YVAN LAUZON, MBA

MODELIZACIÓN de los ROLES Y HABILIDADES CLAVE del LÍDER DEL PROYECTO:

Estructura de desglose de competencias

(CBS - Competence Breakdown Structure)

ISBN : 978-1989364093

Versión gratuita en línea. Copia impresa 35 $ CDN (35 $ AUD / 27 $ USD / 27 euros)

Primera edición publicada por YLA Formation inc., Marzo 2019, via: www.share.institute

CATALOGUING IN PUBLICATION

Bibliothèque et Archives nationales du Québec and Library and Archives Canada

Title: **Modelización de los roles y habilidades clave del líder del proyecto: estructura de desglose de competencias (CBS -- Competence Breakdown Structure)** / Yvan Lauzon.

Names: Lauzon, Yvan, author. | YLA Formation Inc., issuing body.

Identifiers: Canadiana 20190012005 | ISBN 9781989364093

Subjects: LCSH: Project management. | LCSH: Project managers. | LCSH: Core competencies.

Classification: LCC HD69.P75 L386 2018 | DDC 658.4/04—dc23

WORLDWIDE COPYRIGHT: © YVAN LAUZON MBA

DEDICACIÓN: Este libro está dedicado a mi familia: ADAM, MARIE CHANTAL, AMELIA, MICHAEL.

* * *

TO ORDER A PRINT COPY: Consult your local approved (licensed) bookstore –OR—

EDITOR & PUBLISHER: YLA FORMATION inc., C.P. 24006, CSP POINTES, MTL, H1A 4Z2, CANADA

* * *

Este libro está disponible en inglés y francés:

Project Manager Roles & Main Skills Attribute: Competence Breakdown Structure (CBS) Model

ISBN: 978-1999410629

* * *

Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet: Modèle CBS

ISBN : 978-1999410636

* * *

Yvan Lauzon MBA, autor, es un Consultor Internacional y Profesor Contratado

Actualmente imparte en la Universidad de Quebec (ENAP- UQ) diversos cursos de Gestión de Proyectos (GP), Gestión de Recursos Humanos en Contexto Tecnológico (eGRH), Inteligencia Colectiva y Equipo de Proyectos Efectivo, así como Liderazgo en Proyectos Internacionales.

Desde 1981, Yvan ha ocupado varios cargos en organizaciones públicas y privadas, incluyendo *Viceministro Adjunto* (Oficina de la COI) en el Gobierno de Quebec de 2006 a 2008.

Yvan también ha actuado como consultor para importantes organizaciones internacionales, incluyendo las Naciones Unidas (ONU-CEFACT, 1993-1996) y la OCDE (2006-2008). También ha sido muy activo en los consejos de administración de asociaciones y grupos profesionales como: AAPI (Privacidad) y GP-Québec (Gestión de Proyectos) asociados a PMI-Lévis Québec.

Al mismo tiempo, Yvan ha estado enseñando desde 1987 en programas de maestría en universidades canadienses y extranjeras, incluyendo: MAP (Administración Pública), MBA (Negocios) y MGP (Gestión de Proyectos, GP). Ha enseñado principalmente en los últimos años: eGRH, PM, Equipo de Proyectos de Alto Rendimiento, Liderazgo, Gestión de TI, Gobierno de Recursos de Información (TI) y Gestión del Conocimiento Colectivo (GC).

En 2009, Yvan realizó un estudio cualitativo sobre el éxito de los proyectos de tecnología de la información pública (TI) mediante entrevistas a 125 profesionales y 25 profesores. Iniciativas complementarias en 2013, con la ayuda de miembros de asociaciones y grupos de profesionales de la medicina general francófonos, entre ellos GP-Québec y AFITEP (ahora SMAP), permitieron identificar *Capacidades requeridas de los Líderes de Proyecto,* aplicables a varios tipos de proyectos.

Recientemente, Yvan ha lanzado y financiado varias iniciativas gratuitas destinadas a desarrollar las habilidades del personal en organizaciones públicas canadienses y extranjeras, incluyendo:
(www.share.institute),(www.climb.express), (www.smartconference.ca), (www.psycho-management.institute).

Finalmente, en 2018-2019, Yvan realizará una gira internacional sobre los siguientes temas:
Habilidades requeridas en 2020 para los Gerentes de Proyecto - Líderes y sus Gerentes.

Corresponsable de la versión española

Estela Ríos, ingeniera, master en ciencias, especialista en gerencia de proyectos es gerente, consultora, autora y profesora en este dominio a nivel internacional. Su especialidad es la implantación de las oficinas de proyectos (Project Management Office) así como la gerencia, gestión y administración de portafolios de programas y proyectos dentro de empresas de diferente tamaño y vocación. Ella cuenta que cuenta más de veinticinco años de experiencia en el campo internacional con organismos internacionales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Ella ha participado a la gestión de proyectos de desarrollo y de formación en diferentes países en las Américas, África, Medio Oriente y Europa. Ha trabajado también en la implementación de sistemas de gestión y administración. Posee una vasta experiencia en el diseño de estrategias para gerenciar proyectos así como en el desarrollo organizacional de las organizaciones encargadas de la implementación de los proyectos.

Entre los años 1995 y 1999 ella completa la escolaridad del programa de doctorado en administración y su especialidad es la gestión de proyectos complejos. Su objetivo es el de incorporar el análisis de los riesgos en la gestión de proyecto con un enfoque sistémico, complejo y multidisciplinario. Actualmente ella enseña la gestión de proyectos en el programa de Maestría en Gestión de Proyecto en la red de la Universidad del Quebec (Canadá), además de enseñar un curso integrador sobre la disciplina de la Gestión de proyectos en algunos de los programas de MBA internacional de la Universidad del Quebec en Montreal. Ella ha enseñado también en la Escuela superior de administración “Hautes Études Supérieures (HEC)” de la universidad de Montreal además de participar en el equipo de investigación de dicha institución que analiza los impactos de la restructuración en el ministerio de la salud del Quebec. Para mantener lazos activos con las empresas, ella es consultora experta en gestión de proyectos complejos e internacionales para diferentes firmas canadienses y latinoamericanas.

