimiento visto anteriormente.

En otro contexto, IPMA considera que, para alcanzar los objetivos de una manera efectiva, es preciso aplicar lo que ellos denominan la línea base de competencias, con la cual se puede evaluar y certificar las capacidades necesarias de los gerentes de proyectos en 4 niveles de certificación:

- Nivel A: certificado de director de proyectos.
- Nivel B: certificado de gerente Senior de administración de proyectos.
- Nivel C: certificado de Administrador de proyectos.
- Nivel D: certificado de administración de proyectos asociado.

Para determinar la capacidad total, se usa un documento descriptivo denominado la línea base de competencia del IPMA, este modelo contiene un abanico de 7 tipos de capacidades:

- Bases de administración de proyectos.
- Métodos y técnicas.
- Capacidad de organización.
- Capacidad social.
- Administración general.
- Actitudes personales.
- Impresión general.

En total se describen 60 capacidades o elementos que se puntúan dentro de los conceptos de alto medio y bajo. En resumen, la línea base de competencia del IPMA se define y se calculan de la siguiente forma:

Competencia = Conocimiento aplicado + experiencia relevante (habilidad) + comportamiento profesional (actitud)

Por último, el Anexo 8 presenta una síntesis de los hallazgos más relevantes para el modelo conceptual en relación con este tema.

2.5. Métodos de medición de competencias personales

En la actualidad, tanto en la práctica como en la literatura, se manifiesta que la gestión exitosa de un proyecto no solo requiere de profesionales con competencias o habilidades técnicas, conocimientos y aplicaciones de estándares globales ya que lo anterior, es una condición necesaria pero no suficiente en obtener resultados positivos. Por lo tanto, son necesarias y complementarias las competencias personales para reconocer los requerimientos de todos los “*stakeholders*” y mejorar la probabilidad de éxito en los proyectos (Díaz & Persivale, 2013).

Según el artículo, gestión de recursos humanos y gestión de proyectos de Verma, 1996), menciona que en el pasado, los proyectos se gestionaban como sistemas técnicos en lugar de sistemas de comportamiento y la mayoría de los problemas de gestión de proyectos son de naturaleza conductual, ya que los aspectos técnicos se han desarrollado bastante mientras que los beneficios iguales o mayores que probablemente se obtendrán de una gestión eficaz de los recursos humanos no se ha materializado. Igualmente, en el artículo, se menciona que, mediante la planificación de los recursos humanos, la gerencia se prepara para tener a las personas adecuadas para cumplir con los objetivos tanto organizacionales como individuales.

En el artículo, Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Valencia (2005), menciona diversos autores que han contribuido en el tema describiendo aspectos relacionados con el concepto de competencias, ya que, la relación entre las organizaciones y sus miembros, actualmente se basa en el desarrollo profesional y fomentar al máximo las competencias de su personal.

El concepto de competencias designa un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. En 1949, T. Parsons elabora un esquema conceptual que permite estructurar las situaciones sociales, según variables dicotómicas. Como los conceptos de logros vs

atributos, el cual consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por cualidades que le son atribuidas de una forma arbitraria. En 1958, Atkinson de forma estadística demostraba la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60's, el profesor David McClelland de Psicología en la Universidad de Harvard, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Este enfoque plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional. En la India, hacia 1964, se desarrollaron acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que dos tercios de los participantes habían asimilado características innovadoras, que potenciaban el auge de sus negocios. Dichos resultados permitieron que todos quisieran encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. En 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y las pruebas de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Buscó nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones se encontró que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

McClelland (1973), define las competencias personales como “Los pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio”

Por otra parte, en 1982 Boyatzis, analiza las competencias que incidían en el desempeño de los directivos y en sus estudios se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes.

Por lo anterior se hace referencia a algunas de las apreciaciones respecto al origen del término de competencias:

- Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. En 1997, Levy Leboyer, igualmente señala que son aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.
- Boyatzis en 1982, define que las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.
- La OIT en 1979, la define como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Para McClelland, las competencias comparten una serie de puntos comunes:

- Tiene un nombre y una definición verbal precisa.
- Tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los cargos o roles llevan asociadas competencias que no son más que un inventario de estas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán resultados que habrá que analizar.

A continuación, se presentan corrientes y enfoques de las competencias:

2.5.1. Enfoque anglosajón

Según esta corriente, los informes académicos y las pruebas de inteligencia no aportan al éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee la persona, por lo tanto, se basa en definir una serie de indicadores observables en el cumplimiento de las actividades del puesto de trabajo y la estrategia de la organización.

Las competencias deben hacer parte de la gestión de recursos humanos, en los años ochenta, y en la actualidad se consideran como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización ya que estas identifican y reflejan los valores requeridos.

2.5.2. Enfoque francés

Esta corriente, se basa en la persona. Su finalidad es considerar las competencias como una mezcla de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) ya que son las que permiten capacitar a las personas para que puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.

En otras palabras, la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado académico, son las experiencias profesionales, los procesos de aprendizaje de las personas y la importancia de los test de aptitudes como los de coeficiente intelectual.

Las dos corrientes mencionadas buscan mejorar el rendimiento de las personas y la competitividad en las organizaciones, un enfoque se basa en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las competencias específicas de la persona.

2.5.3. Modelo conductual

Mertens (1996) identifica las características y habilidades, con el objetivo de definir el puesto adecuado de las personas y causar las acciones de desempeño deseado. “Persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas”.

Parte de la idea inicial del profesor en psicología, David McClelland de la Universidad de Harvard, donde establece que era necesario crear nuevas variables para disminuir la desviación del

grado de éxito en los proyectos, ya que los tradicionales exámenes no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida.

Durante los setenta y principios de los ochenta, Richard Boyatzis le solicitó analizar si se pudiera llegar a un modelo genérico de competencia gerencial y propuso una definición del concepto competencia: “las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”. Según lo anterior, las competencias son motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo usa.

El desempeño efectivo (superior, promedio o pobre) es la característica central en las competencias que es una habilidad de las personas para describir lo que puede hacer, alcanzar los resultados deseados con acciones específicas, en un contexto, mediante procedimientos y condiciones de la organización, independiente de la situación o circunstancia.

2.5.4. Modelo funcional

Mertens (1996) identifica y describe las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva para seleccionar las competencias, adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral en constante interacción con su entorno.

Las competencias del modelo funcional son definidas como:

- Maisselot en 2005, las define como la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.
- Fernández en 2005, las define como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

2.5.5. Modelo Constructivista

Analiza las relaciones existentes entre los grupos y su entorno (Personas) y entre la formación y el empleo (Objetivos laborales). La identificación de competencias debe realizarse al finalizar el

proceso de formación ya que se pueden generar nuevas y modificar las inicialmente planteadas. En este modelo, no solo toma como muestra aquellos trabajadores eficaces en el desempeño de sus puestos (como se defiende en el enfoque conductista), se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas. (Mertens, 1996)

Las competencias en el modelo constructivista son definidas como:

- Hacia 2006, Tobón las define como las habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.

2.6. Instrumentos de medición de competencias personales

Para detectar grados o el nivel en el que se encuentran las competencias personales de un individuo se han planteado diferentes herramientas, cada una con un enfoque particular pero todas enfocadas en el análisis de competencias por medio de su evaluación. A continuación, se mencionan aspectos relevantes de algunas de ellas.

2.6.1. Método Evaluación 360°

Herramienta que comenzó a utilizarse a mediados de los 80's, evaluando las competencias de los ejecutivos de alto nivel, rompiendo con el paradigma tradicional de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus empleados", ya que evalúa el desempeño mediante un cuestionario referido a comportamientos observables o deseables, puede incluir preguntas abiertas, se aplica y tiene en cuenta las opiniones de los empleados, superiores, colaboradores y a clientes tanto internos como externos. Con los resultados o retroalimentación 360° (Individuales y grupales), se obtiene el desempeño de la persona que posibilita a la organización visualizar el rendimiento dentro de la organización y permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado (Leon, 2006).

2.6.2. Método del Assessment Center.

Nace con la empresa norteamericana AT&T en los años 50, cuando la empresa inició procesos de evaluación. En la actualidad, es un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en la aplicación de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado. Crean situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo y, la evaluación la realizan varios observadores, consultores y técnicos entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados. Con los resultados se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen criterios para la evaluación del desempeño y para la formación de equipos de trabajo (Leon, 2006).

Contempla dos pasos:

- Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo con las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
- Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios. En el diseño de esta matriz, se tienen en cuenta dos criterios fundamentales:
 - La misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas.
 - La misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

2.6.3. Modelo de Iceberg

Este modelo fue planteado por Spencer y Spencer y se refiere a factores que influyen en las habilidades y competencias visibles y no visibles con que cuenta o no una persona e inciden en el comportamiento (Leon, 2006).

VARIABLES VISIBLES:

- Habilidades: lo que una persona sabe hacer bien.
- Conocimientos: lo que una persona sabe de un área particular.

VARIABLES NO VISIBLES:

- Valores/Roles sociales: la imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- Autoimagen: la manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: un patrón de conducta habitual.
- Motivos: pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

2.6.4. Modelo contemporáneo de competencias laborales

Segun Alles (2004), las competencias se definen como “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, distingue cuatro tipos de competencias:

1. Conocimientos (competencias técnicas)
2. Habilidades - cualidades
3. Cardinales (Valores)
4. Generales: las cuales se espera estén presentes en todos los colaboradores de la organizacion

Se crean cinco niveles de competencias llamadas especificas según los distintos cargos que se pueden desempeñar en una organización:

- 1) Niveles ejecutivos
- 2) Niveles intermedios y otros niveles
- 3) Niveles iniciales
- 4) Conocimiento
- 5) E-competences o entorno digital/internet.

Finalmente se plantea una gradación de competencias con comportamientos asociados y estos son los hechos que demuestran la presencia de la competencia en una persona y su grado de destreza.

2.6.5. Taxonomía de Bloom

De acuerdo con Eisner (2000) la taxonomía de Bloom es una herramienta que proporciona un marco para la formulación de objetivos de aprendizaje, se basa en la clasificación de seis niveles en orden jerárquico, cada nivel se complementa con verbos que posibilitan el desarrollo de habilidades y depende de la capacidad del individuo para desempeñarse en los niveles inferiores. Los niveles evidencian un proceso de aprendizaje en los que se adquieren nuevas habilidades y conocimientos. Estos son:

- Conocimiento: observar y recordar datos específicos, hechos específicos y universales, específicamente elementos que deben memorizarse.
- Comprensión: capacidad de entender y aprehender, relacionando datos y entendiendo el significado de la comunicación.
- Aplicación: ante situaciones concretas, soluciona problemas e interrelaciona casos.
- Análisis: fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos. Descompone y entiende su significado.
- Síntesis: proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos con sentido.
- Evaluación: formular juicios de valor, comparar, seleccionar con argumentos y tomar actitudes críticas ante los hechos.

<i>Niveles</i>	<i>Verbos</i>
Conocimiento	Agrupar, asociar, clasificar, citar, contar, decir, describir, enumerar, enunciar, escribir, identificar, listar, memorizar, nombrar, ordenar, organizar, reconocer, relacionar, recordar, repetir, reproducir, señalar.
Comprensión	Clasificar, citar, convertir, describir, estimar, explicar, generalizar, dar ejemplos, exponer, resumir, ilustrar, parafrasear, discutir, expresar, identificar, indicar, ubicar, reconocer, reportar, re-enunciar, revisar, seleccionar, ordenar, decir, traducir.

Aplicación	Usar, recoger, calcular, construir, controlar, determinar, establecer, incluir, producir, proyectar, proporcionar, relacionar, solucionar, transferir, aplicar, resolver, utilizar, demostrar, informar, relatar, contribuir, administrar, escoger.
Análisis	Analizar, discriminar, categorizar, distinguir, comparar, ilustrar, contrastar, precisar, separar, limitar, priorizar, construir, valorar, calcular, criticar, diagramar, diferenciar, examinar, experimental, inventariar, cuestionar.
Síntesis	Crear, adaptar, anticipar, planear, categorizar, elaborar, inventar, combinar, desarrollar, formular, integrar, modificar, reconstruir, revisar, estructurar, sustituir, validar, facilitar, generar, incorporar, iniciar, reforzar, organizar, ensamblar, recopilar.
Evaluación	Valorar, comparar, contrastar, concluir, criticar, decidir, definir, interpretar, juzgar, justificar, ayudar, argumentar, evaluar, atacar, elegir, defender, estimar, predecir, calificar, seleccionar, apoyar.

Tabla 4. Verbos en los niveles de la taxonomía de Bloom

Fuente: Elaboración propia con base en Eisner (2000)

2.6.6. El Test de Monster

Según Leon (2006) surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral mediante dos preguntas:

¿Qué medir?: en función de su cultura organizacional y sus necesidades, se determina que competencias son las más importantes en cada organización:

- Liderazgo: considerada solo para puestos de dirección, incluye dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma de decisiones.
- Desarrollo de negocios: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.

- Relaciones interpersonales: incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
- Comunicación: capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.
- Estilos de trabajo: incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método, perseverancia.
- Personalidad: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integridad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

¿Cómo medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

- Test de conductas laborales: valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
- Test de conductas directivas: capacidad de mando y de negocios.

Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas en una escala tipo Likert. El evaluado debe elegir dentro del grupo de competencias, aquellas (máximo cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto al que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones. La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un rol o cargo ideal (previamente elaborado) obteniéndose así el integrante adecuado.

Los modelos e instrumentos de medición de competencias detallan aspectos que se deben considerar, incluir o referenciar en el modelo conceptual de medición de competencias personales que se referencian en el Anexo 9 como hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

2.7. Niveles de medición

Los niveles de medición permiten conocer el grado de desarrollo de las competencias, destacando el desempeño y mejorando aptitudes mediante programas de capacitación y desarrollo.

Para desarrollar las gradaciones de las dimensiones, se revisaron los cuatro niveles de medición según Sampieri (2014):

- Nominal: por cada ítem o variable, hay dos o más categorías. Estas categorías, no tienen orden ni jerarquía. Las categorías sólo difieren de una o más características y se usan números simplemente para clasificar. Ejemplo: género o religión.
- Ordinal: hay varias categorías y mantienen un orden jerárquico de mayor a menor por medio de etiquetas o símbolos que definen posiciones. Ejemplo: profesiones, de acuerdo con su prestigio.
- Intervalos: en la medición, se establecen intervalos constantes al orden o la jerarquía en las categorías
- De razón: se establecen secuencias y se incluye al cero como punto en la escala. Ejemplo: número de hijos, ingresos monetarios, ventas de un producto.

Una vez adquirido el conocimiento y comprensión de la literatura existente y las generalidades de la definición de los conceptos relevantes para esta investigación, las propuestas organizativas y medición de competencias e instrumentos que se han propuesto a lo largo de los años para las PMO, se procede a dar paso a la divulgación de la metodología de investigación que será implementada en este estudio. Para esto se expondrá la justificación del tipo de investigación con sus técnicas e instrumentos, la estructuración de los cuestionarios que se implementarán y los resultados que se obtendrán del instrumento.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de grado se construyó partiendo del planteamiento del problema, justificación y definición de objetivos general y específicos, sobre los cuales se desarrolló la revisión de literatura con el fin de identificar información relevante para la investigación en fuentes como textos especializados, artículos de investigación o informes de instituciones dedicadas al estudio de la gestión del proyectos como por ejemplo el Pulse of Profession expuestos por el Project Management Institute (PMI), en los siguientes temas: PMO estratégicas, roles, cargos o funciones de integrantes de PMO estratégicas, competencias personales para individuos que desempeñan roles en el gestión de proyectos con énfasis en PMO, modelos de medición de competencias personales y niveles medición del nivel de dichas competencias.

Posteriormente, con la información recopilada se procedió a contrastar características para elaborar un instrumento que permitiera la definición de roles y competencias a incluir en el modelo y finalmente construir la herramienta de medición propuesta, con la definición de los comportamientos y la escala de medición (niveles de gradación) presentados en el modelo conceptual de medición del nivel de competencias personales en integrantes de sPMO propuesto en este trabajo.

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con lo anterior, el perfil de la investigación se encuentra caracterizada como investigación aplicada bajo el proceso formal hipotético deductivo con un enfoque de investigación mixta. Se abordará una investigación de tipo exploratoria y descriptiva sobre un diseño no experimental.

3.2. Técnicas e instrumento de investigación

Par dar respuesta a los objetivos y a la pregunta de investigación se trabajaron las siguientes técnicas e instrumentos:

3.2.1. Revisión de literatura

Para enmarcar los temas de PMO, competencias personales y métodos e instrumentos de medición de competencias, se realiza una revisión de literatura la cual radica en consultar, sacar y recopilar información relevante sobre estos temas. Con lo anterior, se busca contar con un referente teórico como punto de partida para el desarrollo conceptual del tema en estudio.

Debido a la multiplicidad de literatura en el tema de estudio se hace necesario acotar la búsqueda de información, por lo cual, se delimita la revisión de literatura a aquella consignada en libros, artículos, y estándares relacionados con la Gestión de Proyectos. A partir de toda la revisión de literatura, se estructura el Anexo 2, Anexo 7, Anexo 8 y Anexo 9 de hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

3.2.2. Análisis de contenido de información

Como complemento a la revisión de literatura se trabajó en el análisis del contenido de información encontrada, que de acuerdo con Herrera (2018) radica en cotejar la presencia de palabras, conceptos o temas en un contenido y su sentido en un contexto. Se distinguen tres fases en el proceso de análisis:

- Fase teórica pre-análisis: se organiza la información a través de una revisión superficial de los documentos.
- Fase Descriptiva – analítica: se describen y analizan los artículos.
- Fase interpretativa: se interpreta el análisis de contenido.

Para consolidar el análisis de información, durante este proceso, se elaboraron tablas para organizar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que más adelante se utilizaron como pauta importante para la estructuración del modelo conceptual para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la sPMO.

3.2.3. Cuestionario

De acuerdo con Sampieri (2014) El cuestionario, es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, existen dos tipos de preguntas:

- Cerradas: Son las que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas.
- Abiertas: No limitan las alternativas de respuesta.

En este trabajo de grado, se estructuró un cuestionario por medio de una encuesta compuesta por preguntas cerradas y abiertas, para medir, registrar, estudiar y analizar la PMO estratégica y las competencias personales que deben tener los integrantes mismos. La estructuración y descripción de la encuesta se puede observar más adelante en el numeral 3.3 de este documento.

3.2.4. Juicio de expertos

Dentro de los métodos de verificación se encuentra el juicio de expertos, el cual verifica la fiabilidad de una investigación y se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar & Cuervo, 2008).

Ya que el alcance del presente trabajo de grado comprende el Diseño de un Modelo Conceptual pero no su implementación, y, el juicio de expertos es una técnica funcional para la verificación del modelo, se realizó la revisión y evaluación a un grupo de expertos en áreas de interés para la investigación, cuyos resultados se presentarán en el numeral 4.6 de este documento.

3.3. Estructuración del cuestionario

Como resultado del análisis de información resultante de la revisión de literatura respecto a los roles de los individuos que desempeñan labores en equipos de PMO estratégicas y competencias personales sugeridas, se estructuró un cuestionario (Anexo 40) como instrumento para definir objetivamente los cargos y las competencias personales que se incluyen en la propuesta del modelo conceptual. Este instrumento se aplicó a los perfiles descritos en el Anexo 12.

3.3.1. Prueba de verificación del cuestionario

Para comprobar la calidad del instrumento (cuestionario) y verificar el contenido, se realizó una prueba piloto a una muestra aleatoria seleccionada de 4 profesionales en diferentes áreas con conocimientos en gestión de proyectos, en donde por medio de una escala Likert se verificó la: pertinencia, claridad conceptual, redacción y terminología, y, el escalamiento y codificación,

obteniendo como resultado observaciones relacionadas a la composición, tipo de selección y secuencia de las preguntas, así como sugerencias adicionales como la creación del glosario de definiciones de cada competencia, las cuales se llevaron a cabo.

A continuación, la Tabla 5 construida con base en (Nieto, 2011) menciona los rangos y escalas para determinar el resultado de la evaluación.

<i>Valor de CVC</i>	<i>Interpretación de la validez y concordancia</i>
De 0.00 a 0.60	Inaceptable
Mayor a 0.60 y menor o igual a 0.70	Deficiente
Mayor a 0.70 y menor o igual a 0.80	Aceptable
Mayor a 0.80 y menor o igual a 0.90	Buena
Mayor a 0.90	Excelente

Tabla 5. Interpretación del cálculo CVC

El cálculo del coeficiente de validez de contenido insesgado corregido (CVCic) y total corregido (CVCtc) se evidencia en el Anexo 10 y en síntesis la Figura 5 presenta los resultados para estos dos coeficientes, resaltando el límite aceptable que debe superar cada uno para considerarse válido.

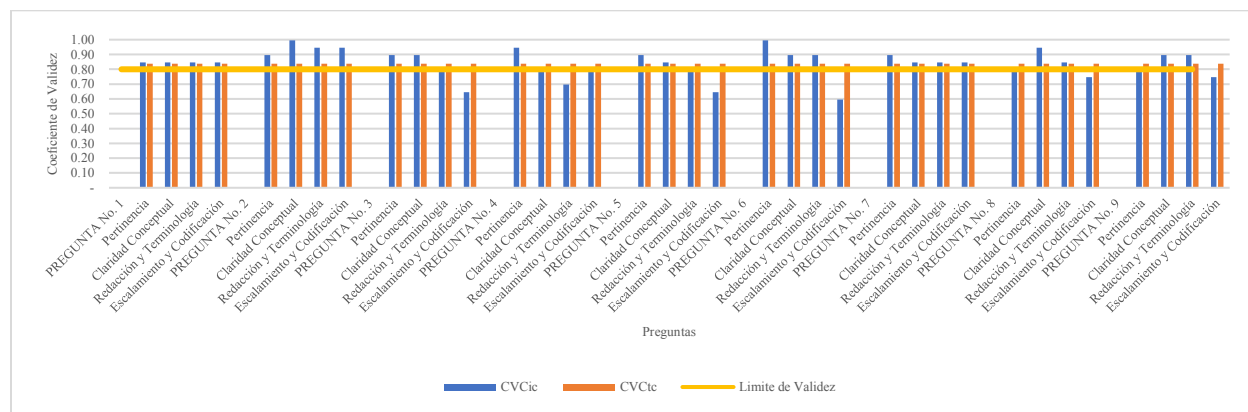


Figura 5. Coeficiente de Validez de Contenido cuestionario

Como se puede observar el coeficiente de validación total del instrumento superó 0,8 por tanto se clasifica como bueno. En cuanto al coeficiente de validación insesgado, la mayoría de los ítems igualmente superó el límite aceptable a excepción de casos particulares sobre los cuales

posteriormente se aplicaron las observaciones de los profesionales de la prueba piloto antes de aplicar realmente el instrumento.

3.3.2. Selección de roles o cargos para el instrumento

Como resultado de la revisión de literatura, se identificaron 9 fuentes relacionadas con la importancia, funciones y objetivo de la PMO dentro de las organizaciones, como se resume en el Anexo 2. Ahora bien, dentro de las fuentes consultadas están Domínguez et al. (2007) los cuales enmarcan su trabajo en la importancia, organización y funciones de una PMO, sugiriendo un organigrama para la conformación de esta y adicionalmente lista las funciones para cada rol, como se evidencia en el Anexo 1. Esta información fue la base para estructurar las preguntas 5, 6, y 7 del instrumento de consulta.

3.3.3. Selección de las competencias personales para el instrumento

Como resultado de la revisión de literatura: Anexo 3. Competencias personales PMCD 3ra edición, Anexo 4. Competencias personales ICB4 IPMA, Anexo 5. Competencias personales PRINCE2 y Anexo 6. Listado de competencias personales identificadas en literatura que también se mencionan en PMCD, ICB4 IPMA o PRINCE2 se encontraron 107 competencias personales.

Para realizar un conteo efectivo de las veces que se mencionaba una competencia personal, y teniendo en cuenta que algunas competencias personales hacían referencia al mismo concepto, pero se identificaban con un nombre diferente, se homologaron nombres para definir un listado de 45 competencias personales.

<i>Competencias personales</i>									
1	Asertividad	10	Dirección de Subordinados	19	Integridad personal y fiabilidad	28	Visión Positiva	37	Resolución de problemas
2	Autocontrol	11	Eficacia (Effectiveness)	20	Intuición	29	Habilidades cognitivas	38	Ayuda y servicio
3	Autorreflexión y autogestión	12	Empatía	21	Minuciosidad	30	Acción por objetivos	39	Influencia
4	Conciencia de la cultura corporativa	13	Gestión de recursos humanos	22	Realización de coaching a los miembros del equipo	31	Capacidad de delegar	40	Manejo de conflictos

5	Conciencia en sí mismo	14	Habilidades de confrontación: flexibilidad, creatividad, paciencia y persistencia	23	Relaciones y participación	32	Efectividad	41	Habilidades gerenciales
6	Confianza en sí mismo	15	Habilidades interpersonales	24	Resiliencia emocional	33	Profesionalismo	42	Trabajo en equipo
7	Conocimiento específico	16	Habilidades políticas: comprensión de las relaciones de poder y uso del poder posicional.	25	Responsabilidad	34	Motivación	43	Negociación
8	Creatividad	17	Ingenio	26	Sensibilidad	35	Toma de decisiones	44	Comunicación
9	Diplomacia	18	Iniciativa	27	Ser consiente	36	Orientación a resultados	45	Liderazgo

Tabla 6. Categorías de agrupación de las competencias personales encontradas en la revisión de literatura

Luego, sin perder el conteo de las veces que se mencionaba determinada competencia personal a causa de la homologación, se identificaron aquellas que se mencionan 2 o más veces, es decir:

Competencias mencionadas en literatura	Trabajo en equipo	Trabajo en grupo
Homologación de nombres	Trabajo en equipo	
Conteo (No. de veces que se menciona la competencia personal)	2	

La Figura 6 muestra los resultados del conteo realizado en relación con aquellas competencias personales que se mencionan 2 o más veces dentro de la revisión de literatura realizada:

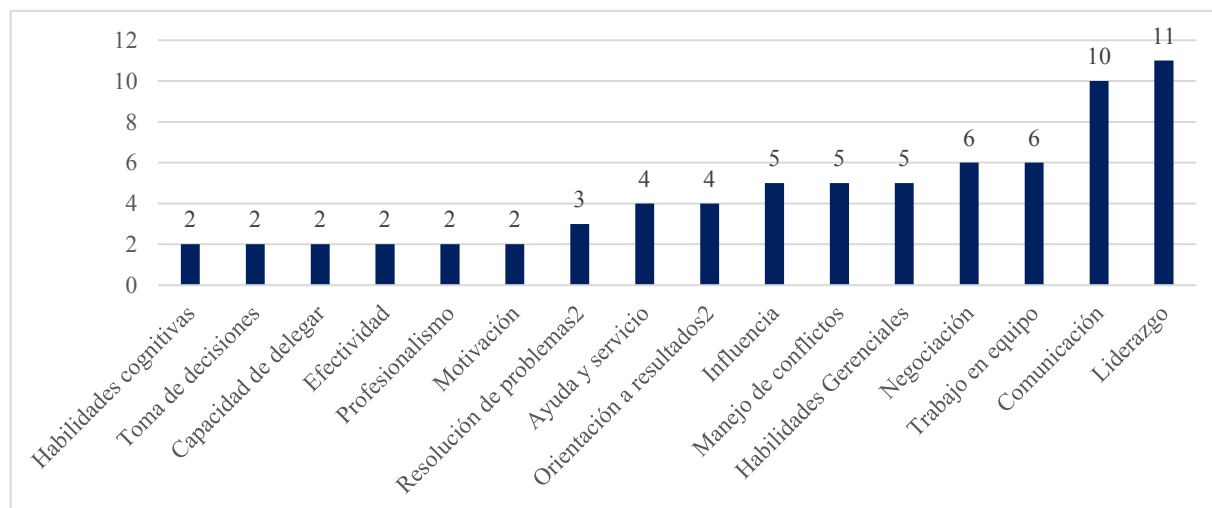


Figura 6. Competencias personales que se mencionaban 2 o más veces

Como se puede apreciar se obtuvo un listado de 16 competencias personales que corresponde a las seleccionadas para incluir en el instrumento de acuerdo con la priorización que resulte de la ponderación realizada por los encuestados y la aplicación del criterio de selección de competencias para el modelo conceptual, descrito en el numeral 4.3.

3.3.4. Segmentación de la población y tamaño de la muestra

Como segmento de la población a encuestar por medio del cuestionario, se consideraron profesionales en diferentes áreas con experiencia entre 2 a 10 años en roles de equipos de PMO estratégica. Teniendo en cuenta lo anterior, se conformó una muestra por conveniencia, en la cual participaron 26 profesionales. Los detalles se presentan en el Anexo 11.

3.4. Resultados de aplicación del instrumento

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario:

3.4.1. Caracterización de los profesionales encuestados

De 26 profesionales a los que se les aplicó el instrumento: el 53.84% de los encuestados fueron mujeres y el 46.1% fueron hombres que han tenido experiencia en PMO estratégica.

El 38.46% tiene experiencia entre dos (2) a cuatro (4) años, el 26.92% tiene experiencia entre cinco (5) a siete (7) años, el 19.23% tiene experiencia de más de diez (10) años y el 15.38% tiene en igualdad de proporciones experiencia de menos de dos (2) años y entre ocho (8) a diez (10) años.

El sector de servicios e ingeniería con un 57.69%, seguido de los sectores de hidrocarburos, financieros e inmobiliario con 11.54% cada uno, y, tecnología y telecomunicaciones con un 7.69% fueron los sectores donde se aplicó el instrumento (encuesta).

El Anexo 12 profundiza los detalles de la descripción general de la población encuestada.

3.4.2. Cargos o roles de integrantes de PMO estratégicas

Para determinar aquellos cargos o roles que se integraron al modelo conceptual, como sugeridos para la conformación de equipos de sPMO, se formularon las siguientes preguntas a los encuestados:

P5: Teniendo en cuenta las definiciones de Domínguez et al. (2007) presentadas anteriormente, si tuviera que asociar el último cargo que desempeñó en una PMO estratégica ¿Cuál sería su respuesta?

La Figura 7 muestra los resultados a esta pregunta:

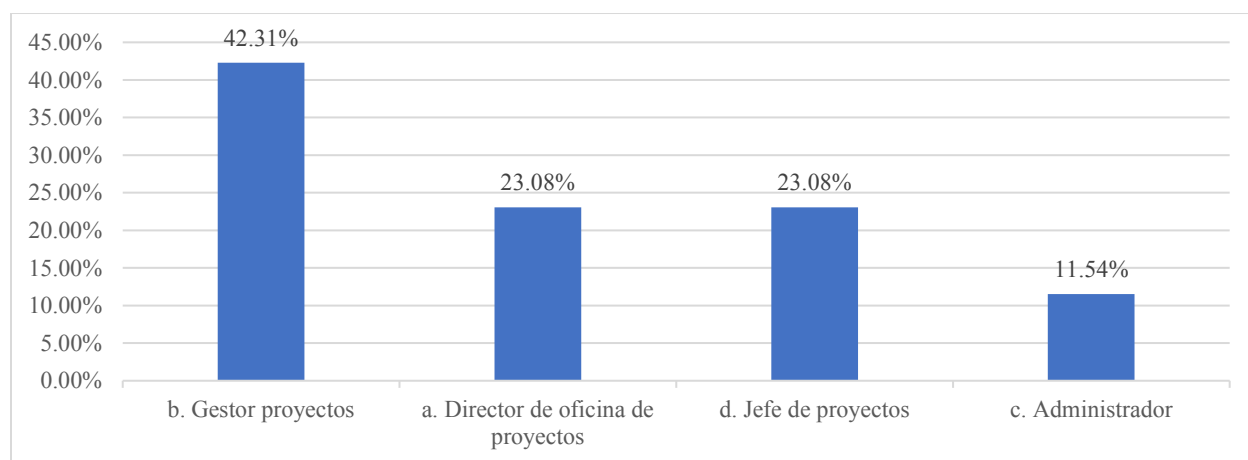


Figura 7. Cargos o roles sugeridos para conformar un equipo en esta estructura organizativa

El 42,31% de los profesionales encuestados lograron asociar su último cargo como profesionales de PMO estratégicas con el rol de Gestor de proyectos, el 23,08% con el rol de director de Proyectos y en el mismo porcentaje con el rol de jefe de proyectos, Por último, el 11,54% reconoció que, comparando las funciones presentadas, con las desempeñados en su último cargo en un equipo de PMO estratégica podrían homologarse con el rol de administrador.

Para complementar la pregunta anterior y definir objetivamente los roles que se sugieren en el modelo conceptual para conformar una PMO estratégica, se formuló la siguiente actividad:

P6: De acuerdo con su experiencia y las definiciones presentadas anteriormente, seleccione el/los roles que considere deben formar parte de la PMO estratégica.

La Figura 8 muestra los resultados a esta pregunta:

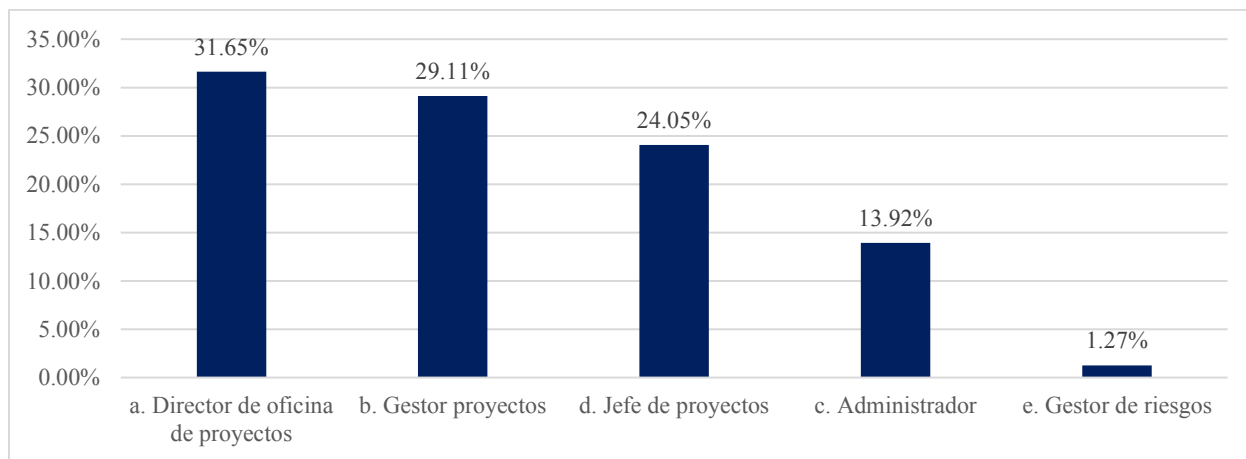


Figura 8. Roles que deben formar parte de la PMO estratégica

El 31,65% señaló que de acuerdo con su experiencia en PMO estratégicas es fundamental que exista el rol o cargo de Director de proyectos como parte del equipo de esta estructura, el 29,11% considera que es importante que exista el rol o cargo de Gestor de proyectos, el 24,05% opina que el rol o cargo de Jefe de proyectos también debe hacer parte de este equipo, el 13,92% indica que debería considerarse el rol o cargo de administrador y por último el 1,27% sugiere que es significativo considerar el rol o cargo de Gestor de riesgos.

Considerando que esta pregunta tenía la posibilidad de seleccionar múltiples respuestas, a continuación, la Figura 9 presenta las combinaciones de roles o cargos resultado de la selección realizada por los encuestados para la conformación del equipo de PMO estratégica.

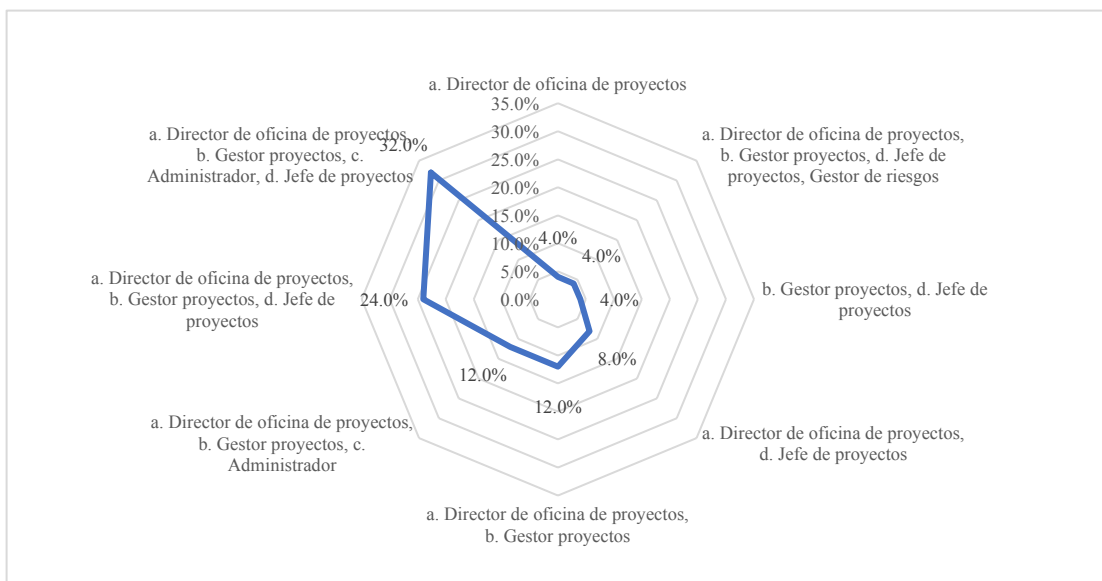


Figura 9. Combinaciones de roles o cargos

Como se puede observar, en total surgieron 8 combinaciones, sin embargo, el 32% de los encuestados coincidieron en que la mejor combinación de roles o cargos para la conformación de un equipo de PMO estratégica está conformada por: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor proyectos, c. Administrador, d. Jefe de proyectos. En segundo lugar, 24% de los encuestados coincidieron en que la mejor combinación es: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor proyectos, d. Jefe de proyectos y en tercer lugar con 12% los encuestados indicaron la combinación formada por: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor proyectos, c. Administrador.

3.4.3. Competencias personales para integrantes de PMO estratégicas

Para obtener una priorización objetiva en cuanto a las competencias personales, se formuló la siguiente pregunta a los encuestados, indagando respecto a las competencias personales que como profesionales consideraban más relevantes para cada uno de los roles mencionados (Director de oficina de gerencia de proyectos, Gestor de proyectos, Jefe de proyectos y Administrador de portafolio de proyectos).

P7: Pondere cada una de las competencias que se listan a continuación en función de los roles seleccionados anteriormente. Siendo: 5 Totalmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Neutral, 2. En desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo.

La Figura 10, Figura 11, Figura 12 y Figura 13 muestran de manera ordenada los resultados obtenidos para cada uno de los roles mencionados en la encuesta:

Director de la oficina de gerencia de proyectos

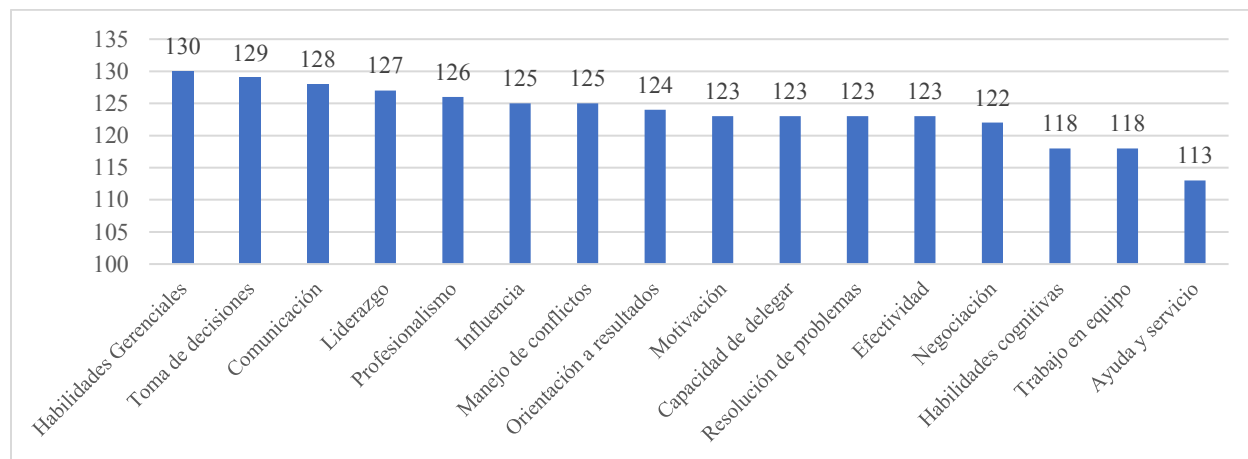


Figura 10. Competencias personales Director de oficina de gerencia de proyectos

Las competencias personales para este rol obtuvieron puntuaciones en un rango entre 130 a 113 puntos, siendo Habilidades gerenciales aquella con el mayor puntaje y Ayuda y servicio con el menor puntaje. Destacan en los primeros lugares competencias personales como Toma de decisiones y Comunicación con 129 y 128 puntos respectivamente.

Gestor de proyectos

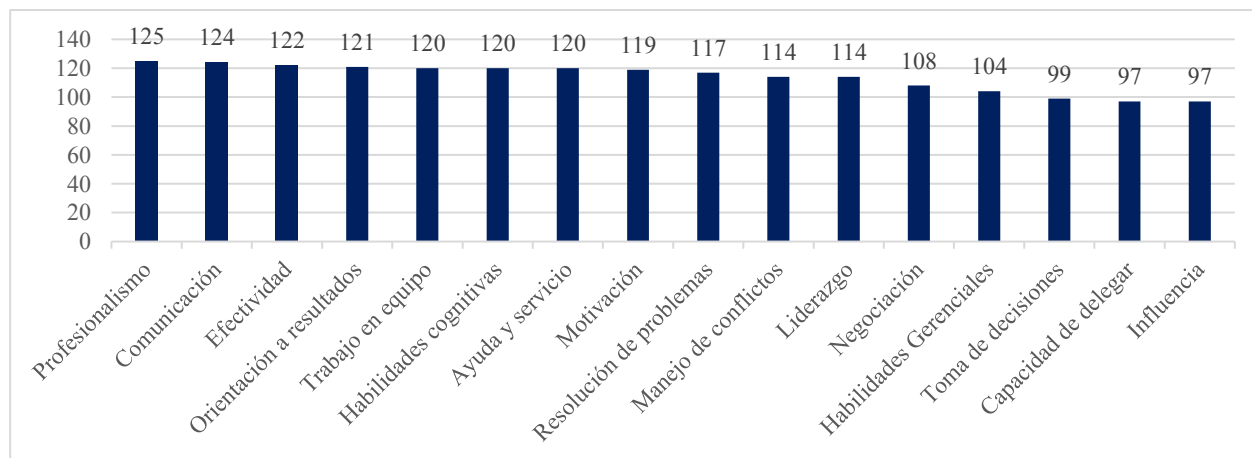


Figura 11. Competencias personales Gestor de proyectos

Las competencias personales para este rol obtuvieron puntuaciones en un rango entre 125 a 97 puntos, siendo Profesionalismo aquella con el mayor puntaje e Influencia con el menor puntaje. Destacan en los primeros lugares competencias personales como Comunicación y Efectividad con 124 y 122 puntos respectivamente.

Jefe de proyectos

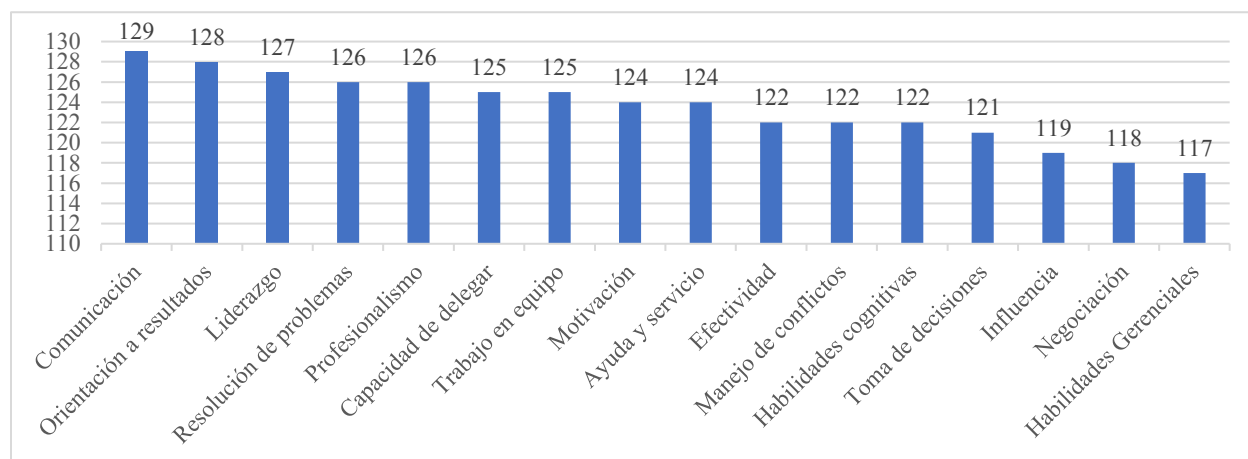


Figura 12. Competencias personales Jefe de proyectos

Las competencias personales para este rol obtuvieron puntuaciones en un rango entre 129 a 117 puntos, siendo Comunicación aquella con el mayor puntaje y Habilidades gerenciales con el menor puntaje. Destacan en los primeros lugares competencias personales como Orientación a resultados y Liderazgo con 128 y 127 puntos respectivamente.