Esta formación combinada a su vasta experiencia contribuyó a construir un pensamiento crítico y un saber-hacer fuera de lo común en el dominio de la gerencia de proyectos. Esta experiencia se ha cristalizado en su libro y programa informático ***gerencia global de proyectos***, herramientas innovadoras y exitosas para manejar proyectos de diferente talla y dominio. Este enfoque integra el desempeño económico, la responsabilidad social y el desarrollo sustentable bajo una óptica sistémica de los “stakeholders” (interesados) del proyecto. De esta manera, los factores claves para la buena conducción (gobierno) de los proyectos son parte integral del modelo mencionado.

El manejo de la informática y la maestría de tres lenguas (inglés, francés y español) además de poseer conocimientos funcionales del portugués son ventajas adicionales.

* * *

TABLA de CONTENIDOS (*)

1.. Contexto 7
2.. Definiciones de Competencia 8
3.. Búsquedas sobre las competencias 9
4.. Modelos sobre las competencias 11
5.. Perfiles de competencia 11
6.. Modelo sobre las funciones y competencias importantes 12
7.. Analogías de competencia importantes 13
8.. Capacidad organizacional 14
9.. Título de función 15
10.. Jefes de proyecto--Líderes y Auditores 15
11. Otras listas de atributos de competencia 19
12. Conclusión y Prospectiva 20

* * *

LISTA de ANEXOS

A1.. Jefe de Proyecto –O– Un gran director de orquesta (Maestro)
A2.. 20 Competencias-claves (Habilidades) y atributos de un gran director de orquesta (Maestro)
B.. Analogía de la conducción preventiva de un vehículo (Pilotaje) -- 5 reglas de conducción que el Jefe de proyecto debería siempre respetar…

C a E: Modelo CBS -- PAPELES DEL GERENTE DEL PROYECTO Y HABILIDADES Y ATRIBUTOS PRINCIPALES (CBS: Estructura de desglose de competencias)
C.. NIVEL 1 -- 10 Categorías de papeles, bajo 4 perspectivas
D. NIVEL 2 - 20 papeles, menos de 10 categorías de papel
E. NIVEL 3 - Atributos de las principales competencias del Líder Jefe de Proyecto

F.. Habilidades y atributos comunes a los Líderes Gerentes de Proyecto y Auditores
G.. Atributos de las habilidades de los altos ejecutivos (G1=Inglés, EN) (G2=Francés, FR)
H.. Atributos de las habilidades de los directivos (H1=Inglés, EN) (H2= Francés, FR) (H3=Español, SP)
I.. Habilidades y atributos de los Líderes Jefes de proyecto (i1=EN) (i2=FR) (i3=SP)
J.. Atributos de las habilidades de los negociadores (J1=EN) (J2=FR)
K.. Mejores prácticas en la gestión de la tecnología de la información (K1=EN) (K2=FR) (K3=SP)
L… 12 reglas de supervivencia para el Director de Proyecto - Líder 2020 (L1=EN) (L2=FR) (L3=SP)
REFERENCIAS BIBLIOGRAPHICAS
DESCRIPCIÓN DE LAS PUBLICACIONES : ESTELA RIOS & YLA Formation inc.

(*) : Tabla del Contenidos solo del copia impresa. *(Versión gratuita en línea solo versión Española)*

MODELIZACIÓN de los ROLES Y HABILIDADES CLAVE del LÍDER DEL PROYECTO:

Estructura de desglose de competencias (CBS)

Por Yvan Lauzon MBA, autor,

con la colaboración especial de

Estela Rios, Corresponsable de la versión española.

INTRODUCCIÓN

Para tener éxito en un proyecto, es necesario tener desde el principio un buen conocimiento de la naturaleza y los criterios de desempeño del proyecto, incluyendo los criterios básicos **[1]**, pero también el desempeño organizacional según el sector en cuestión (Público; Parapúblico; Privado), así como los actores involucrados y/o impactados por el proyecto.

De hecho, ya no hay tiempo para tomar malas decisiones, ni medios para esperar a que la auditoría ex post decida si se han alcanzado o no los objetivos del proyecto, sino también sobre la evaluación basada en criterios de la solución empresarial diseñada por el proyecto. Por lo tanto, el jefe de proyecto y el auditor deben comunicarse a lo largo de la ejecución del proyecto e incluso después (fase del proyecto), pero de acuerdo con sus respectivas funciones.

De hecho, el Líder de Proyecto --Líder 2020 debe prestar especial atención desde el principio --y mantener en todo momento -- el enfoque en 3 atributos de habilidad que contribuyen al éxito del proyecto.

Este libro presenta un Modelo innovador que estructura los Atributos de Competencia del Gerente de Proyecto, a saber, **el Competence Breakdown Structure (CBS) Modelo**, que no entra en conflicto con los modelos actuales y otras herramientas que se encuentran en las normas o en varias publicaciones de las Asociaciones Internacionales de Profesionales de la Gestión de Proyectos (IPMA y PMI, por ejemplo).

Este libro le permitirá actualizar sus herramientas de Desarrollo de Competencias y Gestión del Talento, a la vez que enriquece su propio currículum y su rendimiento laboral en proyectos públicos, parapúblicos o privados.

* * *

1.. Contexto

En marzo de 2013, fui invitado a pronunciar el discurso de apertura en las Entrevistas Anuales del PMI Ile-de-France (ahora PMI FRANCE), que ya es uno de los capítulos más importantes del Project Management Institute (PMI) fuera de los Estados Unidos.
Aproveché esta oportunidad para destacar la creciente importancia de las habilidades sociales (Soft Skills) en la profesión.

Un extracto de este discurso de apertura puede encontrarse en los Anexos A1 y A2.

Un momento perfecto (buen momento), ya que justo un mes antes de mi discurso, se publicó un artículo en la serie PMI Pulse of the Profession (Pulso de la profesión), en el que se menciona que las habilidades sociales (Soft Skills) son cada vez más reconocidas como un elemento importante del liderazgo de los jefes de proyecto; ahora incluido en el Triángulo de Talentos del PMI.

De hecho, fue un golpe de suerte, ya que acepté ser el orador principal de las Palabras de Apertura, al menos seis meses antes de la fecha de publicación del Pulso de la Profesión, desde la sede internacional del PMI en los Estados Unidos.

Durante los últimos cinco años, he seguido reflexionando sobre los roles y las competencias clave de los Jefes de Proyecto Líderes, es decir, aquellos con un Liderazgo más fuerte que el promedio.

En mis discursos en Australia en febrero de 2018, señalé que:

> *"Para 2020, el Líder del Proyecto y sus Gerentes tendrán la capacidad de comprender rápidamente los problemas y la dinámica de su contexto particular; confianza en uno mismo y en los demás; una alta tolerancia a la incertidumbre, la ambigüedad y los riesgos de todo tipo; la detección temprana de señales débiles y la capacidad de adaptarse a cambios frecuentes y la capacidad de aprender rápidamente; una alta flexibilidad de ejecución; y, sobre todo, el uso continuado de las nuevas tecnologías de la información."* / Yvan Lauzon MBA.

* * *

2.. Definiciones de Competencia

Hay muchos conceptos directamente relacionados con el concepto de "competencia". Además del tradicional 3S (3S = Savoir, Savoir-faire, Savoir-être) para 3 habilidades (Conocimiento, pericia, aptitudes interpersonales), también encontramos, por ejemplo:

> Aptitud / Actitud / Capacidad / Comportamiento / Experiencia / Personalidad (Rasgos de).

Pero también hay nociones complementarias como:

> Aprendizaje / Certificación profesional / Derecho de la práctica / Formación académica / Formación profesional / Madurez (Modelo de) / Buenas prácticas (Mejores prácticas) / Etc.

En 1998, un libro colectivo de Pinto & Trailer especificó los atributos de habilidades importantes de los Gerentes de Proyecto, afectando el desempeño del proyecto. Así, el texto incluido (o artículo) de Normand Pettersen, profesor de Gestión de Proyectos en la Universidad de Quebec (UQTR), identificó tres componentes del desempeño individual en los proyectos, a saber:

> Las Capacidades (Habilidades), la Motivación y la Personalidad.

Para Pettersen (1998):

> • Las habilidades (Abilities) incluyen los diferentes tipos de conocimiento, que están relacionados con lo que un individuo es capaz de hacer en la práctica y son generalmente el resultado de las habilidades desarrolladas a lo largo del tiempo, a través de diferentes medios de aprendizaje y experiencia.
> • La motivación se refiere a lo que la persona quiere hacer.
> • La personalidad puede ser definida por un conjunto de rasgos emocionales, que son propensos a reaccionar de cierta manera a una situación o estímulo dado.

Así, las competencias incluyen diferentes tipos de conocimientos relacionados con las habilidades prácticas desarrolladas a lo largo del tiempo como resultado de la exposición a una variedad de circunstancias y experiencias.

Una conferencia internacional de PMI celebrada en París en 2000 dio lugar a un libro colectivo titulado Project Management Research at the Turn of the Millennium, que ayudó significativamente a comprender mejor las habilidades requeridas en los proyectos.
Afortunadamente, ahora existen definiciones formales de "Competencia", incluyendo las de dos Asociaciones Profesionales Internacionales en Gestión de Proyectos (IPMA & PMI), varias

Asociaciones Nacionales en PM, pero también las de Asociaciones de Normas Nacionales e Internacionales.

Por ejemplo, la Organización Internacional de Normalización (ISO) propone para "Competencias", en particular en ISO/IEC 17024:

> •***Capacidad de aplicar los conocimientos y las aptitudes para lograr los resultados esperados***.
> (Capacidad de aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos)
> (REF: Sección 3.6).

3.. Búsquedas sobre las competencias

En 1987, Posner **[2]** identificó, a partir de una muestra de 287 gestores de proyectos estadounidenses, 6 categorías de competencias para identificar a los que están por encima del promedio:

> Comunicación / Habilidades organizacionales (p. ej.: Planificación, fijación de objetivos,...) / Desarrollo de equipos / Liderazgo / Adaptación (por ej.: Flexibilidad, perseverancia) / Habilidad tecnológica.

En 1991, Pettersen **[3]** señaló, como hemos visto antes, que el Desempeño Laboral depende de: Habilidades, Motivación y Rasgos de Personalidad.

Pettersen también identificó 5 categorías de Habilidades, Aptitudes y Características Personales del Gerente de Proyecto:

> Resolución de problemas / Administración / Supervisión y gestión de equipos de proyecto / Relaciones interpersonales / + Otras cualidades personales (incluida la motivación).

En 1998, Yasin & Zimmerer **[4]** vio una correlación positiva entre el liderazgo positivo del Gerente de Proyecto y el éxito del proyecto.

En 1999, John & Srivastava **[5]** identificó cinco rasgos principales de personalidad (también aplicables al Gerente de Proyecto):

> Estabilidad emocional / Extraversión / Apertura a las experiencias /
> Placer y finalmente Conciencia.