Administrador de portafolio de proyectos

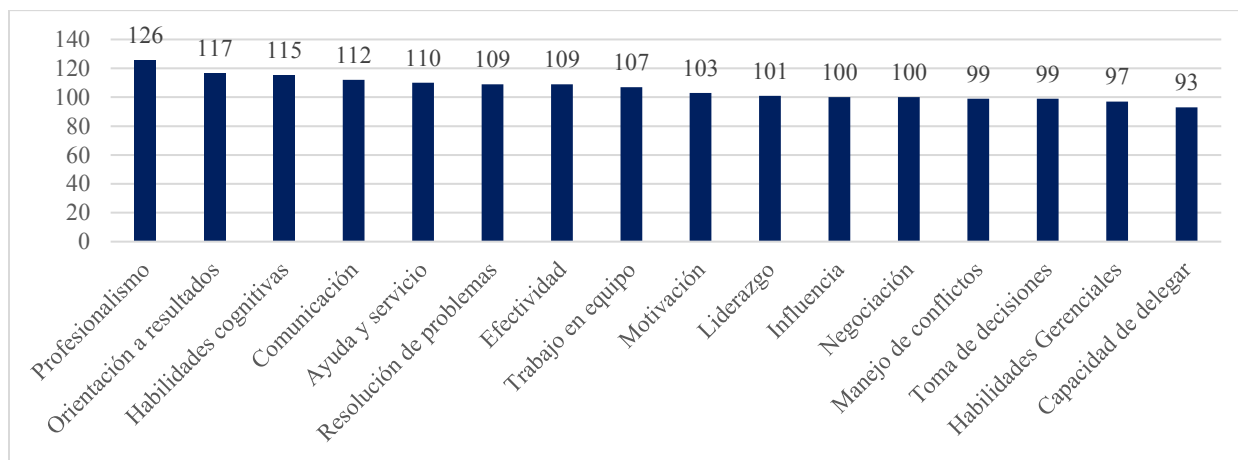


Figura 13. Competencias personales Administrador de portafolio de proyectos

Las competencias personales para este rol obtuvieron puntuaciones en un rango entre 126 a 93 puntos, siendo Profesionalismo aquella con el mayor puntaje y Capacidad de delegar con el menor puntaje. Destacan en los primeros lugares competencias personales como Orientación a resultados y Habilidades cognitivas con 117 y 115 puntos respectivamente.

3.4.4. Recomendaciones para el modelo con base en los resultados del instrumento.

A continuación, se detallan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado de la aplicación del cuestionario.

<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
Roles	<p>En cuanto a la combinación de roles sugerida para la conformación de un equipo de PMO estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 32% de los encuestados coincidieron en que está 	<p>El resultado obtenido de la aplicación del instrumento permite identificar los 4 roles sugeridos para integrar una sPMO:</p>	<p>Se recomienda incluir en el modelo conceptual los siguientes roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director de oficina de Proyectos. - Gestor de proyectos.

<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	<p>conformada por: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor proyectos, c. Administrador de portafolio de proyectos, d. Jefe de proyectos.</p> <p>- En segundo lugar, 24% de los encuestados coincidieron en que la mejor combinación es: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor proyectos, d. Jefe de proyectos.</p> <p>- En tercer lugar, con 12% los encuestados indicaron la combinación formada por: a. Director de oficina de proyectos, b. Gestor de proyectos, c. Administrador de porfolio de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Director de oficina de proyectos. - Gestor de proyectos. - Administrador de portafolio de proyectos. - Jefe de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de portafolio de proyectos. - Jefe de proyectos.

<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
Competencias	<p>-Se identifica la priorización de competencias personales para cada rol.</p> <p>- Destacan competencias personales como Comunicación, Profesionalismo y Orientación a resultados, siempre dentro de los primeros lugares con mayor puntuación.</p>	<p>El resultado obtenido de la aplicación del instrumento permite identificar las competencias destacadas para cada rol.</p> <p>Es importante tener en cuenta que en los casos en donde las competencias personales se repiten entre los roles, debe existir una diferenciación entre los comportamientos, de acuerdo con la definición de los roles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda incluir en el modelo conceptual las competencias que obtuvieron los mayores puntajes. - Se recomienda definir un número específico de competencias a incluir por cada rol. - Se recomienda definir el número de competencias a incluir con base en el análisis del tiempo límite para la elaboración versus el tiempo estimado que se requiere para la construcción de definiciones, comportamientos y enunciados del modelo conceptual.

Tabla 7. Recomendaciones para el modelo con base en los resultados del instrumento

4. DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA



ComPMO es un modelo conceptual diseñado como una herramienta propuesta para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica. Apunta a las sPMO porque es a este nivel en donde se encuentra la alta dirección capaz de influenciar significativamente la cultura de gestión de proyectos, permitiendo impulsar cambios importantes a nivel organizacional y porque las debilidades en competencias personales impactan de manera directa y significativa su propósito. Este modelo conceptual, proporciona referencias que se deben adaptar a las necesidades de cada negocio en cuanto a los roles o cargos necesarios para conformar un equipo de sPMO y prioriza 3 competencias por cada rol como las más relevantes para mejorar el desempeño general de estas estructuras organizacionales. Finalmente, entrega una serie de enunciados para cada uno de los roles sugeridos que al aplicarse a manera de test, tienen como propósito identificar el grado en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la sPMO estratégica respecto a su desarrollo cognitivo de las competencias evaluadas.

4.1. *¿Por qué PMO estratégicas?*

La estrategia es fundamental para cualquier organización y aunque los planes a este nivel no detallan específicamente todos los pasos a seguir, sí proporcionan un marco en el cual enfocarse al momento de tomar decisiones. De la estrategia a nivel organizacional desprenden lineamientos que definen la posición de la empresa respecto a la competencia en el mercado a largo plazo y por ello es indispensable que los proyectos que se lleven a cabo en el corto plazo, no solamente se desarrollen con éxito si no que aporten beneficios en función de las necesidades del negocio,

evitando que los proyectos autorizados por la alta dirección tengan poca o ninguna conexión con la estrategia organizacional.

Por su parte, las PMO aportan experiencia en gestión de proyectos para cualquier proyecto relacionado a un problema u oportunidad cuando sea necesario, sin embargo, este aporte muchas veces se limita al entorno operativo y no logra conectar más allá en la organización. A diferencia de esta, la PMO estratégica va más allá de la gestión de proyectos tradicional y desempeña un rol más amplio, vinculando los objetivos estratégicos a proyectos y carteras. La PMO estratégica tiene dos misiones principales: primero, mejorar el nivel de madurez de la organización en lo referente a la gestión de proyectos y segundo, vincular los proyectos de la organización con sus planes estratégicos (K. Crawford, 2010)

4.2. Definición de roles o cargos

Para la definición de roles sugeridos por el modelo conceptual, se utilizó como insumo la información descrita en el marco conceptual, específicamente en el numeral 2.2. Roles o cargos y funciones sugeridas para PMO estratégicas y se integró con el resultado obtenido de la aplicación del cuestionario de acuerdo con las recomendaciones mencionadas en el numeral 0.

La Tabla 8 menciona las principales responsabilidades del Director de oficina de proyectos:

<i>Nombre del cargo:</i>	<i>Director de oficina de proyectos</i>
Responsabilidades del cargo (Principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Define roles y responsabilidades del personal de gestión de proyectos • Identifica habilidades, entrenamientos y certificaciones requeridos para todos los roles de gestión de proyectos (plan de competencias). • Promueve y provee el entrenamiento y la tutoría requeridos para todos los roles de gestión de proyectos. • Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas; esto incluye asegurar que los procesos, las herramientas y los estándares de gestión de proyectos están definidos, documentados, medidos y continuamente mejorados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Es sponsor de todo el personal de gestión de proyectos en la organización y los apoya en la venta de las mejores prácticas de gestión de proyectos a los usuarios o ante cualquier presión en contra de las prácticas de gestión de proyectos de la organización. • Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que soporte los objetivos de construir y liberar un producto dentro de lo planeado, es decir, dentro del tiempo, costo, alcance, y con la calidad que satisfaga al usuario. • Desarrolla reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos con los jefes de proyectos con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada portafolio e ir incrementando nuestro nivel de maduración en la gestión de proyectos. • Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos, identificando y persiguiendo oportunidades de entrenamiento y afiliaciones profesionales a instituciones o comunidades abocadas a la disciplina de la gestión de proyectos.
--	---

Tabla 8. Cargo director de oficina de proyectos

La Tabla 9 menciona las principales para el rol de gestor de proyectos:

<i>Nombre del cargo:</i>	<i>Gestor de proyectos</i>
Responsabilidades del cargo (Principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Valida los cronogramas de proyectos grandes y de alto riesgo. • Mantiene la Metodología de Gestión de Proyectos. • Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización. • Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de Proyectos. • Provee consultoría al personal de gestión de proyectos acerca de la metodología y promueve el compartimiento de experiencias. • Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la Oficina de Proyectos.

Tabla 9. Cargo gestor de proyectos

La Tabla 10 menciona las principales responsabilidades y competencias personales a evaluar para el rol de jefe de proyectos

<i>Nombre del cargo:</i>	<i>Jefes de Proyectos</i>
Responsabilidades del cargo (Principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto. • Elaboran y controlan el plan de proyecto. • Comunican y mitigan riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto. • Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto y con el comité directivo. • Revisan y validan los entregables de cada proyecto. • Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto. • Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto.

Tabla 10. Cargo jefe de proyectos

La Tabla 11 menciona las principales responsabilidades para el rol de administrador de portafolio de proyectos:

<i>Nombre del cargo:</i>	<i>Administrador de portafolio de proyectos</i>
Responsabilidades del cargo (Principales funciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Administra el portafolio de proyectos. • Alinea las estrategias de negocio de la organización. • Administra la capacidad instalada de los recursos del personal de proyectos. • Realiza un seguimiento post producción de los beneficios propuestos.

Tabla 11. Cargo administrador de portafolio de proyectos

Retomando lo mencionado al inicio de este apartado, y teniendo en cuenta que las funciones de cada rol son un primer acercamiento a la identificación de comportamientos que se quieran evaluar para las competencias personales a medir. El modelo ComPMO sugiere estos 4 roles con la intención de presentar una estructura coherente en el desarrollo del proceso de medición del nivel de competencias personales de la sPMO.

4.3. Definición de competencias personales

En cuanto a la definición de competencias personales se emplearon como insumos el resultado descrito en el numeral 3.4.3. en relación con la priorización que resultó de la ponderación realizada por los profesionales encuestados y las recomendaciones descritas en el numeral 0 en cuanto a la definición de un criterio que permitiera seleccionar, de los listados de priorización, un número específico de competencias a incluir en el modelo conceptual.

En línea con lo anterior, la Tabla 12 presenta la lista de priorización de competencias personales extraído de los resultados presentados en la Figura 10, Figura 11, Figura 12 y Figura 13, correspondientes a los puntajes que recibieron las competencias con el desarrollo de las encuestas.

<i>Priorización</i>	<i>Director de oficina de proyectos</i>	<i>Gestor de proyectos</i>	<i>Jefe de proyectos</i>	<i>Administrador de portafolio de proyectos</i>
1	Habilidades Gerenciales	Profesionalismo	Comunicación	Profesionalismo
2	Toma de decisiones	Comunicación	Orientación a resultados	Orientación a resultados
3	Comunicación	Efectividad	Liderazgo	Habilidades cognitivas
4	Liderazgo	Orientación a resultados	Resolución de problemas	Comunicación
5	Profesionalismo	Trabajo en equipo	Profesionalismo	Ayuda y servicio
6	Influencia	Habilidades cognitivas	Capacidad de delegar	Resolución de problemas
7	Manejo de conflictos	Ayuda y servicio	Trabajo en equipo	Efectividad
8	Orientación a resultados	Motivación	Motivación	Trabajo en equipo
9	Motivación	Resolución de problemas	Ayuda y servicio	Motivación
10	Capacidad de delegar	Manejo de conflictos	Efectividad	Liderazgo
11	Resolución de problemas	Liderazgo	Manejo de conflictos	Influencia
12	Efectividad	Negociación	Habilidades cognitivas	Negociación
13	Negociación	Habilidades Gerenciales	Toma de decisiones	Manejo de conflictos
14	Habilidades cognitivas	Toma de decisiones	Influencia	Toma de decisiones
15	Trabajo en equipo	Capacidad de delegar	Negociación	Habilidades Gerenciales

16	Ayuda y servicio	Influencia	Habilidades Gerenciales	Capacidad de delegar
----	------------------	------------	-------------------------	----------------------

Tabla 12. Priorización de competencias sugerido por el modelo conceptual

Luego, y en relación con la definición del criterio para determinar, de los listados de priorización, un número específico de competencias a incluir en el modelo conceptual. Se evaluó la conveniencia al plantear las siguientes consideraciones para definir un criterio:

- Tiempo estimado requerido para la construcción de definiciones de competencias personales, definición de comportamientos, redacción y verificación de enunciados.
- Tiempo máximo para la construcción de definiciones de competencias personales, definición de comportamientos, redacción y verificación de enunciados.

Como se muestra en el Anexo 41, se realizó el cálculo de los dos ítems mencionados anteriormente y resultado de esto, se obtuvo que el tiempo máximo que había entre el inicio de las actividades que requieren la construcción de definiciones de competencias personales, la definición de comportamientos, la redacción y verificación de enunciados, y la posterior presentación del modelo conceptual a juicio de expertos, permitía el desarrollo de todo lo mencionado para 2,3 competencias personales por cada rol. Por unanimidad, el grupo acordó aproximar este resultado al entero superior más cercano.

Finalmente, integrando la priorización de competencias construida con base en el resultado de la encuesta, los puntajes más altos y el criterio mencionado anteriormente, el modelo ComPMO incluye 3 competencias por rol sugerido, como se muestra en el siguiente listado:

Priorización	Director de oficina de proyectos	Gestor de proyectos	Jefe de proyectos	Administrador de portafolio de proyectos
1	Habilidades Gerenciales	Profesionalismo	Comunicación	Profesionalismo
2	Toma de decisiones	Comunicación	Orientación a resultados	Orientación a resultados
3	Comunicación	Efectividad	Liderazgo	Habilidades cognitivas

Tabla 13. Competencias sugeridas por el modelo conceptual para la medición

Como se puede observar las competencias comunicación, profesionalismo y orientación a resultados se repiten 3, 2 y 2 veces respectivamente. En este punto es importante mencionar que

más adelante en el diccionario de comportamientos, la competencia de Comunicación, presenta comportamientos diferenciados de acuerdo con el rol que se esté evaluando. Puesto que esta competencia personal, varía en función de la intención del mensaje, tipo de audiencia, frecuencia y discurso, requiere la identificación de comportamientos que normalmente no son los mismos para cada rol, a diferencia de comportamientos asociados a competencias como Profesionalismo u Orientación a resultados.

Teniendo en cuenta la Tabla 13, el Anexo 14 presenta el ejercicio realizado para la construcción de las definiciones de las competencias personales del modelo conceptual propuesto en este trabajo. En general, estas definiciones fueron elaboradas considerando las definiciones de varios autores y destacando puntos en común para elaborar una definición propuesta. A continuación, se presenta las definiciones elaboradas:

- **Comunicación:** capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.
- **Efectividad:** finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados,
- **Habilidades gerenciales:** realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo:** influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.
- **Orientación a resultados:** realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos
- **Profesionalismo:** actitudes, comportamientos y prácticas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.
- **Toma de decisiones:** proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución óptima.
- **Habilidades cognitivas:** capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.

4.4. Gradación de las competencias personales

Para definir los componentes del modelo de competencias, Delgado (2009) menciona que se requiere primero: identificar las competencias como los comportamientos, habilidades, destrezas, aptitudes, motivación y experiencia que se deben establecer a partir de un puesto de trabajo o de una actividad laboral requerida, segundo: generar un diccionario de competencias con una gradación definida y tercero: establecer unos comportamientos a evaluar, para definir una jerarquía y nivel en el que se encuentra el desarrollo de la competencia.

Con el fin de establecer jerárquicamente el nivel en el que se encuentra el desarrollo de los elementos de los comportamientos que componen las competencias, se incluye una taxonomía como método para clasificarlos de forma ordenada. Entre las opciones que existen o que se pueden construir, la taxonomía de Bloom es una clasificación validada, objetiva y suficiente que facilita la categorización de conocimientos y destrezas, permitiendo su aplicación en la jerarquización de las habilidades basadas en aprendizajes teóricos y prácticos, como lo son las competencias personales. Adicionalmente la taxonomía de Bloom permite al modelo conceptual:

- Identificar fácilmente el escalamiento entre los niveles de jerarquía al adquirir conocimientos y capacidades, permitiendo que las competencias personales puedan ser trabajadas y mejoradas con entrenamiento específico.
- Conocer el nivel en el que el individuo evaluado se encuentra, para fomentar en él y la organización, planes de formación en donde los puntos a fortalecer son fácilmente identificables debido a la descripción de cada nivel dentro de la jerarquía.
- Establecer un punto de partida inicial para reconocer los objetivos de cumplimiento necesarios que requiere una organización, en cuanto al nivel de competencias personales para los equipos de trabajo. Lo anterior es posible, ya que esta taxonomía emplea verbos específicos, que permiten reconocer fácilmente estos objetivos en niveles de competencia deseados.
- Categorizar el nivel que genere un desempeño exitoso en un puesto de trabajo con el uso de habilidades técnicas y personales demostrando su grado de destreza.

En cuanto a la gradación del nivel de las competencias evaluadas, se definió una escala de tipo ordinal, en donde se indica jerarquía entre los grados de desarrollo y se describe el nivel de la capacidad en torno al estado de la competencia. Considerando los hallazgos y recomendaciones de la revisión de literatura, se definen seis grados de medición como se indican a continuación:

<i>Identificador</i>	<i>Nivel</i>	<i>Estado de la competencia</i>	<i>Descripción general del estado de la competencia</i>
Grado A	Muy Alto	Evaluación	Capacidad de formular juicios de valor, comparar y seleccionar con argumentos.
Grado B	Alto	Síntesis	Capacidad de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos.
Grado C	Medio Alto	Análisis	Capacidad de fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.
Grado D	Medio Bajo	Aplicación	Ante situaciones concretas aplica conceptos para solucionar problemas.
Grado E	Bajo	Comprensión	Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.
Grado F	Muy Bajo	Conocimiento	Capacidad de observar y recordar datos específicos.

Tabla 14. Grados de Medición

Elaborado con base en: los objetivos educativos de Benjamín Bloom.

La descripción particular del estado para cada competencia se obtiene de la integración que se da entre la definición que da el modelo conceptual respecto a la competencia personal (Anexo 14) y el nivel de aprendizaje descrito en la taxonomía de Bloom (Tabla 14). A manera de ejemplo: si después de realizada la medición, el director de proyectos obtiene que se encuentra en grado D de la competencia toma de decisiones, esto quiere decir que **se encuentra en:**

<i>Taxonomía de Bloom</i>	<i>Definición ComPMO de la competencia personal</i>
Capacidad de aplicar los conceptos aprendidos en relación con el	Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más óptima

La gradación presentada en la Tabla 14, permite obtener un diagnóstico del nivel en el que se encuentran las competencias personales evaluadas. En este sentido, se puede comparar este

resultado con las necesidades o estado ideal de las competencias personales evaluadas y posteriormente diseñar planes de fortalecimiento de competencias o estrategias de conformación de equipos. El modelo conceptual propuesto, no define un estado ideal para cada competencia porque esto depende de las necesidades definidas por cada organización al momento de estructurar los requerimientos de los perfiles para los integrantes de su sPMO.

4.5. Diccionario de comportamientos de las competencias personales

Según la definición de las competencias, se construye un diccionario de comportamientos con el objetivo de medir las conductas asociadas a cada competencia y el estado de desarrollo de estas.

Según Alles (2004) en el diccionario de comportamientos se encuentran los hechos, comportamientos, conductas y capacidades que demuestran las competencias y su grado. Teniendo en cuenta que la identificación y definición de comportamientos específicos se encuentra fuera del alcance de este trabajo de grado, el diccionario propuesto se construyó con base en el diccionario de comportamientos de Alles (2004), de esta forma se desarrollan los comportamientos asociados para cada competencia. Lo anterior se evidencia en el Anexo 23, Anexo 24, Anexo 25 y, Anexo 26.

El modelo conceptual, está compuesto por cuatro roles identificados, a cada uno se asignaron tres competencias que contienen elementos de evaluación según Alles (2004) los cuales, con su definición, buscan medir el grado en el que se encuentra cada competencia personal, mediante quince enunciados. El esquema del modelo se ilustra en la Figura 14.



Figura 14. Esquema del modelo conceptual

El modelo y su cartilla, se compone de ciento ochenta (180) enunciados, 15 por cada competencia con el objetivo de medir y ubicar gradualmente cada uno de los elementos que componen las competencias y su definición a los integrantes identificados en la PMO.

Cada enunciado tiene 6 opciones de respuesta que corresponden a cada uno de los niveles de gradación propuestos.

El diccionario de comportamiento de las dimensiones y los enunciados se encuentran en los siguientes anexos: director de la oficina de proyectos: Anexo 15, enunciados para director de la oficina de proyectos: Anexo 19; gestor de proyectos: Anexo 16, enunciados para gestor de proyectos: Anexo 20; jefe de proyectos: Anexo 17, enunciados para jefe de proyectos: Anexo 21; y, administrador de portafolio de proyectos: Anexo 18, enunciados para administrador de portafolio de proyectos: Anexo 22.

4.6. Verificación del modelo conceptual

Para realizar el proceso de verificación del modelo conceptual, se aplicó una sesión de juicio de expertos, mediante la cual se solicitó a un grupo de expertos la valoración de: 1.) contenido de los enunciados en términos de pertinencia, claridad conceptual, redacción y escalamiento y codificación; 2.) Verificación general del modelo conceptual respecto a la claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia y suficiencia; y 3.) integración de valoración cuantitativa con opinión general y observaciones. (Anexo 43).

Para dar cumplimiento a lo anterior, se realizaron sesiones virtuales y se solicita la revisión y evaluación individualmente a cada experto: tres integrantes de PMO estratégica, de los cuatro roles identificados como se evidencia en el Anexo 13 y una psicóloga, para lo anterior, se utilizaron dos herramientas fundamentales: Cartilla del Modelo conceptual para la medición de competencias personales en integrantes de PMO: Anexo 42 y aplicativo web: ComPMO _Anexo 39.

Al finalizar cada sesión, se calculó el coeficiente de validez de contenido (CVC) y se realizó una revisión cualitativa de los ítems en cada uno de los criterios evaluados, además de tomar en consideración algunas mejoras sugeridas por los expertos. Se emplea el CVC partiendo del criterio de cuatro expertos que evalúan la validez de los enunciados.

Para esta investigación se considera un coeficiente CVC de 0.8 como límite de validez, los enunciados que se encuentren con un valor inferior a este son considerados como no válidos. A continuación, se detalla para cada dimensión el coeficiente CVC obtenido en cada enunciado, según el criterio evaluado:


- Director de oficina de proyectos: los 45 enunciados para las tres competencias de este cargo superan el límite de validez establecido como se evidencia en los siguientes anexos: competencia toma de decisiones Anexo 27, competencia habilidades gerenciales Anexo 28, y, competencia comunicación Anexo 29.
- Gestor de oficina de proyectos: los 45 enunciados para las tres competencias de este cargo superan el límite de validez establecido como se evidencia en los siguientes anexos:

competencia profesionalismo Anexo 30, competencia efectividad Anexo 31, y, competencia comunicación Anexo 32.

- Administrador de portafolio de proyectos: los 45 enunciados para las tres competencias de este cargo superan el límite de validez establecido como se evidencia en los siguientes anexos: competencia profesionalismo Anexo 33, competencia orientación a resultados Anexo 34, y, competencia habilidades cognitivas Anexo 35.
- Jefe de proyectos: los 45 enunciados para las tres competencias de este cargo superan el límite de validez establecido como se evidencia en los siguientes anexos: competencia orientación a resultados Anexo 36, competencia liderazgo Anexo 37, y, competencia comunicación Anexo 38.

4.7. Ficha técnica del modelo conceptual

La Tabla 15 detalla la ficha técnica del instrumento de medición del modelo conceptual:

Objeto	Contenido
Nombre	ComPMO
Logo	
Autores	Jaclyn Paola Chapetón Montes, Daniel Camilo Roa Leguizamón, Laura Marcela Sierra Duarte
Objetivo	Diseñar un modelo conceptual para medir el nivel de las competencias personales en integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica.
Origen	Colombia
Año	2021
Población objeto	<p>Profesionales con experiencia en gestión de proyectos que hayan desempeñado cargos en PMO estratégicas, similares en sus funciones a los descritos en este trabajo para roles como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director de oficina de proyectos. - Gestor de proyectos. - Jefe de proyectos. - Administrador de portafolio de proyectos.

Objeto	Contenido
Verificación de contenido	Sometido a una evaluación de juicio de expertos, quienes verifican el modelo conceptual para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de PMO estratégicas.
Duración	Para la aplicación del instrumento se estiman entre 90 a 120 minutos.
Finalidad	<p>Identificar en el profesional de la PMO estratégica*, el nivel de desarrollo en el que se encuentran las competencias personales que hacen parte de la propuesta del modelo conceptual.</p> <p><i>*El modelo conceptual sugiere 4 cargos o roles para conformar un equipo de PMO estratégica y define las principales funciones de cada uno. Se recomienda homologar roles con base en las funciones del cargo que se vaya a someter al instrumento propuesto por el modelo.</i></p>
Resultado	Los evaluados obtendrán resultados de acuerdo con la gradación de las competencias del modelo.

Tabla 15. Ficha técnica instrumento de medición del modelo

4.8. Discusión de resultados

Considerando los resultados de aplicación del instrumento y desarrollo de la herramienta para la medición del nivel de competencias personales, se plantea la siguiente discusión de resultados para evidenciar fortalezas y debilidades del modelo ComPMO:

- *¿Cómo aporta el modelo ComPMO al aumento del desempeño de las sPMO?*

Una de las causas directas que afecta el desempeño de las sPMO, son las debilidades en competencias personales. El impacto es directo en este tipo de PMO puesto que son estas habilidades las que acompañan a las actividades tácticas, fortaleciendo su impacto a largo plazo, y por ello se hacen necesarias para alcanzar la estrategia proyectada. Estas debilidades han ocasionado que estos equipos de trabajo sean percibidos como innecesarios o cuestionados por no entregar el beneficio que promete su conformación.

Por su parte, el modelo conceptual ComPMO ofrece un diagnóstico para ilustrar un panorama claro respecto al nivel de desarrollo de las competencias personales de los profesionales evaluados. Lo anterior, pretende ser el punto de partida para el diseño de planes de fortalecimiento de debilidades en competencias personales o un insumo para la conformación de equipos en donde sus integrantes puedan suplir las necesidades en competencias personales necesarias para el desarrollo de las labores propias de una sPMO.

Entonces, el aporte del modelo conceptual ComPMO al aumento del desempeño de las sPMO puede verse reflejado en que se constituye como una herramienta para llevar a cabo el primer paso en la construcción una estrategia que permita fortalecer debilidades y reducir las causas directas que impiden a estos equipos de trabajo desempeñarse exitosamente y alcanzar los beneficios por los cuales se dio su conformación.

- *¿Consideran que, con el modelo ComPMO, aportan información útil, para la conformación de equipos de trabajo en las sPMO de cualquier organización? ¿en qué proporción? ¿De qué manera?*

El modelo conceptual ComPMO contribuye en la constitución de equipos de trabajos de sPMO consolidados y estructurados, conformado por personas que persiguen un objetivo común, que trabajan coordinadas y que contribuyen con su talento, sus aptitudes en logro de las metas, indistintamente del tipo de organización y sector de desarrollo.

Debido a que las sPMO se encuentra a nivel de la alta dirección la cual está enfocada en el cumplimiento de la estrategia organizacional, el tener equipos con un nivel de competencias adecuado permitiendo impulsar cambios significativos a nivel organizacional.

- *¿Con base en los resultados obtenidos con el modelo ComPMO, se pueden diseñar planes de formación destinados al fortalecimiento de competencias personales de los participantes? ¿Cuál sería una propuesta de ello?*

ComPMO es un modelo conceptual diseñado con el propósito de identificar el grado o nivel de competencias personales en el que se encuentra cada uno de los integrantes del equipo de la oficina de gerencia de proyectos estratégica. Al identificar el nivel, la persona u organización pueden generar planes de formación ya que todas las competencias pueden ser objeto de aprendizaje y desarrollo mediante conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias, para conseguir resultados con un alto estándar de desempeño.

Adquirir nuevos hábitos, olvidar otros y entrenar habilidades, son aspectos fundamentales que debe iniciarse con una motivación de querer hacerlo y reconocer la importancia que tiene en una situación determinada para conseguir resultados, conocimiento y habilidad para practicarlo ya que las competencias se muestran a través de comportamientos en situaciones particulares.

El alcance de la presente propuesta de modelo conceptual no se plantean propuestas de planes de desarrollo destinados al fortalecimiento de competencias personales de los participantes, pero

se plantean en propuestas para trabajos futuros: identificar planes y/o procesos de formación para cada una de las competencias personales.

- Los resultados de los roles identificados en la revisión de literatura y el juicio de expertos para una sPMO, brinda un panorama general de cómo se estructura esta oficina, sin embargo, ya que la forma, función y estructura específica de esta oficina no es estándar y dependen de las necesidades de la organización a la que se de soporte, los cargos, roles y oficios podrían variar. Por lo anterior, los roles a los cuales se les aplique el modelo conceptual de competencias deben centrarse en los que existan en la organización y la empresa en estudio, para que sus empleados alcancen los objetivos deseados.

Si bien se hace un acercamiento a los roles de la oficina de gerencia de proyectos de tipo estratégico, es esta quien define los roles o cargos, funciones y descripción para cada uno de sus integrantes, igualmente, sin identificar los roles o cargos, podrán seleccionar las competencias que favorecen al cumplimiento de los objetivos de alto nivel en la organización con el fin de fomentarlos en las personas que hagan parte de la oficina y definir el nivel necesario que así se considere o potenciar las competencias de cada integrante para ejercer el control y toma la dirección de proyectos, apoyar la alineación estratégica de la organización y entregar valor organizacional, integrar los datos y la información de los proyectos y evaluar en qué medida se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel, ser el vínculo entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y así mismo de los sistemas de medición de esta y obtener los mayores beneficios posibles, medir el desempeño de las personas en la organización, proyectos y programas.

- Los resultados de la aplicación del instrumento para la priorización de competencias personales se basan en la subjetividad de los profesionales con experiencia en sPMO a quienes se aplicó el cuestionario. Como se muestra en la caracterización de estos profesionales, no existe uniformidad en cuanto a profesiones, tipo de negocio y años de experiencia en los roles

presentados. Adicionalmente todos los profesionales no hacían parte de la misma organización por lo que su percepción en cuanto a roles y funciones varía conforme su experiencia y por esto, tampoco existe un pensamiento unificado en cuanto a las competencias personales relevantes para cada rol. Por lo anterior, algunos resultados como por ejemplo, que la competencia de comunicación no se encuentre en el top 3 de las competencias personales relevantes para el rol de administrador de portafolio puede parecer extraño, aún más considerando que sus funciones evidencian la necesidad de esta competencia personal y que independientemente de sus funciones, un rol de tipo estratégico requiere interacción constante de todo tipo para recopilar la mayor cantidad de información útil en los planteamientos que se desarrollen. Lo anterior, resalta el hecho de que aunque se especifiquen funciones para cada rol, la selección de competencias continúa siendo subjetiva en la medida que el modelo propone una priorización con base únicamente en la experiencia de los profesionales. Aunque lo anterior podría alinearse en cierta medida asegurando que todos los profesionales que participen de la encuesta, hayan interactuado profesionalmente en la misma organización; es importante agregar criterios que aporten objetividad a esta priorización como por ejemplo alguno o varios de los siguientes:

- Otorgar un puntaje que influya en la ponderación basado en documentos propios de la organización que indiquen la necesidad en competencias personales para cada rol o literatura especializada.
- Dar un mayor valor en la ponderación a aquellos resultados de profesionales con mayor experiencia en cada cargo.
- Aplicar el instrumento a supervisores de los cargos evaluados junto con expertos en competencias personales.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados de esta investigación se proyectan las siguientes conclusiones:

- Las competencias personales para ser evaluadas pueden ser asociadas con comportamientos, los cuales están relacionados con las definiciones y conceptos de dichas competencias.
- Los modelos que se basan en competencias se fundamentan en la obtención de beneficios a través del talento humano haciendo énfasis en las necesidades individuales de las empresas.
- Se debe incentivar el desarrollo profesional y fomentar al máximo las competencias personales para evaluar las características y/o comportamientos que deberían poseer los integrantes de grupos de proyectos para medir su desempeño.
- Las organizaciones que elevan la PMO al nivel de toma de decisiones estratégicas son mucho más propensas a convertirse en organismos de alto desempeño.
- El modelo conceptual ComPMO está enfocado en la medición del nivel de competencias personales integrantes de la sPMO y como resultado de su aplicación se evidencia el nivel en el que se encuentran los integrantes de la alta dirección y la cultura de gestión de proyectos, permitiendo impulsar cambios significativos a nivel organizacional.
- El modelo entrega una serie de enunciados para cada uno de los perfiles sugeridos que, al aplicarse a manera de prueba, tienen como propósito identificar el grado o nivel (A: Muy alto, B: Alto, C: Medio Alto, D: Medio bajo, E: Bajo, F: Muy bajo) en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la PMO estratégica.
- Como resultado de la revisión de literatura se identificaron 107 competencias personales, las cuales fueron categorizadas de acuerdo con su definición en un listado de 45 y posteriormente se realizó un conteo efectivo de las veces que se mencionaba una competencia personal en la literatura, con base en este resultado se listaron 16 competencias personales que se sometieron a evaluación a través del cuestionario estructurado.

RECOMENDACIONES

- Mediante el modelo conceptual y la identificación del grado de la competencia personal de cada integrante de la sPMO se puede generar procesos de formación para el desarrollo de las competencias personales.
- Realizar la aplicación del modelo en espacios adecuados para controlar la dedicación y tiempos.
- Inicialmente todos los participantes deben tener conocimientos básicos y un rol o cargo definido para escalar en los seis niveles de gradación propuestos.
- Previo a la aplicación del modelo es necesario realizar una prueba piloto con las personas que conformen o tengan experiencia en la sPMO.
- Mejorar las competencias personales e identificar el grado en el que se encuentra cada integrante permite a las organizaciones aumentar el porcentaje de proyectos finalizados con éxito, mejora el trabajo en equipo, la adaptación e interdisciplinariedad.
- Debido a la esencia humana de relación, desempeño en equipo y relaciones con otras personas las competencias blandas deben acompañar a las competencias técnicas.

TRABAJOS FUTUROS

En el proceso de desarrollo del presente trabajo se identificaron temas y posibles actividades a desarrollar en el futuro:

- Identificar planes y/o procesos de formación para cada una de las competencias personales.
- El modelo conceptual identifica el nivel de cada una de las competencias, como complemento futuro se recomienda incluir una interpretación psicológica de cada individuo para robustecer la aplicación del modelo en la conformación de equipos.
- Identificar y realizar la medición a otros roles dentro de diferentes estructuras en las organizaciones para aumentar el porcentaje de proyectos finalizados con éxito.
- Incrementar el número de competencias y comportamientos a evaluar para nutrir el modelo conceptual y mejorar el diagnóstico en los roles o cargos de los integrantes.
- El modelo ComPMO presenta un diccionario de comportamientos realizado con base en literatura, se recomienda complementar la construcción de este diccionario con un estudio que permita identificar y destacar aquellos comportamientos específicos a sPMO y de esta manera resaltar su importancia por medio de la puntuación que asigna el modelo para definir el nivel de la competencia evaluada.
- El tiempo para la presentación de la prueba es una propuesta basada en la aplicación a un grupo de expertos, sin embargo, se hace necesario determinar el tiempo adecuado para la aplicación del instrumento y el espacio ideal para aumentar la fiabilidad del instrumento.
- Aunque el modelo conceptual fue verificado mediante juicio de expertos, se propone como trabajo futuro validar el modelo conceptual desde una mirada empresarial incluyendo la revisión de la metodología y desarrollo del modelo en un ambiente de sPMO. Lo anterior con el ánimo de robustecer el modelo conceptual, integrando el planteamiento teórico que desprende de la literatura, con la percepción o experiencia que resulta del “hacer” identificado en un grupo organizaciones que hayan implementado una sPMO.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*.
- Alvarez, A. A. (2003). *Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional*.
- Association for project management APM. (2006). *Association for project management APM*.
- AXELOS. (2013). *Portfolio, Programme and Project Offices P3O*.
- AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2®*.
- Baldwin, C. (2016). *Why Most Project Management Offices Fail and What to Do About It*.
- Boterft, G. Le. (2000). *La gestión por competencias*.
- Centeno, R., & Serafin, M. (2006). *Modelo de Competencias para el Diseño de Programas de Formación de Gerentes de Proyectos*.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*.
- Clenchy, C. y Mo, J. (2012). *Rompiendo la barrera del sonido de la PMO. Documento presentado en el Congreso Global de PMI® 2012 — América del Norte, Vancouver, Columbia Británica, Canadá. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos*.
- Cohen, E. (2017). *8 Vital Project Management Skills (and How to Build Them)*.
- Crawford, J. K. (2010). *The enterprise PMO as strategy execution office. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
- Crawford, K. (2010). *The Strategic Project Office*.
- Cubeiros, J. C. (1988). *Como sacarle fruto a la gestión por competencias*.
- Dayton University. (n.d.). *Personal Competencies Dictionary*.

- Delgado, V. (2009). *El modelo de competencias laborales: base para gestión de talento humano en las organizaciones*.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2015). *Manual de elaboración de modelos conceptual*.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2016). *Documento Conpes 3866*.
- Díaz, V. V., & Persivale, G. Q. (2013). *Competencias Personales para un Director de Proyecto Exitoso*.
- Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, A. (2007). Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano: A methodology to successfully implement a PMO in a Latin American organization. *Paper Presentado En El PMI® Global Congress 2007—Latin America*.
- DuFour, R. (1996). *Formación basada en competencia laboral: alcance de la metodología de grupos de oficios aplicados en Francia*.
- Duran, N. H. G., Murrieta, J. A. O., García, J. C. G., Obando, J. G., & García, M. E. M. (2019). *Casos Empresariales En El Sur De Tamaulipas*.
- Eisner, E. W. (2000). *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (París. UNESCO: Oficina Internacional de Educación)*.
- Equipo editorial etecé. (2020). *Profesionalismo*. <https://concepto.de/profesionalismo/>
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*.
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (n.d.). *No Title*. <https://www.escuelaing.edu.co/es/la-escuela/>
- Fabela, A. M. R., & Flores, R. P. (2015). *Profesión y profesionalismo en el diseño industrial*.
- Harvard University. (n.d.). *Harvard Competency dictionary*.

- Herrera, C. D. (2018). *Investigación cualitativa y análisis de contenido temático*.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The project management office (PMO): A quest for understanding*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- International Project Management Association. (2015). *Base para la competencia individual*.
- Kerzner, H. (2017). *Gestión de proyectos: un enfoque de sistemas para la planificación, programación y control*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*.
- Leon, I. V. (2006). *Evaluación de competencias, técnicas y métodos*.
- Lewis, YR y Boucher, L. (2012). *PM: ¿gestión de personas o gestión de proyectos? Documento presentado en el Congreso Global de PMI® 2012 — América del Norte, Vancouver, Columbia Británica, Canadá*. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos.
- Londoño, J. de D. (2018). *Lecciones aprendidas de la investigación acerca de PMO's en Colombia - Características y Valor para las Organizaciones*.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo, principios de oro*.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence."*
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nieto, R. H. (2011). *Instrumentos de recolección de datos en ciencias sociales y ciencias biomedicas*.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership : theory and practice*.
- Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*.

- Olaz, A. (2018). *Guía práctica para el diseño y medición de competencias profesionales*.
- Páez, I., & Yepes, G. (2005). *Competencias para el liderazgo gerencial*.
- Pereda, M. (2000). *Psicología del trabajo y gestión del conocimiento*.
- Pinto, A. (2013). *Is your PMO what it should be? a model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clients. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project*.
- PM Solutions. (2012). *The State of the PMO - A PM Solutions research report*.
- PM Solutions. (2014). *The State of the Project Management Office (PMO)*.
- PM Solutions. (2016). *The State of the Project Management Office (PMO) Enabling Strategy Execution Excellence*.
- Project Management Institute. (2017). *Project Manager Competency Development Framework - Third Edition*.
- Project Management Institute. (2013). *Pulse of profession*.
- Project Management Institute. (2015). *Pulse of profession*.
- Project Management Institute. (2017). *PMBOOK Sixth Edition*.
- Project Management Institute. (2020). *Pulse of profession*.
- Quejido, M. L. (2017). *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias*.
- Ramírez, A. C., & Chanduví, D. G. (2011). *Comparación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de la dirección de proyectos. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*.
- Ramsboomair, F. y Howey, R. (2004). *Las duras realidades de las habilidades blandas. En Problemas y perspectivas de la gestión*.
- Rheault, J. (1997). *Introducción a la teoría de las decisiones*.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Schoen, M., & Santos, J. (2018). *Critical Soft Skills for Effective PMO Leadership*.
- Shapira, Z. (2002). *Organizational Decision Making*.
- Silva, R. O. Da. (2002). *Teorías de la Administración*.
- Sutton, L. H. (2017). *Educación Médica y Profesionalismo*.
- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 competencias integrales*.
- Taylor, F. (1994). *Principios de administración científica*.
- Valencia, M. E. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?*
- Valencia, W. A. (2016). *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público Industrial*.
- Verma, V. (1996). *Human resource management and project management*.
- Ward, J. (2010). *La PMO en tiempos difíciles: ¿agregar valor o agregar costos? - Documento presentado en el Congreso Global PMI® 2010 — EMEA, Milán, Italia. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos*.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

ANEXOS

Anexo 1. Funciones de los roles sugeridos por (Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, 2007) para la conformación de una PMO

Director de oficina de proyectos

- Define roles y responsabilidades del personal de gestión de proyectos
- Identifica habilidades, entrenamientos y certificaciones requeridos para todos los roles de gestión de proyectos (plan de competencias).
- Promueve y provee el entrenamiento y la tutoría requeridos para todos los roles de gestión de proyectos.
- Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas; esto incluye asegurar que los procesos, las herramientas y los estándares de gestión de proyectos están definidos, documentados, medidos y continuamente mejorados.
- Es sponsor de todo el personal de gestión de proyectos en la organización y los apoya en la venta de las mejores prácticas de gestión de proyectos a los usuarios o ante cualquier presión en contra de las prácticas de gestión de proyectos de la organización.
- Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que soporte los objetivos de construir y liberar un producto dentro de lo planeado, es decir, dentro del tiempo, costo, alcance, y con la calidad que satisfaga al usuario.
- Desarrolla reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos con los jefes de proyectos con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada portafolio e ir incrementando nuestro nivel de maduración en la gestión de proyectos.
- Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos, identificando y persiguiendo oportunidades de entrenamiento y afiliaciones profesionales a instituciones o comunidades abocadas a la disciplina de la gestión de proyectos.

Gestor de proyectos

- Valida los cronogramas de proyectos grandes y de alto riesgo.
- Mantiene la Metodología de Gestión de Proyectos (procesos, estándares, técnicas, herramientas, etc.).
- Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización.
- Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de Proyectos.

- Provee consultoría al personal de gestión de proyectos acerca de la metodología y promueve el compartimiento de experiencias.
- Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la Oficina de Proyectos.

Administrador de portafolio de proyectos

- Administra el portafolio de proyectos.
- Alinea las estrategias de negocio de la organización.
- Administra la capacidad instalada de los recursos del personal de proyectos.
- Realiza un seguimiento post producción de los beneficios propuestos.

Jefes de proyectos

- Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto.
- Elaboran y controlan el plan de proyecto.
- Comunican y mitigan riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto.
- Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto y con el comité directivo.
- Revisan y validan los entregables de cada proyecto.
- Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto.
- Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto.

Anexo 2. Hallazgos conclusiones y recomendaciones roles y funciones sugeridas para PMO

Roles y funciones sugeridas para PMO			
Tema	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
PMI (Project Management Institute)	<p>*Reconoce a la PMO como una organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos.</p> <p>*Identifica que las responsabilidades de la PMO están enfocadas en aportar al cumplimiento de la estrategia organizacional.</p> <p>*Determina que la forma, función y estructura específica de una PMO no es estándar ya que dependen de las necesidades de la organización a la que se de soporte.</p>	<p>Identifica a la PMO y reconoce que sus objetivos principales brindar soporte para el desarrollo de los proyectos, sin embargo, no presentan una propuesta de organigrama que determine la conformación de una PMO.</p>	<p>El modelo conceptual deberá sugerir roles y funciones soportados en la revisión de literatura y en la aplicación de una encuesta a expertos</p>
	<p>En el marco del PMI Global Congress 2007-Latin América Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, (2007) Propone un organigrama y lista las funciones para los integrantes de la PMO</p>	<p>*Las investigaciones consultadas reconocen la importancia y las funciones principales de la PMO.</p>	
	<p>En el marco del PMI Global Congress 2010- Crawford, JK (2010) destaca la importancia de la PMO como integradora de los procesos, las personas,</p>	<p>*Domínguez 2007 sugiere un organigrama para la conformación de una PMO y lista las</p>	

<i>Roles y funciones sugeridas para PMO</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	<p>los proyectos y el desempeño; para impulsar la ejecución de proyectos enfocado hacia los objetivos estratégicos.</p> <p>En el marco del PMI Global Congress 2013- Pinto, A. (2013) presenta un modelo desarrollado para sugerir y priorizar las funciones que una PMO debe realizar, lo anterior basado en los beneficios esperados por los clientes.</p>	funciones para cada cargo.	
IPMA (International Project Management Association) - ICB4	<p>*Identifica entre las partes interesadas en el desarrollo de competencias al Área de Dirección de Proyectos u Oficina de Dirección de Proyectos.</p> <p>*Reconoce entre las responsabilidades de la PMO el definir la estrategia y los objetivos de todas las actividades de desarrollo relacionadas con la dirección de proyectos.</p>	Identifica las competencias que debe tener el personal que participa en el desarrollo y ejecución de proyectos, sin embargo, no presentan una propuesta de organigrama que determine la conformación de una PMO.	
Portfolio, Program and Project Offices	*Reconocen como objetivo principal de las oficinas de soporte facilitar la toma de decisiones en el desarrollo y	El estándar reconoce el objetivo y las funciones de la PMO, pero no	

<i>Roles y funciones sugeridas para PMO</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
(P3O®) modelo basado en PRINCE (Projects in Controlled Environment)	ejecución de un proyecto. *Identifica entre las funciones de la PMO el mantener informada a la alta dirección sobre el desarrollo de los proyectos, los resultados y beneficios esperados a través de programas y proyectos.	presenta una propuesta de organigrama.	
António Monteiro, Vitor Santos, João Varajão (2016)	Presenta a la PMO como una estructura organizativa que tiene como objetivo promover y mejorar la práctica de gestión de proyectos, pero concluye en que las descripciones de las PMO varían considerablemente en cuanto a las estructuras, roles y funciones.	Reconoce la importancia de la PMO dentro de las organizaciones, pero señalan que los roles y sus funciones no están	
Gilbert Silvius (2021)	Reconoce que dentro de las organizaciones la PMO juega un papel de liderazgo en los estándares, prácticas y métodos de la gestión de proyectos y enfatiza en que la PMO desempeña un papel clave en la sostenibilidad y gestión de los proyectos.	unificadas, ya que estas dependen de las necesidades de cada organización.	