En 2009, en mi propia investigación (Yvan Lauzon MBA), conduje un Estudio cualitativo sobre el éxito de proyectos públicos en tecnología de la información (TI) mediante entrevistas a 125 profesionales y

25 profesores. De hecho, este estudio fue la continuación lógica de un estudio interno realizado por el Gobierno de Quebec, que identificó los puntos fuertes y las áreas de mejora necesarias en los proyectos públicos, y que fue entregado a las autoridades del Gobierno de Quebec.

A partir de 2012-2013, iniciativas complementarias --con el apoyo de asociaciones profesionales y grupos de profesionales de la gestión de proyectos francófonos, incluyendo la Communauté de pratique GP-Québec (asociada al PMI Lévis-Québec) y la asociación francesa AFITEP (ahora SMAP)-- han permitido identificar las Competencias requeridas de los gestores de proyectos, aplicables a tipos de proyectos distintos a los proyectos de tecnología de la información.

En Francia, en enero de 2010, la empresa CEGOS publicó un documento titulado "Les Compétences de Chef de projet actuelles et à venir: Regards croisés des chefs de projet et responsables RH ". Este enfoque mixto — Gerentes de Proyecto y Gerentes de Recursos Humanos — iba a dar muy buenos resultados al agrupar las habilidades de los Gerentes de Proyecto bajo cuatro perspectivas o ejes:

- Organización y gestión de proyectos.
- Gestión del equipo de proyecto.
- Relaciones con las partes interesadas.
- Competencias personales.

Una nueva iniciativa CEGOS, apoyada por el capítulo francés del PMI, permitiría la publicación en 2013 de un Marco de Competencia CEGOS para el Director del Proyecto. Este documento es particularmente esclarecedor sobre el trabajo real de los jefes de proyecto que trabajan en este campo en Francia, pero no sólo en este país, ya que la profesión se ha vuelto más internacional con el paso de los años.

De hecho, el Corpus de Conocimiento (BoK, que no debe confundirse con Book) y las Mejores Prácticas en la Gestión de Proyectos están estandarizadas a nivel nacional (p. ej.: ANSI) o internacional (por ej.: ISO 21500); lo que es beneficioso tanto para nuestra profesionalización como para nuestra capacidad de trabajar en iniciativas internacionales o incluso en el extranjero.

Cabe recordar aquí que el interés en la investigación sobre competencias no es nuevo.

Desde el principio, se dirigió a objetivos muy concretos, leídos desde el punto de vista práctico-práctico, alcanzando **tres objetivos concurrentes** dirigidos a ayudar a las organizaciones públicas, parapúblicas o privadas a:

(i).. **Predecir mejor el éxito de sus proyectos**, gracias a los Jefes de proyectos que son competentes en la acción **[6]**.

(ii).. **Contratar a los mejores candidatos**, para un tipo particular de proyecto y/o situación

(iii).. **Alimentar la cantera de candidatos** para puestos en equipos de proyecto, por ejemplo, según el tipo de proyecto o aún la certificación (ACP, CAPM, PgMP, PMP, PMP, etc. en el mundo de PMI), el estatus (interno, externo: consultor) o incluso el nivel (Junior / Confirmado / Sénior).

Cabe señalar que este tipo de fondo común (Cantera de talentos) suele ser suministrado por la Oficina de Proyectos (PMO).

4.. Modelos sobre las competencias

Dos asociaciones internacionales de gestión de proyectos (IPMA, PMI) han publicado Marcos de competencias, titulados respectivamente:

"Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management – ICB"
(4ta Ed). IPMA 2015.

"Project Manager Competency Development Framework (PMCDF)"
(3ra Ed.) PMI, 2017.

Otras entidades internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE-OCDE) o las Asociaciones Sectoriales y Agrupaciones Industriales, también han publicado sus propios modelos de actividades de trabajo transversales, pero no necesariamente específicos para el modo de proyecto. Mencionemos simplemente el Marco de Competencias de la OCDE de 2014, o el Marco Europeo de Cibercapacidades 3.0.

5.. Perfiles de competencia

Las organizaciones públicas, paraestatales o privadas también han publicado Perfiles de competencia.

La sección "REFERENCIAS-PERFILES DE COMPETENCIAS" (página 22), proporciona un ejemplo canadiense para cada uno de estos tipos de organizaciones.

Estos perfiles de competencias son ciertamente muy útiles, pero no hay que olvidar que corresponden al mismo tiempo a deseos organizativos, frente a ciertas competencias importantes. Cabe señalar también que estos perfiles de competencias se utilizan para diferentes fines internos y se revisan periódicamente, o incluso sistemáticamente: Evaluación de competencias / Definición de puestos / Plan de desarrollo de recursos humanos (PDRH) / Contratación (análisis de currículum vitae) / Etc.

6.. Modelo sobre las funciones y competencias importantes

Se basa en un ***Modelo de las 10 funciones de los administradores*, elaborado en 1990 por el Prof. Henry Mintzberg** de la Universidad McGill **[7]**, que tuvo la idea de desarrollar en enero de 2018 un **Modelo de las Funciones y atributos de las competencias importantes del líder del proyecto** (**CBS: Estructura de división de competencias**).

Este modelo toma nota de mi Estudio cualitativo de 2009, así como del trabajo adicional de 2012-2013 mencionado anteriormente (con la colaboración de los grupos AFITEP y GP-Québec), pero también de los dos principales marcos de competencias de gestión de proyectos existentes, a saber, el IPMA-ICB y el PMI-PMCDF; pero proponiendo esta vez una categorización y una estructuración singular, de ahí **el neologismo: Estructura de división de competencias (CBS) [8]**.

Así pues, este Modelo de las funciones y principales atributos de las competencias importantes del jefe de proyecto se divide en tres niveles de especificidad, ilustrados en los anexos C a E con dos cifras y una lista de atributos de competencia.

Cabe señalar en primer lugar que este modelo tiene por objeto ante todo identificar las principales Capacidades, Funciones y Características Personales de **Gerentes de Proyecto - Líderes, es decir, los mejores Jefes de Proyecto (por lo tanto, más fuertes que el promedio) y/o los que ejercen con más frecuencia un Liderazgo fuerte**. Hay varios tipos de Liderazgo en la literatura de Gestión de Proyectos **[9]**.

En general, en este modelo CBS, 20 funciones se dividen en 10 Categorías de funciones, que se encuentran en 4 perspectivas, ejes o niveles, es decir:

"Competencias básicas iniciales"
"Estratégico"
"Estrategia y Tácticas"
"Operativo y Regulación".

Así, la figura del Apéndice C presenta el **NIVEL 1**, que se compone de 10 categorías de funciones, distribuidas de acuerdo a estas 4 perspectivas.

La figura en el Apéndice D muestra el **NIVEL 2**, es decir, las mismas 10 categorías de funciones, pero esta vez con una declinación de 20 funciones, que se enumeran a continuación, en orden alfabético:

> *Aprender, preparación y tutoría / Clientes y Partes interesadas / Cerrar o abandonar el proyecto / Conflictos y Crisis / Competencias básicas de 3 tipos: "Administración y Negocios" + " Técnica " + "Comunicación y relaciones interpersonales" / Comienzo de la planificación y diseño del proyecto / Emprendimiento e intraprendizaje / Evaluación de Impacto / Ejecución de Proyectos / Gestión del Cambio e Innovación / Gestión de Equipos / Gestión de Riesgos y Control de Proyectos / Liderazgo de Proyectos / Prospectiva / Calidad y Ética / Estandarización / Estrategia de Proyectos / Valor y Finanzas.*

Por último, la figura del Apéndice E muestra **NIVEL 3**, los principales atributos de aptitud requeridos para el Líder del Proyecto LEADER, distribuidos bajo las 20 funciones mencionadas anteriormente en el nivel 2.

Este modelo fue publicado por primera vez como artículo en un libro colectivo de septiembre de 2018 por PMI FRANCE, a través de la iniciativa PMI Región global. También ha dado lugar a sesiones de intercambio bidireccionales y al apoyo de la DIAPOSITIVA en febrero de 2018, con profesores y directores de proyectos australianos, primero en Melbourne, luego en Sydney y finalmente en Brisbane. La acogida fue positiva, incluso muy alentadora, en cuanto a la utilidad y los posibles usos de un modelo tan innovador y sus diversas listas de comprobación de atributos de competencia importante [10].

Una primera presentación de 3,5 horas en inglés tuvo lugar en Marrakech el 11 de abril de 2018.

7.. Analogías de competencia importantes

En los Anexos A2 y B, encontrará dos analogías para comprender mejor la naturaleza y el alcance imponente del trabajo de los Jefes de Proyecto, particularmente en relación con los Jefes de otros tipos de equipos de trabajo.

La primera analogía es con el Director de orquesta MAESTRO, que esgrime la batuta de Mando y Liderazgo, en lugar de un Hombre-Orquesta (o una Mujer-Orquesta) para tocar por sí mismo (o por sí misma) todos los instrumentos. Este Jefe sabe bien cómo poner unos al servicio de otros.

La segunda analogía es Manejo a la defensiva de un vehículo de motor donde es importante tener una VISIÓN GLOBAL de lo que está sucediendo en la realidad en todo momento. La gestión de proyectos se combina en el presente e idealmente en beneficio del mayor número (partes interesadas)…

8.. Capacidad organizacional

La capacidad organizativa se refiere a la organización de los recursos utilizados por los procesos, hacia un fin determinado…

Esta noción de Capacidad Organizativa implica el acceso a las competencias, pero también a un nivel adecuado de recursos humanos (RRHH y Consultores internos) para funcionar de manera eficiente, óptima o al máximo nivel.

Cabe señalar que no siempre es fácil hacer de la Calidad –O bien hacer lo correcto a la primera y en todo momento– en un contexto de baja disponibilidad (a menudo mínimo) de recursos humanos, pero también de escasez crónica de mano de obra calificada en varios países industrializados.

Por mi parte, me gusta esta caricatura del periódico canadiense ***La Presse***, publicado el 14 de julio de 2013.

Texto en la imagen:

Toi, dehors!	=	**Tú, ¡fuera!**
Toi, aussi!	=	**Tú, ¡también!**
Incompétent!	=	**¡Incompetente!**

9.. Título de función

Existen varias designaciones para la función de Jefe de Proyecto, es decir, la persona encargada de lograr los objetivos del proyecto por parte de la empresa ejecutora (contratista principal o MOE). Entre los más frecuentes en Canadá francés se encuentran: Encargado de proyecto / Director de proyecto / Gestor de proyecto / Gerente de proyecto / Responsable de proyecto…

En inglés, encontramos principalmente <Project Manager> (especialmente en PMI) y <Project Leader> (... IPMA). Personalmente, tengo cierta reserva con el uso de las designaciones <Director de Proyecto> y <Gestor de Proyecto> cuando el titular del proyecto en cuestión no es ya un Gestor (un término ampliamente utilizado para un Ejecutivo, Director o Gerente actual), porque como ellos dicen: ¡Un gato siamés es ante todo un gato!

Por supuesto, algunos profesionales dirán que es simplemente una traducción francesa de la denominación <Project Manager>. Pero de hecho, como Manager es también una palabra francesa, preferiríamos hablar aquí claramente de una batalla de estatus en el horizonte, el Jefe de Proyecto deseando ser percibido como un Ejecutivo no jerárquico (lo que a menudo se llamaba un Ejecutivo de Personal).