Anexo 3. Competencias personales PMCD 3ra edición

<i>Competencia</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
Personales Comportamientos, actitudes, influencias culturales y características fundamentales de la personalidad.	Comunicación	Utilizando métodos adecuados, intercambia de manera efectiva información oportuna, precisa, apropiada y relevante con las partes interesadas.	1. Escucha, comprende y responde activamente a las partes interesadas. 2. Mantiene las líneas de comunicación. 3. Asegura la calidad de la información. 4. Adapta la comunicación a la audiencia.
	Liderazgo	Para lograr eficazmente los objetivos del proyecto, guía, inspira y motiva a los miembros del equipo y a otras partes interesadas del proyecto a gestionar y Superar problemas.	1. Crea un ambiente de equipo que promueve el alto rendimiento. 2. Construye y mantiene relaciones efectivas. 3. Motiva y orienta a los miembros del equipo. 4. Asume la responsabilidad de la ejecución. 5. Utiliza habilidades de influencia cuando es necesario.
	Gerenciales	Mediante la implementación y el uso de recursos humanos, financieros,	1. Construye y mantiene el equipo. 2. Planifica y gestiona el éxito de manera organizada 3. Resuelve conflictos que involucran al equipo o las partes interesadas.

<i>Competencia</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
		recursos intelectuales e intangibles, administra eficazmente el proyecto	
	Habilidades cognitivas	Para dirigir un proyecto en un entorno cambiante y en evolución, aplica una profundidad adecuada de percepción, discernimiento y juicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adopta una visión holística. 2. Resuelve asuntos y problemas de manera efectiva. 3. Utiliza herramientas y técnicas de gestión adecuadas. 4. Busca oportunidades para mejorar los resultados.
Personales Comportamientos, actitudes, influencias culturales y características fundamentales de la personalidad.	Efectividad	Mediante el uso de recursos, herramientas y técnicas adecuadas en todas las actividades de gestión de proyectos, produce los resultados deseados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resuelve problemas. 2. Mantiene la participación, motivación y apoyo de las partes interesadas del proyecto. 3. Cambios al ritmo requerido. 4. Usa asertividad cuando es necesario.
	Profesionalismo	Se ajusta al comportamiento ético regido por la responsabilidad, el respeto, la equidad y la honestidad. en la práctica de la gestión de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso. 2. Opera con integridad. 3. Maneja la adversidad personal y del equipo de manera adecuada. 4. Maneja una fuerza laboral diversa.

<i>Competencia</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
			5. Resuelve problemas individuales y organizacionales con objetividad.

Anexo 4. Competencias personales ICB4 IPMA

<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
<p>Personas</p> <p>Consisten en las competencias personales e interpersonales necesarias para participar o liderar un proyecto, programa o portafolio.</p>	<p>Auto-reflexión y autogestión</p>	<p>Autorreflexión es la habilidad para reconocer, reflexionar y comprender las propias emociones, comportamientos, preferencias y valores y comprender su impacto.</p> <p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica y reflexiona acerca de las maneras en la que sus propios valores y experiencias afectan al trabajo. 2. Construye confianza en sí mismo sobre la base de fortalezas y debilidades personales. 3. Identifica y reflexiona acerca de las motivaciones personales para establecer metas y mantener el enfoque. 4. Organizar trabajo personal dependiendo de la situación y de sus propios recursos. 5. Asume la responsabilidad por el aprendizaje y desarrollo personal.
	<p>Integridad personal y fiabilidad</p>	<p>La obtención de los beneficios del proyecto implica asumir muchos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer y aplicar valores éticos a todas las decisiones y acciones.

<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
		<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>2. Promueve la sostenibilidad de salidas y resultados.</p> <p>3. Asume la responsabilidad por sus propias decisiones y acciones.</p> <p>4. Actúa, toma decisiones y las comunica de forma coherente.</p> <p>5. Completa las tareas meticulosamente a fin de ganar la confianza de otros.</p>
	Comunicación personal	<p>Incluye el intercambio de información adecuada, entregada de manera precisa y coherente a todas las partes interesadas.</p>	<p>1. Proporciona a otros una información clara y estructurada y verifica su comprensión.</p> <p>2. Facilita y promueve la comunicación abierta.</p>

<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
			<p>3. Escoge el estilo y los canales de comunicación para satisfacer las necesidades de la audiencia, la situación y el nivel de dirección.</p> <p>4. Se comunica eficazmente con equipos virtuales.</p> <p>5. Utiliza el humor y el sentido de perspectiva cuando es apropiado.</p>
	Relaciones y participación	<p>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</p>	<p>1. Iniciar y desarrollar relaciones personales y profesionales.</p> <p>2. Construye y facilita redes sociales y contribuye en ellas.</p> <p>3. Demuestra empatía mediante la escucha, la comprensión y el apoyo.</p> <p>4. Muestra confianza y respeto animando a otros a</p>

<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
		<p>establecer relaciones sólidas está impulsada fundamentalmente por competencias sociales tales como la empatía, la confianza y las destrezas comunicacionales.</p> <p>Compartir visiones y metas con otros individuos y con el equipo motiva a otros a participar en tareas y comprometerse en metas comunes.</p>	<p>compartir sus opiniones o reocupaciones.</p> <p>5. Comparte su propia visión y objetivos para obtener la participación y el compromiso de otros.</p>
	Liderazgo	<p>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.</p>	<p>1. Iniciar acciones y ofrecer ayuda y consejo proactivamente.</p> <p>2. Se apropia y muestra compromiso.</p> <p>3. Proporciona dirección, instrucción y tutoría para guiar y mejorar el trabajo de individuos y equipos</p> <p>4. Ejerce sobre otros el poder y la influencia apropiados para lograr los objetivos.</p> <p>5. Toma decisiones, las hace cumplir y las revisa</p>

<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
	Trabajo en equipo	<p>Trabajar en equipo es reunir a personas para lograr un objetivo común.</p> <p>Los equipos de proyecto son normalmente multidisciplinarios; especialistas en diferentes disciplinas que trabajan juntos para lograr resultados complejos.</p> <p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar y construye el equipo. 2. Promueve la cooperación y la interconexión de los miembros del equipo. 3. Apoya, facilita y revisa el desarrollo del equipo y de sus miembros. 4. Empodera a los equipos delegando tareas y responsabilidades. 5. Reconoce los errores para facilitar el aprender de las equivocaciones.
	Conflictos y crisis	<p>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.</p> <p>Conflictos y crisis pueden</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anticipa y previene posibles conflictos y crisis. 2. Analiza las causas y consecuencias de conflictos y crisis y selecciona la respuesta o respuestas más apropiadas.

<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
		<p>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.</p>	<p>3. Media y resuelve conflictos y crisis y/o su impacto.</p> <p>4. Identifica y comparte aprendizaje de conflictos y crisis para mejorar la práctica futura.</p>
	Ingenio	<p>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.</p>	<p>1. Estimula y apoya un entorno abierto y creativo.</p> <p>2. Aplica pensamiento conceptual para definir situaciones y estrategias.</p> <p>3. Aplica técnicas analíticas para analizar situaciones, información financiera y organizacional y tendencias.</p> <p>4. Promueve y aplica técnicas creativas para encontrar alternativas y soluciones.</p> <p>5. Promueve una visión</p>

<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
			holística del proyecto y su contexto para mejorar el proceso de toma de decisiones.
	Negociación	<p>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 con los requisitos, presupuesto y recursos en proyectos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica y analiza los intereses de todas las partes implicadas en la negociación. 2. Desarrolla y evalúa opciones y alternativas con potencial para cubrir las necesidades de todas las partes. 3. Define una estrategia de negociación en línea con los propios objetivos, que es aceptable para todas las partes implicadas. 4. Alcanzar acuerdos negociados que estén alineados a nuestros objetivos. 5. Detecta y aprovecha posibilidades adicionales de ventas y adquisiciones.













<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
	Orientación a resultados	<p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Equilibra las necesidades y los medios para optimizar los resultados y el éxito del proyecto. 3. Crea y mantiene un ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo. 4. Promueve y “vende” el proyecto, sus procesos y resultados. 5. Proporciona resultados y gana aceptación.





















Anexo 5. Competencias personales PRINCE2























<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>		<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>
Personales	Junta de proyecto (Tener suficiente autoridad para tomar decisiones, aprobar planes y autorizar cualquier desviación necesaria de los planos de la etapa Tener autoridad suficiente para asignar recursos al proyecto Ser capaz de representar adecuadamente a la empresa, el usuario y intereses del proveedor Permanecer con el proyecto durante toda su vida).	Toma de decisiones	No especifica	No especifica
		Delegación		
		Liderazgo		
		Negociación		
		Resolución de Conflictos		
Personales	Director y equipo de Proyecto (Equilibrar los diferentes aspectos del rol de director de proyecto para un proyecto particular).	Resolución de problemas	No especifica	No especifica
		Atención a los detalles		
		Comunicación		
		Negociación		
		Manejo de conflictos.		























<i>Competencias</i>	<i>Elementos</i>	<i>Definición</i>	<i>Descripción</i>	
	Aseguramiento del proyecto (Ser capaz de representar adecuadamente a la empresa, el usuario o el proveedor. Tener suficiente credibilidad para garantizar el asesoramiento y la orientación. Tener suficiente conocimiento especializado del negocio, usuario o proveedor. Permanecer con el proyecto durante todo su ciclo de vida).	Diplomacia	No especifica	No especifica
		Minuciosidad		
		Atención a los detalles		
		Habilidad para comunicarse de manera eficaz.		
	Autoridad de cambio (Revisar, aprobar o rechazar todas las solicitudes de cambio y de las especificaciones dentro de los límites delegados).	Toma de decisiones	No especifica	No especifica
		Atención a los detalles		
		Resolución de problemas		

Anexo 6. Listado de competencias personales identificadas en literatura que también se mencionan en PMCD, ICB4 IPMA o PRINCE2

<i>AÑO, AUTOR Competencias</i>	<i>PMI (PMCD Framework)</i>	<i>IPMA (ICB4)</i>	<i>PRINCE</i>
1982, Boyatzi *			
Gestión y acción por objetivos			
Liderazgo			
Gestión de Recursos Humanos			
Dirección de Subordinados			
Enfoque a otras personas			
Conocimiento Especifico			
1995, ISFOL (Istituto Italiano Formazione Et Lavoro			
Trabajo en equipo (Relación)			
Comunicación (Relación)			
Negociación (Diferentes Situaciones)			
1996, Vijay K. Verma *			
Comunicación Efectiva: Interpersonal y escucha			
Motivación en un ambiente de proyecto			
Entendimiento de Conflictos			
Manejo y solución de conflictos en un ambiente de proyectos			
Negociación			

<i>AÑO, AUTOR</i> <i>Competencias</i>	<i>PMI (PMCD</i> <i>Framework)</i>	<i>IPMA</i> <i>(ICB4)</i>	<i>PRINCE</i>
Manejo de estrés (Influencia en otros)			
Liderazgo, poder, influencia			
Política en gerencia de proyectos			
Trabajo en equipo			
2002, Gould y Freeman - Boston University Corporate Education Center (BUCEC)			
Acciones y Logros			
Ayuda y servicio humanitario			
Impacto e Influencia			
Gerenciales			
Cognitivas			
Efectividad personal			
2006, Raquel Centeno, MsC y Manuel Serafin, Ing. (Project Management Competency Development Framework PMCDF, Boston University Corporate Education Center BUCEC) *			
Influencia			
Ayuda y promoción de los otros: Escucha activa, tutoría (Coaching), confianza en si mismo y asertividad.			
Liderazgo: Iniciativa, comunicación efectiva, autoridad y ética, negociación, autocontrol y persuasión.			
Conciencia de la Cultura corporativa			
Habilidades políticas: comprensión de las relaciones de poder y uso del poder posicional.			

<i>AÑO, AUTOR</i>		<i>PMI (PMCD Framework)</i>	<i>IPMA (ICB4)</i>	<i>PRINCE</i>
<i>Competencias</i>				
Comunicación cultural: interpretación de expresiones no verbales y alineación con los valores corporativos.				
Negociación				
2007, S. Paredes Costa & N. Rojas Cortes *				
Negociación				
Toma de Decisiones				
Liderazgo				
Creatividad				
Trabajo en Equipo				
2009, Ralf Muller y Rodney Turner, (Dulewicz y Higgs, 2005): Cuestionarios de desarrollo de liderazgo (LDQ) *				
Intelectuales Gerenciales Emocionales (Selección de competencias personales)	Conciencia en sí mismo			
	Resiliencia emocional			
	Motivación			
	Sensibilidad			
	Influencia			
	Intuición			
	Ser Consiente			
2013, Villar Diaz, Víctor y Quiroga Persivale, Guillermo *				

<i>AÑO, AUTOR</i> <i>Competencias</i>	<i>PMI (PMCD</i> <i>Framework)</i>	<i>IPMA</i> <i>(ICB4)</i>	<i>PRINCE</i>
Buena comunicación			
Liderazgo			
Gerencia			
Eficacia (Effectiveness)			
Profesionalismo y comportamiento ético			
Uso de los recursos, herramientas y técnicas de gestión de proyectos			
2016-2017, Manual de desarrollo de competencias. EUSA Sevilla			
Confianza en sí mismo			
Autocontrol			
Visión Positiva			
Asertividad			
Orientación a resultados			
Iniciativa			
Responsabilidad			
Resolución de problemas y conflictos			
Empatía			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Comunicación			

<i>AÑO, AUTOR</i> <i>Competencias</i>	<i>PMI (PMCD</i> <i>Framework)</i>	<i>IPMA</i> <i>(ICB4)</i>	<i>PRINCE</i>
Orientación al servicio			
2017, Alfonso E. Nuñez N. (Teoría Jedo, 1999; teoría El-Sabaa, 2001; teoría de Pettersen, 1991; teoría de Thamhain, 1991; teoría de Posner, 1987) *			
Capacidad de Liderazgo			
Habilidades Interpersonales			
Habilidades para resolver problemas			
Habilidades de confrontación: flexibilidad, creatividad, paciencia y persistencia			
Habilidades de trabajo en equipo: empatía, motivación y espíritu de cuerpo			
Comunicarse con eficacia oral y por escrito			
Capacidad de delegar con eficacia			
2017, Esther Cohen *			
Liderazgo			
Comunicación			
Influencia en otros			
Gestión de Conflictos			
Realización de Coaching a los miembros del equipo			

**Referenciado del trabajo de grado titulado: diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo, por los autores Jairo Beltran, et al.*

Anexo 7. Hallazgos de revisión de literatura, competencias personales en gestión de proyectos

Competencias personales en gestión de proyectos			
Tema	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	Los integrantes de la PMO están constantemente desarrollando trabajos con las personas, por lo tanto, deben tener las habilidades que permitan una interacción efectiva con los demás, por medio de las competencias personales.	Los conocimientos, técnicas, herramientas, actitudes y comportamientos de las competencias personales se relacionan con el desempeño del trabajador ya que cada una posee atributos que a la vez poseen indicadores, estándares de medición y pueden ser trabajados y mejorados con entrenamiento y desarrollo.	Se recomienda que el modelo identifique las principales competencias de los integrantes de las PMO para contribuir con el desarrollo de los proyectos.
PMI (Project Management Institute) - PMCD Framework	Se desarrolla en tres tipos de competencias: 1. Conocimiento: aplicación de procesos, herramientas y técnicas para el desarrollo de las actividades. 2. Desempeño: capacidad para gestionar exitosamente y finalizar las actividades cumpliendo con los requisitos del proyecto. 3. Personales: actitudes y características básicas de la	Cada uno de los estándares cuenta con unas competencias personales según su propósito, pero coinciden en las competencias personales se identifican a través de comportamientos, actitudes y características de la personalidad.	Se recomienda que el modelo conceptual incluya los comportamientos mediante los cuales es posible medir el grado de desarrollo de las competencias personales que se incluyan.

<i>Competencias personales en gestión de proyectos</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	<p>personalidad para desarrollar las actividades de un proyecto.</p> <p>Las competencias personales se basan en comportamientos, actitudes, influencias culturales y características fundamentales de la personalidad.</p>		
<p>IPMA (International Project Management Association) ICB4</p>	<p>Agrupar los elementos de competencia en dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas: contenido en dirección de proyectos. 2. Comportamiento: profesional y personal de los profesionales en dirección de proyectos, cubriendo todas sus actitudes y destrezas. 3. Contextual: relaciones con el entorno de los proyectos, cubriendo las relaciones dentro de una organización. <p>Basa sus competencias en aptitudes, funciones, habilidades, herramientas, métodos, procesos, tareas y técnicas que se utilizan como buenas prácticas; así como la</p>		<p>Se deben seleccionar y priorizar competencias aplicables en las sPMO.</p>

<i>Competencias personales en gestión de proyectos</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	teoría, conocimiento y experiencia especializados.		
PRINCE (Projects in Controlled Environment)	Este estándar apoya a toda la organización en la que se desarrolla cada proyecto, basados en 7 principios: Justificación comercial, aprender de la experiencia, gestión por fases, gestión por excepción, enfoque en productos, adaptación, y, roles y responsabilidades en donde a cada uno le asignan unas competencias para asegurar en la toma de decisiones los intereses de los stakeholders.		Se deben poder evaluar las competencias personales para cada uno de los integrantes de sPMO.
La literatura consultada menciona 107 competencias personales.			

Anexo 8. Hallazgos revisión de literatura modelos para medición del nivel de competencias personales

Modelos para medición del nivel de competencias personales			
Tema	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
PMI (Project Management Institute) - PMCD Framework	No se enfoca en una o varias áreas del conocimiento ni estrictamente en un enfoque o grupo de procesos.	El PMCD Framework toma como base los conceptos de PMI pero con sus propias particularidades, adaptándose a la naturaleza de las empresas, de los proyectos y de su equipo humano. Como resultado se obtiene un ambiente propicio para el desarrollo de competencias que el proyecto requiere.	Se recomienda que el modelo no tenga preferencia por conceptos de ninguno de los tres enfoques utilizados para su construcción.
	Se considera que es una metodología con bases en PMI pero con su propia perspectiva y dinámica.		Si bien la construcción del modelo considera tres perspectivas diferentes, se recomienda que el modelo presente su propio enfoque.
	Entrega referencias para que tanto directores de proyectos como las organizaciones que lo adopten como modelo de competencias creen un ambiente propicio para el desarrollo de competencias de gestión de proyectos.		Se recomienda que el modelo ofrezca la suficiente flexibilidad para que cualquier organización que quisiera aplicarlo pueda ajustarlo a sus procesos internos.
	No se limita a un grupo de personas, lo que lo convierte en un modelo flexible y que pueda encajar más fácilmente en diferentes tipos de empresas, siempre enfocado al énfasis que se		

<i>Modelos para medición del nivel de competencias personales</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	debe hacer a cada organización.		
IPMA (International Project Management Association) - ICB4	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.	IPMA basa su guía de trabajo en las competencias que precisa	
	La ICB4 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.	el talento humano para obtener los resultados esperados, encaminando sus esfuerzos tanto en crecimiento individual como de la empresa. Por tanto, busca características comunes y complementarias dentro de sus colaboradores.	Aunque todas las competencias personales son relevantes, se recomienda que el modelo deberá presente un conjunto de competencias personales priorizadas para el éxito de las PMO estratégicas, considerando principales factores de competitividad en el entorno de la gerencia de proyectos.
	Es un estándar que define las competencias necesarias para que un individuo que actúa en un cierto dominio obtenga los resultados deseados.		
	Los individuos interactúan entre sí y podrían intercambiar conocimientos,		El modelo debe contener competencias comunes y aplicables a todos los

<i>Modelos para medición del nivel de competencias personales</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	<p>experiencias y/o apoyarse mutuamente en la realización de actividades en un proyecto, programa o cartera de proyectos.</p> <p>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).</p>		<p>cargos que conformen el equipo de la PMO estratégica.</p> <p>Se recomienda que el modelo no considere funciones o roles específicos sino individuos que trabajen o desempeñen funciones a diferentes niveles en las PMO estratégicas.</p>
Pereda Marin, 2000	No es pertinente enfocar la implementación de un modelo de competencias a partir de la experiencia de otras empresas, sino que debe centrarse en la consecución de las competencias claves de la empresa en estudio, para que sus empleados alcancen los objetivos deseados.	Los modelos que se basan en competencias se fundamentan en la obtención de beneficios a través del talento humano dando énfasis en las necesidades individuales de las empresas, tomando como referencia a los mejores trabajadores, esto hace que el modelo sea flexible y fácilmente adaptable.	Aunque la experiencia profesional de los autores pueda influenciar la construcción del modelo, se recomienda que el modelo sea lo suficientemente flexible como para ajustarlo a cualquier industria o negocio.
Cheetman y Chivers	Plantea la pertinencia de establecer una configuración	Desde este punto de vista este modelo puede	Aunque el modelo debe definir claramente su

<i>Modelos para medición del nivel de competencias personales</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	entre las competencias cognitivas, funcionales, éticas y personales para poder establecer una base de la competencia profesional, esta base puede variar según las condiciones y el contexto en donde se desempeñe una persona.	adaptarse para evaluar las competencias de un equipo perteneciente a una PMO o a cualquier otro equipo.	alcance, es importante reconocer que la conformación de equipos varía de acuerdo con la empresa. Se recomienda que el modelo conceptual permita adaptarse a diferentes contextos en la conformación de equipos.
Modelo de Navio	Las competencias deben medirse de acuerdo con el contexto en el cual deben dinamizarse.	La aplicación de modelos de medición de competencias no puede generalizarse. Para obtener mejores resultados los modelos deben adaptarse al contexto en el cual quiere aplicarse.	
Olaz (2018)	Establece competencias individuales y grupales como puntos de partida para obtener mediciones.	La medición de competencias personales contempla varios puntos de vista. En cuanto al contexto de las PMO para obtener un panorama más amplio de la evaluación, es importante considerar mediciones a nivel individual y grupal.	Se recomienda definir claramente el alcance de la medición modelo conceptual.

<i>Modelos para medición del nivel de competencias personales</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
Rodríguez (1999)	Definir la cantidad de variables y establecer cuales se incluirán, que, para el caso de las competencias personales, se tendría que elegir entre el abanico de posibilidades, determinando cuales son en realidad relevantes para que una persona pertenezca a una PMO.	Para obtener mediciones relevantes es fundamental reconocer las competencias personales que verdaderamente impactan en el desempeño de los equipos de PMO.	Se recomienda que las competencias seleccionadas en el modelo correspondan a las recomendaciones de la revisión de literatura y a los resultados de la implementación de un instrumento para recopilación de información de individuos que desempeñen labores en equipos de PMO.
	Definir conceptualmente las variables seleccionadas con el fin de expresar explícitamente en que consiste y de esta manera plantear manifestaciones de conducta que sean observables.	Las competencias personales pueden variar en definición de un contexto a otro. Para asegurar una buena medición, es importante que las competencias seleccionadas estén plenamente definidas.	En la fase de definición de competencias el modelo debe incluir una descripción detallada de la definición de cada competencia.
	Crear condiciones para poner en evidencia existencia de competencias a través de las conductas que se asocian a las variables seleccionadas. Esto se hace		Los enunciados del modelo deben ser evaluados por expertos para garantizar que las preguntas o situaciones que se presentaran se

<i>Modelos para medición del nivel de competencias personales</i>			
<i>Tema</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>Recomendaciones</i>
	diseñando entrevistas, pruebas psicométricas y assessment centers entre otros.		asocian a las competencias seleccionadas.

Anexo 9. Hallazgos revisión de literatura métodos e instrumentos de medición de competencias

<i>Métodos e instrumentos de medición de competencias</i>			
Tema	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
Relación de competencias entre integrantes y organización	Los proyectos no solo requieren competencias técnicas, como se gestionaban en el pasado. Se hace necesario reconocer las competencias personales para cumplir con los objetivos de la organización y aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.	Se debe incentivar el desarrollo profesional y fomentar al máximo las competencias personales para evaluar las características y/o comportamientos que deberían poseer los integrantes de grupos de proyectos para medir su desempeño.	Por medio de la medición se debe emitir las calificaciones requeridas para realizar o desempeñar un rol establecido.
	Las competencias tienen un nombre y una definición, reflejan las conductas mediante niveles o jerarquías y se puede incentivar su desarrollo.	Los niveles o jerarquías evalúan los conocimientos, actitudes, valores y habilidades de las tareas que tienen que desempeñar las personas.	El modelo debe plantear unas definiciones de cada competencia y jerarquizar el nivel de desarrollo de cada competencia.
Enfoques de las competencias	Anglosajón: define indicadores observables en el cumplimiento de las actividades del puesto de trabajo y la estrategia de la organización, ya que los informes académicos y test de inteligencia no aportan el éxito profesional.	Se emplean indicadores observables, de conocimiento y experiencia dentro de la organización.	El modelo debe emitir indicadores para generar una retroalimentación positiva o a mejorar.
	Frances: se basa en la persona, considera las competencias como una mezcla de conocimientos y		

	<p>experiencias laborales en una organización, ya que permiten capacitar a las personas para que puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.</p>		
<p>Modelos: Mejoran el rendimiento de las personas y la competitividad en las organizaciones</p>	<p>Conductual: causan acciones de desempeño deseado con el objetivo de definir el puesto adecuado, identificando las características y habilidades. El desempeño efectivo se evalúa jerárquicamente para describir lo que puede hacer, alcanzar los resultados deseados con acciones específicas independiente de las situaciones mediante procedimientos y condiciones de la organización.</p> <p>Funcional: para seleccionar las competencias y adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional, identifica y describe las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva.</p> <p>Constructivista: considera, valora y respeta las opiniones de todos los trabajadores y analiza las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la</p>	<p>El desempeño de los comportamientos se evalúa jerárquicamente en cumplimiento con los objetivos laborales mediante variables cualitativas en niveles de medición del modelo conductual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nominal: se enfoca en clasificar las categorías por características - Ordinal: mediante un orden jerárquico se definen posiciones. - Intervalos: en orden de jerarquía se establecen intervalos constantes. - De razón: mediante una relación de orden se establecen secuencias incluidas el cero como ausencia. 	<p>El modelo debe incluir una escala de tipo ordinal con indicadores de jerarquía para la evaluación.</p>

	formación y el empleo (Persona-Objetivos laborales).		
Instrumentos de medición	<p>Método de evaluación 360°: Herramienta con resultados o retroalimentación (compañeros, clientes, jefes, subordinados) 360° que evalúa el desempeño de las competencias mediante un cuestionario de comportamientos observables y deseables a líderes de una organización. Se desarrolla por etapas y la retroalimentación se hace mediante métricas de desempeño en las que se destaca y aptitudes que deben mejorarse mediante programas de capacitación y desarrollo.</p>	<p>Los instrumentos de medición deben emitir resultados y retroalimentación a actitudes y aptitudes visibles y no visibles mediante escalas o categorías que debe demostrar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento. 2. Comprensión. 3. Aplicación. 4. Análisis. 5. Síntesis. 6. Evaluación. 	<p>Mediante escala tipo Likert y estructura jerárquica, el modelo debe generar la medición de comportamientos y competencias en las que se destacan el desempeño y mejores aptitudes mediante programas de capacitación y desarrollo.</p>
	<p>Método del Assessment Center: define el puesto de trabajo y evalúa actitudes y aptitudes de comportamiento de acuerdo con las competencias para su éxito.</p>		
	<p>Modelo de Iceberg: refiere a factores que influyen en las habilidades y competencias visibles (habilidades y conocimientos) y no visibles (Valores/Roles sociales, autoimagen, rasgos y motivos)</p>		

<p>con que cuenta o no una persona e inciden en el comportamiento.</p>	
<p>Test de Monster: metodología que permite evaluar, en función de su cultura organizacional y necesidades, y, predecir la conducta laboral. Se evalúa mediante escala tipo Likert.</p>	
<p>Taxonomía de Bloom: desarrolla un sistema de clasificación en tres aspectos: cognitivo, afectivo y psicomotor. Tiene una estructura jerárquica que va desde lo más simple a lo más complejo e ir avanzando hasta conseguir los niveles más altos.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento: recuerda y reconoce información.2. Comprensión: relaciona y asocia información.3. Aplicación: utilizar lo aprendido en nuevas situaciones que se le presentan.4. Análisis: soluciona problemas a partir del conocimiento adquirido5. Síntesis: aplica el conocimiento para conocer alguna cosa nueva.6. Evaluación: emite juicios y opiniones.	

Anexo 10. Cálculo del coeficiente de validez de contenido construida con base en (Nieto, 2011)

Verificación de Cuestionario y juicio de expertos

El cálculo del coeficiente de validez de contenido se realizó de la siguiente manera:

- Coeficiente de validez de contenido total: (CVCT):

$$CVCT = \frac{\Sigma CVCic}{No. de items}$$

- Coeficiente de validez de contenido total corregido (CVCTc):

$$CVCTc = CVCT - Pe = CVCT - \left(\frac{1}{j}\right)j$$

Pe: Probabilidad de error $(1 / No. Expertos) ^ No. Expertos$

J: Numero de jueces o expertos

- Coeficiente de validez de contenido insesgado (CVCi):

$$CVCi = \frac{\text{Promedio de valoración de los expertos}}{\text{Valoración mínima posible de la escala}} = \frac{Mx}{Vmx}$$

Mx: Sumatoria de Evaluación / No. de expertos

Vmx: Valor máximo de evaluación

- Coeficiente de validez de contenido insesgado corregido (CVCic):

$$CVCic = \frac{Mx}{Vmx} - Pe = \frac{Mx}{Vmx} - \left(\frac{1}{j}\right)1$$

Anexo 11. Segmentación de la población

Segmentación de la población	
Tipo de muestra	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Población de interés:	<p>Profesionales con experiencia profesional en gestión de proyectos que hayan desempeñado cargos en PMO estratégicas, similares en sus funciones a los roles descritos en este trabajo para roles como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director de oficina de proyectos • Gestor de proyectos • Jefe de proyectos • Administrador de portafolio de proyectos
Criterios de selección:	<p>Experiencia laboral en equipos de PMO estratégica.</p> <p>Experiencia laboral en equipos de PMO estratégica de empresas de cualquier sector económico con operaciones en Colombia.</p>
Estimación de la muestra:	<p>Londoño (2018), menciona en su investigación la identificación de 300 PMO en Colombia, en diferentes sectores de la economía. De estas, 89 fueron encuestadas y se identificó que 3 pertenecían al tipo estratégico con los nombres de sPMO – Strategic Project Management Office y Oficina de Proyectos Estratégicos.</p> <p>Con base en lo anterior, se puede inferir una proporción aproximada del 3%.</p> <p>Aplicando esta misma proporción al número total de PMO identificadas, se obtiene un estimado de 9 PMO Estratégicas en Colombia.</p> <p>Este valor se toma como referencia y se define una muestra por conveniencia de 26 individuos, asumiendo que por cada PMO estratégica existen entre 2 y 3 integrantes en este equipo de trabajo.</p>

Anexo 12. Descripción general de los roles de los profesionales encuestados

Profesionales encuestados	
Sexo	De 26 profesionales a los que se les aplicó el instrumento: el 53.84% de los encuestados fueron mujeres y el 46.1% fueron hombres que han tenido experiencia en PMO.
Experiencia	El 38.46% tiene experiencia entre dos (2) a cuatro (4) años, el 26.92% tiene experiencia entre cinco (5) a siete (7) años, el 19.23% tiene experiencia de más de diez (10) años y el 15.38% tiene en igualdad de proporciones experiencia de menos de dos (2) años y entre ocho (8) a diez (10) años.
Sector de Experiencia	El sector de servicios e ingeniería con un 57.69%, seguido de los sectores de hidrocarburos, financieros e inmobiliario con 11.54% cada uno, y, tecnología y telecomunicaciones con un 7.69% fueron los sectores donde se aplicó el instrumento (encuesta).

Anexo 13. Descripción general de los profesionales expertos

Profesionales expertos	
Nivel académico	Se realizaron a dos perfiles específicos <ul style="list-style-type: none"> - 4 especialistas y magíster. - 1 psicóloga.

Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Se identificó un profesional por cada rol con experiencia en PMO. - Psicóloga con experiencia en modelos para medición de competencias.
--------------------	--

Anexo 14. Definiciones competencias personales para el modelo conceptual

Competencia	Autor	Definición literata	Definición del modelo conceptual
Liderazgo	(Verma, 1996)	Competencia para dirigir al equipo y a los stakeholders, con el fin de lograr los objetivos del proyecto dentro de las restricciones estipuladas. Se basa en la obtención de resultados a través de las personas, en lugar de estar por encima de ellas.	Influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.
	(Yukl, 2008)	Proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos	
	(Northouse, 2004)	Proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
	(Páez & Yepes, 2005)	El liderazgo gerencial es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa.	
	(Project Managment Institute, 2017)	Conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo , y así ayudar a la organización a alcanzar sus metas de negocio.	
	(International Project Management Association, 2015)	Capacidad de proporcionar dirección y orientación a individuos y grupos , de elegir y aplicar estilos de gestión apropiados en diferentes situaciones, incluye patrones de comportamiento de acuerdo con el tipo de situación, métodos de comunicación, diferentes actitudes frente al conflicto, formas de manejo del comportamiento del equipo del proyecto, toma de decisiones y delegación de funciones.	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literatura</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
	(Díaz & Persivale, 2013)	Inspira y motiva a los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto para gestionar y superar los problemas para lograr efectivamente los objetivos del proyecto.	
	(Maxwell, 2007)	Liderazgo es la capacidad de preocuparse por los demás, y al hacerlo, liberar las ideas, energía y capacidades de los demás.	
	(Cohen, 2017)	Habilidad para adaptarse a los cambios para motivar a otros, comunicar su visión y la del proyecto.	
	(Project Managment Institute, 2017)	Capacidad para guiar, motivar e inspirar a los miembros del equipo y otros stakeholders , con el fin de sobrepasar los problemas presentados y alcanzar efectivamente los objetivos del proyecto.	
		Capacidad de encabezar un equipo e inspirar a hacer su trabajo.	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
Comunicación	(Verma, 1996)	Competencia que permite al gerente de proyecto dar instrucciones, concretar reuniones y transmitir ideas e información hacia los miembros del equipo o cualquier stakeholders interno o externo. La comunicación se da a través de la comunicación interpersonal y escucha activa	Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.
	(Association for project management APM, 2006)	Capacidad de dar, recibir, procesar e interpretar información . La información se puede transmitir de forma verbal, no verbal, activa, pasiva, formal, informalmente, consciente o inconscientemente.	
	(International Project Management Association, 2015)	Competencia que incluye el intercambio de información adecuada , entregada con precisión y coherencia a todos los miembros del equipo del proyecto y a los <i>stakeholders</i> . Los aspectos esenciales de una comunicación efectiva son el contenido y los medios de comunicación (tono de voz, canal, cantidad de	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
		información), los cuales deben ser claros y apropiados.	
	(Cohen, 2017)	Competencia que exige estrategias para mantener una comunicación efectiva con el equipo del proyecto y los stakeholders.	
	(Project Managment Institute, 2017)	<p>Es un intercambio oportuno efectivo, apropiado y preciso de información relevante con los stakeholders usando métodos adecuados.</p> <p>Es un intercambio intencionado o involuntario de información, que puede llegar a ser en forma de ideas, instrucciones o emociones. Los mecanismos mediante los cuales se intercambia información pueden ser escritos, orales, formales o informales, expresivos o no verbales.</p>	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
	(Harvard University, n.d.)	Transmitir información e ideas claramente a través de una variedad de medios para individuos o grupos de una manera que atraiga a la audiencia y ayude ellos entienden y retienen el mensaje.	
	(Dayton University, n.d.)	Capacidad de transmitir pensamientos y expresar ideas de manera efectiva usando el habla en forma individual o situaciones grupales; atiende y comprende completamente lo que otros están diciendo.	
	(Tarcica & Masis, 2013)	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
Gestión (Managing) Habilidades Gerenciales	RAE	<p>1. tr. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.</p> <p>2. tr. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.</p> <p>3. tr. Manejar o conducir una situación problemática.</p>	Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.
	(Robbins & Coulter, 2005)	Gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión.	
	(Taylor, 1994)	“La gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (p.).	
	(Chiavenato, 2004)	El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
		lograr los objetivos organizacionales.	
	(Hitt et al., 2006)	El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas , para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.	
	(Koontz & Weihrich, 2004)	El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.	
	(Silva, 2002)	Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.	
Orientación a Resultados	(Tarcica & Masis, 2013)	Orientación al Logro - Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de	Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
		métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas.	
	(Quejido, 2017)	Interés por realizar el trabajo, persiguiendo y alcanzando los objetivos prefijados y manteniendo unos estándares de excelencia , en el marco de las estrategias de la organización.	
	Glosario Competencias Genéricas https://glosarios.servidor-alicante.com Fecha de creación: 2015-07-30	Motivación para alcanzar y si es posible superar los resultados previstos, fijando metas exigentes , gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los costes y los beneficios.	
	(Harvard University, n.d.)	Enfocar y guiar a otros en el logro de los objetivos laborales.	
Toma de decisiones	(Chiavenato, 2007)	La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas , para determinar un curso a seguir.	Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
	(Freeman y Gilbert, 2008)	La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción , está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la de caos.	diversas alternativas de la solución óptima.
	(Rheault, 1997)	Escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema.	
	(Project Managment Institute, 2015)	Es una actividad social. Tiene sus raíces en las personas y no debe abordarse como un proceso objetivo independiente de los factores humanos. En segundo lugar, quienes toman las decisiones deben reconocer que las decisiones son el producto final de la lucha con las restricciones: de conocimiento, tiempo, recursos, habilidades, fuerzas políticas, legado, leyes de la naturaleza, leyes humanas, ética, personalidades, etc.	
	(Tarcica & Masis, 2013)	Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
		análisis y observaciones previas.	
	(Shapira, 2002)	La toma de decisiones en las organizaciones a menudo se describe como un proceso coherente y racional en el que los intereses y perspectivas alternativos se consideran de manera ordenada hasta que se selecciona la alternativa óptima.	
Profesionalismo	(Equipo editorial etecé, 2020)	El profesionalismo es la manera o la forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, medida y responsabilidad , acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.	Actitudes, comportamientos y prácticas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.
	(Sutton, 2017)	El profesionalismo corresponde a las destrezas, conductas, actitudes, conocimientos y habilidades que implica la competencia profesional e involucra las maneras de proceder que, de acuerdo con las normas culturales y socialmente preestablecidas, señalan que el desempeño	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
		<p>profesional se realiza con honestidad, respeto hacia los demás, deseo de servicio, comprensión, prudencia, objetividad, actitud reflexiva, eficacia e integridad; es decir, con apego a códigos de comportamiento profesional, altruismo y justicia.</p>	
	(Project Management Institute, 2017)	<p>Se ajusta al comportamiento ético regido por la responsabilidad, el respeto, la equidad y la honestidad en la práctica de la gestión de proyectos.</p>	
	(Fabela & Flores, 2015)	<p>Es un subsistema de la profesión, y representa entonces un acto unidad no su estructura más pequeña orientado hacia la cultura, la sociedad o al elemento físico. Es la cualificación (Valoración) que se otorga a la acción humana profesional.</p>	

<i>Competencia</i>	<i>Autor</i>	<i>Definición literata</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
	(Duran et al., 2019)	<p>El término profesionalismo se utiliza para describir a todas aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, la mesura, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe. El profesionalismo es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo con las pautas socialmente establecidas para la misma.</p>	

Anexo 15. Director de la oficina de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS							
Elemento del comportamiento	Definición comportamiento	Gradación de comportamientos					
		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
		6	5	4	3	2	1
		6	5.0 - 5.9	4.0 - 4.9	3.0 - 3.9	2.0 - 2.9	1.0 - 1.9
		EVALUACIÓN	SÍNTESIS	ANÁLISIS	APLICACIÓN	COMPRESIÓN	CONOCIMIENTO
Toma de decisiones: Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más óptima.							
Análisis de entorno	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	Justifica, anticipa, analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su	Anticipa, analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y	Analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y	Informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	Describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	Reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

		impacto en el negocio.	su impacto en el negocio.	su impacto en el negocio.			
Persuasión	Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.	Valora, categoriza, precisa, proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.	Categoriza, precisa, proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.	Precisa, proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.	Proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.	Expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.	Describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
Selección de opciones	Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el	Define, organiza, diferencia, relaciona, resume y	Organiza, diferencia, relaciona, resume y nombra la	Diferencia, relaciona, resume y nombra la importancia de	Relaciona, resume y nombra la importancia de establecer	Resume y nombra la importancia de establecer mecanismos de	Nombra la importancia de establecer mecanismos de selección de

	mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	nombra la importancia de establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	importancia de establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
Identificación de información	Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.	Justifica, integra, prioriza, controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando	Integra, prioriza, controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas,	Prioriza, controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia	Controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia	Expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.	Organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

		conciencia acerca de sus consecuencias.	tomando conciencia acerca de sus consecuencias	acerca de sus consecuencias.	acerca de sus consecuencias.		
Anticipación	Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	Valora, refuerza, analiza, relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	Refuerza, analiza, relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	Analiza, relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	Relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	Describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	Reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.
Análisis de impactos	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias	Apoya, integra, valora, determina, expone y describe la importancia de tomar	Integra, valora, determina, expone y describe la importancia de tomar	Valora, determina, expone y describe la importancia de tomar decisiones	Determina, expone y describe la importancia de tomar decisiones mediante el	Expone y describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de	Describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones

	existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Generación de opciones	Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Justifica, categoriza, analiza, demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Categoriza, analiza, demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Analiza, demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	Nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

Análisis de resultados	Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	Valora, integra, precisa, relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	Integra, precisa, relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	Precisa, relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	Relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	Explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.	Describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
Supervisión	Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.	Apoya, recopila, diferencia, relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con	Recopila, diferencia, relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con	Diferencia, relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con	Relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.	Resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.	Reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

		calidad y oportunidad.	calidad y oportunidad.	calidad y oportunidad.			
Oportunidad en resolución de problemas	Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	Justifica, valida, precisa, demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	Valida, precisa, demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	Precisa, demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	Demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	Explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	Describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.
Habilidades Gerenciales: Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.							
Uso de Herramientas	Diseña y coordina proyectos y trabajos, haciendo uso de herramientas	Evalúa, organiza, diferencia, escoge, cita y escribe herramientas	Organiza, diferencia, escoge, cita y escribe herramientas existentes e	Diferencia, escoge, cita y escribe herramientas existentes e innovadoras	Escoge, cita y escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian	Cita y escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y	Escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y

	existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles.	existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos.	innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos.	que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos.	los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos.	plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos.	plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos.
Prioridades y recursos	Visualiza claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.	Define, categoriza, analiza, incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.	Categoriza, analiza, incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.	Analiza, incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.	Incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.	Revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.	Enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

<p>Eficiente utilización de herramientas y estrategias</p>	<p>Por diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado</p>	<p>Selecciona, desarrolla, distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado</p>	<p>Desarrolla, distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado</p>	<p>Distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado</p>	<p>Informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado</p>	<p>Describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado</p>	<p>Reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado</p>
<p>Colectividad</p>	<p>Une y moviliza formal e informalmente al equipo entero a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja.</p>	<p>Evalúa, planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.</p>	<p>Planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalment</p>	<p>Diferencia, relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.</p>	<p>Relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.</p>	<p>Expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.</p>	<p>Define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.</p>

			e al equipo entero.				
Desempeño y rendimiento laboral	Analiza sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.	Evalúa, revisa, ilustra, proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.	Revisa, ilustra, proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el	Ilustra, proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.	Proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.	Indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.	Reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.

			logro de los objetivos acordados.				
Trabajo en equipo	Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales	Apoya, refuerza, prioriza, informa, expone y nombra el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.	Refuerza, prioriza, informa, expone y nombra el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.	Prioriza, informa, expone y nombra el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.	Informa, expone y nombra el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.	Expone y nombra el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.	Nombra el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
Escucha y comprensión	Es reconocido por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.	Selecciona, facilita, analiza, contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.	Facilita, analiza, contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.	Analiza, contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.	Contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.	Ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.	Define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.

Motivación y compromiso	Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.	Evalúa, planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.	Planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.	Diferencia, relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.	Relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.	Expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.	Define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores,
Habilidades del equipo	Identifica con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y	Defiende, refuerza, valora, informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en	Refuerza, valora, informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en	Valora, informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera	Informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de	Reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo,	Enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y

	estrategias que permiten potenciarlos.	ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.	ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.	modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.	trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.	herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.	estrategias que permiten potenciarlos.
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.							
Seguridad y solvencia	Se maneja con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.	Justifica, refuerza, prioriza, controla, explica y reconoce la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.	Refuerza, prioriza, controla, explica y reconoce la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.	Prioriza, controla, explica y reconoce la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.	Controla, explica y reconoce la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.	Explica y reconoce la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.	Reconoce la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
Expresión verbal y corporal	Posee un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un	Critica, elabora, distingue, escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en	Elabora, distingue, escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con una rica	Distingue, escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación	Escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en	Indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es	Describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en

	adecuado uso de la expresión corporal.	los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.	aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.	lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.	que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.	necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.	que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.
Tolerancia a la presión	Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	Defiende, refuerza, precisa, demuestra, discute, describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	Refuerza, precisa, demuestra, discute, describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	Precisa, demuestra, discute, describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	Demuestra, discute, describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	Discute, describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.	Describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.
Desempeño en situaciones difíciles	Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en	Argumenta, estructura, prioriza, demuestra, expone y reconoce la	Estructura, prioriza, demuestra, expone y reconoce la importancia	Prioriza, demuestra, expone y reconoce la importancia de expresarse con	Demuestra, expone y reconoce la importancia de expresarse con claridad y	Expone, reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en	Reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda

	situaciones difíciles.	importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.	de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.	claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.	precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.	toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.	circunstancia, aun en situaciones difíciles.
Identidad institucional/organizacional	Prioriza el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.	Selecciona, desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.	Desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.	Prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.	Proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.	Expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.	Nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.