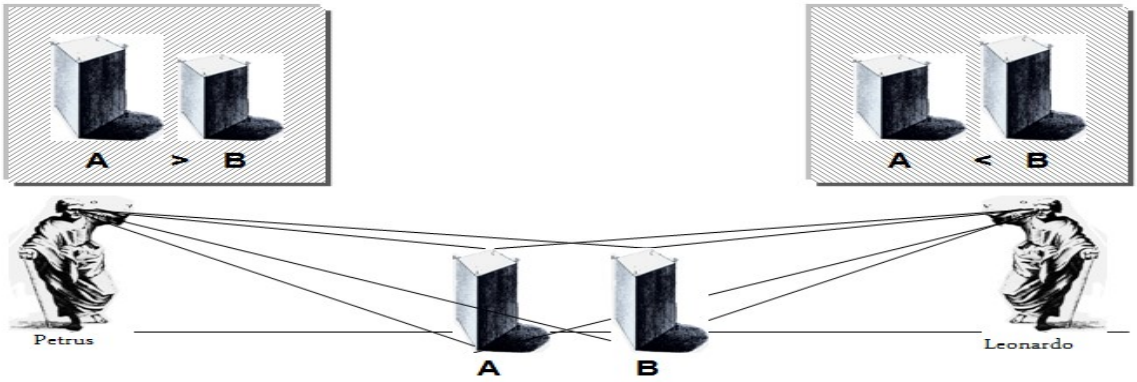
10.. Jefes de proyecto--Líderes y Auditores

Una lista completa de atributos de competencia comunes o concurrentes para el Jefe de Proyecto - Líder y Auditor se puede encontrar en el Apéndice F.

Un hecho interesante: Ambas profesiones tienen listas de Buenas Prácticas, pero también Metodologías, Estándares y/o Conocimientos, así como Guías para el desarrollo de competencias o incluso Marcos y Herramientas de evaluación comparativa (Benchmarking) ...

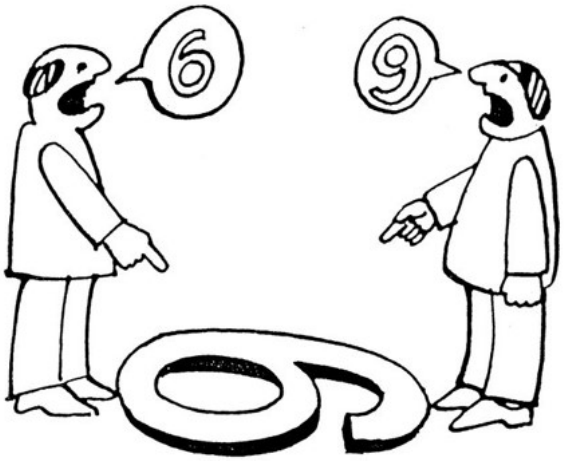
Me gusta esta cifra de POLIA Consulting que muestra que dos personas pueden tener perspectivas diferentes, simplemente porque su posición de partida o punto de vista no es idéntico.

Por lo tanto, **para Petrus, el portavaso A parece más grande que el B, porque está situado más cerca de él; mientras que para Leonardo el portavaso B parece mucho más grande**.



También me gusta esta caricatura que se encuentra en varias fuentes de Internet.

Albert ve un 6, mientras que Benoit ve un 9.



Del mismo modo, según sus distintos orígenes y antecedentes profesionales, las personas no notan las mismas cosas y no prestan atención a hechos, gestos y documentos con el mismo nivel de interés, atención y preocupación.

Auditoría

Por supuesto, la aplicación de mayores mecanismos de seguimiento, auditoría y control puede proporcionar un buen nivel de confianza e incluso una sensación de seguridad relativamente cómoda.

En última instancia, la Metáfora del panóptico ideada por Jeremy Bentham en el siglo XVIII para la reforma penitenciaria permite apreciar el alcance de los poderes y las obligaciones entre los diferentes actores (por ejemplo: Guardias, prisioneros). El filósofo Foucault aplicó esta metáfora a otras situaciones que involucraban, por ejemplo, a un Delegado (Ordenante) y a un Delegado (Operador).

Como lo señaló la Profesora Isabelle Bourdon en la Conferencia Colaboración en Proyectos y Organizaciones Públicas realizada en ENAP-Québec en septiembre de 2015, esta metáfora proporciona una mejor comprensión de los temas de transparencia y gestión continua de la información en tiempo real con respecto a los distintos actores, en particular a través de un principio de visibilidad continua con observación permanente de 360 grados y estándares de conducta impuestos.

Gerente de proyecto--Líder y Auditor

Esta metáfora probablemente se consideraría extremista hoy en día, pero, por el contrario, creer que los directores de proyecto y los auditores trabajarán juntos para asegurar un mayor índice de éxito de los proyectos y una mejor adecuación a las necesidades, objetivos y desafíos de las empresas parece un poco idealista, incluso utópica.

Cabe recordar aquí que las estadísticas del Grupo Standish sobre la tasa de éxito de los proyectos de tecnología de la información no son muy buenas y pueden mejorarse claramente. La situación es similar en otros sectores de la actividad humana.

De hecho, la mayoría de las veces, la colaboración tangible de estos dos profesionales debe ser una expectativa claramente señalada por los Altos Ejecutivos y otros Gerentes.

En efecto, aunque por su función, el Auditor debe mantener una cierta independencia (revisión experta y diligente) con respecto a otros profesionales, incluido el Jefe de Proyecto; no deja de ser un hecho que una mejor colaboración entre profesionales sería muy deseable para mejorar el índice de éxito de los proyectos.

Esta relación entre el Jefe de Proyecto y el Auditor debe ser factible y dentro de unos límites razonables gracias a una interacción cooperativa (involucrarse) o colaborativa (involucrarse en la acción para progresar juntos).

Este tema no ha sido suficientemente documentado en la literatura, particularmente para los sectores público y parapúblico. Sin embargo, la relación entre el gestor y el auditor se ha documentado durante mucho tiempo.
Por ejemplo, esta cita **[11]** tiene casi 25 años:

> *"Si bien los administradores y los auditores tienen diferentes mandatos, preocupaciones y objetivos, no se debe adoptar una perspectiva insular, mientras que en el contexto social y económico general dependen prácticamente de los mismos factores ambientales y de la misma infraestructura. Por lo tanto, se convierte en una cuestión de ángulos y puntos de vista y énfasis y no en una diferencia de sustancia".*

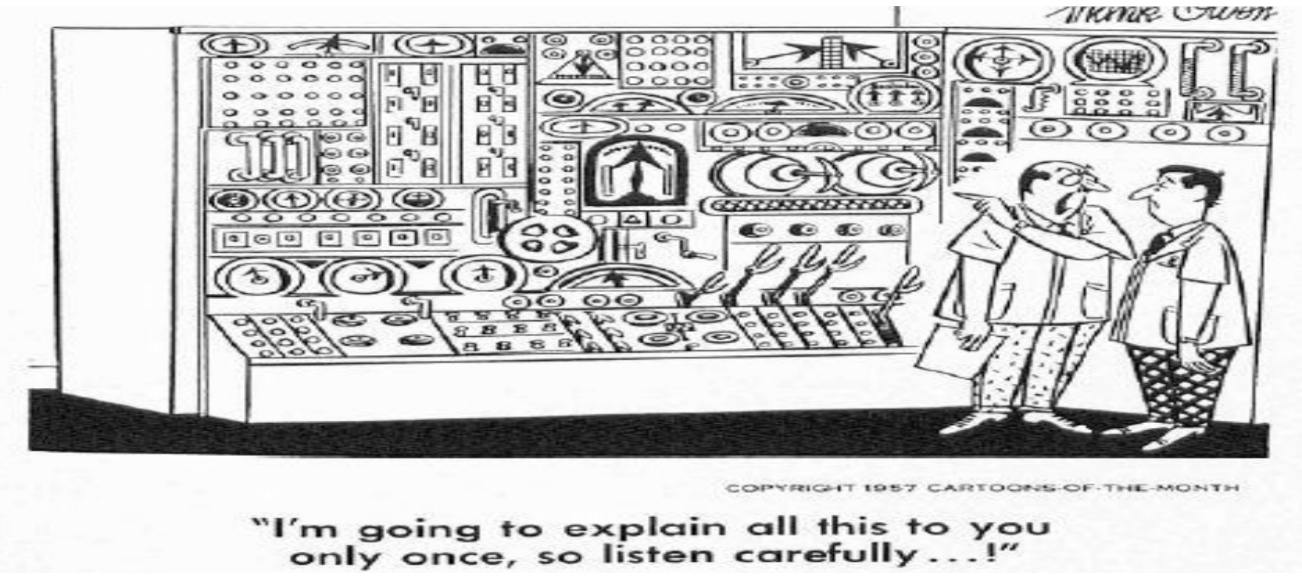
De hecho, la relación entre el Gerente de Proyecto y el Auditor debe institucionalizarse, en particular a través de mecanismos formales de intercambio (documentos, reuniones estatutarias) a lo largo de TODO EL PROYECTO y no sólo al final del mismo.

Estas reuniones periódicas, idealmente en persona, nos permitirían al menos encontrar embriones de soluciones y sentar las bases para una colaboración sana, porque como dice el refrán: Fuera de la vista, fuera de la mente. La periodicidad podría ser trimestral, como ya ocurre con otras evaluaciones financieras, como las de las empresas que cotizan en la bolsa.

En efecto, el examen posterior al proyecto (ex post, que se remonta a un pasado más o menos lejano) no permite suficientemente las reconsideraciones necesarias para el buen desarrollo del proyecto (buena gestión), sino también para la correcta capitalización de los conocimientos del proyecto, con el fin de perpetuar la pista de las decisiones requeridas y generar la confianza de los distintos actores.

El establecimiento de mecanismos formales de relación entre el director de proyecto y el auditor puede no ser tan fácil de implementar, de lo contrario, ya se haría y se aplicaría en todas partes.

En este punto, el siguiente chiste me parece apropiado:



¡Voy a explicarte todo esto una vez, así que escucha con atención...!

11. Otras listas de atributos de competencia

Los Apéndices F a J contienen un conjunto de listas de Atributos de Competencias en inglés, francés o español.

Por ejemplo, en el Apéndice F, hay una lista de Atributos de Competencia comunes para los Jefes de Proyecto - Líderes y Auditores.
Esta lista fue elaborada para mi taller de 3,5 horas en inglés en la Conferencia Internacional de Metrología CAFMET 2018.

En el Apéndice G figura una lista de los 100 atributos de competencia de los altos ejecutivos (CEO, Ministro o Viceministro…). Esta lista se basa en parte en el interesante libro de 4 profesores de HEC Montréal titulado Parole de PDG.

Unos 100 Atributos de Competencias Gerenciales (Ejecutivo / Gestor / Director) están incluidos en el Apéndice H. Esta lista fue creada a partir de mi investigación de 2013-2014 y luego probada durante mis cursos de maestría y discursos públicos.

En el Apéndice i se encuentran unos 100 atributos de competencias para los jefes de proyecto -- Líderes, extraídos de mi investigación de 2009 (125 entrevistas a jefes de proyecto y 25 entrevistas a titulares de cátedras) y de la investigación de 2013-2014.