Anexo 16. Gestor de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS							
Elemento de los comportamientos	Definición genérica del comportamiento	Gradación de comportamientos					
		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
		6	5	4	3	2	1
		6	5.0 - 5.9	4.0 - 4.9	3.0 - 3.9	2.0 - 2.9	1.0 - 1.9
		EVALUACIÓN	SÍNTESIS	ANÁLISIS	APLICACIÓN	COMPRENSIÓN	CONOCIMIENTO
Profesionalismo: Actitudes, comportamientos y practicas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.							
Empoderamiento	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Define, desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
Compromiso	Transmite a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Argumenta, refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes	Refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar	Precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar	Demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

		para generar compromiso e identificación.	compromiso e identificación.	compromiso e identificación.			
Apoyar el cumplimiento de logros	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Apoya, recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
Ejerce control	Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Define, elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para	Elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para	Diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos.

	objetivos propuestos.	lograr los objetivos propuestos.	lograr los objetivos propuestos.	objetivos propuestos.	objetivos propuestos.	objetivos propuestos.	
Responsabilidad	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo seleccionan, integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
Estructura la organización	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Define, adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
Trabajo Organizado	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización	Decide, revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que	Revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que	Examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las	Informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la	Expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la	Etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización

	como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	respeto tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	respeto tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.
Fiabilidad	Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Seleccionado, estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
Identidad	Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Selecciona, categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses	Categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del	Diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del	Usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del	Cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

		propios y del sector u organización.	sector u organización.	sector u organización.	sector u organización.		
Efectividad: Finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados.							
Exigencia	Plantea para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y logra alcanzarlas exitosamente.	Apoya, valida, precisa, relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.	Valida, precisa, relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.	Precisa, relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.	Relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.	Explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.	Describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.
Promociona exigencia	Fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.	Justifica, refuerza, categoriza, informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores	Refuerza, categoriza, informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la	Categoriza, informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la	Informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para	Identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas	Reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para

		de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.	organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.	capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.	establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.	desafiantes, para sí mismo y para los demás.	sí mismo y para los demás.
Productividad	Diseña metas ambiciosas y factibles, que logra transmitir a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Argumenta, categoriza, prioriza, contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Categoriza, prioriza, contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Prioriza, contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.
Satisfacción del cliente	Desarrolla procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad	Define, planea, valora, determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar	Planea, valora, determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y	Valora, determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y	Determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que	Ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan	Relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los

	deseado y requerido.	procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.	sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.	sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.	permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.	alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.	objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.
Destacarse	Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.	Ayuda, categoriza, precisa, administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.	Categoriza, precisa, administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.	Precisa, administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.	Administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.	Explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.	Organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.
Definición de retos	Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y	Apoya, integra, analiza, proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y	Integra, analiza, proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos	Analiza, proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos	Proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes	Expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la	Reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización,

	estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia.	firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.	los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.	los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.	de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.	organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.	para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
Tenacidad	Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.	Justifica, valida, precisa, demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores	Valida, precisa, demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores	Precisa, demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores	Demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.	Expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.	Describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

		de su organización.	de su organización.	de su organización.			
Liderazgo	Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.	Define, recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.	Recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.	Prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.	Relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.	Expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.	Relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.
Perseverancia	Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización,	Defiende, adapta, valora, proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor	Adapta, valora, proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y	Valora, proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y	Proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal,	Identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo	Reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para

	ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.	organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.	personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.	personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.	proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.	programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.	toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
Persistencia	Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.	Justifica, planea, diferencia, relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.	Planea, diferencia, relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.	Diferencia, relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.	Relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.	Explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.	Reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders							

Administración de la información	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Defiende, valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
Claridad e impacto	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Argumenta, desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
Preparación del mensaje	Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.	Valora, valida, categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones	Valida, categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones	Categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las.	Escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las.	Clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las.	Hace listas de instrucciones antes de transmitir las.

		antes de transmitirlas.	antes de transmitirlas.				
Reglas del lenguaje	Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Elige, incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
Adaptación del mensaje	Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.	Predice, adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el	Adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el	Distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el	Utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.	Identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.	Reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.

		cual esta interactuando.	cual esta interactuando.	cual esta interactuando.			
Evaluación del mensaje entregado	Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Juzga, valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.
Recopilación de información relevante	Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Valora, adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.

Interpretación de lenguaje verbal y no verbal	Detecta los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	Evalúa, anticipa, analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	Anticipa, analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	Analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	Proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	Traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	Relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
Retroalimentación	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Defiende, desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
Empatía	Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	Argumenta, integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en	Integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus	Precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus	Demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista	Expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas	Reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas

		entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	y evitando ideas preconcebidas y juicios.	preconcebidas y juicios.	preconcebidas y juicios.
Influencia	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Justifica, desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.

Anexo 17. Jefe de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS							
Elemento de los comportamientos	Definición genérica del comportamiento	Gradación de comportamientos					
		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
		6	5	4	3	2	1
		6	5.0 - 5.9	4.0 - 4.9	3.0 - 3.9	2.0 - 2.9	1.0 - 1.9
		EVALUACIÓN	SÍNTESIS	ANÁLISIS	APLICACIÓN	COMPRENSIÓN	CONOCIMIENTO
Orientación a Resultados: Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos							
Compromiso	Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.	Define, valida, precisa, proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera	Valida, precisa, proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.	Precisa, proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.	Proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.	Identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.	Reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

		realista y ambiciosa.					
Eficiencia	Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.	Evalúa, refuerza, categoriza, relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.	Refuerza, categoriza, relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.	Categoriza, relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.	Relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.	Revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.	Describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

Consecución de resultados	Muestra un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.	Apoya, valida, prioriza, informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.	Valida, prioriza, informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.	Prioriza, informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.	Informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.	Clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.	Nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
Responsabilidad	Responsabilidad es y cumplimiento de los objetivos.	Justifica, integra, analiza, demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles.	Integra, analiza, demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles.	Analiza, demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles.	Demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles.	Explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles.	Relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles.

<p>Insistencia</p>	<p>Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p>	<p>Argumenta, adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p>	<p>Adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p>	<p>Valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p>	<p>Relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p>	<p>Expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p>	<p>Describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p>
<p>Seguimiento</p>	<p>Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</p>	<p>Valora, estructura, diferencia, controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo</p>	<p>Estructura, diferencia, controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</p>	<p>Diferencia, controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</p>	<p>Controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</p>	<p>Describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</p>	<p>Recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</p>

		relevantes y válidos.					
Exigencia	Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.	Defiende, anticipa, analiza, establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.	Anticipa, analiza, establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.	Analiza, establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.	Establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.	Expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.	Reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
Adaptación	Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.	Predice, refuerza, distingue, relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un	Refuerza, distingue, relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de	Distingue, relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño,	Relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien	Identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y	Describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y

		alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.	desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.	aunque cambien sus funciones y las de su entorno.	sus funciones y las de su entorno.	las de su entorno.	las de su entorno.
Mejora continua	Mejora continuamente los procesos del trabajo.	Apoya, anticipa, ilustra, relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.	Anticipa, ilustra, relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.	Ilustra, relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.	Relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.	Explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.	Reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.
Optimizar	Genera ahorro de recursos.	Argumenta, valida, precisa, determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.	Valida, precisa, determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.	Precisa, determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.	Determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.	Identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.	Nombra la importancia de generar ahorro de recursos.
Habitación	Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.	Justifica, organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en	Organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos	Prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes,	Aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes,	Describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo	Reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de

		contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.	cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.	consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.	consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.	soluciones de alto impacto para la organización.	alto impacto para la organización.
Liderazgo: Influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.							
Dirigir	Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	Apoya, elabora, analiza, controla, ilustra, recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	Elabora, analiza, controla, ilustra y recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	Analiza, controla, ilustra y recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	Controla, ilustra y recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	Ilustra y recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	Recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
Ejemplo	Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.	Define, formula, analiza, establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo.	Formula, analiza, establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo.	Analiza, establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo.	Establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo.	Describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo.	Reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo.
Acierto	Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.	Evalúa, planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de	Planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de	Inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la	Aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la	Ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la	Nombra los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.

		desarrollo de la acción para cada grupo.	desarrollo de la acción para cada grupo.	acción para cada grupo.	acción para cada grupo.	acción para cada grupo.	
Motiva y estimula	Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.	Define, estructura, examina, escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.	Estructura, examina, escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.	Examina, escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.	Escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.	Clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.	Escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
Clima armonioso y mutuo respeto	Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.	Define, precisa, examina, proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su	Genera, examina, proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su	Examina, proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle	Proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus	Expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus	Reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

		gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.	gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.	también sus tareas con alto nivel de energía.	tareas con alto nivel de energía.	tareas con alto nivel de energía.	
Promueve ambiente participativo	Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.	Selecciona, integra, prioriza, escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.	Integra, prioriza, escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.	Prioriza, escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.	Escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.	Ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.	Nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
Confiabilidad	Es confiable, y un referente que genera lealtad	Argumenta, revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad.	Revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad.	Examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad.	Establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad.	Explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad.	Define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad.
Respeto e Identidad	Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.	Defiende, valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.	Valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.	Diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.	Determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.	Expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.	Reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.

Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.							
Administración de la información	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Defiende, valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	Nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
Claridad e impacto	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Argumenta, desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.	Reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
Preparación del mensaje	Prepara sus instrucciones	Valora, valida, categoriza, escoge, clasifica	Valida, categoriza, escoge, clasifica	Categoriza, escoge, clasifica y hace listas de	Escoge, clasifica y hace listas de	Clasifica y hace listas de instrucciones	Hace listas de instrucciones

	antes de transmitirlas.	y hace listas de instrucciones antes de transmitirlas.	y hace listas de instrucciones antes de transmitirlas.	instrucciones antes de transmitirlas.	instrucciones antes de transmitirlas.	antes de transmitirlas.	antes de transmitirlas.
Reglas del lenguaje	Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Elige, incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	Reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
Adaptación del mensaje	Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.	Predice, adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el	Adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el	Distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.	Utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.	Identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.	Reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.

		cual esta interactuando.	cual esta interactuando.				
Evaluación del mensaje entregado	Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Juzga, valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.	Reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.
Recopilación de información relevante	Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Valora, adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	Describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
Interpretación de lenguaje verbal y no verbal	Detecta los sentimientos que subyacen el mensaje,	Evalúa, anticipa, analiza, proyecta,	Anticipa, analiza, proyecta, traduce,	Analiza, proyecta, traduce, relaciona los	Proyecta, traduce, relaciona los sentimientos	Traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el	Relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje,

	interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
Retroalimentación	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Defiende, desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
Empatía	Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	Argumenta, integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas	Integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	Precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	Demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	Expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	Reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.

		preconcebidas y juicios.					
Influencia	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Justifica, desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	Conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.

Anexo 18. Administrador de portafolio de proyectos. Diccionario de comportamientos de las competencias

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS							
Elemento de los comportamientos	Definición genérica del comportamiento	Gradación de comportamientos					
		Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
		6	5	4	3	2	1
		6	5.0 - 5.9	4.0 - 4.9	3.0 - 3.9	2.0 - 2.9	1.0 - 1.9
		EVALUACIÓN	SÍNTESIS	ANÁLISIS	APLICACIÓN	COMPRENSIÓN	CONOCIMIENTO
Profesionalismo: Actitudes, comportamientos y prácticas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.							
Empoderamiento	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Define, desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	Escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
Compromiso	Transmite a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Argumenta, refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar	Refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar	Precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

		compromiso e identificación.	compromiso e identificación.				
Apoyar el cumplimiento de logros	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidos con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Apoya, recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometidos con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometidos con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometidos con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometidos con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometidos con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Memoriza las decisiones organizacionales comprometidos con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
Ejerce control	Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Define, elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para	Elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para	Diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los	Escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos.

	objetivos propuestos.	lograr los objetivos propuestos.	lograr los objetivos propuestos.	objetivos propuestos.	objetivos propuestos.	objetivos propuestos.	
Responsabilidad	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo seleccionan, integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Lo recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
Estructura la organización	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Define, adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
Trabajo organizado	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la	Decide, revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de	Revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de	Examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que	Informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las	Expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las	Etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la

	organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.
Fiabilidad	Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Seleccionado, estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
Identidad	Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del	Selecciona, categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre	Categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses	Diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del	Usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del	Cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del	Ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del

	sector u organización.	intereses propios y del sector u organización.	propios y del sector u organización.	sector u organización.	sector u organización.	sector u organización.	sector u organización.
Orientación a Resultados: Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos							
Organización	Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.	Justifica, refuerza, precisa, demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.	Refuerza, precisa, demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.	Precisa, demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.	Demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.	Expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.	Describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.
Competitividad	Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Define, categoriza, prioriza, controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Categoriza, prioriza, controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Prioriza, controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

Agradecimiento y satisfacción	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	Argumenta, valida y examina, calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	Valida y examina, calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	Examina, calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	Calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	Describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	Reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
Eficiencia	Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	Apoya, formula, valora, proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	Formula, valora, proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	Valora, proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	Proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	Resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	Describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
Respuesta oportuna	Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los	Defiende, refuerza, diferencia, relaciona, expone y reconoce la trascendencia de	Refuerza, diferencia, relaciona, expone y reconoce la trascendencia de actuar con	Diferencia, relaciona, expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y	Relaciona, expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de	Expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante	Reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que

	competidores o responder a las necesidades de los clientes.	actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.	velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.	sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.	urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.	situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.	requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.
Mejora continua	Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,	Apoya, refuerza, prioriza, relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,	Refuerza, prioriza, relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,	Prioriza, relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,	Relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,	Expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,	Reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,
Exigencia	Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los	Justifica, recopila, precisa, demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para sí y para los otros los parámetros a	Recopila, precisa, demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y	Precisa, demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su	Demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para	Contrasta y describe la importancia de fijar para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar	Describe la importancia de fijar para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares

	plazos establecidos.	alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.	orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.	accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.	lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.	los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.	de desempeño y respetar los plazos establecidos.
Exaltación	Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.	Apoya, integra, prioriza, relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.	Integra, prioriza, relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.	Prioriza, relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.	Relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.	Resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.	Nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
Reconocimiento	Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Valora, valida, precisa, informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de	Valida, precisa, informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de	Precisa, informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de	Informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

		la compensación.	la compensación.	la compensación.			
Habilidades Cognitivas: Capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.							
Comprensión de procesos organizacionales	Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.	Evalúa, integra, analiza, relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.	Integra, analiza, relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.	Analiza, relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.	Relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.	Identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.	Describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.
Identificación de problemas	Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.	Argumenta, anticipa, analiza, soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.	Anticipa, analiza, soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.	Analiza, soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.	Soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.	Expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.	Reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.

Identificación de oportunidades	Detecta oportunidades	Selecciona, desarrolla, compara, produce, da ejemplos y describe oportunidades	Desarrolla, compara, produce, da ejemplos y describe oportunidades	Produce, da ejemplos y describe oportunidades	Produce, da ejemplos y describe oportunidades	Da ejemplos y describe oportunidades	Describe oportunidades
Comprensión de situaciones complejas	Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.	Juzga, valida, valora, resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.	Valida, valora, resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.	Valora, resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.	Resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.	Expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.	Reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
Análisis de información	Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.	Interpreta, valida, discrimina, usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.	Valida, discrimina, usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.	Discrimina, usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.	Usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.	Clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.	Etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.

Relaciones entre variables	Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.	Concluye, formula, prioriza, demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.	Formula, prioriza, demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.	Prioriza, demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.	Demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.	Cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.	Reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.
Uso de hechos y datos concretos	Trabaja con hechos y datos concretos.	Contrasta, revisa, distingue, recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos.	Revisa, distingue, recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos.	Distingue, recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos.	Recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos.	Clasifica, selecciona hechos y datos concretos.	Selecciona hechos y datos concretos.
Análisis integral	Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.	Define, elabora, ilustra, aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información.	Elabora, ilustra, aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información.	Ilustra, aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información.	Aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información.	Identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información.	Describe una visión de conjunto en el análisis de la información.
Ayudas y recursividad	Clasifica las ideas usando gráficos y/o trabajos que explican los fenómenos analizados.	Juzga, crea, diagrama, produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o	Crea, diagrama, produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que	Diagrama, produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que	Produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los	Clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los	Relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados.

		trabaja que explican los fenómenos analizados.	explican los fenómenos analizados.	explican los fenómenos analizados.	fenómenos analizados.	fenómenos analizados.	
Organización de la información	Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.	Justifica, estructura, distingue, utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.	Estructura, distingue, utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.	Distingue, utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.	Utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.	Ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.	Organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.

Anexo 19. Enunciados Director de la oficina de proyectos

<i>No. Pregunta</i>	<i>Enunciado</i>
	Toma de decisiones: Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más optima.
1	<p>_____ la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>Analiza</p> <p>Anticipa</p> <p>Describe</p> <p>Informa</p> <p>Justifica</p> <p>Reconoce</p>
2	<p>Para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio; cual considera que es la opción más relevante:</p> <p>Conoce la necesidad de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes.</p> <p>Logra implementar información de otros contextos para reconocer la importancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes.</p> <p>Aplica habilidades y destrezas propias para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes.</p> <p>Analiza detalladamente cada una de las estrategias dirigidas a encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio</p> <p>Implementa conocimiento y estructura mecanismos eficaces para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio</p> <p>Evalúa constantemente el cumplimiento de los mecanismos implementados para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, con el fin de generar mejoras permanentes que garanticen el correcto desempeño.</p>

3	_____ la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
	Categoriza
	Describe
	Expresa
	Precisa
	Proyecta
	Valora
4	Cuando se trata de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, cual considera que es la opción más relevante:
	Tiene conocimiento de estrategias previas dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver.
	Logra utilizar información de otros contextos para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver.
	Aplica habilidades y destrezas propias para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver.
	Analiza detalladamente cada una de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver.
	Tiene la capacidad de implementar conocimiento y estructurar mecanismos para el cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver.
	Realiza un análisis constante del cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver para garantizar mejores resultados.
5	_____ la importancia de establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
	Define
	Diferencia
	Nombra

	Organiza
	Relaciona
	Resume
6	Cuando se trata de establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales; cual considera que es la opción más relevante:
	Conoce la necesidad de establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado.
	Logra implementar información de otros contextos para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado desde diferentes puntos de vista.
	Aplica habilidades y destrezas propias para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado teniendo en cuenta diferentes puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
	Analiza detalladamente cada una de las posibles estrategias dirigidas a establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, analizando diferentes puntos de vista que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
	Implementa conocimiento y estructura mecanismos eficaces para establecer estrategias y herramientas de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde todos los puntos de vista, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
	Evalúa constantemente las estrategias y herramientas implementadas para la selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde todos los puntos de vista, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y realizando una constante evaluación y análisis para la mejora y efectividad de los mecanismos.
7	_____ el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
	Controla
	Expone
	Integra
	Justifica
	Organiza
	Prioriza

8	Cuando se trata de controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias; cual considera que es la opción más relevante:
	Conoce la importancia de controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas.
	Logra implementar información previa para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de su importancia.
	Aplica habilidades y destrezas propias encaminadas a controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
	Analiza detalladamente cada una de las posibles estrategias dirigidas a controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
	Implementa conocimiento y estructura mecanismos eficaces para controlar el desarrollo de las opciones elegidas garantizando las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias y garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
	Evalúa constantemente las estrategias y herramientas implementadas para controlar el desarrollo de las opciones elegidas garantizando las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias y garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de generar cambios oportunos que aporten mayor eficiencia en el proceso.
9	_____ la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.
	Analiza
	Describe
	Reconoce
	Refuerza
	Relaciona
Valora	
10	_____ la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
	Apoya

	Describe
	Determina
	Expone
	Integra
	Valora
11	<p>Para tomar decisiones viables y convenientes considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, cual considera que es la opción más relevante:</p> <p>Tiene conocimiento previo de circunstancias existentes.</p> <p>Comprende la importancia de relacionar y apropiar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>Utiliza aprendizajes previos para considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>Analiza detalladamente cada una de las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>Propone diferentes alternativas y mecanismos para tomar decisiones viables y convenientes considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>Evalúa constantemente las alternativas y mecanismos para tomar decisiones viables y convenientes considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio y garantizar óptimos resultados.</p>
12	<p>_____ la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.</p> <p>Analiza</p> <p>Categoriza</p> <p>Demuestra</p> <p>Explica</p> <p>Justifica</p> <p>Nombra</p>

13	_____ la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
	Valora
	Integra
	Precisa
	Relaciona
	Describe
14	_____ la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
	Apoya
	Diferencia
	Reconoce
	Recopila
	Resume
15	_____ la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.
	Demuestra
	Describe
	Explica
	Justifica

	Precisa
	Valida
Habilidades Gerenciales: Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.	
1	_____ herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos.
	Evalúa
	Organiza
	Diferencia
	Escoge
	Cita
	Escribe
2	Para potenciar los recursos y plazos disponibles, usted:
	Escribe herramientas para el diseño y coordinación de proyectos.
	Expone diferentes formas de coordinar trabajos y proyectos.
	Aplica herramientas previamente aprendidas de coordinación.
	Entiende en la organización y en el desarrollo de proyecto que herramientas necesita.
	Plantea herramientas existentes que promuevan la coordinación de proyectos y trabajos.
	Selecciona, diseña y coordina proyectos y trabajos haciendo uso de herramientas existentes e innovadoras.
3	_____ claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.
	Define

	Categoriza
	Analiza
	Incluye
	Revisa
	Enumera
4	Con el fin de alcanzar los objetivos acordados y las expectativas planteadas, usted:
	Relaciona información previamente aprendida sobre los distintos tipos de recursos con los que se cuenta.
	Identifica prioridades y entiende que debe presentar información de los recursos con lo que cuenta la organización.
	Usa lo aprendido previamente respecto a aplicar recursos de la organización y prioridades.
	Entiende la estructura de la organización respecto a los recursos a aplicar y las prioridades.
	Aplica conocimientos previos respecto a los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la organización y propone nuevas ideas de priorización.
	Crea prioridades y aplica los distintos tipos de recursos con lo que cuenta la organización.
5	_____ diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.
	Selecciona
	Desarrolla
	Distingue
	Informa
	Describe
	Reconoce

6	Para implementar, comunicar y mantener una visión clara del propósito planteado, usted:
	Reconoce información de herramientas y estrategias.
	Presenta y comunica información respecto al uso de instrumentos y habilidades técnicas.
	Usa información eficiente respecto a herramientas y estrategias.
	Según la estructura de la organización, usa herramientas y estrategias.
	Integra estrategias y usa eficientemente herramientas con el fin de obtener un mejor resultado.
	Define claramente estrategias y herramientas según las necesidades de la organización para lograr los objetivos planteados inicialmente.
7	_____ a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.
	Evalúa
	Planea
	Diferencia
	Relaciona
	Analiza
	Define
8	_____ sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.
	Evalúa
	Revisa
	Ilustra
	Proyecta

	Indica
	Reconoce
9	Para analizar sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, usted:
	Nombra información acerca del desempeño del equipo.
	Cita investigaciones para que sus colaboradores se acerquen al nivel esperado.
	Determina niveles de desempeño para el logro de los objetivos esperados.
	Examina el desempeño y rendimiento profesional de los colaboradores.
	Planea la evolución del incremento laboral para acercarse a lo esperado.
	Define y comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral y el desempeño del equipo para acercarse al estándar esperado y obtener los objetivos acordados.
10	_____ el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
	Apoya
	Refuerza
	Prioriza
	Informa
	Expone
	Nombra
11	_____ por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.
	Selecciona
	Facilita

	Analiza
	Contribuye
	Ordena
	Define
12	_____ a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.
	Evalúa
	Planea
	Diferencia
	Relaciona
	Expone
	Define
13	Con el fin de mantener la motivación y el compromiso de su grupo, usted:
	Enumera el esfuerzo de sus colaboradores.
	Reporta personalmente el cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores.
	Incluye aspectos positivos para aquellos integrantes que demuestren cumplir con los objetivos planteados.
	Personalmente reconoce el esfuerzo de los integrantes del equipo.
	Planea el reconocimiento y esfuerzo de los integrantes del equipo en producir cosas nuevas y originales.
	Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.
14	_____ con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

	Defiende
	Refuerza
	Valora
	Informa
	Reconoce
	Enumera
15	Al identificar los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros, usted:
	Observa el trabajo que se realiza para el desarrollo de las actividades.
	Comprende información basada en conocimiento previo sobre los modos de trabajo.
	Utiliza herramientas que potencien las habilidades y conocimientos.
	Encuentra y estructura modelos de trabajo que maximicen el impacto del trabajo en el logro de los objetivos del proyecto.
	Integra ideas para aumentar la pertenencia y compromiso.
	Valora y evalúa modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.	
1	_____ la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
	Controla
	Explica
	Justifica
	Prioriza

	Reconoce
	Refuerza
2	Ante situaciones inesperadas y/o planeadas usted:
	Tiene una idea aproximada respecto a cómo manejar la situación con seguridad y solvencia.
	Demuestra conocimiento adquirido asociando la situación a otro hecho para actuar con seguridad y solvencia.
	Aplica destrezas adquiridas para actuar con seguridad y solvencia sin importar si la situación es totalmente nueva.
	Descompone la situación y comprende cada una de sus partes para solucionarla con seguridad y solvencia.
	Combina ideas y propone soluciones para manejar este tipo de situaciones con seguridad y solvencia.
	Emite juicios respecto a las diferentes maneras para desenvolverse con seguridad y confianza en situaciones inesperadas o planeadas.
3	La mesa directiva cita al gerente del proyecto y a usted a una reunión, porque ha llegado un requerimiento legal de los entes de control de uno de los proyectos aprobados por la PMO. Dentro de la reunión usted:
	Recuerda fácilmente datos, ideas y símbolos para demostrar seguridad sobre la información que está proporcionando.
	Busca presentar la información relacionando otros datos y planteando causas y consecuencias con el fin de tener solvencia y seguridad al transmitir el mensaje.
	Proyecta seguridad y solvencia controlando los factores que puedan distorsionar el mensaje que está dando.
	Prioriza la seguridad y la solvencia del mensaje al comunicar sus ideas.
	Refuerza el mensaje que entrega para proporcionar seguridad y solvencia sobre la información que está brindando.
	Argumenta la información que proporciona para evidenciar seguridad y solvencia sobre la información que está suministrando.
4	_____ acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.
	Critica
	Describe

	Distingue
	Elabora
	Escoge
	Indica
5	Cuando se encuentra frente a una audiencia de alto nivel, con posible presencia de medios de comunicación usted:
	Recuerda y procura aproximarse a información aprendida en cuanto a expresión verbal y corporal.
	Comprende los puntos claves para exponer un buen nivel de expresión verbal y corporal.
	Utiliza aquello que ha aprendido en su exposición sin prestar mucha atención a la necesidad particular de la exposición.
	Utiliza partes de su conocimiento en expresión verbal y corporal para demostrar un buen nivel de expresión.
	Es capaz de proponer nuevas maneras para expresarse adecuadamente tanto verbal como corporalmente.
	Juzga en todo momento su expresión verbal y corporal, evaluándola según el uso adecuado.
6	Se encuentra en la reunión de finalización de año. Puesto que el CEO de la empresa se encuentra indispuerto, la organización del evento le ha pedido que prepare un discurso. El CEO de la empresa destaca entre otras cosas por su excelente expresión verbal y corporal, por lo que no se espera menos. En este caso usted:
	Repasa grabaciones de discursos anteriores para memorizar algunos puntos clave en expresión verbal y corporal.
	Gracias a capacitación previa usted ha comprendido los puntos clave de la buena comunicación verbal y corporal y con base en eso desarrolla su discurso.
	Aun cuando considera tener un buen nivel de expresión verbal y corporal, sabe que cada discurso tiene particularidades que lo hacen diferente a todas sus experiencias, por eso se preocupa por escoger dentro de su conocimiento en comunicación verbal y corporal aquello que aplica para esta situación particular.
	Prioriza puntos específicos que desea resaltar en su presentación y construye un guion que le permita ilustrar su buen nivel de expresión verbal y corporal.
	Considera que la clave del éxito de su presentación no es imitar al CEO, si no crear y proponer su propio estilo respetando parámetros en comunicación verbal y corporal.
Simula su presentación y juzga respecto a la calidad del mensaje y específicamente evalúa su expresión verbal y corporal, repitiendo varias veces hasta concluir que demuestra un muy buen nivel en estos aspectos.	

7	_____ las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.
	Defiende
	Demuestra
	Describe
	Discute
	Precisa
	Refuerza
8	Cuando tiene que exponer sus ideas, pero es obstaculizado o presionado usted:
	Se preocupa por recordar situaciones similares para manejar el momento y continuar su exposición.
	Transforma los obstáculos que se presentan para entender la situación y se preocupa por no caer en la presión.
	Sabe claramente como controlar la presión aplicando destrezas adquiridas para resolver la situación.
	Es consiente de este tipo de situaciones y es capaz de afrontarlas mediante el análisis.
	Combina sus ideas con los obstáculos presentados para desarrollar el discurso sin modificar el mensaje planeado.
	Evalúa los obstáculos presentados y justifica el mensaje planeado.
9	Se encuentra en una reunión no planeada con la mesa directiva para evaluar un proyecto de grandes magnitudes sobre el cual se esperaban beneficios a corto plazo que no han sido posibles percibir por razones ajenas a su control. Usted está convencido de que el proyecto entregara los beneficios estimados cuando se superen algunos obstáculos, sin embargo, es de conocimiento general que la mesa directiva tiene la intension de cancelar dicho proyecto. Durante la reunión usted:
	Recuerda que alguno de sus libros favoritos se recomendaba que para presentar adecuadamente sus argumentos debe tolerar la presión de la mesa directiva.
	Sabe que tolerar la presión de la mesa directiva es fundamental para fortalecer sus argumentos.
	Tolera la presión que recibe de parte de la mesa directiva y se enfoca en responder de manera asertiva.

	Analiza los argumentos de la mesa directiva sin sentirlos personales y defiende sus ideas sin entrar en conflictos.
	Anticipa los argumentos de la mesa directiva y prepara un plan para convencerlos de no terminar anticipadamente el proyecto.
	Predice los argumentos de la mesa directiva y evalúa cada uno de ellos para seleccionar la respuesta adecuada, conservando en todo momento la calma.
10	_____ la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.
	Argumenta
	Demuestra
	Estructura
	Expone
	Prioriza
	Reconoce
11	Ante situaciones difíciles usted:
	Se esfuerza por recordar la importancia de expresarse con claridad y precisión puesto que reconoce situaciones familiares.
	Comprende los puntos claves para exponer con claridad y precisión ante situaciones similares.
	Tiene claro como expresarse con claridad y precisión ante situaciones difíciles.
	Considera que todas las situaciones difíciles pueden descomponerse para encontrar la raíz del conflicto sin afectar la claridad y precisión de la exposición.
	A pesar de la situación puede formular técnicas para resolverla, manteniendo claridad y precisión en su mensaje.
	Verifica el valor de las evidencias que presenta la situación, escoge la mejor solución con base en argumentos y emite su juicio con claridad y precisión.
12	En el momento de transmitir una noticia que afecta de forma determinante la continuidad de un proyecto y por tanto del equipo de trabajo usted:
	Reconoce la necesidad de expresarse con claridad y precisión, para que el mensaje sea entendido correctamente.

	<p>Revisa que el mensaje que va a transmitir sea claro, preciso y comprensible para sus interlocutores.</p> <p>Utiliza un lenguaje claro y preciso para informar la noticia que afecta al equipo de trabajo.</p> <p>Descompone los elementos más importantes de la información a suministrar, para asegurarse de proporcionar información clara y precisa.</p> <p>Estructura el mensaje que va a entregar utilizando sus habilidades comunicativas para dar claridad y precisión a la noticia que va a emitir.</p> <p>Estima y evalúa el impacto que generar la noticia en el equipo de trabajo para poder determinar el grado de claridad y precisión con el que deberá comunicarse.</p>
13	<p>_____ el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.</p> <p>Desarrolla</p> <p>Expone</p> <p>Nombra</p> <p>Prioriza</p> <p>Proyecta</p> <p>Selecciona</p>
14	<p>En caso de tener que elegir entre la imagen institucional y sus propias ideas, intereses o criterios, ud:</p> <p>Recuerda instrucciones que se le han dado en relación a la identidad institucional/organizacional.</p> <p>Es consciente de la importancia de priorizar el mensaje y la imagen institucional.</p> <p>Sabe cómo priorizar el mensaje y la imagen institucional, aunque la situación no se parezca a ninguna de las practicadas en capacitaciones previas.</p> <p>Aunque la necesidad de elegir entre la imagen institucional y sus ideas no se presenta de manera específica, usted reconoce la situación y prioriza el mensaje organizacional sobre sus propias ideas.</p> <p>Elabora un plan o propone un procedimiento para exponer de manera clara su interés en priorizar la imagen institucional.</p> <p>Justifica claramente la necesidad de alinear las ideas, intereses y criterios con los valores y la imagen institucional.</p>

15	<p>La Junta directiva le encomendó comunicar la estrategia a seguir para prioriza los proyectos que se ejecutarán en el siguiente año, sin embargo, usted no se encuentra totalmente convencido de algunos aspectos en la estrategia. Por lo tanto, decide:</p>
	<p>Comunicar la estrategia recordando que en el mensaje debe prevalecer la imagen institucional sobre su opinión.</p>
	<p>Comunicar la estrategia exponiéndola a partir de sus causas y consecuencias y mostrando estrictamente la directriz institucional, sin incluir sus propios criterios.</p>
	<p>Controla su necesidad de expresar sus propias ideas, comunicando la estrategia de acuerdo con lo solicitado por la junta directiva.</p>
	<p>Analiza la forma de emitir su mensaje cuidando que sus criterios e ideas no interfieran con la comunicación de la estrategia.</p>
	<p>Estructura la forma en que comunicará la estrategia de tal forma que sus inconformidades no se vean reflejadas en el mensaje.</p>
	<p>Comunica la estrategia, argumentando a partir de los lineamientos dados por la junta directiva y evitando mostrar sus propias inquietudes.</p>

Anexo 20. Enunciados Gestor de proyectos

<i>No. Pregunta</i>	<i>Enunciado</i>
	Profesionalismo: Actitudes, comportamientos y practicas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.
1	<p>_____ objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.</p> <p>Define</p> <p>Desarrolla</p> <p>Distingue</p> <p>Incluye</p> <p>Cita</p> <p>Escribe</p>
2	<p>_____ a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.</p> <p>Argumenta</p> <p>Refuerza</p> <p>Precisa</p> <p>Demuestra</p> <p>Expresa</p> <p>Nombra</p>
3	<p>Para generar compromiso e identificación, ud:</p> <p>Describe en la organización sus conocimientos.</p> <p>Escribe un listado de objetivos que le gustaría cumplir.</p>

	Usa datos y principios previos que la organización considere útiles.
	Organiza las partes y prepara un reporte general del desempeño.
	Combina ideas para incentivar el trabajo de su equipo.
	Establece los objetivos y los transmite a pares y supervisores para motivarlos y hacerlos participes.
4	_____ las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
	Apoya
	Recopila
	Precisa
	Relaciona
	Expresa
	Memoriza
5	Ud, como apoya las decisiones organizacionales:
	Recuerda información previamente aprendida para mejorar la calidad de respuesta del producto del proyecto.
	Interpreta información relevante para tomar las decisiones adecuadas.
	Basado en conceptos y teorías busca el constante mejoramiento de la calidad y logro de los objetivos.
	Clasifica las hipótesis y da respuesta oportuna con calidad y eficiencia.
	Combina ideas con el fin de aumentar los proyectos finalizados con éxito.
	Con argumentos, apoya las decisiones organizacionales y la búsqueda constante de la calidad y eficiencia siempre buscando el logro de los objetivos del negocio.
6	_____ herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos.

	Define
	Elabora
	Diferencia
	Relata
	Expone
	Escribe
7	Para controlar y lograr los objetivos propuestos, ud:
	Recuerda principios de control.
	Interpreta información que le suministran del desempeño del trabajo.
	Utiliza datos para dar seguimiento al proyecto.
	Prepara reportes sobre las decisiones que se toman día a día.
	Genera ideas para dar seguimiento a los procesos y actividades.
	Define herramientas de seguimiento y control para cada una de las acciones planteadas con el fin de controlar el avance.
8	_____ interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
	Seleccionan
	Integran
	Valoran
	Relacionan
	Identifican

	Recuerdan
9	Cumplir con sus compromisos personales y profesionales, significa que ud:
	Recuerda y reconoce información para cumplir con su trabajo.
	Compara los códigos éticos de la organización junto con sus objetivos y valores como ser humano.
	Utiliza métodos y conceptos para cumplir con sus obligaciones con responsabilidad.
	Clasifica y selecciona los valores y objetivos de su profesión y la organización para cumplir con las metas propuestas.
	Relaciona ideas y conocimientos para cumplir con altos estándares de calidad en su trabajo.
	Valora y evalúa sus responsabilidades, cumple con lo solicitado y se le reconoce interna y externamente por cumplir con los valores y objetivos.
10	_____ la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
	Define
	Adapta
	Distingue
	Incluye
	Expresa
	Enumera
11	_____ un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
	Decide
	Revisa
	Examina

	Informa
	Expone
	Etiqueta
12	Para respetar las políticas de la organización y los valores morales, ud:
	Observa las políticas de la organización.
	Entiende las buenas prácticas profesionales.
	Hace uso de las políticas de la organización y buenas costumbres.
	Prepara un reporte de las buenas prácticas profesionales.
	Genera nuevas ideas para generar un reglamento de trabajo que combine lo personal y lo organizacional.
	Mediante un marco de trabajo, argumenta las buenas prácticas profesionales y las costumbres al interior de la organización.
13	_____ en el mercado y en su empresa, se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
	Seleccionado
	Estructurado
	Diferenciado
	Escogido
	Identificado
	Organizado
14	Ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en otros ámbitos de su vida, significa que:
	Recuerda información teoriza para apoyar a su organización.

	Tiene conocimientos y ventajas competitivas frente a otros integrantes.
	En situaciones de conflictos o inconvenientes, sabe responder ante situaciones nuevas con responsabilidad.
	Reconoce la importancia de aplicar conocimientos y actitudes semejantes tanto en lo laboral como personal.
	Sabe resolver inconvenientes aplicando ideas nuevas basadas en conocimientos previos adquiridos por la experiencia.
	Es modelo en todos los ámbitos de su vida ya que sabe responder adecuadamente en cualquier ámbito laboral y profesional.
15	_____ valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.
	Selecciona
	Categoriza
	Diferencia
	Usa
	Cita
	Ordena
Efectividad: Finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados.	
1	_____ la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.
	Apoya
	Describe
	Explica
	Precisa
	Relaciona

	Valida
2	Cuando se trata de plantear para usted y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y lograr alcanzarlas exitosamente, cuál de las siguientes opciones considera mas relevante:
	Conoce las responsabilidades y los objetivos que debe cumplir en la organización.
	Comprende las acciones que debe llevar a cabo para el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos que requiere la organización.
	Aplica sus destrezas y habilidades para dar cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
	Analiza las actividades que debe desarrollar para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
	Propone herramientas y mecanismos eficaces para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
	Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos, con el fin de garantizar mayor efectividad y mejores resultados.
3	_____ la relevancia de fomentar entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.
	Categoriza
	Identifica
	Informa
	Justifica
	Reconoce
	Refuerza
4	Cuando se trata de fomentar entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, cuál de las siguientes opciones considera más relevante:
	Cuenta con conocimientos previos de como establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
	Aplica sus destrezas y habilidades para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.

	Analiza las actividades que debe desarrollar para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
	Propone herramientas y mecanismos eficaces para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
	Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
5	_____ la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.
	Argumenta
	Categoriza
	Cita
	Contribuye
	Describe
	Prioriza
6	Cuando se trata de diseñar metas ambiciosas y factibles, y transmitir las a los demás, cuál de las siguientes opciones considera más relevante:
	Conoce previamente como se deben diseñar metas ambiciosas y factibles.
	Comprende las acciones que debe llevar a cabo para diseñar metas ambiciosas y factibles.
	Aplica sus destrezas y habilidades para diseñar metas ambiciosas y factibles.
	Analiza y descompone las actividades que debe desarrollar para diseñar metas ambiciosas y factibles.
	Propone herramientas y mecanismos eficaces para diseñar metas ambiciosas y factibles.
	Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para diseñar metas ambiciosas y factibles, con el fin de garantizar mayor efectividad y mejores resultados.
7	_____ la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.
	Define

	Determina
	Ordena
	Planea
	Relaciona
	Valora
8	_____ y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.
	Administra
	Ayuda
	Categoriza
	Explica
	Organiza
	Precisa
9	_____ la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
	Analiza
	Apoya
	Expone
	Integra
	Proyecta
	Reconoce

10	Para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales; cuál de las siguientes opciones considera mas importante:
	Conocer diferente políticas y procedimientos organizacionales enfocados en alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
	Tiene la capacidad de comprender y reconocer la importancia de las políticas y procedimientos organizacionales.
	Aplica conocimientos previos y destrezas adquiridas para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
	Analiza de forma independiente cada uno de los componentes necesarios para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
	Sintetiza información para crear nuevas ideas y estrategias que permitan alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
11	_____ la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.
	Demuestra
	Describe
	Expresa
	Justifica
	Precisa
	Valida
12	_____ la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.
	Define
	Expone
	Prioriza

	Recopila
	Relaciona
	Relata
13	_____ la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
	Adapta
	Defiende
	Identifica
	Proyecta
	Reconoce
	Valora
14	Cuando se trata de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal y de proponer programas para toda la organización, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Contar conocimiento y experiencias previas para promover la perseverancia como un valor organizacional.
	Tener la capacidad de relacionar conocimientos y experiencias previas para promover la perseverancia como un valor organizacional.
	Aplica destrezas adquiridas previamente para promover la perseverancia como un valor organizacional.
	Tiene la capacidad de analizar la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y así buscar alternativas para implementarla.
Sintetiza e integra diferentes ideas para promover la perseverancia como un valor organizacional, con el fin de garantizar mejores resultados.	
15	_____ la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.
	Diferencia
	Explica

	Justifica
	Planea
	Reconoce
	Relaciona
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.	
1	_____ información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
	Cuestiona
	Defiende
	Describe
	Nombra
	Usa
	Valida
2	Como incentivo a su buen desempeño ha sido seleccionado para asistir a una capacitación en temas relevantes que seguramente le darán ventajas competitivas en comparación con sus compañeros de equipo. Después de culminar con éxito la capacitación ud:
	En caso de presentarse el espacio comparte su experiencia y conocimientos adquiridos.
	Sabe que compartir la información que recibió puede generar muchos beneficios para el desarrollo del trabajo de su equipo y busca el espacio para contar su experiencia.
	Habla con su supervisor y le recomienda destinar un espacio para que quienes reciban este tipo de capacitaciones compartan la información recibida.
	Analiza la información recibida en la capacitación y encuentra que varios temas relevantes merecen organizar un espacio para ser compartidos con el equipo.
	Teniendo en cuenta la poca disponibilidad de tiempo del equipo, inventa formas prácticas de comunicar y compartir la información que considera relevante con todos los colaboradores de la organización.
Defiende la importancia de compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización y por lo mismo argumenta para destinar espacios que permitan realizar transferencias de conocimiento.	

3	_____ sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
	Argumenta
	Desarrolla
	Explica
	Prioriza
	Reproduce
	Transfiere
4	Ha sido encargado como representante de su equipo para acompañar al director de la PMO estratégica en la presentación, ante la mesa directiva, de la priorización de proyectos para el próximo año. Ante esta situación ud:
	Se preocupa por memorizar técnicas relevantes para comunicar sus ideas de forma clara e impactar a la audiencia.
	Prepara su discurso cuidando que sus ideas se expongan de manera clara y fluida para impactar a su audiencia.
	Utiliza sus conocimientos en comunicación para que sus ideas se expongan de manera clara, eficiente y fluida para que su audiencia entienda su mensaje.
	Investiga respecto a la audiencia y analiza la información obtenida para tomar una decisión en torno la mejor manera para que sus ideas sean expuestas de manera clara, fluida, eficiente y así impactar a la audiencia.
	Indaga respecto a la audiencia y elabora un plan junto con el director para que la presentación sea clara, eficiente y fluida e impacte a la audiencia.
	Conociendo a la audiencia, lleva a cabo un simulacro de la presentación para evaluar si la presentación es suficientemente clara e impactante en el sentido que se desea.
5	_____ de instrucciones antes de transmitirlos.
	Categoriza
	Clasifica
	Escoge
	Hace listas

	Valida
	Valora
6	_____ las reglas adecuadas del lenguaje, .la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
	Diferencia
	Elige
	Expresa
	Incorpora
	Reconoce
	Utiliza
7	_____ y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.
	Adapta
	Distingue
	Identifica
	Predice
	Reconoce
	Utiliza
8	Se le ha encargado presentar a todos los gerentes de proyecto la decisión de la mesa directiva respecto a los proyectos a implementar durante el próximo periodo. Varios gerentes del proyecto le presentan la necesidad de invitar por lo menos un integrante de sus equipos de trabajo. Ud accede a esta solicitud y adicionalmente:
	Se preocupa por listar los términos que para usted pueden generar confusión en la audiencia.
	Recuerda ajustar algunos términos de la exposición para que su presentación sea clara para todos.

	Prepara su discurso utilizando terminología genérica, fácil de entender para todo tipo de audiencia.
	Compara su discurso con las presentaciones de los diferentes equipos de trabajo para asegurarse de presentar sus ideas en términos familiares para la audiencia.
	Estructura su discurso con la rigurosidad técnica necesaria e incorpora ejemplos con terminología adaptada a las características de la audiencia.
	evalúa su propio discurso y concluye respecto a la terminología empleada, ajustando cuando sea necesario teniendo en cuenta las necesidades y características de la audiencia.
9	_____ que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.
	Demuestra
	Juzga
	Prioriza
	Reconoce
	Revisa
	Valida
10	_____ información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
	Adapta
	Contrasta
	Describe
	Escoge
	Resume
	Valora
11	Para solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas, ud se siente más identificado:

	Reconociendo la importancia de recopilar información importante proveniente de otros.
	Destacando las relaciones que existe entre la recopilación de información relevante y la probabilidad de encontrar soluciones a problemas.
	Aplicando técnicas y herramientas para la recopilación de información proveniente de otros.
	Optimizando el tiempo destinado a la recopilación de información analizando las técnicas y herramientas adecuadas para conocer información proveniente de otros.
	Creando técnicas o herramientas adaptadas a la población objetivo para recopilar información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias.
	Valorando las técnicas y herramientas utilizadas en la recopilación de información proveniente de otros y justificando la necesidad de realizar esta actividad para convertirla en insumo para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias.
12	_____ los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
	Analiza
	Anticipa
	Evalúa
	Proyecta
	Relaciona
	Traduce
13	_____ retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
	Construye
	Defiende
	Desarrolla
	Ofrece
	Precisa

	Revisa
14	_____ la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
	Argumenta
	Demuestra
	Expresa
	Integra
	Precisa
	Reconoce
15	_____ acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.
	Conoce
	Desarrolla
	Establece
	Expone
	Justifica
	Prioriza

Anexo 21. Enunciados Jefe de proyectos

<i>No. Pregunta</i>	<i>Enunciado</i>
	Orientación a Resultados: Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos
1	<p>_____ como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.</p> <p>Define</p> <p>Identifica</p> <p>Precisa</p> <p>Proyecta</p> <p>Reconoce</p> <p>Valida</p>
2	<p>Cuando se trata de incorporar como propias las directivas de sus superiores y mostrar un alto nivel de compromiso con lo pactado y con las estrategias de la organización, proponiendo objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa; cuál de las siguientes opciones considera más importante:</p> <p>Tiene conocimiento de estrategias previas dirigidas a cumplir las directivas de los superiores y mostrar compromiso con lo requerido por la organización</p> <p>Logra utilizar información de otros contextos para transformarla e implementarla para la comprensión de las directivas de sus superiores y los compromisos de la organización.</p> <p>Utiliza sus habilidades y destrezas para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.</p> <p>Analiza y diferencia los posibles problemas que se pueden presentar en el cumplimiento de los objetivos de la organización y propone objetivos superiores a los establecidos</p> <p>Integra y combina diferentes ideas para estructurar mecanismos de cumplimiento a los objetivos establecidos por la organización y propone objetivos superiores.</p> <p>Realiza una evaluación constante de los objetivos determinados por la organización, los mecanismos implementados y las posibles soluciones que pueden ejecutar para mejorar los resultados.</p>
3	<p>_____ la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.</p>

	Categoriza
	Describe
	Evalúa
	Refuerza
	Relaciona
	Revisa
4	Cuando se trata de demostrar a través de actos la orientación a trabajar eficientemente tomando responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para su organización; cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Conoce las responsabilidades y los objetivos esperados por su área y por la organización
	Comprende e identifica sus responsabilidades y el impacto que estas pueden tener sobre los objetivos esperados por su área y por la organización
	Aplica habilidades y destrezas propias al cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos.
	Analiza detalladamente cada una de las responsabilidades y objetivos que debe cumplir para alcanzar los resultados esperados para sus áreas para su organización
	Tiene la capacidad de implementar conocimiento y estructurar mecanismos para el cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos encaminados al beneficio de la organización.
	Realiza un análisis constante del cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades implementando soluciones efectivas para garantizar mejores resultados.
5	_____ la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
	Apoya
	Clasifica
	Informa
	Nombra

	Prioriza
	Valida
6	Cuando se trata de garantizar un alto nivel de responsabilidad en los resultados obtenidos por el grupo a su cargo y generar motivación a los colaboradores para superar los objetivos propuestos, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Conoce las responsabilidades del grupo de trabajo y la necesidad de la motivación a los colaboradores.
	Comprende la importancia de garantizar un alto nivel de responsabilidad en los resultados obtenidos por el grupo a su cargo y la necesidad de generar motivación a los colaboradores.
	Utiliza aprendizajes previos para aplicarlos en desarrollo de las responsabilidades y cumplimiento de los objetivos.
	Analiza las responsabilidades que tiene a su cargo y los posibles obstáculos que se pueden presentar para el cumplimiento de los objetivos.
	propone diferentes alternativas y mecanismos para el cumplimiento de las responsabilidades a cargo del equipo y así mismo implementa herramientas encaminadas a generar motivación a los colaboradores.
	Evalúa contantemente el cumplimiento de las responsabilidades del grupo y las herramientas implementadas para generar motivación a los colaboradores con el fin de mejorar y garantizar óptimos resultados.
7	_____ la importancia de establecer objetivos concretos y medibles.
	Analiza
	Demuestra
	Explica
	Integra
	Justifica
	Relaciona
8	Cuando se trata de asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Conoce las responsabilidades y los objetivos que debe cumplir en la organización.
	Comprende las acciones que debe llevar a cabo para el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos que requiere la organización.

	<p>Aplica sus destrezas y habilidades para dar cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.</p> <p>Analiza las actividades que debe desarrollar para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.</p> <p>Propone herramientas y mecanismos eficaces para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.</p> <p>Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos, con el fin de garantizar mayor efectividad y mejores resultados.</p>
9	<p>_____ la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.</p> <p>Adapta</p> <p>Argumenta</p> <p>Describe</p> <p>Expone</p> <p>Relaciona</p> <p>Valora</p>
10	<p>_____ la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.</p> <p>Controla</p> <p>Describe</p> <p>Diferencia</p> <p>Estructura</p> <p>Recuerda</p> <p>Valora</p>
11	<p>_____ la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.</p>

	Analiza
	Anticipa
	Defiende
	Establece
	Expresa
	Reconoce
12	_____ la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
	Describe
	Distingue
	Identifica
	Predice
	Refuerza
	Relaciona
13	_____ la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.
	Anticipa
	Apoya
	Explica
	Ilustra
	Reconoce

	Relaciona
14	_____ la importancia de generar ahorro de recursos.
	Argumenta
	Determina
	Identifica
	Nombra
	Precisa
	Valida
15	_____ la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.
	Aplica
	Describe
	Justifica
	Organiza
	Prioriza
	Reconoce
Liderazgo: Influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.	
1	_____ la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
	Apoya
	Elabora

	Analiza
	Controla
	Ilustra
	Recuerda
2	Para el logro de los objetivos, ud:
	Reconoce que no puede ser evasivo y dependiente de otros.
	Generaliza en las situaciones internas del grupo de trabajo.
	Suele aplicar lo que ha aprendido, asumiendo las riendas del equipo e influenciarlos en momentos requeridos.
	Examina los intereses de las partes interesadas e impulsa a los miembros en el logro de las metas planteadas.
	Planea motivar a los miembros del equipo por medio de una actitud comprometida con las metas.
	Asume el rol de apoyo e inspiración y ejerce influencia en los miembros del equipo, motivándolos e inspirándolos hacia metas de alto rendimiento.
3	_____ valores de acción e inspira con su ejemplo.
	Define
	Formula
	Analiza
	Establece
	Describe
	Reconoce
4	Cuándo usted es líder en el equipo de trabajo, ¿cómo conduce a otros en pro de los objetivos y metas planteadas?

	Reconoce que entre el equipo de trabajo se deben promover las buenas relaciones.
	Expone a importancia de las buenas relaciones.
	Según las destrezas, busca la cordialidad entre los desarrolladores.
	Soluciona inconvenientes y mantiene buenas relaciones con todos los integrantes del equipo.
	Establece buenas relaciones e inspira con su ejemplo ayudando a las personas a sentirse incluidas.
	Mantiene a su equipo de trabajo unido fomentando un clima armonioso y mutuo respeto, inspira con su ejemplo y brinda valores.
5	_____ los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.
	Evalúa
	Planea
	Inventaría
	Aplica
	Ordena
	Nombra
6	Para asegurarse que el equipo cumpla con los requerimientos planteados, ud:
	Reconoce información para tomar acciones.
	Clasifica información respecto a los escenarios posibles.
	Ante situaciones que se presenten buscar influir en los resultados.
	Entiende las partes de las cuales se componen las acciones de los escenarios de desarrollo.
	Propone escenarios de desarrollo y acciones de las partes interesadas.

	Define y establece estrategias para influenciar y buscar mejores resultados en los proyectos anticipando los escenarios posibles.
7	_____ objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
	Define
	Estructura
	Examina
	Escoge
	Clasifica
	Escribe
8	Teniendo en cuenta las necesidades del cliente y aportes de cada miembro del equipo de trabajo, usted, ¿cómo avanza en el desarrollo del proyecto?:
	Organiza las metas y registra los avances.
	Explica la importancia de dar seguimiento a los objetivos planteados.
	Demuestra que sabe guiar y recibir retroalimentación de todos los interesados en el proyecto.
	Entiende que se debe transmitir, dar seguimiento y registrar el avance de los integrantes del equipo.
	Revisa el avance y las opiniones de los integrantes.
	Define objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
9	_____ energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
	Define
	Precisa
	Examina

	Proyecta
	Expresa
	Reconoce
10	¿Cómo mantiene un adecuado ambiente de trabajo entre los miembros del equipo para desarrollar proyectos de alto nivel?
	Repite a los demás la importancia del desarrollo de las tareas.
	Intenta explicar las tareas con energía.
	Ante situaciones que se presenten buscar influir en los resultados.
	Compara los beneficios de influenciar o no el desarrollo de las tareas.
	Planea influir con su ejemplo a los demás en el desarrollo de las actividades.
	Motiva y estimula a los miembros del equipo en el cumplimiento de las metas propuestas y asignadas con energía y perseverancia.
11	_____ a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
	Selecciona
	Integra
	Prioriza
	Escoge
	Ordena
	Nombra
12	¿Cómo utiliza usted las habilidades interpersonales para motivar a los miembros del equipo?
	Define involucrar las necesidades y los miembros del equipo en el logro de las metas planteadas.

	Identifica las necesidades e involucra a todos los miembros del equipo.
	Promueve las buenas relaciones y ayuda a empatizar a los miembros del equipo.
	Prioriza las necesidades del equipo y sus miembros apoyándolos.
	Planea motivar a los miembros del equipo según sus intereses.
	Califica la motivación de cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
13	_____ confiabilidad, y es un referente que genera lealtad.
	Argumenta
	Revisa
	Examina
	Establece
	Explica
	Define
14	_____ la defensa de creencias, ideas y valores.
	Defiende
	Valida
	Diferencia
	Determina
	Expresa
	Reconoce

15	¿Escucha atentamente a todos los miembros del equipo?
	Lista las ideas y valores que deberían aprender los miembros del equipo.
	Decide en las causas y consecuencias de los aportes de otros.
	Usa información para influir en las ideas y creencias de otros.
	Solicita las ideas o sugerencias de otros.
	Verifica la comprensión de todos los asistentes y se asegura que todas las opiniones se compartan.
	Promueve un ambiente participativo para que todos los miembros del equipo participen y aporten sus propias ideas o sugerencias.
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.	
1	_____ información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
	Cuestiona
	Defiende
	Describe
	Nombra
	Usa
	Valida
2	Como incentivo a su buen desempeño ha sido seleccionado para asistir a una capacitación en temas relevantes que seguramente le darán ventajas competitivas en comparación con sus compañeros de equipo. Después de culminar con éxito la capacitación ud:
	En caso de presentarse el espacio comparte su experiencia y conocimientos adquiridos.
	Sabe que compartir la información que recibió puede generar muchos beneficios para el desarrollo del trabajo de su equipo y busca el espacio para contar su experiencia.
	Habla con su supervisor y le recomienda destinar un espacio para que quienes reciban este tipo de capacitaciones compartan la información recibida.

	<p>Analiza la información recibida en la capacitación y encuentra que varios temas relevantes merecen organizar un espacio para ser compartidos con el equipo.</p> <p>Teniendo en cuenta la poca disponibilidad de tiempo del equipo, inventa formas prácticas de comunicar y compartir la información que considera relevante con todos los colaboradores de la organización.</p> <p>Defiende la importancia de compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización y por lo mismo argumenta para destinar espacios que permitan realizar transferencias de conocimiento.</p>
3	<p>_____ sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.</p> <p>Argumenta</p> <p>Desarrolla</p> <p>Explica</p> <p>Prioriza</p> <p>Reproduce</p> <p>Transfiere</p>
4	<p>Ha sido encargado como representante de su equipo para acompañar al director de la PMO estratégica en la presentación, ante la mesa directiva, de la priorización de proyectos para el próximo año. Ante esta situación ud:</p> <p>Se preocupa por memorizar técnicas relevantes para comunicar sus ideas de forma clara e impactar a la audiencia.</p> <p>Prepara su discurso cuidando que sus ideas se expongan de manera clara y fluida para impactar a su audiencia.</p> <p>Utiliza sus conocimientos en comunicación para que sus ideas se expongan de manera clara, eficiente y fluida para que su audiencia entienda su mensaje.</p> <p>Investiga respecto a la audiencia y analiza la información obtenida para tomar una decisión en torno la mejor manera para que sus ideas sean expuestas de manera clara, fluida, eficiente y así impactar a la audiencia.</p> <p>Indaga respecto a la audiencia y elabora un plan junto con el director para que la presentación sea clara, eficiente y fluida e impacte a la audiencia.</p> <p>Conocimiento a la audiencia, lleva a cabo un simulacro de la presentación para evaluar si la presentación es suficientemente clara e impactante en el sentido que se desea</p>
5	<p>_____ de instrucciones antes de transmitirlos.</p>

	Categoriza
	Clasifica
	Escoge
	Hace listas
	Valida
	Valora
6	_____ las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
	Diferencia
	Elige
	Expresa
	Incorpora
	Reconoce
	Utiliza
7	_____ y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.
	Adapta
	Distingue
	Identifica
	Predice
	Reconoce

	Utiliza
8	Se le ha encargado presentar a todos los gerentes de proyecto la decisión de la mesa directiva respecto a los proyectos a implementar durante el próximo periodo. Varios gerentes de proyecto le presentan la necesidad de invitar por lo menos uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Usted accede a esta solicitud y adicionalmente:
	Se preocupa por listar los términos que para usted pueden generar confusión en la audiencia.
	Recuerda ajustar algunos términos de la exposición para que su presentación sea clara para todos.
	Prepara su discurso utilizando terminología genérica, fácil de entender para todo tipo de audiencia.
	Compara su discurso con las presentaciones de los diferentes equipos de trabajo para asegurarse de presentar sus ideas en términos familiares para la audiencia.
	Estructura su discurso con la rigurosidad técnica necesaria e incorpora ejemplos con terminología adaptada a las características de la audiencia.
	Evalúa su propio discurso y concluye respecto a la terminología empleada, ajustando cuando sea necesario teniendo en cuenta las necesidades y características de la audiencia.
9	_____ que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.
	Demuestra
	Juzga
	Prioriza
	Reconoce
	Revisa
	Valida
10	_____ información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
	Adapta
	Contrasta
	Describe

	Escoge
	Resume
	Valora
11	Para solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas, usted se siente más identificado:
	Reconociendo la importancia de recopilar información importante proveniente de otros.
	Destacando las relaciones que existe entre la recopilación de información relevante y la probabilidad de encontrar soluciones a problemas.
	Aplicando técnicas y herramientas para la recopilación de información proveniente de otros.
	Optimizando el tiempo destinado a la recopilación de información analizando las técnicas y herramientas adecuadas para conocer información proveniente de otros.
	Creando técnicas o herramientas adaptadas a la población objetivo para recopilar información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias.
	Valorando las técnicas y herramientas utilizadas en la recopilación de información proveniente de otros y justificando la necesidad de realizar esta actividad para convertirla en insumo para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias.
12	_____ los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
	Analiza
	Anticipa
	Evalúa
	Proyecta
	Relaciona
	Traduce
13	_____ retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
	Construye

	Defiende
	Desarrolla
	Ofrece
	Precisa
	Revisa
14	_____ la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
	Argumenta
	Demuestra
	Expresa
	Integra
	Precisa
	Reconoce
15	_____ acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.
	Conoce
	Desarrolla
	Establece
	Expone
	Justifica
	Prioriza

Anexo 22. Enunciados Administrador de portafolio de proyectos

No. Pregunta	Enunciado
	Profesionalismo: Actitudes, comportamientos y practicas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.
1	<p>_____ objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.</p> <p>Define</p> <p>Desarrolla</p> <p>Distingue</p> <p>Incluye</p> <p>Cita</p> <p>Escribe</p>
2	<p>_____ a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.</p> <p>Argumenta</p> <p>Refuerza</p> <p>Precisa</p> <p>Demuestra</p> <p>Expresa</p> <p>Nombra</p>
3	<p>Para generar compromiso e identificación, ud:</p> <p>Describe en la organización sus conocimientos.</p> <p>Escribe un listado de objetivos que le gustaría cumplir.</p>

	Usa datos y principios previos que la organización considere útiles.
	Organiza las partes y prepara un reporte general del desempeño.
	Combina ideas para incentivar el trabajo de su equipo.
	Establece los objetivos y los transmite a pares y supervisores para motivarlos y hacerlos participes.
4	_____ las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
	Apoya
	Recopila
	Precisa
	Relaciona
	Expresa
	Memoriza
5	Ud, como apoya las decisiones organizacionales:
	Recuerda información previamente aprendida para mejorar la calidad de respuesta del producto del proyecto.
	Interpreta información relevante para tomar las decisiones adecuadas.
	Basado en conceptos y teorías busca el constante mejoramiento de la calidad y logro de los objetivos.
	Clasifica las hipótesis y da respuesta oportuna con calidad y eficiencia.
	Combina ideas con el fin de aumentar los proyectos finalizados con éxito.
	Con argumentos, apoya las decisiones organizacionales y la búsqueda constante de la calidad y eficiencia siempre buscando el logro de los objetivos del negocio.
6	_____ herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos.

	Define
	Elabora
	Diferencia
	Relata
	Expone
	Escribe
7	Para controlar y lograr los objetivos propuestos, ud:
	Recuerda principios de control.
	Interpreta información que le suministran del desempeño del trabajo.
	Utiliza datos para dar seguimiento al proyecto.
	Prepara reportes sobre las decisiones que se toman día a día.
	Genera ideas para dar seguimiento a los procesos y actividades.
	Define herramientas de seguimiento y control para cada una de las acciones planteadas con el fin de controlar el avance.
8	_____ interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
	Seleccionan
	Integran
	Valoran
	Relacionan
	Identifican

	Recuerdan
9	Cumplir con sus compromisos personales y profesionales, significa que ud:
	Recuerda y reconoce información para cumplir con su trabajo.
	Compara los códigos éticos de la organización junto con sus objetivos y valores como ser humano.
	Utiliza métodos y conceptos para cumplir con sus obligaciones con responsabilidad.
	Clasifica y selecciona los valores y objetivos de su profesión y la organización para cumplir con las metas propuestas.
	Relaciona ideas y conocimientos para cumplir con altos estándares de calidad en su trabajo.
	Valora y evalúa sus responsabilidades, cumple con lo solicitado y se le reconoce interna y externamente por cumplir con los valores y objetivos.
10	_____ la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
	Define
	Adapta
	Distingue
	Incluye
	Expresa
	Enumera
11	_____ un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.
	Decide
	Revisa
	Examina

	Informa
	Expone
	Etiqueta
12	<p>Para respetar las políticas de la organización y los valores morales, ud:</p> <p>Observa las políticas de la organización.</p> <p>Entiende las buenas prácticas profesionales.</p> <p>Hace uso de las políticas de la organización y buenas costumbres.</p> <p>Prepara un reporte de las buenas prácticas profesionales.</p> <p>Genera nuevas ideas para generar un reglamento de trabajo que combine lo personal y lo organizacional.</p> <p>Mediante un marco de trabajo, argumenta las buenas prácticas profesionales y las costumbres al interior de la organización.</p>
13	<p>_____ en el mercado y en su empresa, se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.</p> <p>Seleccionado</p> <p>Estructurado</p> <p>Diferenciado</p> <p>Escogido</p> <p>Identificado</p> <p>Organizado</p>
14	<p>Ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en otros ámbitos de su vida, significa que:</p> <p>Recuerda información teoriza para apoyar a su organización.</p>

	Tiene conocimientos y ventajas competitivas frente a otros integrantes.
	En situaciones de conflictos o inconvenientes, sabe responder ante situaciones nuevas con responsabilidad.
	Reconoce la importancia de aplicar conocimientos y actitudes semejantes tanto en lo laboral como personal.
	Sabe resolver inconvenientes aplicando ideas nuevas basadas en conocimientos previos adquiridos por la experiencia.
	Es modelo en todos los ámbitos de su vida ya que sabe responder adecuadamente en cualquier ámbito laboral y profesional.
15	_____ valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.
	Selecciona
	Categoriza
	Diferencia
	Usa
	Cita
	Ordena
Orientación a Resultados: Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos	
1	_____ la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.
	Demuestra
	Describe
	Expone
	Justifica
	Precisa

	Refuerza
2	Con el fin de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Tiene la capacidad de recordar aprendizajes previos relacionados con la organización de las empresas y su continuo crecimiento y mejora.
	Puede transformar información adquirida en otras experiencias e implementarla en el contexto actual de la organización de la empresa.
	Implementa destrezas adquiridas en anteriores situaciones para solucionar los problemas que puedan interrumpir el aprendizaje en mejora continua en la organización de la empresa.
	Tiene la capacidad de analizar cada una de las partes que componen la organización de la empresa para entender su funcionamiento y así generar un mayor impacto en el funcionamiento de los procesos desarrollados.
	Puede combinar diferentes ideas para estructurar estrategias claras dirigidas a garantizar la organización de la empresa, el aprendizaje y la mejora continua.
	Realiza continuamente juicios de valor con el fin de evaluar el cumplimiento de las metas de la organización en el sentido del aprendizaje y la mejora.
3	_____ las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
	Categoriza
	Controla
	Define
	Identifica
	Lista
	Prioriza
4	Con el fin de planificar las actividades necesarias para incrementar la competitividad de la organización y a garantizar la satisfacción de los clientes, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Tiene conocimiento de diferentes herramientas y actividades a implementar para incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
	Puede tomar información de otras experiencias y transformarla para encontrar relación directa con las actividades que se requieren en la organización para la competitividad y satisfacción de los clientes.

	Utiliza destrezas propias para implementarlas en la planificación de las actividades que son necesarias para incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
	Puede analizar y categorizar las actividades con el fin de priorizarlas de acuerdo al impacto que tengan en la competitividad de a organización y la satisfacción de los clientes.
	Tiene la capacidad de combinar diferentes actividades para proponer nuevas estrategias encaminadas a incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
	Evalúa a través de juicios propios la implementación de cada una de las actividades con el fin de comparar el beneficio de cada una en su implementación para incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
5	_____ la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
	Argumenta
	Calcula
	Describe
	Examina
	Reconoce
	Valida
6	Para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores que estén encaminadas a la promoción de la mejora continua y la eficiencia, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Conoce por experiencia previas diferentes formas de premiar las actitudes y acciones de los colaboradores, encaminadas al beneficio d ella organización.
	Tiene la capacidad de relacionar directamente información previa relacionada con premiar las actitudes y acciones de los colaboradores y transformarla de tal manera que sea clara y aplicable para el contexto de la organización actual.
	Tiene la capacidad de utilizar sus habilidades propias con el fin de aplicarlas para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores.
	Analiza y examina cada una de las posibilidades que se pueden implementar para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores.
	Puede integrar y combinar diferentes ideas con el fin de proponer nuevas alternativas que sean eficaces para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores.
	Realiza una evaluación constante sobre la efectividad de los mecanismos utilizados para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores.

7	_____ la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
	Apoya
	Describe
	Formula
	Proyecta
	Resume
	Valora
8	Cuando se trata de brindar apoyo y dar ejemplo para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Tiene conocimiento de diferentes estrategias encaminadas a mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
	Puede tomar información previa y exponerla de manera aplicada al contexto actual para brindar apoyo y dar ejemplo en relación con la necesidad mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
	Utiliza habilidades propias y conocimientos previos para contribuir al objetivo de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
	Analiza detalladamente los procesos y servicios brindados con el fin de identificar soluciones individuales a cada actividad que aporten a mejorar la calidad y la eficiencia.
	Integra y combina diferentes ideas con el fin de proponer nuevas alternativas encaminadas a brindar apoyo y dar ejemplo para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios.
9	_____ la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.
	Defiende
	Diferencia
	Expone
	Reconoce

	Refuerza
	Relaciona
10	Con el fin de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Tiene conocimientos previos de estrategias encaminadas a responder las necesidades de los clientes y anticiparse a los competidores.
	Utiliza información previa con el fin de transformarla y aplicarla dirigida a responder las necesidades de los clientes y anticiparse a los competidores.
	Aplica conocimientos previos y destrezas propias para actuar con velocidad y sentido de urgencia en situaciones que requieran responder a las necesidades de los clientes y anticiparse a los competidores.
	Analiza a profundidad las situaciones que requieran respuesta a las necesidades de los clientes y acciones para anticiparse a los competidores.
	Propone y estructura nuevas alternativas encaminadas a reaccionar con velocidad en situaciones que requieran responder a las necesidades de los clientes y acciones para anticiparse a los competidores.
	Evalúa a profundidad cada una de las situaciones que se presenten y estén encaminadas a responder a las necesidades de los clientes y acciones para anticiparse a los competidores.
11	_____ la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia
	Apoya
	Expresa
	Prioriza
	Reconoce
	Refuerza
	Relaciona
12	Para ser un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia, cuál de las siguientes opciones considera más importante:
	Tiene conocimiento previo de estrategias y mecanismos dirigidos a la mejora continua de la eficiencia.
	Puede partir de información previa para convertirla en estrategias aplicables en la organización dirigidas a la mejora continua de la eficiencia.

	<p>Aplica sus habilidades y destrezas para aportar a la mejora continua de la eficiencia de la organización.</p> <p>Analiza y diferencia cada uno de ellos procesos necesarios para la mejora continua de la organización.</p> <p>Estructura y propone nuevos mecanismos dirigidos a mejorar la eficiencia de la organización.</p> <p>Evalúa continuamente los procesos de la organización para determinar sus deficiencias con respecto a la eficiencia.</p>
13	<p>_____ la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.</p> <p>Contrasta</p> <p>Demuestra</p> <p>Describe</p> <p>Justifica</p> <p>Precisa</p> <p>Recopila</p>
14	<p>_____ la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.</p> <p>Apoya</p> <p>Integra</p> <p>Nombra</p> <p>Prioriza</p> <p>Relaciona</p> <p>Resume</p>
15	<p>_____ la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.</p>

	Describe
	Explica
	Informa
	Precisa
	Valida
	Valora
Habilidades Cognitivas: Capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.	
1	_____ los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.
	Analiza
	Describe
	Evalúa
	Identifica
	Integra
	Relaciona
2	En relación con los procesos organizacionales, ud considera que:
	Es importante reconocerlos para saber cómo actuar en situaciones específicas.
	Conocerlos proporciona valor en la medida que se pueden desarrollar actividades de manera eficiente.
	Proporcionan información relevante para solucionar problemas.
	Reflejan la cultura organizacional de la organización.

	Los procesos organizacionales son susceptibles de mejora y deben adaptarse a diferentes factores externos e internos.
	Es indispensable evaluar los procesos constantemente para valorar la eficiencia de sus procedimientos en términos de los objetivos.
3	_____ la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
	Analiza
	Anticipa
	Argumenta
	Expresa
	Reconoce
	Soluciona
4	_____ oportunidades.
	Compara
	Da ejemplos de
	Desarrolla
	Describe
	Produce
	Selecciona
5	_____ situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
	Expone
	Juzga

	Reconoce
	Resuelve
	Valida
	Valora
6	_____ información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.
	Clasifica
	Discrimina
	Etiqueta
	Interpreta
	Usa
	Valida
7	Para solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas, ud se siente más identificado:
	Reconociendo la importancia de recopilar información importante proveniente de otros.
	Destacando las relaciones que existe entre la recopilación de información relevante y la probabilidad de encontrar soluciones a problemas.
	Aplicando técnicas y herramientas para la recopilación de información proveniente de otros.
	Optimizando el tiempo destinado a la recopilación de información analizando las técnicas y herramientas adecuadas para conocer información proveniente de otros y establecer relaciones entre datos.
	Creando técnicas o herramientas adaptadas a la población objetivo para recopilar información que pueda ser fácilmente organizada y priorizada para establecer relaciones.
Valorando las técnicas y herramientas utilizadas en la recopilación de información relevante para decidir el enfoque más adecuado para afrontar una situación particular.	
8	_____ las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.

	Cita
	Concluye
	Demuestra
	Formula
	Prioriza
	Reconoce
9	Se le ha encargado encontrar las relaciones de causa y efecto de un problema actual relacionado con el bajo desempeño del equipo de la PMO estratégica, para llevar a cabo este trabajo ud:
	Recuerda algunas herramientas para establecer la relación causa y efecto entre variables.
	Expone a su equipo de trabajo algunos ejemplos para encontrar la relación de causa y efecto entre variables.
	Aplica una su herramienta favorita para encontrar relaciones de causa y efecto entre variables.
	Determina dentro de las herramientas que conoce aquella que le sería más útil para encontrar relación de causa y efecto entre variables.
	Formula un procedimiento detallado para identificar las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.
	Elabora diagramas de causa y efecto o construcciones propias, pero evalúa o juzga el resultado antes de presentarlo.
10	_____ hechos y datos concretos.
	Clasifica
	Contrasta
	Distingue
	Recoge
	Revisa

	Selecciona
11	_____ una visión de conjunto en el análisis de la información.
	Aplica
	Define
	Describe
	Elabora
	Identifica
	Ilustra
12	Una de sus labores principales como administrador de la PMO estratégica es el análisis de información. Con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificado:
	Recordar hechos específicos y generales que no requieran elaboración para no distorsionar el análisis.
	Comprender solo la información que se presente en el tiempo de la recopilación de la misma, garantiza un mejor análisis.
	Comprender la información recopilada implica estar en la capacidad de presentarla con ejemplos.
	Recopilar información y descomponerla en sus partes para encontrar relaciones con información que tal vez no se haya considerado inicialmente.
	Organizar la información recopilada, seleccionar fragmentos y combinarlos para desarrollar un análisis que comprenda una visión integral.
	Antes de trabajar con la información recopilada es importante evaluarla y descartar aquella que no es relevante. Posteriormente se organiza para su análisis y propuesta de soluciones.
13	_____ las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados.
	Clasifica
	Crea
	Diagrama

	Juzga
	Produce
	Relaciona
14	Al momento de explicar su análisis respecto a la posible solución de un problema particular ud:
	Recuerda algunos gráficos útiles para representar su idea.
	Traduce su explicación transformando sus ideas en gráficos simples que le permita aclarar su punto de vista.
	Siempre encuentra la manera de utilizar gráficos aprendidos anteriormente para representar y clasificar sus ideas.
	Encuentra el mensaje principal descomponiendo todas sus ideas y diseña ayudas graficas simples que le permitan representar con claridad dicho mensaje.
	Planea ayudas graficas elaboradas como recurso principal para explicar los fenómenos analizados.
	Define un listado de ayudas como gráficos y trabajos que le ayudarían a explicar los fenómenos analizados y posteriormente evalúa la relevancia de cada uno de ellos al momento de expresar su mensaje.
15	_____ datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.
	Distingue
	Estructura
	Justifica
	Organiza
	Ubica
	Utiliza

Anexo 23. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Director de oficina de proyectos

Toma de decisiones: Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más óptima.	
Análisis de entorno	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Persuasión	Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
Selección de opciones	Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
Identificación de información	Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
Anticipación	Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.
Análisis de impactos	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
Generación de opciones	Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
Análisis de resultados	Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Supervisión	Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
Oportunidad en resolución de problemas	Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.
Habilidades Gerenciales: Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.	
Uso de Herramientas	Diseña y coordina proyectos y trabajos, haciendo uso de herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles.
Prioridades y recursos	Visualiza claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.
Eficiente utilización de herramientas y estrategias	Por diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado
Colectividad	Une y moviliza formal e informalmente al equipo entero a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja.
Desempeño y rendimiento laboral	Analiza sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en qué medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados
Trabajo en equipo	Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales
Escucha y comprensión	Es reconocido por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados

Motivación y compromiso	Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.
Habilidades del equipo	Identifica con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.	
Seguridad y solvencia	Se maneja con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas
Expresión verbal y corporal	Posee un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.
Tolerancia a la presión	Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir
Desempeño en situaciones difíciles	Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles
Identidad institucional/organizacional	Prioriza el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios

Anexo 24. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Gestor de proyectos

Profesionalismo: Actitudes, comportamientos y practicas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.	
Empoderamiento	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
Compromiso	Transmite a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
Apoyar el cumplimiento de logros	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia
Ejerce control	Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos
Responsabilidad	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales
Estructura la organización	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
Trabajo Organizado	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.
Fiabilidad	Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
Identidad	Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.
Efectividad: Finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados.	
Exigencia	Plantea para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y logra alcanzarlas exitosamente.
Promociona exigencia	Fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

Productividad	Diseña metas ambiciosas y factibles, que logra transmitir a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.
Satisfacción del cliente	Desarrolla procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.
Destacarse	Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.
Definición de retos	Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia.
Tenacidad	Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.
Liderazgo	Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.
Perseverancia	Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
Persistencia	Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.	
Administración de la información	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
Claridad e impacto	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
Preparación del mensaje	Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.
Reglas del lenguaje	Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.

Adaptación del mensaje	Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.
Evaluación de comprensión del mensaje	Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.
Recopilación de información relevante	Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
Interpretación de lenguaje verbal y no verbal	Detecta los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
Retroalimentación	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
Empatía	Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
Influencia	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.

Anexo 25. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Administrador de portafolio de proyectos

Profesionalismo: Actitudes, comportamientos y practicas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.	
Empoderamiento	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
Compromiso	Transmite a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace participes para generar compromiso e identificación.
Apoyar el cumplimiento de logros	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
Ejerce control	Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos.
Responsabilidad	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.

Estructura organización	la Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
Trabajo organizado	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.
Fiabilidad	Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
Identidad	Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.
Orientación a Resultados: Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos.	
Organización	Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.
Competitividad	Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
Agradecimiento y satisfacción	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
Eficiencia	Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
Respuesta oportuna	Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.
Mejora continua	Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,
Exigencia	Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.
Exaltación	Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
Reconocimiento	Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.
Habilidades Cognitivas: Capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.	

Comprensión de procesos organizacionales	Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.
Identificación de problemas	Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
Identificación de oportunidades	Detecta oportunidades.
Comprensión de situaciones complejas	Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
Análisis de información	Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.
Relaciones entre variables	Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.
Uso de hechos y datos concretos	Trabaja con hechos y datos concretos.
Análisis integral	Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.
Ayudas y recursividad	Clasifica las ideas usando gráficos y/o trabajos que explican los fenómenos analizados.
Organización de la información	Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.

Anexo 26. Definiciones de los elementos de los comportamientos para cada competencia. Jefe de proyectos

Orientación a Resultados: Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos.	
Compromiso	Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

Eficiencia	Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para sus áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
Consecución de resultados	Muestra un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
Responsabilidad	Responsabilidades y cumplimiento de los objetivos.
Insistencia	Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
Seguimiento	Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
Exigencia	Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
Adaptación	Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
Mejora continua	Mejora continuamente los procesos del trabajo.
Optimizar	Genera ahorro de recursos.
Habitación	Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.
Liderazgo: Influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.	
Dirigir	Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
Ejemplo	Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.
Acierto	Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.

Motiva y estimula	Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
Clima armonioso y mutuo respeto	Tiene energía y perseverancia y las tramite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
Promueve ambiente participativo	Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
Confiabilidad	Es confiable, y un referente que genera lealtad
Respeto e Identidad	Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.
Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.	
Administración de la información	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
Claridad e impacto	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
Preparación del mensaje	Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.
Reglas del lenguaje	Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
Adaptación del mensaje	Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando.
Evaluación de comprensión del mensaje	Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar.
Recopilación de información relevante	Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.

Interpretación de lenguaje verbal y no verbal	Detecta los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
Retroalimentación	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
Empatía	Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
Influencia	Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.

Imágenes de referencia aplicativo

1. Página principal



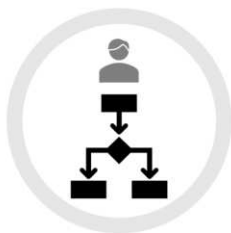
2. Introducción y roles identificados

Acerca del Modelo Conceptual

COMPPO es un modelo conceptual diseñado como una propuesta de herramienta para la medición del nivel de competencias personales integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica. COMPPO apunta a las PMO de tipo dirección o estratégicas porque es a este nivel en donde se encuentran la alta dirección y la cultura de gestión de proyectos, permitiendo impulsar cambios significativos a nivel organizacional. COMPPO proporciona referencias que se deben adaptar a las necesidades de cada negocio en cuanto a los perfiles necesarios para conformar un equipo de PMO estratégica y enumera 7 competencias personales identificadas como las más relevantes para mejorar el desempeño general de estas estructuras organizacionales. Finalmente, entrega una serie de enunciados para cada uno de los perfiles sugeridos que al aplicarse a manera de test, tienen como propósito identificar el grado o nivel (A: Muy alto, B: Alto, C: Medio Alto, D: Medio bajo, E: Bajo, F: Muy bajo) en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la PMO estratégica.



Director de oficina de proyectos



Gestor de proyectos



Administrador de portafolio de proyectos



Jefe de proyectos

3. Competencias



4. Enunciados

_____ la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

- Describe
- Expresa
- Proyecta
- Precisa
- Categoriza
- Valora

Cuando se trata de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, cual considera que es la opción mas relevante:

- Tiene conocimiento de estrategias previas dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Logra utilizar información de otros contextos para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Aplica habilidades y destrezas propias para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Analiza detalladamente cada una de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Tiene la capacidad de implementar conocimiento y estructurar mecanismos para el cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
- Realiza un análisis constante del cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver para garantizar mejores resultados.

5. Retroalimentación

Profesionalismo: Grado C

Orientación a resultados: Grado C

Habilidades cognitivas: Grado D

Grado	Nivel del elemento	Estado de la competencia	Descripción
A	Evaluación	Muy Alto	Formular juicios de valor, comparar y seleccionar con argumentos.
B	Síntesis	Alto	Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos.
C	Análisis	Medio Alto	Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.
D	Aplicación	Medio Bajo	Ante situaciones concretas, soluciona problemas.
E	Comprensión	Bajo	Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.
F	Conocimiento	Muy Bajo	Observar y recordar datos específicos.

Anexo 40. Cuestionario (Encuesta)

Diseño de un modelo conceptual para medición del nivel de competencias personales en integrantes de PMO estratégica

La encuesta que usted va a diligenciar a continuación únicamente tiene fines académicos para el desarrollo de trabajo de grado “Diseño de un Modelo Conceptual para la Medición del Nivel de Competencias Personales en Integrantes de la Oficina de Gerencia de Proyectos Estratégica” de la Maestría de Desarrollo Gerencial Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Toda la información que usted suministre en esta encuesta será confidencial y únicamente será analizada por el equipo de trabajo.

El objetivo de esta encuesta está dirigido a estudiar y analizar los perfiles de una PMO estratégica, las competencias personales priorizadas para los integrantes de esta, la percepción de profesionales encuestados respecto a aspectos positivos y oportunidades de mejora en las PMO estratégicas. De acuerdo con lo anterior, resulta indispensable que los participantes tengan conocimiento previo del funcionamiento de una PMO estratégica.

Jaclyn Chapetón Montes, Laura Sierra Duarte y Daniel Roa Leguizamón, autores del trabajo de grado, agradecemos su colaboración y participación en esta investigación.

Si es de su interés, al finalizar el estudio compartiremos los resultados de esta encuesta.

Se estima que en promedio tardará alrededor de 20 minutos diligenciando este formulario.

*Esta encuesta y su contenido son confidenciales y para uso exclusivo de la persona o institución al que está dirigido, y para los efectos exclusivos de esta comunicación. Contiene información protegida por derechos de autor.

1. Registre su nombre completo *

2. Dirección de correo electrónico *

3. En su experiencia laboral ¿usted ha sido parte del equipo de la PMO estratégica?
(Incluido director de proyecto)

* El propósito o misión de una PMO estratégica debe ser: 1. Asegurar que la empresa invierta en el mejor conjunto de proyectos, programas y obtenga los mayores beneficios posibles de estas

inversiones. 2. Proporcionar un enfoque organizacional para mejorar la gestión de proyectos, programas y carteras. 3. Optimizar la capacidad y el uso de recursos escasos. 4. Llevar cuestiones estratégicas a los niveles más altos de la organización con el fin de facilitar la toma de decisiones efectiva. Crawford, JK (2010). La PMO empresarial como oficina de ejecución de estrategias. Documento presentado en PMI® Global Congress 2010 — Norteamérica, Washington, DC. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos.

Seleccione una opción

Si

No

4. Nombre de la organización en la que participó como integrante de una PMO estratégica*

5. Sector al que pertenece la organización *

6. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene ejerciendo labores en un equipo de PMO estratégica? *

Seleccione una opción

Menos de dos (2) años

De dos (2) a cuatro (4) años

De cinco (5) a siete (7) años

De ocho (8) a diez (10) años

Mas de diez (10)

7. ¿Cuál fue el último cargo que desempeñó durante su experiencia en la PMO estratégica?

*

Registrar solo un cargo

A continuación, se describen los perfiles sugeridos por Domínguez, (2007) en relación con los integrantes de las PMO. Por favor, lea los siguientes enunciados para continuar con la pregunta 4 y 5:

Domínguez, (2007). Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano: A methodology to successfully implement a PMO in a Latin American organization. Paper presented at PMI® Global Congress 2007.

Director de Oficina de Proyectos:

1. Define roles y responsabilidades del personal de gestión de proyectos.
2. Identifica habilidades, entrenamientos y certificaciones requeridos para todos los roles de gestión de proyectos.
3. Promueve y provee el entrenamiento y la tutoría requeridos para todos los roles de gestión de proyectos.
4. Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas.
5. Es sponsor de todo el personal de gestión de proyectos en la organización y los apoya en la venta de las mejores prácticas.
6. Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que soporte la entrega del producto dentro de lo planeado.
7. Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos.
8. Desarrolla reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos con los jefes de proyectos con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada portafolio e ir incrementando el nivel de maduración en la gestión de proyectos.

Gestor de Proyectos:

9. Valida los cronogramas de proyectos grandes y de alto riesgo.
10. Mantiene la Metodología de Gestión de Proyectos (procesos, estándares, técnicas, herramientas, etc.).

11. Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización.
12. Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de proyectos.
13. Provee consultoría al personal de gestión de proyectos acerca de la metodología y promueve la socialización de experiencias.
14. Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la oficina de proyectos.

Administrador:

15. Administra el portafolio de proyectos.
16. Alinea las estrategias de negocio de la organización.
17. Administra la capacidad instalada de los recursos del personal de proyectos.
18. Realiza un seguimiento post producción de los beneficios propuestos.

Jefes de Proyectos

19. Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto.
20. Elaboran y controlan el plan de proyecto.
21. Comunican y mitigan riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto.
22. Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto y con el comité directivo.
23. Revisan y validan los entregables de cada proyecto.
24. Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto.
25. Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto.

8. Seleccione las funciones que corresponden al último cargo que desempeñó durante su experiencia en la PMO estratégica *

Seleccione todas las opciones que aplican

1. Define roles y responsabilidades del personal de gestión de proyectos.

- ___ 2. Identifica habilidades, entrenamientos y certificaciones requeridos para todos los roles de gestión de proyectos.
- ___ 3. Promueve y provee el entrenamiento y la tutoría requeridos para todos los roles de gestión de proyectos.
- ___ 4. Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas.
- ___ 5. Es sponsor de todo el personal de gestión de proyectos en la organización y los apoya en la venta de las mejores prácticas.
- ___ 6. Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que soporte la entrega del producto dentro de lo planeado.
- ___ 7. Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos.
- ___ 8. Desarrolla reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos con los jefes de proyectos con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada portafolio e ir incrementando el nivel de maduración en la gestión de proyectos.
- ___ 9. Valida los cronogramas de proyectos grandes y de alto riesgo.
- ___ 10. Mantiene la Metodología de Gestión de Proyectos (procesos, estándares, técnicas, herramientas, etc.).
- ___ 11. Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización.
- ___ 12. Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de Proyectos.
- ___ 13. Provee consultoría al personal de gestión de proyectos acerca de la metodología y promueve el compartimiento de experiencias.
- ___ 14. Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la Oficina de Proyectos.
- ___ 15. Administra el portafolio de proyectos.
- ___ 16. Alinea las estrategias de negocio de la organización.
- ___ 17. Administra la capacidad instalada de los recursos del personal de proyectos.
- ___ 18. Realiza un seguimiento post producción de los beneficios propuestos.
- ___ 19. Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto.

- 20. Elaboran y controlan el plan de proyecto.
- 21. Comunican y mitigan riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto.
- 22. Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto y con el comité directivo.
- 23. Revisan y validan los entregables de cada proyecto.
- 24. Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto.
- 25. Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto.

Otro: _____

9. Teniendo en cuenta las definiciones de Domínguez, (2007), presentadas anteriormente, si tuviera que asociar el último cargo que desempeñó en una PMO estratégica ¿Cuál sería su respuesta? *

Seleccione solo una

- a. Director de oficina de proyectos
- b. Gestor de proyectos
- c. Administrador
- d. Jefe de proyectos

10. De acuerdo con su experiencia y las definiciones presentadas anteriormente, seleccione el/los roles que considere deben formar parte de la PMO estratégica: *

Seleccione todas las opciones que aplican

- a. Director de oficina de proyectos
- b. Gestor de proyectos
- c. Administrador
- d. Jefe de proyectos

Otro: _____

11. Pondere cada una de las competencias que se listan a continuación en función de los roles seleccionados anteriormente.

Siendo: 5 Totalmente de acuerdo, 4 De acuerdo, 3 Neutral, 2 En desacuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo.

Director de Oficina de Proyectos:

Marque solo una por fila

	5 (Totalmente de acuerdo)	4 (De acuerdo)	3 (Neutral)	2 (En desacuerdo)	1 (Totalmente en desacuerdo)
Ayuda y servicio					
Capacidad de delegar					
Comunicación					
Efectividad					
Habilidades cognitivas					
Habilidades Gerenciales					
Influencia					
Liderazgo					
Manejo de conflictos					
Motivación					
Negociación					
Orientación a resultados					
Profesionalismo					

Resolución de problemas					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					

Gestor de Proyectos:

Marque solo una por fila

	5 (Totalmente de acuerdo)	4 (De acuerdo)	3 (Neutral)	2 (En desacuerdo)	1 (Totalmente en desacuerdo)
Ayuda y servicio					
Capacidad de delegar					
Comunicación					
Efectividad					
Habilidades cognitivas					
Habilidades Gerenciales					
Influencia					
Liderazgo					
Manejo de conflictos					
Motivación					
Negociación					
Orientación a resultados					

Profesionalismo					
Resolución de problemas					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					

Administrador:

Marque solo una por fila

	5 (Totalmente de acuerdo)	4 (De acuerdo)	3 (Neutral)	2 (En desacuerdo)	1 (Totalmente en desacuerdo)
Ayuda y servicio					
Capacidad de delegar					
Comunicación					
Efectividad					
Habilidades cognitivas					
Habilidades Gerenciales					
Influencia					
Liderazgo					
Manejo de conflictos					
Motivación					
Negociación					

Orientación a resultados					
Profesionalismo					
Resolución de problemas					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					

Jefes de Proyectos

Marque solo una por fila

	5 (Totalmente de acuerdo)	4 (De acuerdo)	3 (Neutral)	2 (En desacuerdo)	1 (Totalmente en desacuerdo)
Ayuda y servicio					
Capacidad de delegar					
Comunicación					
Efectividad					
Habilidades cognitivas					
Habilidades Gerenciales					
Influencia					
Liderazgo					
Manejo de conflictos					
Motivación					

Negociación					
Orientación a resultados					
Profesionalismo					
Resolución de problemas					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					

15. ¿Qué aspectos positivos destaca de la(s) PMO estratégicas en la que se ha desempeñado? *

Seleccione todas las opciones que aplican

- a. Mayor alineación estratégica de los proyectos con los objetivos de la organización
- b. Mejor identificación y consecución de resultados a través de programas y proyectos
- c. Mejora de la cultura organizacional en cuanto a la gestión de proyectos
- d. Planes de formación profesional enfocados en la gestión de proyectos

16. ¿Qué oportunidades de mejora evidenció para la PMO estratégica de su organización?

*

Seleccione todas las opciones que aplican

- a. Comunicar el valor de su aporte a todos los interesados de la organización
- b. Participar de la resolución de problemas en lugar de juzgar externamente.
- c. Alinear sus resultados a la estrategia de la organización
- d. Desarrollo de trabajo constante con las personas que permitan una interacción efectiva.

Otro: _____

17. ¿Le interesa recibir por correo electrónico los resultados de la encuesta? *

Seleccione una opción

Si

No

Anexo: Definiciones de competencias personales

<i>Competencia</i>	<i>Definición del modelo conceptual</i>
Liderazgo	Influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.
Comunicación	Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.
Negociación	Capacidad de llegar a un acuerdo en un conflicto entre dos partes, buscando la aceptación, combinación de intereses, equilibrando las necesidades y expectativas entre los stakeholders
Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales para lograr un objetivo común, suministrando información oportuna, apoyo según sea necesario, reconociendo y recompensando el buen desempeño.
Gestión (Managing) Habilidades Gerenciales	Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.
Manejo de conflictos	Conciliar, reducir y tratar con eficacia tensiones entre dos o más personas buscando resultados positivos
Influencia	Facilidad para buscar u obtener apoyo, soporte, ventaja o beneficio afectando los pensamientos y sentimientos de las personas
Ayuda y Servicio	

	Acciones para comprender, generar, entregar y apoyar las necesidades de las personas
Resolución de problemas	Analizar, identificar y buscar las causas de las situaciones, encontrando soluciones efectivas a los problemas en el tiempo establecido, reduciendo riesgos y consecuencias
Orientación a Resultados	Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos
Toma de decisiones	Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más óptima.
Motivación	Búsqueda de satisfacción de necesidades del individuo en un entorno
Profesionalismo	Actitudes, comportamientos y prácticas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.
Efectividad (effectiveness)	Finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados,
Capacidad de Delegar	Asignar o transferir autoridad a las personas para la toma de decisiones, asignación de responsabilidades y realización de tareas
Habilidades Cognitivas	Capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.

Anexo 41. Estimación de tiempo para definición del criterio de selección de competencias para el modelo conceptual

Para realizar el cálculo del tiempo estimado requerido para la construcción de definiciones de competencias personales, definición de comportamientos, redacción y verificación de enunciados, se estimaron los tiempos en horas requeridas de trabajo involucrados en el procedimiento para la ejecución de las actividades mencionadas anteriormente.

1. Buscar definiciones de las competencias personales en literatura.
2. Destacar características en común entre las definiciones encontradas.
3. Redactar las definiciones del modelo.
4. Integrar taxonomía de Bloom con los elementos de comportamientos por cada competencia.
5. Redactar enunciados por cada competencia personal de cada rol.
6. Desarrollar asesoría con profesional en psicología.

A continuación, se presenta la estimación de tiempo para las actividades mencionadas.

Competencia	No. De elementos (*)	Buscar definiciones (horas)	Destacar características en común entre las definiciones encontradas (horas)	Redactar las definiciones del modelo (horas)	Integrar taxonomía de Bloom con los elementos de comportamientos por cada competencia (horas)	Redactar enunciados por cada competencia (horas)	Asesoría por profesional en psicología (horas)	Tiempo total (horas)
C1	8	4	4	4	15	15	2	42
C2	8	4	4	4	15	15		42
C3	8	4	4	4	15	15		42
C4	8	4	4	4	15	15		42
C5	8	4	4	4	15	15		42
C6	8	4	4	4	15	15		42
C7	8	4	4	4	15	15		42
C8	8	4	4	4	15	15		42
C9	8	4	4	4	15	15		42
C10	8	4	4	4	15	15		42
C11	8	4	4	4	15	15		42
C12	8	4	4	4	15	15		42
C13	8	4	4	4	15	15		42
C14	8	4	4	4	15	15		42
C15	8	4	4	4	15	15		42
C16	8	4	4	4	15	15		42
SUMATORIA								674 horas

**Como el número de elementos varia para cada competencia (entre 5 y 11), para el ejercicio se estimó un promedio de 8 elementos por competencia.*

Como resultado se obtuvo un total de **674 horas necesarias para desarrollar las actividades mencionadas en las 16 competencias.**

En cuanto al tiempo máximo para la construcción de definiciones de competencias personales, definición de comportamientos, redacción y verificación de enunciados. Se determinó el tiempo disponible entre la fecha de inicio de estas actividades y el plazo máximo para entregar el modelo conceptual a los expertos para su verificación.

- Fecha de inicio: 14 de junio de 2021, cuando ya se contaba con el resultado y análisis del cuestionario.
- Fecha inicio juicio de expertos: 8 de agosto 2021, se acordó esta fecha teniendo en cuenta que el plazo máximo para la entrega del documento de trabajo de grado al director de trabajo de grado era 10 de septiembre 2021, de acuerdo con el cronograma establecido por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito para la Cohorte 10.

Con base en lo anterior se estimó un tiempo de 55 días y se realizó el cálculo, como sigue:

55	Días
* 3	Horas diarias
* 3	Personas
= 495	Total, horas laborables (incluye sábado y domingo)
8	semanas
* 3	Días no laborales
* 24	Total, días no laborales
= 212	Total, horas no laborables del equipo
Total, horas laborables (incluye sábado y domingo) - Total horas no laborables del equipo = 283 horas a trabajar en las actividades listadas	

Entonces, comparando el tiempo necesario para desarrollar las actividades mencionadas en las 16 competencias y el tiempo que se proyectó para ejecutar dichas actividades se obtuvo que era posible, de acuerdo con lo planeado, desarrollar apropiadamente 2,3 competencias. Por unanimidad el grupo acordó aproximar este resultado al entero superior más cercano.

Anexo 42. Cartilla del modelo conceptual



COMPMO es un modelo conceptual diseñado como una propuesta de herramienta para la medición del nivel de competencias personales en integrantes de la oficina de gerencia de proyectos estratégica. COMPMO apunta a las PMO de tipo dirección o estratégicas porque es a este nivel en donde se encuentran la alta dirección y la cultura de gestión de proyectos, permitiendo impulsar cambios significativos a nivel organizacional. COMPMO proporciona referencias que se deben adaptar a las necesidades de cada negocio en cuanto a los roles o cargos necesarios para conformar un equipo de PMO estratégica y enumera 7 competencias personales identificadas como las más relevantes para mejorar el desempeño general de estas estructuras organizacionales. Finalmente, entrega una serie de enunciados para cada uno de los roles o cargos sugeridos que al aplicarse a manera de test, tienen como propósito identificar el grado o nivel (A:Muy alto, B:Alto, C:Medio Alto, D: Medio bajo, E: Bajo, F: Muy bajo) en el que se encuentran cada uno de los integrantes del equipo de la PMO estratégica.

DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Las deficiencias en competencias personales como una de las causas directas que afectan el buen desempeño de las PMOs, existe una gran oportunidad de mejora, pues en la medida que las organizaciones cuenten con un instrumento que les permita medir las competencias personales e identificar el nivel en que se encuentran los integrantes de su PMO, tendrán la posibilidad de utilizar esta información para mejorar los procesos de gestión del talento humano en la estructuración de equipos de trabajo y para diseñar planes de formación que favorezcan el fortalecimiento de competencias personales en la búsqueda de consolidar equipos estratégicos en las PMOs que tengan la capacidad no solo de dirigir a la organización hacia el logro de objetivos si no a consolidar relaciones e influenciar el establecimiento de la cultura de la gerencia de proyectos como medio para incrementar el valor de la organización con la ejecución de proyectos exitosos y así demostrar beneficios tangibles con su desempeño.

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”
William Thomson Kelvin



INTEGRANTES

Identificación según: Dominguez, O. Anyosa Soca, V., & Nuñez, 2007 y cuestionario como instrumento para definir objetivamente los perfiles y las competencias personales que se incluyen en la propuesta del modelo conceptual

Director de oficina de proyectos
Gestor de proyectos
Jefe de proyectos
Administrador de portafolio de proyectos

1.



COMPETENCIAS PERSONALES

Listado de 16 competencias personales que se sometieron a evaluación a través del cuestionario estructurado

Capacidad de delegar – Efectividad – Profesionalismo – Motivación - Toma de decisiones - Resolución de problemas - Ayuda y servicio – Orientación a resultados - Influencia - Manejo de conflictos - Habilidades Gerenciales - Trabajo en equipo – Negociación – Comunicación – Liderazgo – Habilidades cognitivas

2.



GRADACIÓN

La escala definida es de tipo ordinal, en donde se indica jerarquía y se define un grado de desarrollo de las competencias entre las que se destacan en desempeño y las que deben mejorar mediante programas de capacitación y desarrollo

Grado	Nivel del elemento	Estado de la competencia	Descripción
A	Evaluación	Muy Alto	Formular juicios de valor, comparar y seleccionar con argumentos.
B	Síntesis	Alto	Proceso de reunir elementos, organizarlos, ordenarlos y combinarlos.
C	Análisis	Medio Alto	Fraccionar elementos y descubrir relaciones entre ellos.
D	Aplicación	Medio Bajo	Ante situaciones concretas, soluciona problemas.
E	Comprensión	Bajo	Capacidad de entender y aprender, relacionando datos.
F	Conocimiento	Muy Bajo	Observar y recordar datos específicos.

3.

Competencias deseadas (Para desempeñar el cargo)
- Elementos del comportamiento: Definición
- Gradación

DIRECTOR DE LA OFICINA DE PROYECTOS

- TOMA DE DECISIONES**
- Análisis de entorno
 - Persuasión
 - Selección de opciones
 - Identificación de información
 - Anticipación
 - Análisis de impactos
 - Generación de opciones
 - Análisis de resultados
 - Supervisión
 - Oportunidad en resolución de problemas

Pag. 4-28

- HABILIDADES GERENCIALES**
- Uso de Herramientas
 - Prioridades y recursos
 - Eficiente utilización de herramientas y estrategias
 - Colectividad
 - Desempeño y rendimiento laboral
 - Trabajo en equipo
 - Escucha y comprensión
 - Motivación y compromiso
 - Habilidades del equipo

- COMUNICACIÓN**
- Seguridad y solvencia
 - Expresión verbal y corporal
 - Tolerancia a la presión
 - Desempeño en situaciones difíciles
 - Identidad institucional/organizacional

GESTOR DE PROYECTOS

- COMUNICACIÓN**
- Administración de la información
 - Claridad e impacto
 - Preparación del mensaje
 - Reglas del lenguaje
 - Adaptación del mensaje
 - Evaluación de comprensión del mensaje
 - Recopilación de información relevante
 - Interpretación de lenguaje verbal y no verbal
 - Retroalimentación
 - Empatía
 - Influencia

Pag. 29-56

- PROFESIONALISMO**
- Empoderamiento
 - Compromiso
 - Apoyar el cumplimiento de logros
 - Ejerce control
 - Responsabilidad
 - Estructura la organización
 - Trabajo Organizado
 - Fiabilidad
 - Identidad

- EFECTIVIDAD**
- Exigencia
 - Promociona exigencia
 - Productividad
 - Satisfacción del cliente
 - Destacarse
 - Definición de retos
 - Tenacidad
 - Liderazgo
 - Perseverancia
 - Persistencia

JEFE DE PROYECTOS

- ORIENTACIÓN A RESULTADOS**
- Compromiso
 - Eficiencia
 - Consecución de resultados
 - Responsabilidad
 - Insistencia
 - Seguimiento
 - Exigencia
 - Adaptación
 - Mejora continua
 - Optimizar
 - Habitación

Pag. 57-85

- COMUNICACIÓN**
- Administración de la información
 - Claridad e impacto
 - Preparación del mensaje
 - Reglas del lenguaje
 - Adaptación del mensaje
 - Evaluación de comprensión del mensaje
 - Recopilación de información relevante
 - Interpretación de lenguaje verbal y no verbal
 - Retroalimentación
 - Empatía
 - Influencia

- LIDERAZGO**
- Dirigir
 - Ejemplo
 - Acierto
 - Motiva y estimula
 - Clima armonioso y mutuo respeto
 - Promueve ambiente participativo
 - Confiabilidad
 - Respeto e Identidad

ADMINISTRADOR DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS

- HABILIDADES COGNITIVAS**
- Comprensión de procesos organizacionales
 - Identificación de problemas
 - Identificación de oportunidades
 - Comprensión de situaciones complejas
 - Análisis de información
 - Relaciones entre variables
 - Uso de hechos y datos concretos
 - Análisis integral
 - Ayudas y recursividad
 - Organización de la información

Pag. 87-114

- PROFESIONALISMO**
- Empoderamiento
 - Compromiso
 - Apoyar el cumplimiento de logros
 - Ejerce control
 - Responsabilidad
 - Estructura la organización
 - Trabajo Organizado
 - Fiabilidad
 - Identidad

- ORIENTACIÓN A RESULTADOS**
- Organización
 - Competitividad
 - Reconocimiento
 - Eficiencia
 - Respuesta oportuna
 - Mejora continua
 - Exigencia
 - Exaltación
 - Reconocimiento

DIRECTOR DE LA OFICINA DE PROYECTOS

Responsabilidades del cargo (Principales funciones)

1. Define roles y responsabilidades del personal de gestión de proyectos
2. Identifica habilidades, entrenamientos y certificaciones requeridos para todos los roles de gestión de proyectos (plan de competencias).
3. Promueve y provee el entrenamiento y la tutoría requeridos para todos los roles de gestión de proyectos.
4. Asegura que las mejores prácticas de gestión de proyectos sean definidas y adoptadas; esto incluye asegurar que los procesos, las herramientas y los estándares de gestión de proyectos están definidos, documentados, medidos y continuamente mejorados.
5. Es sponsor de todo el personal de gestión de proyectos en la organización y los apoya en la venta de las mejores prácticas de gestión de proyectos a los usuarios o ante cualquier presión en contra de las prácticas de gestión de proyectos de la organización.
6. Define y motiva una cultura de gestión de proyectos que soporte los objetivos de construir y liberar un producto dentro de lo planeado, es decir, dentro del tiempo, costo, alcance, y con la calidad que satisfaga al usuario.
7. Desarrolla reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos con los jefes de proyectos con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada portafolio e ir incrementando nuestro nivel de maduración en la gestión de proyectos.
8. Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos, identificando y persiguiendo oportunidades de entrenamiento y afiliaciones profesionales a instituciones o comunidades abocadas a la disciplina de la gestión de proyectos.

Toma de decisiones
Comunicación
Habilidades Gerenciales

Competencias deseadas (Para desempeñar el cargo)

TOMA DE DECISIONES

Análisis de entorno
Elemento del comportamiento

Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Justifica, anticipa, analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Anticipa, analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Informa, describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Describe y reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

TOMA DE DECISIONES

Persuasión

Elemento del comportamiento

Convence a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Valora, categoriza, precisa, proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, precisa, proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Categoriza, precisa, proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

Grado D
APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Precisa, proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

Grado E
COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Proyecta, expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Expresa y describe la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.

TOMA DE DECISIONES

Selección de opciones

Elemento del comportamiento

Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Define, organiza, diferencia, relaciona, resume y nombra la importancia de establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Organiza, diferencia, relaciona, resume y nombra la importancia de establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Grado C
ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relaciona, resume y nombra la importancia de establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Grado E
APLICACIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Relaciona, resume y nombra la importancia de establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Grado E
COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Resume y nombra la importancia de establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Grado F
CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Nombra la importancia de establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

TOMA DE DECISIONES

Identificación de información

Elemento del comportamiento

Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN

Puntuación 6

Justifica, integra, prioriza, controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

Grado B
SÍNTESIS

Puntuación 5.0-5.9

Integra, prioriza, controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

Grado C
ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

Grado D
APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Controla, expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

Grado E
COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Expone y organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

Grado F
CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Organiza el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.

TOMA DE DECISIONES

Anticipación

Elemento del comportamiento

Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Valora, refuerza, analiza, relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, analiza, relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Describe y reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.

TOMA DE DECISIONES

Análisis de impactos

Elemento del comportamiento

Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, integra, valora, determina, expone y describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Integra, valora, determina, expone y describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Valora, determina, expone y describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

**Grado E
APLICACIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Determina, expone y describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Expone y describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Describe la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.

TOMA DE DECISIONES

Generación de opciones

Elemento del comportamiento

Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**

Puntuación 6

Justifica, categoriza, analiza, demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

**Grado B
SÍNTESIS**

Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, analiza, demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Analiza, demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Explica y nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Nombra la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.

TOMA DE DECISIONES

Análisis de resultados

Elemento del comportamiento

Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Valora, integra, precisa, relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Integra, precisa, relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Explica y describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.

TOMA DE DECISIONES

Supervisión

Elemento del comportamiento

Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, recopila, diferencia, relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Recopila, diferencia, relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

**Grado E
APLICACIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Relaciona, resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Resume y reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.

TOMA DE DECISIONES

Oportunidad en resolución de problemas

Elemento del comportamiento

Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Justifica, valida, precisa, demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, precisa, demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Explica y describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.

ENUNCIADOS – TOMA DE DECISIONES

1. _____ la relevancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
 - a. Analiza
 - b. Anticipa
 - c. Describe
 - d. Informa
 - e. Justifica
 - f. Reconoce
2. Para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio; cual considera que es la opción mas relevante:
 - a. Conoce la necesidad de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes.
 - b. Logra implementar información de otros contextos para reconocer la importancia de encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes.
 - c. Aplica habilidades y destrezas propias para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes.
 - d. Analiza detalladamente cada una de las estrategias dirigidas a encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
 - e. Implementa conocimiento y estructura mecanismos eficaces para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
 - f. Evalúa constantemente el cumplimiento de los mecanismos implementados para encarar el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, con el fin de generar mejoras permanentes que garanticen el correcto desempeño.
3. _____ la importancia de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
 - a. Categoriza
 - b. Describe
 - c. Expresa
 - d. Precisa
 - e. Proyecta
 - f. Valora
4. Cuando se trata de convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, cual considera que es la opción mas relevante:
 - a. Tiene conocimiento de estrategias previas dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
 - b. Logra utilizar información de otros contextos para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
 - c. Aplica habilidades y destrezas propias para convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
 - d. Analiza detalladamente cada una de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
 - e. Tiene la capacidad de implementar conocimiento y estructurar mecanismos para el cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
 - f. Realiza un análisis constante del cumplimiento de las estrategias dirigidas a convencer a los colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver para garantizar mejores resultados.

5. _____ la importancia de establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
 - a. Define
 - b. Diferencia
 - c. Nombra
 - d. Organiza
 - e. Relaciona
 - f. Resume
6. Cuando se trata de establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.; cual considera que es la opción mas relevante:
 - a. Conoce la necesidad de establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado.
 - b. Logra implementar información de otros contextos para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado desde diferentes puntos de vista.
 - c. Aplica habilidades y destrezas propias para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado teniendo en cuenta diferentes puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
 - d. Analiza detalladamente cada una de las posibles estrategias dirigidas a establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, analizando diferentes puntos de vista que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
 - e. Implementa conocimiento y estructura mecanismos eficaces para establecer estrategias y herramientas de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde todos los puntos de vista, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
 - f. Evalúa constantemente las estrategias y herramientas implementadas para la selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde todos los puntos de vista, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y realizando una constante evaluación y análisis para la mejora y efectividad de los mecanismo.
7. _____ el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
 - a. Controla
 - b. Expone
 - c. Integra
 - d. Justifica
 - e. Organiza
 - f. Prioriza
8. Cuando se trata de controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencia; cual considera que es la opción mas relevante:
 - a. Conoce la importancia de controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas.
 - b. Logra implementar información previa para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de su importancia.
 - c. Aplica habilidades y destrezas propias encaminadas a controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
 - d. Analiza detalladamente cada una de las posibles estrategias dirigidas a controlar el desarrollo de las opciones elegidas para garantizar las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
 - e. Implementa conocimiento y estructura mecanismos eficaces para controlar el desarrollo de las opciones elegidas garantizando las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias y garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
 - f. Evalúa constantemente las estrategias y herramientas implementadas para controlar el desarrollo de las opciones elegidas garantizando las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias y garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de generar cambios oportunos que aporten mayor eficiencia en el proceso.
9. _____ la relevancia de anticipar y prever el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.
 - a. Analiza
 - b. Describe
 - c. Reconoce
 - d. Refuerza
 - e. Relaciona
 - f. Valora

10. _____ la importancia de tomar decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Apoya
 - Describe
 - Determina
 - Expone
 - Integra
 - Valora
11. Para tomar decisiones viables y convenientes considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, cual considera que es la opción mas relevante:
- Tiene conocimiento previo de circunstancias existentes.
 - Comprende la importancia de relacionar y apropiar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio
 - Utiliza aprendizajes previos para considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio
 - Analiza detalladamente cada una de las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
 - Propone diferentes alternativas y mecanismos para tomar decisiones viables y convenientes considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio
 - Evalúa constantemente las alternativas y mecanismos para tomar decisiones viables y convenientes considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio y garantizar óptimos resultados.
12. _____ la importancia de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Analiza
 - Categoriza
 - Demuestra
 - Explica
 - Justifica
 - Nombra
13. _____ la relevancia de aplicar y promover mecanismos de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Valora
 - Integra
 - Precisa
 - Relaciona
 - Explica
 - Describe
14. _____ la relevancia de ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Apoya
 - Diferencia
 - Reconoce
 - Recopila
 - Relaciona
 - Resume
15. _____ la importancia de resolver en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.
- Demuestra
 - Describe
 - Explica
 - Justifica
 - Precisa
 - Valida

HABILIDADES GERENCIALES

Uso de Herramientas

Elemento del comportamiento

Diseña y coordina proyectos y trabajos, haciendo uso de herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Evalúa, organiza, diferencia, escoge, cita y escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Organiza, diferencia, escoge, cita y escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, escoge, cita y escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos

Grado D
APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Escoge, cita y escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos

Grado E
COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Cita y escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Escribe herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos

HABILIDADES GERENCIALES

Prioridades y recursos

Elemento del comportamiento

Visualiza claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Define, categoriza, analiza, incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, analiza, incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

Grado E APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Incluye, revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Revisa y enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Enumera claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

HABILIDADES GERENCIALES

Eficiente utilización de herramientas y estrategias

Elemento del comportamiento

Por diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Selecciona, desarrolla, distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.

HABILIDADES GERENCIALES

Colectividad

Elemento del comportamiento

Une y moviliza formal e informalmente al equipo entero a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Evalúa, planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Expone y define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Define a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero.

HABILIDADES GERENCIALES

Desempeño y rendimiento laboral

Elemento del comportamiento

Analiza sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Evalúa, revisa, ilustra, proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Revisa, ilustra, proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados

Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Ilustra, proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados
Grado E APLICACIÓN Puntuación 2.0-2.9	Proyecta, indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Indica y reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Reconoce sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados

HABILIDADES GERENCIALES

Trabajo en equipo

Elemento del comportamiento

Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Selecciona, desarrolla, distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Desarrolla, distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Distingue, informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Informa, describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Describe y reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Reconoce diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.

HABILIDADES GERENCIALES

Escucha y comprensión

Elemento del comportamiento

Es reconocido por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Selecciona, facilita, analiza, contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Facilita, analiza, contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Analiza, contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Contribuye, ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Ordena y define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Define por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados

HABILIDADES GERENCIALES

Motivación y compromiso

Elemento del comportamiento

Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Evalúa, planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Planea, diferencia, relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.

Grado E APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Relaciona, expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Expone y define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Define a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.

HABILIDADES GERENCIALES

Habilidades del equipo

Elemento del comportamiento

Identifica con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Defiende, refuerza, valora, informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, valora, informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Valora, informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Informa, reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Reconoce, enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Enumera con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.

ENUNCIADOS – HABILIDADES GERENCIALES

- _____ herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles al diseñar y coordinar proyectos y trabajos
 - Evalúa
 - Organiza
 - Diferencia
 - Escoge
 - Cita
 - Escribe
- Para potenciar los recursos y plazos disponibles, Ud.:
 - Escribe herramientas para el diseño y coordinación de proyectos
 - Expone diferentes formas de coordinar trabajos y proyectos
 - Aplica herramientas previamente aprendidas de coordinación
 - Entiende en la organización y en el desarrollo de proyecto que herramientas necesita
 - Plantea herramientas existentes que promuevan la coordinación de proyectos y trabajos
 - Selecciona, diseña y coordina proyectos y trabajos haciendo uso de herramientas existentes e innovadoras
- _____ claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.
 - Define
 - Categoriza
 - Analiza
 - Incluye
 - Revisa
 - Enumera
- Con el fin de alcanzar los objetivos acordados y las expectativas planteadas, Ud.:
 - Relaciona información previamente aprendida sobre los distintos tipos de recursos con los que se cuenta
 - Identifica prioridades y entiende que debe presentar información de los recursos con lo que cuenta la organización
 - Usa lo aprendido previamente respecto a aplicar recursos de la organización y prioridades
 - Entiende la estructura de la organización respecto a los recursos a aplicar y las prioridades
 - Aplica conocimientos previos respecto a los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la organización y propone nuevas ideas de priorización
 - Crea prioridades y aplica los distintos tipos de recursos con lo que cuenta la organización
- _____ diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que el mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado
 - Selecciona
 - Desarrolla
 - Distingue
 - Informa
 - Describe
 - Reconoce
- Para implementar, comunicar y mantener una visión clara del propósito planteado, Ud.:
 - Reconoce información de herramientas y estrategias.
 - Presenta y comunica información respecto al uso de instrumentos y habilidades técnicas.
 - Usa información eficiente respecto a herramientas y estrategias
 - Según la estructura de la organización, usa herramientas y estrategias
 - Integra estrategias y usa eficientemente herramientas con el fin de obtener un mejor resultado
 - Define claramente estrategias y herramientas según las necesidades de la organización para lograr los objetivos planteados inicialmente.

7. _____ a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja, une y moviliza formal e informalmente al equipo entero
 - a. Evalúa
 - b. Planea
 - c. Diferencia
 - d. Relaciona
 - e. Analiza
 - f. Define
8. _____ sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda feedback para que estos sepan en que medida su performance se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados
 - a. Evalúa
 - b. Revisa
 - c. Ilustra
 - d. Proyecta
 - e. Indica
 - f. Reconoce
9. Para analizar sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, Ud.:
 - a. Nombra información acerca del desempeño del equipo
 - b. Cita investigaciones para que sus colaboradores se acerquen al nivel esperado
 - c. Determina niveles de desempeño para el logro de los objetivos esperados
 - d. Examina el desempeño y rendimiento profesional de los colaboradores
 - e. Planea la evolución del incremento laboral para acercarse a lo esperado
 - f. Define y comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral y el desempeño del equipo para acercarse al estándar esperado y obtener los objetivos acordados
10. _____ el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales
 - a. Apoya
 - b. Refuerza
 - c. Prioriza
 - d. Informa
 - e. Expone
 - f. Nombra
11. _____ por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados
 - a. Selecciona
 - b. Facilita
 - c. Analiza
 - d. Contribuye
 - e. Ordena
 - f. Define
12. _____ a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo, se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores,
 - a. Evalúa
 - b. Planea
 - c. Diferencia
 - d. Relaciona
 - e. Expone
 - f. Define
13. Con el fin de mantener la motivación y el compromiso de su grupo, ud:
 - a. Enumera el esfuerzo de sus colaboradores
 - b. Reporta personalmente el cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores
 - c. Incluye aspectos positivos para aquellos integrantes que demuestren cumplir con los objetivos planteados
 - d. Personalmente reconoce el esfuerzo de los integrantes del equipo
 - e. Planea el reconocimiento y esfuerzo de los integrantes del equipo en producir cosas nuevas y originales
 - f. Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores.

14. _____ con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ellos, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.
 - a. Defiende
 - b. Refuerza
 - c. Valora
 - d. Informa
 - e. Reconoce
 - f. Enumera
15. Al identificar los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros, Ud.:
 - a. Observa el trabajo que se realiza para el desarrollo de las actividades
 - b. Comprende información basada en conocimiento previo sobre los modos de trabajo
 - c. Utiliza herramientas que potencien las habilidades y conocimientos
 - d. Encuentra y estructura modelos de trabajo que maximicen el impacto del trabajo en el logro de los objetivos del proyecto
 - e. Integra ideas para amentar la pertenencia y compromiso
 - f. Valora y evalúa modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.



COMUNICACIÓN

Expresión verbal y corporal

Elemento del comportamiento

Posee un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Critica, elabora, distingue, escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Elabora, distingue, escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Escoge, indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Indica y describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.

COMUNICACIÓN

Tolerancia a la presión

Elemento del comportamiento

Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Defiende, refuerza, precisa, demuestra, discute y describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, precisa, demuestra, discute y describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, discute y describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, discute y describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Discute y describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Describe las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.

COMUNICACIÓN

Desempeño en situaciones difíciles

Elemento del comportamiento

Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Argumenta, estructura, prioriza, demuestra, expone y reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Estructura, prioriza, demuestra, expone y reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, demuestra, expone y reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, expone y reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expone y reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.

COMUNICACIÓN

Identidad
institucional/organizacional

Elemento del comportamiento

Prioriza el mensaje y la imagen institucional por sobre sus
propias ideas, intereses o criterios

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Selecciona, desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Selecciona, desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Selecciona, desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
Grado E APLICACIÓN Puntuación 2.0-2.9	Selecciona, desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Selecciona, desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Selecciona, desarrolla, prioriza, proyecta, expone y nombra el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.

ENUNCIADOS – COMUNICACIÓN

- _____ la importancia de manejarse con seguridad y solvencia tanto en situaciones planeadas como inesperadas
 - Controla
 - Explica
 - Justifica
 - Prioriza
 - Reconoce
 - Refuerza
- Ante situaciones inesperadas y/o planeadas Ud.:
 - Tiene una idea aproximada respecto a como manejar la situación con seguridad y solvencia
 - Demuestra conocimiento adquirido asociando la situación a otro hecho para actuar con seguridad y solvencia
 - Aplica destrezas adquiridas para actuar con seguridad y solvencia sin importar si la situación es totalmente nueva
 - Descompone la situación y comprende cada una de sus partes para solucionarla con seguridad y solvencia
 - Combina ideas y propone soluciones para manejar este tipo de situaciones con seguridad y solvencia
 - Emite juicios respecto a las diferentes maneras para desenvolverse con seguridad y confianza en situaciones inesperadas o planeadas
- La mesa directiva cita al gerente del proyecto y a usted a una reunión, porque ha llegado un requerimiento legal de los entes de control de uno de los proyectos aprobados por la PMO. Dentro de la reunión usted:
 - Recuerda fácilmente datos, ideas y símbolos para demostrar seguridad sobre la información que está proporcionando
 - Busca presentar la información relacionando otros datos y planteando causas y consecuencias con el fin de tener solvencia y seguridad al transmitir el mensaje
 - Proyecta seguridad y solvencia controlando los factores que puedan distorsionar el mensaje que está dando.
 - Prioriza la seguridad y la solvencia del mensaje al comunicar sus ideas
 - Refuerza el mensaje que entrega para proporcionar seguridad y solvencia sobre la información que está brindando
 - Argumenta la información que proporciona para evidenciar seguridad y solvencia sobre la información que está suministrando
- _____ acerca de lo que es un buen nivel de expresión verbal (con un rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.
 - Critica
 - Describe
 - Distingue
 - Elabora
 - Escoge
 - Indica
- Cuando se encuentra frente a una audiencia de alto nivel, con posible presencia de medios de comunicación Ud.:
 - Recuerda y procura aproximarse a información aprendida en cuanto a expresión verbal y corporal
 - Comprende los puntos claves para exponer un buen nivel de expresión verbal y corporal.
 - Utiliza aquello que ha aprendido en su exposición sin prestar mucha atención a la necesidad particular de la exposición
 - Utiliza partes de su conocimiento en expresión verbal y corporal para demostrar un buen nivel de expresión
 - Es capaz de proponer nuevas maneras para expresarse adecuadamente tanto verbal como corporalmente
 - Juzga en todo momento su expresión verbal y corporal, evaluándola según el uso adecuado

6. Se encuentra en la reunión de finalización de año. Puesto que el CEO de la empresa se encuentra indispuerto, la organización del evento le ha pedido que prepare un discurso. El CEO de la empresa destaca entre otras cosas por su excelente expresión verbal y corporal, por lo que no se espera menos. En este caso Ud.:
 - a. Repasa grabaciones de discursos anteriores para memorizar algunos puntos clave en expresión verbal y corporal
 - b. Gracias a capacitación previa Ud. a comprendido los puntos clave de la buena comunicación verbal y corporal y con base en eso desarrolla su discurso
 - c. Aun cuando considera tener un buen nivel de expresión verbal y corporal, sabe que cada discurso tiene particularidades que lo hacen diferente a todas sus experiencias, por eso se preocupa por escoger dentro de su conocimiento en comunicación verbal y corporal aquello que aplica para esta situación particular
 - d. Prioriza puntos específicos que desea resaltar en su presentación y construye un guion que le permita ilustrar su buen nivel de expresión verbal y corporal
 - e. Considera que la clave del éxito de su presentación, no es imitar al CEO, si no crear y proponer su propio estilo respetando parámetros en comunicación verbal y corporal
 - f. Simula su presentación y juzga respecto a la calidad del mensaje y específicamente evalúa su expresión verbal y corporal, repitiendo varias veces hasta concluir que demuestra un muy buen nivel en estos aspectos
7. _____ las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir
 - a. Defiende
 - b. Demuestra
 - c. Describe
 - d. Discute
 - e. Precisa
 - f. Refuerza
8. Cuando tiene que exponer sus ideas pero es obstaculizado o presionado Ud.:
 - a. Se preocupa por recordar situaciones similares para manejar el momento y continuar su exposición
 - b. Transforma los obstáculos que se presentan para entender la situación y se preocupa por no caer en la presión
 - c. Sabe claramente como controlar la presión aplicando destrezas adquiridas para resolver la situación
 - d. Es consiente de este tipo de situaciones y es capaz de afrontarlas mediante el análisis
 - e. Combina sus ideas con los obstáculos presentados para desarrollar el discurso sin modificar el mensaje planeado
 - f. Evalúa los obstáculos presentados y justifica el mensaje planeado
9. Se encuentra en un reunión no planeada con la mesa directiva para evaluar un proyecto de grandes magnitudes sobre el cual se esperaban beneficios a corto plazo que no han sido posibles percibir por razones ajenas a su control. Ud. esta convencido de que el proyecto entregara los beneficios estimados cuando se superen algunos obstáculos, sin embargo es de conocimiento general que la mesa directiva tiene la intención de cancelar dicho proyecto. Durante la reunión Ud.:
 - a. Recuerda que alguno de sus libros favoritos se recomendaba que para presentar adecuadamente sus argumentos debe tolerar la presión de la mesa directiva
 - b. Sabe que tolerar la presión de la mesa directiva es fundamental para fortalecer sus argumentos
 - c. Tolerar la presión que recibe de parte de la mesa directiva y se enfoca en responder de manera asertiva
 - d. Analiza los argumentos de la mesa directiva sin sentirlos personales y defiende sus ideas sin entrar en conflictos
 - e. Anticipa los argumentos de la mesa directiva y prepara una plan para convencerlos de no terminar anticipadamente el proyecto
 - f. Predice los argumentos de la mesa directiva y evalúa cada uno de ellos para seleccionar la respuesta adecuada, conservando en todo momento la calma.
10. _____ la importancia de expresarse con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles
 - a. Argumenta
 - b. Demuestra
 - c. Estructura
 - d. Expone
 - e. Prioriza
 - f. Reconoce

11. Ante situaciones difíciles Ud.:
 - a. Se esfuerza por recordar la importancia de expresarse con claridad y precisión puesto que reconoce situaciones familiares
 - b. Comprende los puntos claves para exponer con claridad y precisión ante situaciones similares
 - c. Tiene claro como expresarse con claridad y precisión ante situaciones difíciles
 - d. Considera que todas las situaciones difíciles pueden descomponerse para encontrar la raíz del conflicto sin afectar la claridad y precisión de la exposición
 - e. A pesar de la situación puede formular técnicas para resolverla, manteniendo claridad y precisión en su mensaje
 - f. Verifica el valor de las evidencias que presenta la situación, escoge la mejor solución con base en argumentos y emite su juicio con claridad y precisión
12. En el momento de transmitir una noticia que afecta de forma determinante la continuidad de un proyecto y por tanto del equipo de trabajo usted:
 - a. Reconoce la necesidad de expresarse con claridad y precisión, para que el mensaje sea entendido correctamente
 - b. Revisa que el mensaje que va a transmitir sea claro, preciso y comprensible para sus interlocutores
 - c. Utiliza un lenguaje claro y preciso para informar la noticia que afecta al equipo de trabajo
 - d. Descompone los elementos mas importantes de la información a suministrar, para asegurarse de proporcionar información clara y precisa
 - e. Estructura el mensaje que va a entregar utilizando sus habilidades comunicativas para dar claridad y precisión a la noticia que va a emitir
 - f. Estima y evalúa el impacto que generar la noticia en el equipo de trabajo para poder determinar el grado de claridad y precisión con el que deberá comunicarse
13. _____ el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios
 - a. Desarrolla
 - b. Expone
 - c. Nombra
 - d. Prioriza
 - e. proyecta
 - f. Selecciona
14. En caso de tener que elegir entre la imagen institucional y sus propias ideas, intereses o criterios, Ud.:
 - a. Recuerda instrucciones que se le han dado en relación a la identidad institucional/organizacional
 - b. Es consiente de la importancia de priorizar el mensaje y la imagen institucional
 - c. Sabe como priorizar el mensaje y la imagen institucional aunque la situación no se parezca a ninguna de las practicadas en capacitaciones previas
 - d. Aunque la necesidad de elegir entre la imagen institucional y sus ideas no se presenta de manera especifica, Ud. reconoce la situación y prioriza el mensaje organizacional sobre sus propias ideas
 - e. Elabora un plan o propone un procedimiento para exponer de manera clara su interés en priorizar la imagen institucional
 - f. Justifica claramente la necesidad de alinear las ideás, intereses y criterios con los valores y la imagen institucional
15. La Junta directiva le encomendó comunicar la estrategia a seguir para prioriza los proyectos que se ejecutarán en el siguiente año, sin embargo usted no se encuentra totalmente convencido de algunos aspectos en la estrategia. Por lo tanto decide:
 - a. Comunicar la estrategia recordando que en el mensaje debe prevalecer la imagen institucional sobre su opinión.
 - b. Comunicar la estrategia exponiéndola a partir de sus causas y consecuencias y mostrando estrictamente la directriz institucional, sin incluir sus propios criterios
 - c. Controla su necesidad de expresar sus propias ideas, comunicando la estrategia de acuerdo con lo solicitado por la junta directiva
 - d. Analiza la forma de emitir su mensaje cuidando que sus criterios e ideas no interfieran con la comunicación de la estrategia.
 - e. Estructura la forma en que comunicará la estrategia de tal forma que sus inconformidades no se vean reflejadas en el mensaje.
 - f. Comunica la estrategia, argumentando a partir de los lineamientos dados por la junta directiva y evitando mostrar sus propias inquietudes.



GESTOR DE PROYECTOS

Responsabilidades del cargo (Principales funciones)

1. Valida los cronogramas de proyectos grandes y de alto riesgo.
2. Mantiene la Metodología de Gestión de Proyectos (procesos, estándares, técnicas, herramientas, etc.).
3. Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización.
4. Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de Proyectos.
5. Provee consultoría al personal de gestión de proyectos acerca de la metodología y promueve el compartimiento de experiencias.
6. Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la Oficina de Proyectos.

Comunicación
Profesionalismo
Efectividad

Competencias deseadas (Para desempeñar el cargo)

COMUNICACIÓN

Administración de la información

Elemento del comportamiento

Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Defiende, valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

COMUNICACIÓN

Claridad e impacto

Elemento del comportamiento

Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Argumenta, desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

COMUNICACIÓN

Preparación del mensaje

Elemento del comportamiento

Prepara sus instrucciones antes de transmitir las

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Valora, valida, categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las

Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las
Grado E APLICACIÓN Puntuación 2.0-2.9	Escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Hace listas de instrucciones antes de transmitir las

COMUNICACIÓN

Reglas del lenguaje

Elemento del comportamiento

Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Elige, incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

COMUNICACIÓN

Adaptación del mensaje

Elemento del comportamiento

Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Predice, adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

COMUNICACIÓN

Evaluación de comprensión del mensaje

Elemento del comportamiento

Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Juzga, valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

Grado E APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

COMUNICACIÓN

Recopilación de información relevante

Elemento del comportamiento

Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Valora, adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

COMUNICACIÓN

Interpretación de lenguaje verbal y no verbal

Elemento del comportamiento

Detecta los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Evalúa, anticipa, analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Anticipa, analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

COMUNICACIÓN

Retroalimentación

Elemento del comportamiento

Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Defiende, desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

Grado E APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

COMUNICACIÓN

Empatía

Elemento del comportamiento

Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Argumenta, integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

COMUNICACIÓN

Influencia

Elemento del comportamiento

Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Justifica, desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

ENUNCIADOS – COMUNICACIÓN

- _____ información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización
 - Cuestiona
 - Defiende
 - Describe
 - Nombra
 - Usa
 - Valida
- Como incentivo a su buen desempeño ha sido seleccionado para asistir a una capacitación en temas relevantes que seguramente le darán ventajas competitivas en comparación con sus compañeros de equipo. Después de culminar con éxito la capacitación Ud.:
 - En caso de presentarse el espacio comparte su experiencia y conocimientos adquiridos
 - Sabe que compartir la información que recibió puede generar muchos beneficios para el desarrollo del trabajo de su equipo y busca el espacio para contar su experiencia
 - Habla con su supervisor y le recomienda destinar un espacio para que quienes reciban este tipo de capacitaciones compartan la información recibida
 - Analiza la información recibida en la capacitación y encuentra que varios temas relevantes merecen organizar un espacio para ser compartidos con el equipo
 - Teniendo en cuenta la poca disponibilidad de tiempo del equipo, inventa formas prácticas de comunicar y compartir la información que considera relevante con todos los colaboradores de la organización
 - Defiende la importancia de compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización y por lo mismo argumenta para destinar espacios que permitan realizar transferencias de conocimiento

3. _____ sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea
 - a. Argumenta
 - b. Desarrolla
 - c. Explica
 - d. Prioriza
 - e. Reproduce
 - f. Transfiere
4. Ha sido encargado como representante de su equipo para acompañar al director de la PMO estratégica en la presentación, ante la mesa directiva, de la priorización de proyectos para el próximo año. Ante esta situación Ud.:
 - a. Se preocupa por memorizar técnicas relevantes para comunicar sus ideas de forma clara e impactar a la audiencia
 - b. Prepara su discurso cuidando que sus ideas se expongan de manera clara y fluida para impactar a su audiencia
 - c. Utiliza sus conocimientos en comunicación para que sus ideas se expongan de manera clara, eficiente y fluida para que su audiencia entienda su mensaje
 - d. Investiga respecto a la audiencia y analiza la información obtenida para tomar una decisión en torno la mejor manera para que sus ideas sean expuestas de manera clara, fluida, eficiente y así impactar a la audiencia
 - e. Indaga respecto a la audiencia y elabora un plan junto con el director para que la presentación sea clara, eficiente y fluida e impacte a la audiencia
 - f. Conociendo a la audiencia, lleva a cabo un simulacro de la presentación para evaluar si la presentación es suficientemente clara e impactante en el sentido que se desea
5. _____ de instrucciones antes de transmitir las
 - a. Categoriza
 - b. Clasifica
 - c. Escoge
 - d. Hace listas
 - e. Valida
 - f. Valora
6. _____ las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
 - a. Diferencia
 - b. Elige
 - c. Expresa
 - d. Incorpora
 - e. Reconoce
 - f. Utiliza
7. _____ y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando
 - a. Adapta
 - b. Distingue
 - c. Identifica
 - d. Predice
 - e. Reconoce
 - f. Utiliza
8. Se le ha encargado presentar a todos los gerentes de proyecto la decisión de la mesa directiva respecto a los proyectos a implementar durante el próximo periodo. Varios gerentes de proyecto le presentan la necesidad de invitar por lo menos uno de las integrantes de sus equipos de trabajo. Ud. accede a esta solicitud y adicionalmente:
 - a. Se preocupa por listar los términos que para Ud. pueden generar confusión en la audiencia
 - b. Recuerda ajustar algunos términos de la exposición para que su presentación sea clara para todos
 - c. Prepara su discurso utilizando terminología genérica, fácil de entender para todo tipo de audiencia
 - d. Compara su discurso con las presentaciones de los diferentes equipos de trabajo para asegurarse de presentar sus ideas en términos familiares para la audiencia
 - e. Estructura su discurso con la rigurosidad técnica necesaria e incorpora ejemplos con terminología adaptada a las características de la audiencia
 - f. Evalúa su propio discurso y concluye respecto a la terminología empleada, ajustando cuando sea necesario teniendo en cuenta las necesidades y características de la audiencia

9. _____ que los demás hayan comprendido lo que quiso significar
 - a. Demuestra
 - b. Juzga
 - c. Prioriza
 - d. Reconoce
 - e. Revisa
 - f. Valida
10. _____ información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas
 - a. Adapta
 - b. Contrasta
 - c. Describe
 - d. Escoge
 - e. Resume
 - f. Valora
11. Para solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas, Ud. se siente más identificado:
 - a. Reconociendo la importancia de recopilar información importante proveniente de otros
 - b. Destacando las relaciones que existe entre la recopilación de información relevante y la probabilidad de encontrar soluciones a problemas
 - c. Aplicando técnicas y herramientas para la recopilación de información proveniente de otros
 - d. Optimizando el tiempo destinado a la recopilación de información analizando las técnicas y herramientas adecuadas para conocer información proveniente de otros
 - e. Creando técnicas o herramientas adaptadas a la población objetivo para recopilar información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias
 - f. Valorando las técnicas y herramientas utilizadas en la recopilación de información proveniente de otros y justificando la necesidad de realizar esta actividad para convertirla en insumo para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias
12. _____ los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal
 - a. Analiza
 - b. Anticipa
 - c. Evalúa
 - d. Proyecta
 - e. Relaciona
 - f. Traduce
13. _____ retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa
 - a. Construye
 - b. Defiende
 - c. Desarrolla
 - d. Ofrece
 - e. Precisa
 - f. Revisa
14. _____ la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios
 - a. Argumenta
 - b. Demuestra
 - c. Expresa
 - d. Integra
 - e. Precisa
 - f. Reconoce
15. _____ acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
 - a. Conoce
 - b. Desarrolla
 - c. Establece
 - d. Expone
 - e. Justifica
 - f. Prioriza

PROFESIONALISMO

Empoderamiento

Elemento del comportamiento

Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

PROFESIONALISMO

Compromiso

Elemento del comportamiento

Transmite a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Argumenta, refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

PROFESIONALISMO

Apoyar el cumplimiento de logros

Elemento del comportamiento

Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

PROFESIONALISMO

Ejerce control

Elemento del comportamiento

Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

PROFESIONALISMO

Responsabilidad

Elemento del comportamiento

Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Lo seleccionan, integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Lo integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Lo valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Lo relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Lo identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Lo recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

PROFESIONALISMO

Estructura la organización

Elemento del comportamiento

Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

PROFESIONALISMO

Trabajo Organizado

Elemento del comportamiento

Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Decide, revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado C
SÍNTESIS
Puntuación 4.0-4.9

Examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado D
SÍNTESIS
Puntuación 3.0-3.9

Informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado E
SÍNTESIS
Puntuación 2.0-2.9

Expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado F
SÍNTESIS
Puntuación 1.0-1.9

Etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

PROFESIONALISMO

Fiabilidad

Elemento del comportamiento

Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Seleccionado, estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado C
SÍNTESIS

Puntuación 4.0-4.9

Diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado D
SÍNTESIS

Puntuación 3.0-3.9

Escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado E
SÍNTESIS

Puntuación 2.0-2.9

Identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado F
SÍNTESIS

Puntuación 1.0-1.9

Organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

PROFESIONALISMO

Identidad

Elemento del comportamiento

Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Selecciona, categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado C
SÍNTESIS
Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado D
SÍNTESIS
Puntuación 3.0-3.9

Usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado E
SÍNTESIS
Puntuación 2.0-2.9

Cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado F
SÍNTESIS
Puntuación 1.0-1.9

Ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

ENUNCIADOS – PROFESIONALISMO

- _____ objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
 - Define
 - Desarrolla
 - Distingue
 - Incluye
 - Cita
 - Escribe
- _____ a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
 - Argumenta
 - Refuerza
 - Precisa
 - Demuestra
 - Expresa
 - Nombra
- Para generar compromiso e identificación, Ud.:
 - Describe en la organización sus conocimientos
 - Escribe un listado de objetivos que le gustaría cumplir
 - Usa datos y principios previos que la organización considere útiles.
 - Organiza las partes y prepara un reporte general del desempeño
 - Combina ideas para incentivar el trabajo de su equipo
 - Establece los objetivos y los transmite a pares y supervisores para motivarlos y hacerlos partícipes
- _____ las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia
 - Apoya
 - Recopila
 - Precisa
 - Relaciona
 - Expresa
 - Memoriza
- Ud., como apoya las decisiones organizacionales:
 - Recuerda información previamente aprendida para mejorar la calidad de respuesta del producto del proyecto
 - Interpreta información relevante para tomar las decisiones adecuadas
 - Basado en conceptos y teorías busca el constante mejoramiento de la calidad y logro de los objetivos
 - Clasifica las hipótesis y da respuesta oportuna con calidad y eficiencia
 - Combina ideas con el fin de aumentar los proyectos finalizados con éxito
 - Con argumentos, apoya las decisiones organizacionales y la búsqueda constante de la calidad y eficiencia siempre buscando el logro de los objetivos del negocio.

- _____ herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos
 - Define
 - Elabora
 - Diferencia
 - Relata
 - Expone
 - Escribe
- Para controlar y lograr los objetivos propuestos, Ud.:
 - Recuerda principios de control
 - Interpreta información que le suministran del desempeño del trabajo
 - Utiliza datos para dar seguimiento al proyecto
 - Prepara reportes sobre las decisiones que se toman día a día
 - Genera ideas para dar seguimiento a los procesos y actividades
 - Define herramientas de seguimiento y control para cada una de las acciones planteadas con el fin de controlar el avance
- _____ interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales
 - Seleccionan
 - Integran
 - Valoran
 - Relacionan
 - Identifican
 - Recuerdan
- Cumplir con sus compromisos personales y profesionales, significa que Ud.:
 - Recuerda y reconoce información para cumplir con su trabajo
 - Compara los códigos éticos de la organización junto con sus objetivos y valores como ser humano
 - Utiliza métodos y conceptos para cumplir con sus obligaciones con responsabilidad
 - Clasifica y selecciona los valores y objetivos de su profesión y la organización para cumplir con las metas propuestas
 - Relaciona ideas y conocimientos para cumplir con altos estándares de calidad en su trabajo
 - Valora y evalúa sus responsabilidades, cumple con lo solicitado y se le reconoce interna y externamente por cumplir con los valores y objetivos.
- _____ la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
 - Define
 - Adapta
 - Distingue
 - Incluye
 - Expresa
 - Enumera
- _____ un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.
 - Decide
 - Revisa
 - Examina
 - Informa
 - Expone
 - Etiqueta

12. Para respetar las políticas de la organización y los valores morales, Ud.:
- Observa las políticas de la organización
 - Entiende las buenas practicas profesionales
 - Hace uso de las políticas de la organización y buenas costumbres
 - Prepara un reporte de las buenas practicas profesionales
 - Genera nuevas ideas para generar un reglamento de trabajo que combine lo personal y lo organizacional
 - Mediante un marco de trabajo, argumenta las buenas practicas profesionales y las costumbres al interior de la organización
13. _____ en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
- Seleccionado
 - Estructurado
 - Diferenciado
 - Escogido
 - Identificado
 - Organizado
14. Ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en otros ámbitos de su vida, significa que:
- Recuerda información teoriza para apoyar a su organización
 - Tiene conocimientos y ventajas competitivas frente a otros integrantes
 - En situaciones de conflictos o inconvenientes, sabe responder ante situaciones nuevas con respetabilidad
 - Reconoce la importancia de aplicar conocimientos y actitudes semejantes tanto el lo laboral como personal
 - Sabe resolver inconvenientes aplicando ideas nuevas basadas en conocimientos previos adquiridos por la experiencia.
 - Es modelo en todos los ámbitos de su vida ya que sabe responder adecuadamente en cualquier ámbito laboral y profesional.
15. _____ valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.
- Selecciona
 - Categoriza
 - Diferencia
 - Usa
 - Cita
 - Ordena

EFFECTIVIDAD

Exigencia

Elemento del comportamiento

Plantea para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y logra alcanzarlas exitosamente.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, valida, precisa, relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, precisa, relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Precisa, relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Explica y describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Describe la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.

EFFECTIVIDAD

Promociona exigencia

Elemento del comportamiento

Fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**

Puntuación 6

Justifica, refuerza, categoriza, informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

**Grado B
SÍNTESIS**

Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, categoriza, informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Categoriza, informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Informa, identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Identifica y reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.

EFFECTIVIDAD

Productividad

Elemento del comportamiento

Diseña metas ambiciosas y factibles, que logra transmitir a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Argumenta, categoriza, prioriza, contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, prioriza, contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Contribuye, cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Cita y describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitir las a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.

EFFECTIVIDAD

Satisfacción del cliente

Elemento del comportamiento

Desarrolla procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, planea, valora, determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Planea, valora, determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Valora, determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.

Grado D APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Determina, ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Ordena y relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Relaciona la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido.

EFFECTIVIDAD

Destacarse

Elemento del comportamiento

Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Ayuda, categoriza, precisa, administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, precisa, administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Administra, explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Explica y organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Organiza y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra..

EFECTIVIDAD

Definición de retos

Elemento del comportamiento

Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, integra, analiza, proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Integra, analiza, proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Proyecta, expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expone y reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.

EFECTIVIDAD

Tenacidad

Elemento del comportamiento

Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Justifica, valida, precisa, demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, precisa, demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Expresa y describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Describe la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.

EFECTIVIDAD

Liderazgo

Elemento del comportamiento

Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**

Puntuación 6

Define, recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.

**Grado B
SÍNTESIS**

Puntuación 5.0-5.9

Define, recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Define, recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Define, recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Define, recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Define, recopila, prioriza, relata, expone y relaciona la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.

EFECTIVIDAD

Perseverancia

Elemento del comportamiento

Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Defiende, adapta, valora, proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Adapta, valora, proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos..

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Valora, proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

Grado E
APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Proyecta, identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

Grado E
COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Identifica y reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.

EFECTIVIDAD

Persistencia

Elemento del comportamiento

Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Justifica, planea, diferencia, relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Planea, diferencia, relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.

Grado D APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Explica y reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.

ENUNCIADOS – EFECTIVIDAD

- _____ la importancia de plantear para sí mismo y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y de lograr alcanzarlas exitosamente.
 - Apoya
 - Describe
 - Explica
 - Precisa
 - Relaciona
 - Valida
- Cuando se trata de plantear para usted y para otros metas superiores a lo esperado por la organización, y lograr alcanzarlas exitosamente, cual de las siguientes opciones considera mas relevante:
 - Conoce las responsabilidades y los objetivos que debe cumplir en la organización.
 - Comprende las acciones que debe llevar a cabo para el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos que requiere la organización.
 - Aplica sus destrezas y habilidades para dar cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
 - Analiza las actividades que debe desarrollar para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
 - Propone herramientas y mecanismos eficaces para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
 - Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos, con el fin de garantizar mayor efectividad y mejores resultados.
- _____ la relevancia de fomenta entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, para sí mismo y para los demás.
 - Categoriza
 - Identifica
 - Informa
 - Justifica
 - Reconoce
 - Refuerza

4. Cuando se trata de fomentar entre los colaboradores de la organización la capacidad para establecer metas desafiantes, cual de las siguientes opciones considera mas relevante:
 - a. Cuenta con conocimientos previos de como establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización
 - b. Comprende y relaciona que debe hacer para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
 - c. Aplica sus destrezas y habilidades para para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
 - d. Analiza las actividades que debe desarrollar para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
 - e. Propone herramientas y mecanismos eficaces para para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
 - f. Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para para establecer metas desafiantes y como fomentarlas entre los colaboradores de la organización.
5. _____ la importancia de diseñar metas ambiciosas y factibles, y logra transmitirlos a los demás involucrándolos en su logro, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.
 - a. Argumenta
 - b. Categoriza
 - c. Cita
 - d. Contribuye
 - e. Describe
 - f. Prioriza
6. Cuando se trata de diseñar metas ambiciosas y factibles, y transmitirlos a los demás, cual de las siguientes opciones considera mas relevante:
 - a. Conoce previamente como se deben diseñar metas ambiciosas y factibles.
 - b. Comprende las acciones que debe llevar a cabo para diseñar metas ambiciosas y factibles
 - c. Aplica sus destrezas y habilidades para diseñar metas ambiciosas y factibles
 - d. Analiza y descompone las actividades que debe desarrollar para diseñar metas ambiciosas y factibles
 - e. Propone herramientas y mecanismos eficaces para diseñar metas ambiciosas y factibles
 - f. Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para diseñar metas ambiciosas y factibles, con el fin de garantizar mayor efectividad y mejores resultados.
7. _____ la importancia de desarrollar procesos y sistemas que permitan alcanzar los objetivos con el grado de calidad deseado y requerido e integra.
 - a. Define
 - b. Determina
 - c. Ordena
 - d. Planea
 - e. Relaciona
 - f. Valora
8. _____ y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.
 - a. Administra
 - b. Ayuda
 - c. Categoriza
 - d. Explica
 - e. Organiza
 - f. Precisa
9. _____ la importancia de definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
 - a. Analiza
 - b. Apoya
 - c. Expone
 - d. Integra
 - e. Proyecta
 - f. Reconoce

10. Para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales; cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - a. Conocer diferente políticas y procedimientos organizacionales enfocados en alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
 - b. Tiene la capacidad de comprender y reconocer la importancia de las políticas y procedimientos organizacionales .
 - c. Aplica conocimientos previos y destrezas adquiridas para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
 - d. Analiza de forma independiente cada uno de los componentes necesarios para alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
 - e. Sintetiza información para crear nuevas ideas y estrategias que permitan alcanzar la visión y estrategia organizacionales.
 - f. Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para el cumplimiento de la visión y estrategia organizacionales., con el fin de garantizar mayor efectividad y mejores resultados.
11. _____ la relevancia de actuar con tenacidad cuando es necesario y de mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y de buscar desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización.
 - a. Demuestra
 - b. Describe
 - c. Expresa
 - d. Justifica
 - e. Precisa
 - f. Valida
12. _____ la trascendencia de dirigir la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo.
 - a. Define
 - b. Expone
 - c. Prioriza
 - d. Recopila
 - e. Relaciona
 - f. Relata
13. _____ la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal, proponiendo programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos.
 - a. Adapta
 - b. Defiende
 - c. Identifica
 - d. Proyecta
 - e. Reconoce
 - f. Valora
14. Cuando se trata de promover la perseverancia como un valor organizacional y personal y de propone programas para toda la organización, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - a. Contar conocimiento y experiencias previas para promover la perseverancia como un valor organizacional.
 - b. Tener la capacidad de relacionar conocimientos y experiencias previas para promover la perseverancia como un valor organizacional.
 - c. Aplica destrezas adquiridas previamente para promover la perseverancia como un valor organizacional.
 - d. Tiene la capacidad de analizar la importancia de promover la perseverancia como un valor organizacional y asi buscar alternativas para implementarla.
 - e. Sintetiza e integra diferentes ideas para promover la perseverancia como un valor organizacional, con el fin de garantizar mejores resultados.
15. _____ la importancia de ser un referente en la organización y en el mercado por ser perseverante en la consecución de objetivos.
 - a. Diferencia
 - b. Explica
 - c. Justifica
 - d. Planea
 - e. Reconoce
 - f. Relaciona



JEFE DE PROYECTOS

Responsabilidades del cargo (Principales funciones)

1. Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto.
2. Elaboran y controlan el plan de proyecto.
3. Comunican y mitigan riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto.
4. Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto y con el comité directivo.
5. Revisan y validan los entregables de cada proyecto.
6. Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto.
7. Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto.

Comunicación
Liderazgo
Orientación a resultados

Competencias deseadas (Para desempeñar el cargo)

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Compromiso

Elemento del comportamiento

Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, valida, precisa, proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, precisa, proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Proyecta, identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

**Grado E
COMPRESIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Identifica y reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Eficiencia

Elemento del comportamiento

Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Evalúa, refuerza, categoriza, relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, categoriza, relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Categoriza, relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

**Grado E
COMPRESIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Revisa y describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Consecución de resultados

Elemento del comportamiento

Muestra un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, valida, prioriza, informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, prioriza, informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.

Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Prioriza, informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.
Grado E APLICACIÓN Puntuación 2.0-2.9	Informa, clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Clasifica y nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Nombra la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Responsabilidad

Elemento del comportamiento

Responsabilidades y cumplimiento de los objetivos

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Justifica, integra, analiza, demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Integra, analiza, demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Analiza, demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Demuestra, explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Explica y relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Relaciona la importancia de establecer objetivos concretos y medibles

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Insistencia

Elemento del comportamiento

Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Argumenta, adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Argumenta, adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Argumenta, adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Argumenta, adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Argumenta, adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Argumenta, adapta, valora, relaciona, expone y describe la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Seguimiento

Elemento del comportamiento

Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Valora, estructura, diferencia, controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Estructura, diferencia, controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.

Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Diferencia, controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.
Grado E APLICACIÓN Puntuación 2.0-2.9	Controla, describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Describe y recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Recuerda la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Exigencia

Elemento del comportamiento

Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Defiende, anticipa, analiza, establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Anticipa, analiza, establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Analiza, establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Establece, expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Expresa y reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Reconoce la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Adaptación

Elemento del comportamiento

Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Predice, refuerza, distingue, relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Refuerza, distingue, relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Distingue, relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Relaciona, identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Identifica y describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Describe la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Mejora continua

Elemento del comportamiento

Mejora continuamente los procesos del trabajo.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Apoya, anticipa, ilustra, relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Anticipa, ilustra, relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Ilustra, relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.

Grado E APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Relaciona, explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Explica y reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Optimizar

Elemento del comportamiento

Genera ahorro de recursos.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Argumenta, valida, precisa, determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Valida, precisa, determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Determina, identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Identifica y nombra la importancia de generar ahorro de recursos.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Nombra la importancia de generar ahorro de recursos.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Habitación

Elemento del comportamiento

Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Justifica, organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Justifica, organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Justifica, organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Justifica, organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Justifica, organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Justifica, organiza, prioriza, aplica y describe y reconoce la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

ENUNCIADOS – ORIENTACIÓN A RESULTADOS

1. _____ como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
 - a. Define
 - b. Identifica
 - c. Precisa
 - d. Proyecta
 - e. Reconoce
 - f. Valida

2. Cuando se trata de incorporar como propias las directivas de sus superiores y mostrar un alto nivel de compromiso con lo pactado y con las estrategias de la organización, proponiendo objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa; cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - a. Tiene conocimiento de estrategias previas dirigidas a cumplir las directivas de los superiores y mostrar compromiso con lo requerido por la organización
 - b. Logra utilizar información de otros contextos para transformarla e implementarla para la comprensión de las directivas de sus superiores y los compromisos de la organización.
 - c. Utiliza sus habilidades y destrezas para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.
 - d. Analiza y diferencia los posibles problemas que se pueden presentar en el cumplimiento de los objetivos de la organización y propone objetivos superiores a los establecidos
 - e. Integra y combina diferentes ideas para estructurar mecanismos de cumplimiento a los objetivos establecidos por la organización y propone objetivos superiores.
 - f. Realiza una evaluación constante de los objetivos determinados por la organización, los mecanismos implementados y las posibles soluciones que pueden ejecutar para mejorar los resultados.
3. _____ la importancia de trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
 - a. Categoriza
 - b. Describe
 - c. Evalúa
 - d. Refuerza
 - e. Relaciona
 - f. Revisa
4. Cuando se trata de demostrar a través de actos la orientación a trabaja eficientemente tomando responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su áreas y para su organización; cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - a. Conoce las responsabilidades y los objetivos esperados por su área y por la organización
 - b. Comprende e identifica sus responsabilidad y el impacto que estas pueden tener sobre los objetivos esperados por su área y por la organización
 - c. Aplica habilidades y destrezas propias al cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos.
 - d. Analiza detalladamente cada una de las responsabilidades y objetivos que debe cumplir para alcanzar los resultados esperados para su áreas para su organización
 - e. Tiene la capacidad de implementar conocimiento y estructurar mecanismos para el cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos encaminados al beneficio de la organización.
 - f. Realiza un análisis constante del cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades implementando soluciones efectivas para garantizar mejores resultados.
5. _____ la trascendencia de mostrar un alto nivel de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superara los objetivos propuestos.
 - a. Apoya
 - b. Clasifica
 - c. Informa
 - d. Nombra
 - e. Prioriza
 - f. Valida

6. Cuando se trata de garantizar una alto nivel de responsabilidad en los resultados obtenidos por el grupo a su cargo y generar motivación a los colaboradores para superar los objetivos propuestos, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - a. Conoce las responsabilidades del grupo de trabajo y la necesidad de la motivación a los colaboradores.
 - b. Comprende la importancia de garantizar un alto nivel de responsabilidad en los resultados obtenidos por el grupo a su cargo y la necesidad de generar motivación a los colaboradores
 - c. Utiliza aprendizajes previos para aplicarlos en desarrollo de las responsabilidades y cumplimiento de los objetivos
 - d. Analiza las responsabilidades que tiene a su cargo y los posibles obstáculos que se pueden presentar para el cumplimiento de los objetivos
 - e. propone diferentes alternativas y mecanismos para el cumplimiento de las responsabilidades a cargo del equipo y así mismo implementa herramientas encaminadas a generar motivación a los colaboradores.
 - f. Evalúa contantemente el cumplimiento de las responsabilidades del grupo y las herramientas implementadas para generar motivación a los colaboradores con el fin de mejorar y garantizar óptimos resultados.
7. _____ la importancia de establecer objetivos concretos y medibles
 - a. Analiza
 - b. Demuestra
 - c. Explica
 - d. Integra
 - e. Justifica
 - f. Relaciona
8. Cuando se trata de asegurara el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - a. Conoce las responsabilidades y los objetivos que debe cumplir en la organización.
 - b. Comprende las acciones que debe llevar a cabo para el cumplimiento de las responsabilidades y los objetivos que requiere la organización.
 - c. Aplica sus destrezas y habilidades para dar cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
 - d. Analiza las actividades que debe desarrollar para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
 - e. Propone herramientas y mecanismos eficaces para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos.
 - f. Evalúa constantemente las herramientas y mecanismos implementados para el cumplimiento a sus responsabilidades y objetivos, con el fin de garantizar mayor efectividad y mejores resultados.
9. _____ la relevancia de superar los obstáculos y realizar repetidos intentos por alcanzar los objetivos manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
 - a. Adapta
 - b. Argumenta
 - c. Describe
 - d. Expone
 - e. Relaciona
 - f. Valora
10. _____ la importancia de revisar periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y validos.
 - a. Controla
 - b. Describe
 - c. Diferencia
 - d. Estructura
 - e. Recuerda
 - f. Valora
11. _____ la importancia de trabajar excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.
 - a. Analiza
 - b. Anticipa
 - c. Defiende
 - d. Establece
 - e. Expresa
 - f. Reconoce

12. _____ la relevancia de mantener un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Describe
 - Distingue
 - Identifica
 - Predice
 - Refuerza
 - Relaciona
13. _____ la trascendencia de mejorar continuamente los procesos del trabajo.
- Anticipa
 - Apoya
 - Explica
 - Ilustra
 - Reconoce
 - Relaciona
14. _____ la importancia de generar ahorro de recursos
- Argumenta
 - Determina
 - Identifica
 - Nombra
 - Precisa
 - Valida
15. _____ la relevancia de dar respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.
- Aplica
 - Describe
 - Justifica
 - Organiza
 - Prioriza
 - Reconoce

COMUNICACIÓN

Administración de la información

Elemento del comportamiento

Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN

Puntuación 6

Defiende, valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

Grado B SÍNTESIS

Puntuación 5.0-5.9

Valida, cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Cuestiona, usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.

Grado D APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Usa, describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Describe, nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Nombra información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización

COMUNICACIÓN

Claridad e impacto

Elemento del comportamiento

Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN

Puntuación 6

Argumenta, desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

Grado B SÍNTESIS

Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

Grado D APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Transfiere, explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Explica y reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Reproduce sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea

COMUNICACIÓN

Preparación del mensaje

Elemento del comportamiento

Prepara sus instrucciones antes de transmitir las

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Valora, valida, categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Categoriza, escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Escoge, clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Clasifica y hace listas de instrucciones antes de transmitir las

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Hace listas de instrucciones antes de transmitir las

COMUNICACIÓN

Reglas del lenguaje

Elemento del comportamiento

Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Elige, incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Incorpora, diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Utiliza, expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expresa, reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito

COMUNICACIÓN

Adaptación del mensaje

Elemento del comportamiento

Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Predice, adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Adapta, distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Utiliza, identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Identifica, reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando

COMUNICACIÓN

Evaluación de comprensión del mensaje

Elemento del comportamiento

Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Juzga, valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Demuestra, revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Revisa, reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce que los demás hayan comprendido lo que quiso significar

COMUNICACIÓN

Recopilación de información relevante

Elemento del comportamiento

Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Valora, adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Adapta, Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Contrasta, escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Escoge, resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Resume, y describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Describe información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas

COMUNICACIÓN

Interpretación de lenguaje verbal y no verbal

Elemento del comportamiento

Detecta los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Evalúa, anticipa, analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Anticipa, analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Proyecta, traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Traduce, relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Relaciona los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal

COMUNICACIÓN

Retroalimentación

Elemento del comportamiento

Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Defiende, desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Desarrolla, precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Precisa, construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa
Grado E APLICACIÓN Puntuación 2.0-2.9	Construye, revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Revisa y ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa

COMUNICACIÓN

Empatía

Elemento del comportamiento

Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Argumenta, integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Integra, precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado D APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Expresa, y reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios

COMUNICACIÓN

Influencia

Elemento del comportamiento

Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Justifica, desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Desarrolla, prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Prioriza, establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Establece, expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Expone, conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Conoce acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

ENUNCIADOS – COMUNICACIÓN

- _____ información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización
 - Cuestiona
 - Defiende
 - Describe
 - Nombra
 - Usa
 - Valida
- Como incentivo a su buen desempeño ha sido seleccionado para asistir a una capacitación en temas relevantes que seguramente le darán ventajas competitivas en comparación con sus compañeros de equipo. Después de culminar con éxito la capacitación Ud.:
 - En caso de presentarse el espacio comparte su experiencia y conocimientos adquiridos
 - Sabe que compartir la información que recibió puede generar muchos beneficios para el desarrollo del trabajo de su equipo y busca el espacio para contar su experiencia
 - Habla con su supervisor y le recomienda destinar un espacio para que quienes reciban este tipo de capacitaciones compartan la información recibida
 - Analiza la información recibida en la capacitación y encuentra que varios temas relevantes merecen organizar un espacio para ser compartidos con el equipo
 - Teniendo en cuenta la poca disponibilidad de tiempo del equipo, inventa formas prácticas de comunicar y compartir la información que considera relevante con todos los colaboradores de la organización
 - Defiende la importancia de compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización y por lo mismo argumenta para destinar espacios que permitan realizar transferencias de conocimiento
- _____ sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea
 - Argumenta
 - Desarrolla
 - Explica
 - Prioriza
 - Reproduce
 - Transfiere
- Ha sido encargado como representante de su equipo para acompañar al director de la PMO estratégica en la presentación, ante la mesa directiva, de la priorización de proyectos para el próximo año. Ante esta situación Ud.:
 - Se preocupa por memorizar técnicas relevantes para comunicar sus ideas de forma clara e impactar a la audiencia
 - Prepara su discurso cuidando que sus ideas se expongan de manera clara y fluida para impactar a su audiencia
 - Utiliza sus conocimientos en comunicación para que sus ideas se expongan de manera clara, eficiente y fluida para que su audiencia entienda su mensaje
 - Investiga respecto a la audiencia y analiza la información obtenida para tomar una decisión en torno la mejor manera para que sus ideas sean expuestas de manera clara, fluida, eficiente y así impactar a la audiencia
 - Indaga respecto a la audiencia y elabora un plan junto con el director para que la presentación sea clara, eficiente y fluida e impacte a la audiencia
 - Conociendo a la audiencia, lleva a cabo un simulacro de la presentación para evaluar si la presentación es suficientemente clara e impactante en el sentido que se desea
- _____ de instrucciones antes de transmitir las
 - Categoriza
 - Clasifica
 - Escoge
 - Hace listas
 - Valida
 - Valora

- _____ las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito
 - Diferencia
 - Elige
 - Expresa
 - Incorpora
 - Reconoce
 - Utiliza
- _____ y ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual esta interactuando
 - Adapta
 - Distingue
 - Identifica
 - Predice
 - Reconoce
 - Utiliza
- Se le ha encargado presentar a todos los gerentes de proyecto la decisión de la mesa directiva respecto a los proyectos a implementar durante el próximo periodo. Varios gerentes de proyecto le presentan la necesidad de invitar por lo menos uno de las integrantes de sus equipos de trabajo. Ud. accede a esta solicitud y adicionalmente:
 - Se preocupa por listar los términos que para Ud. pueden generar confusión en la audiencia
 - Recuerda ajustar algunos términos de la exposición para que su presentación sea clara para todos
 - Prepara su discurso utilizando terminología genérica, fácil de entender para todo tipo de audiencia
 - Compara su discurso con las presentaciones de los diferentes equipos de trabajo para asegurarse de presentar sus ideas en términos familiares para la audiencia
 - Estructura su discurso con la rigurosidad técnica necesaria e incorpora ejemplos con terminología adaptada a las características de la audiencia
 - Evalúa su propio discurso y concluye respecto a la terminología empleada, ajustando cuando sea necesario teniendo en cuenta las necesidades y características de la audiencia
- _____ que los demás hayan comprendido lo que quiso significar
 - Demuestra
 - Juzga
 - Prioriza
 - Reconoce
 - Revisa
 - Valida
- _____ información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas
 - Adapta
 - Contrasta
 - Describe
 - Escoge
 - Resume
 - Valora
- Para solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas, Ud. se siente más identificado:
 - Reconociendo la importancia de recopilar información importante proveniente de otros
 - Destacando las relaciones que existe entre la recopilación de información relevante y la probabilidad de encontrar soluciones a problemas
 - Aplicando técnicas y herramientas para la recopilación de información proveniente de otros
 - Optimizando el tiempo destinado a la recopilación de información analizando las técnicas y herramientas adecuadas para conocer información proveniente de otros
 - Creando técnicas o herramientas adaptadas a la población objetivo para recopilar información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias
 - Valorando las técnicas y herramientas utilizadas en la recopilación de información proveniente de otros y justificando la necesidad de realizar esta actividad para convertirla en insumo para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias

12. _____ los sentimientos que subyacen el mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal
- Analiza
 - Anticipa
 - Evalúa
 - Proyecta
 - Relaciona
 - Traduce
13. _____ retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa
- Construye
 - Defiende
 - Desarrolla
 - Ofrece
 - Precisa
 - Revisa
14. _____ la importancia de escuchar los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios
- Argumenta
 - Demuestra
 - Expresa
 - Integra
 - Precisa
 - Reconoce
15. _____ acerca de influenciar sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
- Conoce
 - Desarrolla
 - Establece
 - Expone
 - Justifica
 - Prioriza

LIDERAZGO

Dirigir

Elemento del comportamiento

Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**

Puntuación 6

Apoya, elabora, analiza, controla, ilustra, recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos

**Grado B
SÍNTESIS**

Puntuación 5.0-5.9

Elabora, analiza, controla, ilustra, recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Analiza, controla, ilustra, recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Controla, ilustra, recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Ilustra, recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Recuerda la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos

LIDERAZGO

Ejemplo

Elemento del comportamiento

Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**

Puntuación 6

Define, formula, analiza, establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo

**Grado B
SÍNTESIS**

Puntuación 5.0-5.9

Formula, analiza, establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Analiza, establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Establece, describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Describe y reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Reconoce valores de acción e inspira con su ejemplo

LIDERAZGO

Acierto

Elemento del comportamiento

Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Evalúa, planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Evalúa, planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Evalúa, planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Evalúa, planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Evalúa, planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Evalúa, planea, inventaría, aplica, ordena y nombra los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo

LIDERAZGO

Motiva y estimula

Elemento del comportamiento

Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, estructura, examina, escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Estructura, examina, escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Examina, escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Escoge, clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Clasifica y escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Escribe objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

LIDERAZGO

Clima armonioso y mutuo respeto

Elemento del comportamiento

Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, precisa, examina, proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Precisa, examina, proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Examina, proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Proyecta, expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expresa y reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

LIDERAZGO

Promueve ambiente participativo

Elemento del comportamiento

Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Selecciona, integra, prioriza, escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Integra, prioriza, escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

Grado E
APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Escoge, ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

Grado E
COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Ordena y nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Nombra a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

LIDERAZGO

Confiabilidad

Elemento del comportamiento

Es confiable, y un referente que genera lealtad

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Argumenta, revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Argumenta, revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad

Grado C
ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Argumenta, revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad

Grado D
APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Argumenta, revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad

Grado E
COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Argumenta, revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad

Grado F
CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Argumenta, revisa examina, establece, explica y define confiabilidad, y es un referente que genera lealtad

LIDERAZGO

Respeto e Identidad

Elemento del comportamiento

Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Defiende, valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Defiende, valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Defiende, valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.

Grado D
APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Defiende, valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.

Grado E
COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Defiende, valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Defiende, valida, diferencia, determina, expresa y reconoce la defensa de creencias, ideas y valores.

ENUNCIADOS – LIDERAZGO

- _____ la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos
 - Apoya
 - Elabora
 - Analiza
 - Controla
 - Ilustra
 - Recuerda
- Para el logro de los objetivos, Ud.:
 - Reconoce que no puede ser evasivo y dependiente de otros
 - Generaliza en las situaciones internas del grupo de trabajo
 - Suele aplicar lo que ha aprendido, asumiendo las riendas del equipo e influenciarlos en momentos requeridos
 - Examina los intereses de las partes interesadas e impulsa a los miembros en el logro de las metas planteadas
 - Planea motivar a los miembros del equipo por medio de una actitud comprometida con las metas
 - Asume el rol de apoyo e inspiración y ejerce influencia en los miembros del equipo, motivándolos e inspirándolos hacia metas de alto rendimiento
- _____ valores de acción e inspira con su ejemplo
 - Define
 - Formula
 - Analiza
 - Establece
 - Describe
 - Reconoce
- Cuando usted es líder en el equipo de trabajo, como conduce a otros en pro de los objetivos y metas planteadas?
 - Reconoce que entre el equipo de trabajo se deben promover las buenas relaciones
 - Expone a importancia de las buenas relaciones
 - Según las destrezas, busca la cordialidad entre los desarrolladores
 - Soluciona inconvenientes y mantiene buenas relaciones con todos los integrantes del equipo
 - Establece buenas relaciones e inspira con su ejemplo ayudando a las personas a sentirse incluidas
 - Mantiene a su equipo de trabajo unido fomentando un clima armonioso y mutuo respeto, inspira con su ejemplo y brinda valores
- _____ los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo
 - Evalúa
 - Planea
 - Inventaría
 - Aplica
 - Ordena
 - Nombra
- Para asegurarse que el equipo cumpla con los requerimientos planteados, Ud.:
 - Reconoce información para tomar acciones
 - Clasifica información respecto a los escenarios posibles
 - Ante situaciones que se presenten buscar influir en los resultados
 - Entiende las partes de las cuales se componen las acciones de los escenarios de desarrollo
 - Propone escenarios de desarrollo y acciones de las partes interesadas
 - Define y establece estrategias para influenciar y buscar mejores resultados en los proyectos anticipando los escenarios posibles

- _____ objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
 - Define
 - Estructura
 - Examina
 - Escoge
 - Clasifica
 - Escribe
- Teniendo en cuenta las necesidades del cliente y aportes de cada miembro del equipo de trabajo, usted, como avanza en el desarrollo del proyecto:
 - Organiza las metas y registra los avances
 - Explica la importancia de dar seguimiento a los objetivos planteados
 - Demuestra que sabe guiar y recibir retroalimentación de todos los interesados en el proyecto
 - Entiende que se debe transmitir, dar seguimiento y registrar el avance de los integrantes del equipo
 - Revisa el avance y las opiniones de los integrantes
 - Define objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
- _____ energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
 - Define
 - Precisa
 - Examina
 - Proyecta
 - Expresa
 - Reconoce
- Como mantiene un adecuado ambiente de trabajo entre los miembros del equipo para desarrollar proyectos de alto nivel?
 - Repite a los demás la importancia del desarrollo de las tareas
 - Intenta explicar las tareas con energía
 - Ante situaciones que se presenten buscar influir en los resultados
 - Compara los beneficios de influenciar o no el desarrollo de las tareas
 - Planea influir con su ejemplo a los demás en el desarrollo de las actividades
 - Motiva y estimula a los miembros del equipo en el cumplimiento de las metas propuestas y asignadas con energía y perseverancia
- _____ a cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
 - Selecciona
 - Integra
 - Prioriza
 - Escoge
 - Ordena
 - Nombra
- Como utiliza usted las habilidades interpersonales para motivar a los miembros del equipo?
 - Define involucrar las necesidades y los miembros del equipo en el logro de las metas planteadas
 - Identifica las necesidades e involucra a todos los miembros del equipo
 - Promueve las buenas relaciones y ayuda a empatizar a los miembros del equipo
 - Prioriza las necesidades del equipo y sus miembros apoyándolos
 - Planea motivar a los miembros del equipo según sus intereses
 - Califica la motivación de cada uno de acuerdo con sus necesidades, para el logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo

13. _____ confiabilidad, y es un referente que genera lealtad
- Argumenta
 - Revisa
 - Examina
 - Establece
 - Explica
 - Define
14. _____ la defensa de creencias, ideas y valores.
- Defiende
 - Valida
 - Diferencia
 - Determina
 - Expresa
 - Reconoce
15. Escucha atentamente a todos los miembros del equipo?
- Lista las ideas y valores que deberían aprender los miembros del equipo
 - Decide en las causas y consecuencias de los aportes de otros
 - Usa información para influir en las ideas y creencias de otros
 - Solicita las ideas o sugerencias de otros
 - Verifica la comprensión de todos los asistentes y se asegura que todas las opiniones se compartan
 - Promueve un ambiente participativo para que todos los miembros del equipo participen y aporten sus propias ideas o sugerencias



ADMINISTRADOR DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Responsabilidades del cargo (Principales funciones)

- Administra el portafolio de proyectos.
- Alinea las estrategias de negocio de la organización.
- Administra la capacidad instalada de los recursos del personal de proyectos.
- Realiza un seguimiento post producción de los beneficios propuestos.

Profesionalismo
Habilidades cognitivas
Orientación a resultados

Competencias deseadas (Para desempeñar el cargo)

HABILIDADES COGNITIVAS

Comprensión de procesos organizacionales

Elemento del comportamiento

Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Evalúa, integra, analiza, relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Integra, analiza, relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización

Grado D
APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización

Grado E
COMPRESIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Identifica y describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Describe los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización

HABILIDADES COGNITIVAS

Identificación de problemas

Elemento del comportamiento

Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Argumenta, anticipa, analiza, soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Anticipa, analiza, soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Analiza, soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización

Grado D
APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Soluciona, expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización

Grado E
COMPRESIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Expresa y reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización

HABILIDADES COGNITIVAS

Identificación de oportunidades

Elemento del comportamiento

Detecta oportunidades

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Selecciona, desarrolla, compara, produce, da ejemplos y describe oportunidades

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, compara, produce, da ejemplos y describe oportunidades

Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Compara, produce, da ejemplos y describe oportunidades
Grado E APLICACIÓN Puntuación 2.0-2.9	Produce, da ejemplos y describe oportunidades
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Da ejemplos y describe oportunidades
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Describe oportunidades

HABILIDADES COGNITIVAS

Comprensión de situaciones complejas

Elemento del comportamiento

Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Juzga, valida, valora, resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Valida, valora, resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Valora, resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Resuelve, expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Expone, reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Reconoce situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes

HABILIDADES COGNITIVAS

Análisis de información

Elemento del comportamiento

Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Interpreta, valida, discrimina, usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Valida, discrimina, usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades
Grado C ANÁLISIS Puntuación 4.0-4.9	Discrimina, usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades
Grado D APLICACIÓN Puntuación 3.0-3.9	Usa, clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades
Grado E COMPRENSIÓN Puntuación 2.0-2.9	Clasifica, etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades
Grado F CONOCIMIENTO Puntuación 1.0-1.9	Etiqueta información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades

HABILIDADES COGNITIVAS

Relaciones entre variables

Elemento del comportamiento

Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN Puntuación 6	Concluye, formula, prioriza, demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales
Grado B SÍNTESIS Puntuación 5.0-5.9	Formula, prioriza, demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales

Grado E APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Demuestra, cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Cita, reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales

HABILIDADES COGNITIVAS

Uso de hechos y datos concretos

Elemento del comportamiento

Trabaja con hechos y datos concretos

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Contrasta, revisa, distingue, recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Revisa, distingue, recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Recoge, clasifica, selecciona hechos y datos concretos

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Clasifica, selecciona hechos y datos concretos

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Selecciona hechos y datos concretos

HABILIDADES COGNITIVAS

Análisis integral

Elemento del comportamiento

Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Define, elabora, ilustra, aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Elabora, ilustra, aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información

Grado C ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Ilustra, aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información

Grado D APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Aplica, identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información

Grado E COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Identifica, describe una visión de conjunto en el análisis de la información

Grado F CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Describe una visión de conjunto en el análisis de la información

HABILIDADES COGNITIVAS

Ayudas y recursividad

Elemento del comportamiento

Clasifica las ideas usando gráficos y/o trabajos que explican los fenómenos analizados

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN
Puntuación 6

Juzga, crea, diagrama, produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados

Grado B SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Crea, diagrama, produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Diagrama, produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados

Grado E
APLICACIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Produce, clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados

Grado E
COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Clasifica, relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Relaciona las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados

HABILIDADES COGNITIVAS

Organización de la información

Elemento del comportamiento

Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Justifica, estructura, distingue, utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Estructura, distingue, utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

Grado C
ANÁLISIS
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

Grado D
APLICACIÓN
Puntuación 3.0-3.9

Utiliza, ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

Grado E
COMPRENSIÓN
Puntuación 2.0-2.9

Ubica, organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

Grado F
CONOCIMIENTO
Puntuación 1.0-1.9

Organiza datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos

ENUNCIADOS – HABILIDADES COGNITIVAS

- _____ los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización
 - Analiza
 - Describe
 - Evalúa
 - Identifica
 - Integra
 - Relaciona
- En relación con los procesos organizacionales, Ud. considera que:
 - Es importante reconocerlos para saber como actuar en situaciones específicas
 - Conocerlos proporciona valor en la medida que se pueden desarrollar actividades de manera eficiente
 - Proporcionan información relevante para solucionar problemas
 - Reflejan la cultura organizacional de la organización
 - Los procesos organizacionales son susceptibles de mejora y deben adaptarse a diferentes factores externos e internos
 - Es indispensable evaluar los procesos constantemente para valorar la eficiencia de sus procedimientos en términos de los objetivos
- _____ la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización
 - Analiza
 - Anticipa
 - Argumenta
 - Expresa
 - Reconoce
 - Soluciona
- _____ oportunidades
 - Compara
 - Da ejemplos
 - Desarrolla
 - Describe
 - Produce
 - Selecciona
- _____ situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes
 - Expone
 - Juzga
 - Reconoce
 - Resuelve
 - Valida
 - Valora
- _____ información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades
 - Clasifica
 - Discrimina
 - Etiqueta
 - Interpreta
 - Usa
 - Valida

7. Para solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas, Ud. se siente más identificado:
- Reconociendo la importancia de recopilar información importante proveniente de otros
 - Destacando las relaciones que existe entre la recopilación de información relevante y la probabilidad de encontrar soluciones a problemas
 - Aplicando técnicas y herramientas para la recopilación de información proveniente de otros
 - Optimizando el tiempo destinado a la recopilación de información analizando las técnicas y herramientas adecuadas para conocer información proveniente de otros y establecer relaciones entre datos
 - Creando técnicas o herramientas adaptadas a la población objetivo para recopilar información que pueda ser fácilmente organizada y priorizada para establecer relaciones
 - Valorando las técnicas y herramientas utilizadas en la recopilación de información relevante para decidir el enfoque más adecuado para afrontar una situación particular
8. _____ las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales
- Cita
 - Concluye
 - Demuestra
 - Formula
 - Prioriza
 - Reconoce
9. Se le ha encargado encontrar las relaciones de causa y efecto de un problema actual relacionado con el bajo desempeño del equipo de la PMO estratégica, para llevar a cabo este trabajo Ud.:
- Recuerda algunas herramientas para establecer la relación causa y efecto entre variables
 - Expone a su equipo de trabajo algunos ejemplos para encontrar la relación de causa y efecto entre variables
 - Aplica una su herramienta favorita para encontrar relaciones de causa y efecto entre variables
 - Determina dentro de las herramientas que conoce aquella que le sería más útil para encontrar relación de causa y efecto entre variables
 - Formula un procedimiento detallado para identificar las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales
 - Elabora diagramas de causa y efecto o construcciones propias pero evalúa o juzga el resultado antes de presentarlo
10. _____ hechos y datos concretos
- Clasifica
 - Contrasta
 - Distingue
 - Recoge
 - Revisa
 - Selecciona
11. _____ una visión de conjunto en el análisis de la información
- Aplica
 - Define
 - Describe
 - Elabora
 - Identifica
 - Ilustra

12. Una de sus labores principales como administrador de la PMO estratégica es el análisis de información. Con cual de las siguientes afirmaciones se siente más identificado:
- Recordar hechos específicos y generales que no requieran elaboración para no distorsionar el análisis
 - Comprender solo la información que se presente en el tiempo de la recopilación de la misma, garantiza un mejor análisis
 - Comprender la información recopilada implica estar en la capacidad de presentarla con ejemplos
 - Recopilar información y descomponerla en sus partes para encontrar relaciones con información que tal vez no se haya considerado inicialmente
 - Organizar la información recopilada, seleccionar fragmentos y combinarlos para desarrollar un análisis que comprenda una visión integral
 - Antes de trabajar con la información recopilada es importante evaluarla y descartar aquella que no es relevante. Posteriormente se organiza para su análisis y propuesta de soluciones
13. _____ las ideas usando gráficos y/o trabaja que explican los fenómenos analizados
- Clasifica
 - Crea
 - Diagrama
 - Juzga
 - Produce
 - Relaciona
14. Al momento de explicar su análisis respecto a la posible solución de un problema particular Ud.:
- Recuerda algunos gráficos útiles para representar su idea
 - Traduce su explicación transformando sus ideas en gráficos simples que le permitan aclarar su punto de vista
 - Siempre encuentra la manera de utilizar gráficos aprendidos anteriormente para representar y clasificar sus ideas
 - Encuentra el mensaje principal descomponiendo todas sus ideas y diseña ayudas graficas simples que le permitan representar con claridad dicho mensaje
 - Planea ayudas graficas elaboradas como recurso principal para explicar los fenómenos analizados
 - Define un listado de ayudas como gráficos y trabajos que le ayudarían a explicar los fenómenos analizados y posteriormente evalúa la relevancia de a cada uno de ellos al momento de expresar su mensaje
15. _____ datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos
- Distingue
 - Estructura
 - Justifica
 - Organiza
 - Ubica
 - Utiliza

PROFESIONALISMO

Empoderamiento

Elemento del comportamiento

Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Desarrolla, distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Distingue, incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Incluye, cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Cita y escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Escribe objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.

PROFESIONALISMO

Compromiso

Elemento del comportamiento

Transmite a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Argumenta, refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expresa y nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Nombra a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.

PROFESIONALISMO

Apoyar el cumplimiento de logros

Elemento del comportamiento

Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Recopila, precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expresa y memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Memoriza las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia

PROFESIONALISMO

Ejerce control

Elemento del comportamiento

Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN

Puntuación 6

Define, elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

Grado B SÍNTESIS

Puntuación 5.0-5.9

Elabora, diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

Grado E APLICACIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Relata, expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Expone y escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Escribe herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos

PROFESIONALISMO

Responsabilidad

Elemento del comportamiento

Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN

Puntuación 6

Lo seleccionan, integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

Grado B SÍNTESIS

Puntuación 5.0-5.9

Lo integran, valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Lo valoran, relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

Grado D APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Lo relacionan, identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Lo identifican y recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Lo recuerdan interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales

PROFESIONALISMO

Estructura la organización

Elemento del comportamiento

Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN

Puntuación 6

Define, adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

Grado B SÍNTESIS

Puntuación 5.0-5.9

Adapta, distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Distingue, incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

Grado D APLICACIÓN

Puntuación 3.0-3.9

Incluye, expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Expresa y enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Enumera la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.

PROFESIONALISMO

Trabajo Organizado

Elemento del comportamiento

Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Decide, revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Revisa, examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado C
SÍNTESIS
Puntuación 4.0-4.9

Examina, informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado D
SÍNTESIS
Puntuación 3.0-3.9

Informa, expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado E
SÍNTESIS
Puntuación 2.0-2.9

Expone y etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

Grado F
SÍNTESIS
Puntuación 1.0-1.9

Etiqueta un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.

PROFESIONALISMO

Fiabilidad

Elemento del comportamiento

Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Seleccionado, estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Estructurado, diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado C
SÍNTESIS

Puntuación 4.0-4.9

Diferenciado, escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado D
SÍNTESIS

Puntuación 3.0-3.9

Escogido, identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado E
SÍNTESIS

Puntuación 2.0-2.9

Identificado y organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Grado F
SÍNTESIS

Puntuación 1.0-1.9

Organizado en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

PROFESIONALISMO

Identidad

Elemento del comportamiento

Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Definición comportamiento

Grado A
EVALUACIÓN
Puntuación 6

Selecciona, categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado B
SÍNTESIS
Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado C
SÍNTESIS
Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado D
SÍNTESIS
Puntuación 3.0-3.9

Usa, cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado E
SÍNTESIS
Puntuación 2.0-2.9

Cita, ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

Grado F
SÍNTESIS
Puntuación 1.0-1.9

Ordena valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.

ENUNCIADOS – PROFESIONALISMO

1. _____ objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
 - a. Define
 - b. Desarrolla
 - c. Distingue
 - d. Incluye
 - e. Cita
 - f. Escribe
2. _____ a pares y supervisores los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
 - a. Argumenta
 - b. Refuerza
 - c. Precisa
 - d. Demuestra
 - e. Expresa
 - f. Nombra
3. Para generar compromiso e identificación, Ud.:
 - a. Describe en la organización sus conocimientos
 - b. Escribe un listado de objetivos que le gustaría cumplir
 - c. Usa datos y principios previos que la organización considere útiles.
 - d. Organiza las partes y prepara un reporte general del desempeño
 - e. Combina ideas para incentivar el trabajo de su equipo
 - f. Establece los objetivos y los transmite a pares y supervisores para motivarlos y hacerlos partícipes
4. _____ las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia
 - a. Apoya
 - b. Recopila
 - c. Precisa
 - d. Relaciona
 - e. Expresa
 - f. Memoriza
5. Ud., como apoya las decisiones organizacionales:
 - a. Recuerda información previamente aprendida para mejorar la calidad de respuesta del producto del proyecto
 - b. Interpreta información relevante para tomar las decisiones adecuadas
 - c. Basado en conceptos y teorías busca el constante mejoramiento de la calidad y logro de los objetivos
 - d. Clasifica las hipótesis y da respuesta oportuna con calidad y eficiencia
 - e. Combina ideas con el fin de aumentar los proyectos finalizados con éxito
 - f. Con argumentos, apoya las decisiones organizacionales y la búsqueda constante de la calidad y eficiencia siempre buscando el logro de los objetivos del negocio.
6. _____ herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos para lograr los objetivos propuestos
 - a. Define
 - b. Elabora
 - c. Diferencia
 - d. Relata
 - e. Expone
 - f. Escribe
7. Para controlar y lograr los objetivos propuestos, Ud.:
 - a. Recuerda principios de control
 - b. Interpreta información que le suministran del desempeño del trabajo
 - c. Utiliza datos para dar seguimiento al proyecto
 - d. Prepara reportes sobre las decisiones que se toman día a día
 - e. Genera ideas para dar seguimiento a los procesos y actividades
 - f. Define herramientas de seguimiento y control para cada una de las acciones planteadas con el fin de controlar el avance
8. _____ interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales
 - a. Seleccionan
 - b. Integran
 - c. Valoran
 - d. Relacionan
 - e. Identifican
 - f. Recuerdan
9. Cumplir con sus compromisos personales y profesionales, significa que Ud.:
 - a. Recuerda y reconoce información para cumplir con su trabajo
 - b. Compara los códigos éticos de la organización junto con sus objetivos y valores como ser humano
 - c. Utiliza métodos y conceptos para cumplir con sus obligaciones con responsabilidad
 - d. Clasifica y selecciona los valores y objetivos de su profesión y la organización para cumplir con las metas propuestas
 - e. Relaciona ideas y conocimientos para cumplir con altos estándares de calidad en su trabajo
 - f. Valora y evalúa sus responsabilidades, cumple con lo solicitado y se le reconoce interna y externamente por cumplir con los valores y objetivos.
10. _____ la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
 - a. Define
 - b. Adapta
 - c. Distingue
 - d. Incluye
 - e. Expresa
 - f. Enumera
11. _____ un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales.
 - a. Decide
 - b. Revisa
 - c. Examina
 - d. Informa
 - e. Expone
 - f. Etiqueta

12. Para respetar las políticas de la organización y los valores morales, Ud.:
- Observa las políticas de la organización
 - Entiende las buenas practicas profesionales
 - Hace uso de las políticas de la organización y buenas costumbres
 - Prepara un reporte de las buenas practicas profesionales
 - Genera nuevas ideas para generar un reglamento de trabajo que combine lo personal y lo organizacional
 - Mediante un marco de trabajo, argumenta las buenas practicas profesionales y las costumbres al interior de la organización
13. _____ en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
- Seleccionado
 - Estructurado
 - Diferenciado
 - Escogido
 - Identificado
 - Organizado
14. Ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en otros ámbitos de su vida, significa que:
- Recuerda información teoriza para apoyar a su organización
 - Tiene conocimientos y ventajas competitivas frente a otros integrantes
 - En situaciones de conflictos o inconvenientes, sabe responder ante situaciones nuevas con respetabilidad
 - Reconoce la importancia de aplicar conocimientos y actitudes semejantes tanto el lo laboral como personal
 - Sabe resolver inconvenientes aplicando ideas nuevas basadas en conocimientos previos adquiridos por la experiencia.
 - Es modelo en todos los ámbitos de su vida ya que sabe responder adecuadamente en cualquier ámbito laboral y profesional.
15. _____ valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.
- Selecciona
 - Categoriza
 - Diferencia
 - Usa
 - Cita
 - Ordena

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Organización

Elemento del comportamiento

Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Justifica, refuerza, precisa, demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, precisa, demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Demuestra, expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expone y describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Competitividad

Elemento del comportamiento

Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Define, categoriza, prioriza, controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Categoriza, prioriza, controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Controla, identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Identifica y lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Lista las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Reconocimiento

Elemento del comportamiento

Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Argumenta, valida y examina, calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida y examina, calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Examina, calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Calcula, describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Describe y reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Eficiencia

Elemento del comportamiento

Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, formula, valora, proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Formula, valora, proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Valora, proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Proyecta, resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Resume y describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Describe la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Respuesta oportuna

Elemento del comportamiento

Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Defiende, refuerza, diferencia, relaciona, expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, diferencia, relaciona, expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Diferencia, relaciona, expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Expone y reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Exigencia

Elemento del comportamiento

Fija para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Justifica, recopila, precisa, demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Recopila, precisa, demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.

**Grado E
APLICACIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Demuestra, contrasta y describe la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Contrasta y describe la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Reconocimiento

Elemento del comportamiento

Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Apoya, integra, prioriza, relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Integra, prioriza, relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

**Grado C
ANÁLISIS**

Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

**Grado D
APLICACIÓN**

Puntuación 3.0-3.9

Relaciona, resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

**Grado E
COMPRENSIÓN**

Puntuación 2.0-2.9

Resume y nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

**Grado F
CONOCIMIENTO**

Puntuación 1.0-1.9

Nombra la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Reconocimiento

Elemento del comportamiento

Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

Definición comportamiento

**Grado A
EVALUACIÓN**
Puntuación 6

Valora, valida, precisa, informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

**Grado B
SÍNTESIS**
Puntuación 5.0-5.9

Valida, precisa, informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

**Grado C
ANÁLISIS**
Puntuación 4.0-4.9

Precisa, informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

**Grado D
APLICACIÓN**
Puntuación 3.0-3.9

Informa, explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

**Grado E
COMPRENSIÓN**
Puntuación 2.0-2.9

Explica y describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

**Grado F
CONOCIMIENTO**
Puntuación 1.0-1.9

Describe la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Mejora Continua

Elemento del comportamiento

Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.

Definición comportamiento

Grado A EVALUACIÓN

Puntuación 6

Apoya, refuerza, prioriza, relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.

Grado B SÍNTESIS

Puntuación 5.0-5.9

Refuerza, prioriza, relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.

Grado C ANÁLISIS

Puntuación 4.0-4.9

Prioriza, relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.

Grado E APLICACIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Relaciona, expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.

Grado E COMPRENSIÓN

Puntuación 2.0-2.9

Expresa y reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.

Grado F CONOCIMIENTO

Puntuación 1.0-1.9

Reconoce la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.

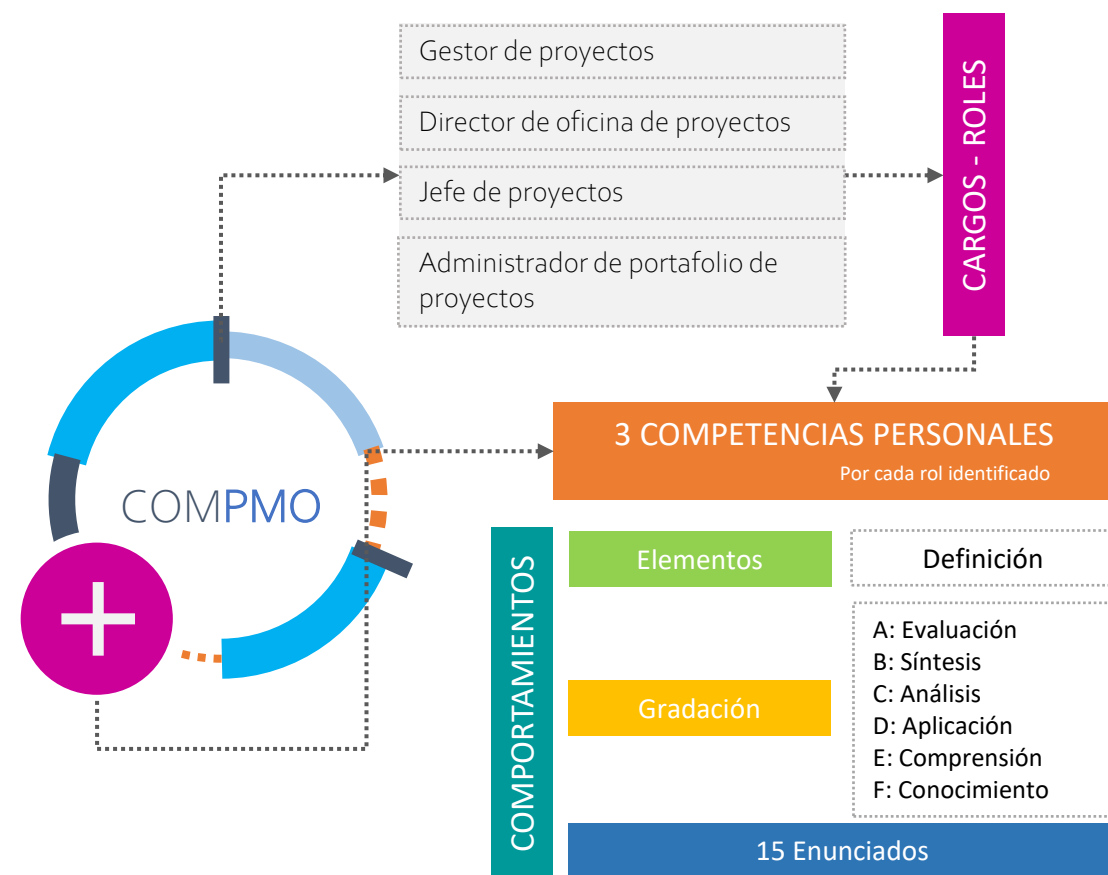
ENUNCIADOS – ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- _____ la importancia de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente.
 - Demuestra
 - Describe
 - Expone
 - Justifica
 - Precisa
 - Refuerza
- Con el fin de organizar empresas que aprenden y mejoran continuamente, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - Tiene la capacidad de recordara aprendizajes previos relacionados con la organización de las empresas y su continuo crecimiento y mejora.
 - Puede transformar información adquirida en otras experiencias e implementarla en el contexto actual de la organización de la empresa.
 - Implementa destrezas adquiridas en anteriores situaciones para solucionar los problemas que puedan interrumpir el aprendizaje en mejora continua en la organización de la empresa.
 - Tiene la capacidad de analizar cada una de las partes que componente la organización de la empresa para entender su funcionamiento y así generar un mayor impacto en el funcionamiento de los procesos desarrollados.
 - Puede combinar diferentes ideas para estructurara estrategias claras dirigidas a garantizar la organización de la empresa, el aprendizaje y la mejora continua.
 - Realiza continuamente juicios de valor con el fin de evaluar el cumplimiento de las metas de la organización en el sentido del aprendizaje y la mejora.

- _____ las actividades previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
 - Categoriza
 - Controla
 - Define
 - Identifica
 - Lista
 - Prioriza
- Con el fin de planificar las actividades necesarias para incrementar la competitividad de la organización y a garantizar la satisfacción de los clientes, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - Tiene conocimiento de diferentes herramientas y actividades a implementar para incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
 - Puede tomar información de otras experiencias y transformarla para encontrara relación directa con las actividades que se requieren en la organización para la competitividad y satisfacción de los clientes.
 - Utiliza destrezas propias para implementarlas en la planificación de las actividades que son necesarias para incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
 - Puede analizar y categorizar las actividades con el fin de priorizarlas de acuerdo al impacto que tengan en la competitividad de a organización y la satisfacción de los clientes.
 - Tiene la capacidad de combinar diferentes actividades para proponer nuevas estrategias encaminadas a incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
 - Evalúa a través de juicios propios la implementación de cada una de las actividades con el fin de comparar el beneficio de cada una en su implementación para incrementar la competitividad de la organización y garantizar la satisfacción de los clientes.
- _____ la importancia de estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
 - Argumenta
 - Calcula
 - Describe
 - Examina
 - Reconoce
 - Valida
- Para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores que estén encaminadas a la promoción de la mejora continua y la eficiencia, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
 - Conoce por experiencia previas diferentes formas de premiar las actitudes y acciones de los colaboradores, encaminadas al beneficio d ella organización.
 - Tiene la capacidad de relacionar directamente información previa relacionada con premiar las actitudes y acciones de los colaboradores y transformarla de tal manera que sea clara y aplicable para el contexto de la organización actual.
 - Tiene la capacidad de utilizar sus habilidades propias con el fin de aplicarlas para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores
 - Analiza y examina cada una de las posibilidades que se pueden implementar para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores
 - Puede integrara y combinar diferentes ideas con el fin de proponer nuevas alternativas que sean eficaces para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores
 - Realiza una evaluación constantes sobre la efectividad de los mecanismos utilizados para estimular y premiar las actitudes y acciones de los colaboradores
- _____ la relevancia de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
 - Apoya
 - Describe
 - Formula
 - Proyecta
 - Resume
 - Valora

8. Cuando se trata de brindar apoyo y dar ejemplo para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
- Tiene conocimiento de diferentes estrategias encaminadas a mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados
 - Puede tomar información previa y exponerla de manera aplicada al contexto actual para brindar apoyo y dar ejemplo en relación con la necesidad mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados
 - Utiliza habilidades propias y conocimientos previos para contribuir al objetivo de mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados
 - Analiza detalladamente los procesos y servicios brindados con el fin de identificar soluciones individuales a cada actividad que aporten a mejorar la calidad y la eficiencia
 - Integra y combina diferentes ideas con el fin de proponer nuevas alternativas encaminadas a brindar apoyo y dar ejemplo para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios
 - Realiza permanentes evaluaciones de los procesos y servicios brindados para conocer los problemas a resolver y determinar mecanismos encaminados a mejorar la calidad y la eficiencia
9. _____ la trascendencia de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente.
- Defiende
 - Diferencia
 - Expone
 - Reconoce
 - Refuerza
 - Relaciona
10. Con el fin de actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los cliente, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
- Tiene conocimientos previo de estrategias encaminadas a responder las necesidades de los clientes y anticiparse a los competidores.
 - Utiliza información previa con el fin de transformarla y aplicarla dirigida a responder las necesidades de los clientes y anticiparse a los competidores.
 - Aplica conocimientos previos y destrezas propias para actuar con velocidad y sentido de urgencia en situaciones que requieran responder a las necesidades de los clientes y anticiparse a los competidores.
 - Analiza a profundidad las situaciones que requieran respuesta a las necesidades de los clientes y acciones para anticiparse a los competidores.
 - Propone y estructura nuevas alternativas encaminadas a reaccionar con velocidad en situaciones que requieran responder a las necesidades de los clientes y acciones para anticiparse a los competidores.
 - Evalúa a profundidad cada una de las situaciones que se presenten y estén encaminadas a responder a las necesidades de los clientes y acciones para anticiparse a los competidores.
11. _____ la importancia dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia,
- Apoya
 - Expresa
 - Prioriza
 - Reconoce
 - Refuerza
 - Relaciona
12. Para ser un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia, cual de las siguientes opciones considera mas importante:
- Tiene conocimiento previo de estrategias y mecanismos dirigidos a la mejora continua de la eficiencia.
 - Puede partir de información previa para convertirla en estrategias aplicables en la organización dirigidas a la mejora continua de la eficiencia.
 - Aplica sus habilidades y destrezas para aportar a la mejora continua de la eficiencia de la organización.
 - Analiza y diferencia cada uno de ellos procesos necesarios para la mejora continua de la organización
 - Estructura y propone nuevos mecanismos dirigidos a mejorar la eficiencia de la organización.
 - Evalúa continuamente los procesos de la organización para determinar sus deficiencias con respecto a la eficiencia.

13. _____ la importancia de fijar para si y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.
- Contrasta
 - Demuestra
 - Describe
 - Justifica
 - Precisa
 - Recopila
14. _____ la importancia de recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
- Apoya
 - Integra
 - Nombra
 - Prioriza
 - Relaciona
 - Resume
15. _____ la relevancia de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.
- Describe
Explica
Informa
Precisa
Valida
Valora



DEFINICIONES COMPETENCIAS SELECCIONADAS

Definiciones elaboradas considerando las definiciones de varios autores y destacando puntos en común para elaborar una definición propuesta. A continuación, se presenta las definiciones elaboradas:

Comunicación: Capacidad de recibir, interpretar, intercambiar y transmitir o expresar información clara y efectiva de forma verbal y no verbal a todos los stakeholders.

Efectividad: Finalizar con éxito el proyecto, cumpliendo con los objetivos planteados.

Habilidades gerenciales: Realizar de manera eficaz y eficiente actividades con el propósito de sacar adelante una iniciativa o proyecto con los objetivos organizacionales.

Liderazgo: Influencia que ejerce una persona sobre otros para guiar, orientar y dirigir en el logro de los objetivos del proyecto y mejorar las aptitudes y capacidades.

Orientación a resultados: Realizar trabajos con excelencia superando los logros, objetivos y metas previstos.

Profesionalismo: Actitudes, comportamientos y prácticas responsables y éticas en el desarrollo de las actividades que se desempeñen.

Toma de decisiones: Proceso de identificación, análisis y selección lógica, documentada y en el momento oportuno de diversas alternativas de la solución más óptima.

Habilidades cognitivas: Capacidad de orientar adecuadamente para tomar decisiones, resolver problemas, aplicar reglas y procedimientos desde el ámbito profesional y técnico.



Anexo 43. Formato de validez de contenido juicio de expertos



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Karel Montenegro Gomez	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialización		
	Profesión	Ingeniera Industrial		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Administrador Portafolio de proyectos		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 -Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 -Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 -Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 -Escala y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACION						ROL - DIRECTOR DE OFICINA DE PROYECTOS						COMPETENCIA - TOMA DE DECISIONES								
ESCALA EVALUATIVA																				
1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente																				
ITEM	EVALUACION					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACION					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACION					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					4	
PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16						
Pertinencia					4		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					4	
PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						25
SUMATORIA TOTAL						25

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 25

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Es un modelo bastante completo que permite valorar y evaluar las aptitudes mínimas y necesarias para conformar una PMO capaz de responder a las necesidades de cualquier organización y salvaguardar sus intereses a todo nivel, viabilizando la conformación de un equipo de altas capacidades e identificando en que áreas se deben buscar mejoras en pro de un crecimiento personal y empresarial.
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Karel Montenegro Gomez	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialización		
	Profesión	Ingeniera Industrial		
	Cargo que desempeña o desempeño en PNO	Administrador Portafolio de proyectos		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA.

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 -Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 -Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 -Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 -Escala y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN	ROL - GESTOR DE PROYECTOS COMPETENCIA - EFECTIVIDAD	COMPETENCIA - PROFESIONALISMO
----------------------------	--	-------------------------------

ESCALA EVALUATIVA
 1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES							
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5								
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	
PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16						
Pertinencia					4		Pertinencia					4		Pertinencia					4		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	
PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	
PREGUNTA No. 46							PREGUNTA No. 46							PREGUNTA No. 46							PREGUNTA No. 46						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Kaci Montenegro Gomez	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialización		
	Profesión	Ingeniera Industrial		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Administrador Portafolio de proyectos		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Very malo	Malo	Regular	Buena	Very Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						28
SUMATORIA TOTAL				25		

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 25

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Es un modelo bastante completo que permite valorar y evaluar las aptitudes mínimas y necesarias para conformar una PMO capaz de responder a las necesidades de cualquier organización y salvaguardar sus intereses a todo nivel, viabilizando la conformación de un equipo de altas capacidades e identificando en que áreas se deben buscar mejoras en pro de un crecimiento personal y empresarial.
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Karel Montenegro Gomez	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialización		
	Profesión	Ingeniera Industrial		
	Cargo que desempeña o desempeño en PNO	Administrador Portafolio de proyectos		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA.

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 -Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 -Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 -Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 -Escala y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN	ROL - JEFE DE PROYECTOS COMPETENCIA - LIDERAZGO	COMPETENCIA - ORIENTACION A RESULTADOS
ESCALA EVALUATIVA		
1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente		

ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES							
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5								
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	
PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	
PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Kaciol Montenegro Gomez	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialización		
	Profesión	Ingeniería Industrial		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Administrador Portafolio de proyectos		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA.

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo					Muy Bueno				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					4					
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles									5	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría									5	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable									5	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados									5	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo									5	
SUMATORIA PARCIAL											25
SUMATORIA TOTAL											25

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 25

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Es un modelo bastante completo que permite valorar y evaluar las aptitudes mínimas y necesarias para conformar una PMO capaz de responder a las necesidades de cualquier organización y salvaguardar sus intereses a todo nivel, viabilizando la conformación de un equipo de altas capacidades e identificando en que áreas se deben buscar mejoras en pro de un crecimiento personal y empresarial.
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

**VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
 INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Karel Monterrogo Gomez	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialización		
	Profesión	Ingeniería Industrial		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Administrador Portafolio de proyectos		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
- Referencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 - Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 - Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 - Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - PROFESIONALISMO	COMPETENCIA - HABILIDADES COGNITIVAS	COMPETENCIA - ORIENTACION A RESULTADOS
--------------------------------------	---	---

ESCALA EVALUATIVA
 1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

ITEM	EVALUACION					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACION					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACION					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1					5		PREGUNTA No. 1					5		PREGUNTA No. 1					5	
Referencia					5		Referencia					5		Referencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 16					5		PREGUNTA No. 16					5		PREGUNTA No. 16					5	
Referencia					5		Referencia					5		Referencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 31					5		PREGUNTA No. 31					5		PREGUNTA No. 31					5	
Referencia					5		Referencia					5		Referencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 46					5		PREGUNTA No. 46					5		PREGUNTA No. 46					5	
Referencia					5		Referencia					5		Referencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Karel Montenegro Gomez	FECHA	17/09/2021
	Grado académico	Especialización		
	Procedencia	Ingeniería Industrial		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Administrador Portafolio de proyectos		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	1	2	3	4	5
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						25
SUMATORIA TOTAL						25

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 25

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Es un modelo bastante completo que permite valorar y evaluar las aptitudes mínimas y necesarias para conformar una PMO capaz de responder a las necesidades de cualquier organización y salvaguardar sus intereses a todo nivel, viabilizando la conformación de un equipo de altas capacidades e identificando en que áreas se deben buscar mejoras en pro de un crecimiento personal y empresarial.
-----------------------	---



**ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO**

TRABAJO DE GRADO MDGP

DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Jairo Alberto Lavende	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialista		
	Profesión	Ingeniero Civil		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Responsable de Proyectos de Mejora Operativa		

OBJETIVO
Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
- Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 - Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 - Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 - Escalaamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN					RÓL - DIRECTOR DE OFICINA DE PROYECTOS COMPETENCIA - HABILIDADES GERENCIALES					COMPETENCIA - TOMA DE DECISIONES																
ESCALA EVALUATIVA 1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente																										
ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES						
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5							
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1												
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5						5	
Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5						5	
PREGUNTA No. 2							PREGUNTA No. 2							PREGUNTA No. 2												
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5						5	
Redacción y Terminología			4		5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología				4	5						5	
Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5						5	
PREGUNTA No. 3							PREGUNTA No. 3							PREGUNTA No. 3												
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5						5	
Redacción y Terminología			4		5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5						5	
Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5						5	
PREGUNTA No. 4							PREGUNTA No. 4							PREGUNTA No. 4												
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología				4	5						5	
Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5		Escalaamiento y Codificación					5						5	



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

TRABAJO DE GRADO MDGIP

DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Jairo Alberto Lavende	FECHA	17/08/2021
	Grado académico	Especialista		
	Profesión	Ingeniero Civil		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Responsable de Proyectos de Mejora Operativa		

OBJETIVO
Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	May malo	Malo	Regular	Buena	May Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

3. Resultado de la validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Buscar la opción, en la medida de lo posible, de reducir la longitud de los textos de las opciones que se brindan en algunas de las preguntas
----------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Jairo Alberto Laverde Sierra	FECHA	18/06/2021
	Grado académico	Especialista		
	Profesión	Ingeniero Civil		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Responsable de Proyectos de Mejora Operativa		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
- Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 - Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 - Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 - Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN						ROL - GESTOR DE PROYECTOS COMPETENCIA - EFECTIVIDAD						COMPETENCIA - PROFESIONALISMO								
ESCALA EVALUATIVA																				
1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente																				
ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1					5		PREGUNTA No. 1					5		PREGUNTA No. 1					5	
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 16					5		PREGUNTA No. 16					5		PREGUNTA No. 16					5	
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 31					5		PREGUNTA No. 31					5		PREGUNTA No. 31					5	
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 46					5		PREGUNTA No. 46					5		PREGUNTA No. 46					5	
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Jairo Alberto Laverde Sierra	FECHA	18/08/2021
	Grado académico	Especialista		
	Profesión	Ingeniero Civil		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Responsable de Proyectos de Mejora Operativa		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilite su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

3. Resultado de la validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Buscar la opción, en la medida de lo posible, de reducir la longitud de los textos de las opciones que se brindan en algunas de las preguntas
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Jairo Alberto Laverde	FECHA	19/08/2021
	Grado académico	Especialista		
	Profesión	Ingeniero Civil		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Responsable de Proyectos de Mejora Operativa		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 -Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 -Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 -Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 -Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN	ROL - JEFE DE PROYECTOS COMPETENCIA - LIDERAZGO	COMPETENCIA - ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ESCALA EVALUATIVA		
1: inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente		

ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 2																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología				4	5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología				4	5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 3																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 4																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología				4	5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología				4	5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 5																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 6																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 7																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 8																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología				4	5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología				4	5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 9																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 10																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 11																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología				4	5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 12																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 13																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 14																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 15																				
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Jairo Alberto Laverde	FECHA	19/08/2021
	Grado académico	Especialista		
	Profesión	Ingeniero Civil		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Responsable de Proyectos de Mejora Operativa		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones: Buscar la opción, en la medida de lo posible, de reducir la longitud de los ítems de las opciones que se brindan en algunas de las preguntas



TRABAJO DE GRADO MDGP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Table with evaluator information: Nombre y Apellido (Jairo Alberto Laverde), Grado académico (Especialista), Profesión (Ingeniero Civil), Cargo que desempeña o desempeño en P&O (Responsable de Proyectos de Mejora Operativa), FECHA (19/08/2021)

OBJETIVO
Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
-Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
-Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
-Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
-Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

Header table with columns: COMPETENCIA - PROFESIONALISMO, ROL - JEFE DE PROYECTOS, COMPETENCIA - HABILIDADES COGNITIVAS, ESCALA EVALUATIVA (1: Inaceptable, 2: Deficiente, 3: Regular, 4: Bueno, 5: Excelente), COMPETENCIA - ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Main data table with 15 columns: ITEM, EVALUACIÓN (1-5), OBSERVACIONES for three categories: PREGUNTA No. 1 to PREGUNTA No. 15. Each category includes sub-headers for Pertinencia, Claridad Conceptual, Redacción y Terminología, and Escalamiento y Codificación.



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Jairo Alberto Laverde	FECHA	19/08/2021
	Grado académico	Especialista		
	Profesión	Ingeniero Civil		
	Cargo que desempeña o desempeño en FMO	Responsable de Proyectos de Mejora Operativa		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los items del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilite su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de items presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

3. Resultado de la validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
	DEBE MEJORAR	<input type="checkbox"/>
	NO FAVORABLE	<input type="checkbox"/>

Observaciones:	<p style="text-align: center;">Buscar la opción, en la medida de lo posible, de reducir la longitud de los textos de las opciones que se brindan en algunas de las preguntas</p>
-----------------------	--



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Martha Ayala	FECHA	04/09/2021
	Grado académico	Maestría		
	Profesión	Psicóloga		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO			

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
- Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 - Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 - Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 - Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACION	ROL - DIRECTOR DE OFICINA DE PROYECTOS COMPETENCIA - HABILIDADES GERENCIALES	COMPETENCIA - TOMA DE DECISIONES
----------------------------	---	----------------------------------

2. Validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	ESCALA EVALUATIVA				
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL				28		

3. Resultado de la validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Valoración total cuantitativa 28

Opinión:	FAVORABLE	x
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	<p style="text-align: center;">El cuestionario es coherente con el propósito de medición, las preguntas guardan relación en proporción e impacto a los cargos evaluados y permiten mirar la medición de competencias de manera transversal.</p> <p style="text-align: center;">El modelo es coherente y guarda un correcto desarrollo, la taxonomía de Bloom permite traducir cada uno de los elementos que se requiere evaluar teniendo en cuenta las necesidades del rol, evaluando un grupo de personas en los mismos aspectos teniendo en cuenta que las necesidades de los roles son diferentes.</p>
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

**VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
 INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Marta Ayala	FECHA	04/09/2021
	Grado académico	Maestría		
	Profesión	Psicóloga		
	Cargo que desempeña o desempeño en PWC			

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN	ROL - GESTOR DE PROYECTOS		COMPETENCIA - EFECTIVIDAD	COMPETENCIA - PROFESIONALISMO																
ESCALA EVALUATIVA																				
1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente																				
ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 2							PREGUNTA No. 2							PREGUNTA No. 2						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 3							PREGUNTA No. 3							PREGUNTA No. 3						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 4							PREGUNTA No. 4							PREGUNTA No. 4						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 5							PREGUNTA No. 5							PREGUNTA No. 5						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 6							PREGUNTA No. 6							PREGUNTA No. 6						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 7							PREGUNTA No. 7							PREGUNTA No. 7						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 8							PREGUNTA No. 8							PREGUNTA No. 8						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 9							PREGUNTA No. 9							PREGUNTA No. 9						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					4		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 10							PREGUNTA No. 10							PREGUNTA No. 10						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 11							PREGUNTA No. 11							PREGUNTA No. 11						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 12							PREGUNTA No. 12							PREGUNTA No. 12						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 13							PREGUNTA No. 13							PREGUNTA No. 13						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 14							PREGUNTA No. 14							PREGUNTA No. 14						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	
PREGUNTA No. 15							PREGUNTA No. 15							PREGUNTA No. 15						
Pertinencia					5		Pertinencia						5						5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual						5						5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología						5						5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación						5						5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

**VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
 INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Marta Agila	FECHA	04/09/2021
	Grado académico	Maestría		
	Profesión	Psicóloga		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO			

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL				28		

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 28

Opinión:	FAVORABLE	x
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Las preguntas están construidas de tal manera que se logre el propósito de la medición de acuerdo con las necesidades establecidas para el rol, el lenguaje es entendible y apropiado de acuerdo con el impacto del cargo
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Mirtha Ayala	FECHA	04/09/2021
	Grado académico	Maestría		
	Profesión	Psicóloga		
	Cargo que desempeña o desempeño en PNO			

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN	ROL - JEFE DE PROYECTOS COMPETENCIA - LIDERAZGO	COMPETENCIA - ORIENTACIÓN A RESULTADOS
----------------------------	--	--

ESCALA EVALUATIVA
 1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES							
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5								
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 46							PREGUNTA No. 46							PREGUNTA No. 46							PREGUNTA No. 46						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Marta Avila	FECHA	04/09/2021
	Grado académico	Maestría		
	Profesión	Psicóloga		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO			

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL				28		

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa

28

Opinión:	FAVORABLE	x
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:

La importancia de la competencia está inmersa en el diseño de las preguntas de acuerdo con las necesidades del rol, el lenguaje y el propósito de la medición son claros y coherentes



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Maria Ayala	FECHA	04/09/2021
	Grado académico	Maestría		
	Profesión	Psicóloga		
	Cargo que desempeña o desempeño en PNO			

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - PROFESIONALISMO	ROL - JEFE DE PROYECTOS COMPETENCIA - HABILIDADES COGNITIVAS	COMPETENCIA - ORIENTACION A RESULTADOS
-------------------------------	---	--

ESCALA EVALUATIVA
 1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1 Pertinencia					5		PREGUNTA No. 1 Pertinencia					5		PREGUNTA No. 1 Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Marta Ayala	FECHA	04/09/2021
	Grado académico	Maestría		
	Profesión	Psicóloga		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO			

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				4	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL				28		

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 28

Opinión:	FAVORABLE	x
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	Es claro el cuestionario de acuerdo con el impacto del rol, las preguntas están formuladas de manera coherente con el propósito del cargo y resumen de manera clara el impacto que tiene la competencia en el logro de los objetivos.
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	William Jh Pardo Aranda	FECHA	27/08/2021
	Grado académico	Magister		
	Profesión	Ingeniero Eléctrico		
	Cargó que desempeña o desempeñó en PWO	Asesor PMO		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
- Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 - Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 - Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 - Escala y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y si la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN						ROL - DIRECTOR DE OFICINA DE PROYECTOS COMPETENCIA - HABILIDADES GERENCIALES						COMPETENCIA - TOMA DE DECISIONES									
ESCALA EVALUATIVA																					
1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente																					
ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							
Pertinencia				4			Pertinencia				4	5		Pertinencia				4	5		
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	5		Claridad Conceptual					4	5
Redacción y Terminología				4			Redacción y Terminología				4			Redacción y Terminología					4		
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación						5	
PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							PREGUNTA No. 16							
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4	5	
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación						5	
PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							PREGUNTA No. 31							
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5		
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		
Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		Escala y Codificación					5		



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	William JR Pinto Aranda	FECHA	27/09/2021
	Grado académico	Magister		
	Profesión	Ingeniero Eléctrico		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Asesor PMO		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
- Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 - Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 - Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 - Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACION	ROL - DIRECTOR DE OFICINA DE PROYECTOS COMPETENCIA - HABILIDADES GERENCIALES	COMPETENCIA - TOMA DE DECISIONES
----------------------------	---	----------------------------------

2. Validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	ESCALA EVALUATIVA				
		Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL				30		

3. Resultado de la validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones: La preguntas son pertinentes y claras frente al objetivo de evaluar, con este tipo de preguntas, orientadas a que sea parte de un equipo de proyecto y a la vez parte de la PMO, buscando ser un integrante "auditor" pero apoyando el desarrollo del Proyecto.



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	William R. Pinto Aranda	FECHA	27/08/2021
	Grado académico	Magister		
	Profesión	Ingeniero Eléctrico		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Asesor PMO		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA.

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACIÓN	ROL - GESTOR DE PROYECTOS COMPETENCIA - EFECTIVIDAD	COMPETENCIA - PROFESIONALISMO
----------------------------	--	-------------------------------

ESCALA EVALUATIVA
 1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1							PREGUNTA No. 1						
Pertinencia					5		Pertinencia					4		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 2							PREGUNTA No. 2							PREGUNTA No. 2						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 3							PREGUNTA No. 3							PREGUNTA No. 3						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 4							PREGUNTA No. 4							PREGUNTA No. 4						
Pertinencia					5		Pertinencia					4		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					4		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 5							PREGUNTA No. 5							PREGUNTA No. 5						
Pertinencia					5		Pertinencia					4		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 6							PREGUNTA No. 6							PREGUNTA No. 6						
Pertinencia					5		Pertinencia					4		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 7							PREGUNTA No. 7							PREGUNTA No. 7						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 8							PREGUNTA No. 8							PREGUNTA No. 8						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 9							PREGUNTA No. 9							PREGUNTA No. 9						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 10							PREGUNTA No. 10							PREGUNTA No. 10						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 11							PREGUNTA No. 11							PREGUNTA No. 11						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 12							PREGUNTA No. 12							PREGUNTA No. 12						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 13							PREGUNTA No. 13							PREGUNTA No. 13						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	
Redacción y Terminología					4		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 14							PREGUNTA No. 14							PREGUNTA No. 14						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					5	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	
PREGUNTA No. 15							PREGUNTA No. 15							PREGUNTA No. 15						
Pertinencia					5		Pertinencia					5		Pertinencia					4	
Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					5		Claridad Conceptual					4	
Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					5		Redacción y Terminología					4	
Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5		Escalamiento y Codificación					5	



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Wilson JR Pinto Aranda	FECHA	27/08/2021
	Grado académico	Magister		
	Profesión	Ingeniero Eléctrico		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Asesor PMO		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL				30		

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones: La preguntas son pertinentes y claras frente al objetivo de evaluar, orientadas a que sea parte de un equipo de proyecto y a la vez parte de la PMO, buscando ser un integrante "auditor" pero apoyando el desarrollo del Proyecto.



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA
VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

EVALUADOR	Nombre y Apellido	William JR Pinto Aranda	FECHA	27/08/2021
	Grado académico	Magister		
	Profesión	Ingeniero Eléctrico		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Aesor PMO		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA.

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 -Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 -Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 -Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 -Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - COMUNICACION	ROL - JEFE DE PROYECTOS	COMPETENCIA - LIDERAZGO
		COMPETENCIA - ORIENTACION A RESULTADOS
ESCALA EVALUATIVA		

2. Validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICION DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	May malo	Malo	Regular	Buena	May Buena
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

3. Resultado de la validación general del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	X
	DEBE MEJORAR	
	NO FAVORABLE	

Observaciones:	La preguntas son pertinentes y claras frente al objetivo de evaluar, con este tipo de preguntas, orientadas a que sea parte de un equipo de proyecto y a la vez parte de la PMO, buscando ser un integrante "auditor" pero apoyando el desarrollo del Proyecto.
-----------------------	---



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

**VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC),
 INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

EVALUADOR	Nombre y Apellido	William JR Pinto Aranda	FECHA	27/08/2021
	Grado académico	Magister		
	Profesión	Ingeniero Eléctrico		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Aesor PMO		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

1. Se debe evaluar cada uno de los enunciados, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes criterios, en forma separada:
 Pertinencia: El grado de coherencia entre el enunciado del ítem y lo que se pretende medir.
 Claridad Conceptual: Hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
 Redacción y Terminología: Si la sintaxis y la terminología empleadas son apropiadas.
 Escalamiento y Codificación: Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

COMPETENCIA - PROFESIONALISMO						ROL - JEFE DE PROYECTOS COMPETENCIA - HABILIDADES COGNITIVAS						COMPETENCIA - ORIENTACIÓN A RESULTADOS								
ESCALA EVALUATIVA																				
1: Inaceptable 2: Deficiente 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente																				
ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES	ITEM	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
PREGUNTA No. 1						PREGUNTA No. 1						PREGUNTA No. 1								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 2						PREGUNTA No. 2						PREGUNTA No. 2								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 3						PREGUNTA No. 3						PREGUNTA No. 3								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 4						PREGUNTA No. 4						PREGUNTA No. 4								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 5						PREGUNTA No. 5						PREGUNTA No. 5								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 6						PREGUNTA No. 6						PREGUNTA No. 6								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 7						PREGUNTA No. 7						PREGUNTA No. 7								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 8						PREGUNTA No. 8						PREGUNTA No. 8								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 9						PREGUNTA No. 9						PREGUNTA No. 9								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 10						PREGUNTA No. 10						PREGUNTA No. 10								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 11						PREGUNTA No. 11						PREGUNTA No. 11								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 12						PREGUNTA No. 12						PREGUNTA No. 12								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 13						PREGUNTA No. 13						PREGUNTA No. 13								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 14						PREGUNTA No. 14						PREGUNTA No. 14								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			
PREGUNTA No. 15						PREGUNTA No. 15						PREGUNTA No. 15								
Pertinencia					5	Pertinencia					5	Pertinencia					5			
Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5	Claridad Conceptual					5			
Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5	Redacción y Terminología					5			
Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5	Escalamiento y Codificación					5			



TRABAJO DE GRADO MDGIP
DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

**VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).
 INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

EVALUADOR	Nombre y Apellido	Wilson JR Pinto Aranda	FECHA	27/08/2021
	Grado académico	Magister		
	Profesión	Ingeniero Eléctrico		
	Cargo que desempeña o desempeño en PMO	Asesor PMO		

OBJETIVO
 Determinar mediante la técnica de juicio de expertos la validez del MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA

2. Validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL	CRITERIOS Sobre los ítems del Modelo conceptual	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el modelo					5
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL				30		

3. Resultado de la validación general del **MODELO CONCEPTUAL DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIAS PERSONALES EN INTEGRANTES DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICA**

Valoración total cuantitativa 30

Opinión:	FAVORABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
	DEBE MEJORAR	<input type="checkbox"/>
	NO FAVORABLE	<input type="checkbox"/>

Observaciones: La preguntas son pertinentes y claras frente al objetivo de evaluar, con este tipo de preguntas, orientadas a que sea parte de un equipo de proyecto y a la vez parte de la PMO, buscando ser un integrante "auditor" pero apoyando el desarrollo del Proyecto.