Del mismo modo, en el anexo J se enumeran unos cuarenta atributos de la competencia de los negociadores. Esto proviene de entrevistas con negociadores a tiempo completo, que no son ellos mismos jefes de proyecto. Por lo tanto, estos atributos se aplican a todas las áreas de intervención (Negociador de comercio al por menor); Negociador de contratos de trabajo…).

Por supuesto, todas estas listas son detalladas –pero no exhaustivas– teniendo en cuenta el alcance y la escala de los temas tratados.

Además, en el Apéndice K encontrará una lista de Metodologías, Referenciales y Guías de Mejores Prácticas (Mejores prácticas) en Gestión de Tecnologías de la Información (TI), preparadas y actualizadas en los últimos 10 años por Gérard Blanc MSC.

Finalmente, mis 12 reglas para la supervivencia del Jefe de Proyecto--Líder se adjuntan como Apéndice i.

12. Conclusión y Prospectiva

El Jefe de Proyecto--Líder 2020 presta especial atención y mantiene el foco en
3 atributos de competencias:

1.. Como Líder, debe ser **un Jefe de Proyecto experimentado**, que crea firmemente en la mejora continua.

2.. Es un **excelente negociador**, con las diferentes partes interesadas, para obtener un consenso general y el apoyo necesario para la implementación exitosa del proyecto.

3.. Concuerda plenamente con la necesidad de contar con niveles de seguridad representados por la función de **auditoría** y revisión por expertos y, por lo tanto, allana el camino para la **legítima rendición de cuentas y la debida diligencia.**

* * *

NOTES

[1] Por supuesto, en primer lugar están los 3 criterios para el éxito del proyecto del Triángulo de hierro PMI (Respeto por el alcance - Calidad del proyecto; Respeto de los costos presupuestarios; Respeto del presupuesto de tiempo), pero también de los 5 criterios de éxito del trabajo en el Equipo de Proyecto (Eficacia del trabajo en equipo; Eficiencia en el trabajo en equipo; Innovación; Aprendizaje individual y colectivo; Satisfacción de los miembros del equipo del proyecto). Es importante no olvidar considerar en una etapa posterior los criterios para evaluar la propia solución de negocio, el resultado del proyecto.

[2] Posner (1987), "What it Takes to be a Good Project Manager". Diario PM. V18, No. 1, pp. 51-54.

[3] En un capítulo de una obra colectiva de Pinto & J. Trailer (1998), "Leadership Skills for Project Managers". PMI. ISBN: 978-1880410493.

[4] Zimmerer, T.W. Y Yasin M. M. (1998). "A Leadership Profile of American Project Managers". Diario PM. V. 29, no. 1, pp. 31-39.

[5] John & Srivastava (1999), "The big five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives" En Manual de la personalidad: Teoría e investigación (2ª ed.) / L. A. Pervin y O.P. John Nueva York; Guilford Press.

[6] Guy LeBoterf, un conocido autor y consultor francés, hace clara en sus libros la distinción entre "Tener habilidades" y "Ser competente en la acción".

[7] Como parte de una conferencia de AGECSO celebrada en Montreal en el verano de 2017, tuve el placer de intercambiar unas palabras en privado con el renombrado Prof. Henry Mintzberg de la Universidad McGill. Versiones de imágenes —de fácil acceso en Internet—publicadas por diferentes autores, presentan el Modelo de las 10 funciones de los administradores de Henry Mintzberg.

[8] El término Estructura de desglose de competencias y sus siglas CBS fueron creados inicialmente por Yvan Lauzon MBA en la Conferencia Internacional CAFMET 2018, celebrada en Marrakech en abril de 2018.

[9] En la literatura, hay muchos tipos de Liderazgo. En la gestión de proyectos, nos encontramos más a menudo: Liderazgo distribuido (o Liderazgo compartido) / Liderazgo positivo / Liderazgo transaccional / Liderazgo transformacional.

[10] Lista de control utilizada, por ejemplo, para actualizar su currículum vitae y/o herramientas de desarrollo de habilidades y gestión del talento.

[11] S. Chan, M. Govindan, J. Picard, G. Takach, B. Wright. "EDI Control, Management and Audit Issues" Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA). Nueva York, N.Y., 1995.

* * *

REFERENCIAS BIBLIOGRAPHICAS

A1. COLABORACIÓN + INNOVACIÓN + LIDERAZGO

Blanc, G.; Lauzon, Y. (2016). Collaborative Approach in Public Projects and Organizations. Montreal (Conference 2015); SMARTCONFERENCE (www.smartconference.ca), 126 p.
http://www.smartconference.ca/Contenus/C2-AN-Conf_2_ARTICLE_EN_COLLABORATION.pdf

Blanc, G.; Lauzon, Y. (2016). Innovation in Public sector (Conference 2016).
Montreal; SMARTCONFERENCE (www.smartconference.ca)
http://www.smartconference.ca/Pages/en_anglais/contenus-3-an.html

Boyatzis, Richard & Daniel Goleman, Morten T. Hansen (2013).
HBR'S 10 MUST READS on Collaboration Harvard Business Review Press Book.
https://hbr.org/product/hbr-s-10-must-reads-on-collaboration-with-featured-article-social-intelligence-and-the-biology-of-leadership-by-daniel-goleman-and-richard-boyatzis-hbr-s-10-must-reads/11378-PBK-ENG?referral=02560

Crawford, Lynn; Aitken, Alicia; Hassner-Nahmias (2014). Project Management & Organizational change. PMI. ISBN: 978-1628250435

Crawford, Lynn; Hobbs, Brian; Turner, Rodney (2005). Project Categorization Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results. PMI, ISBN_10 (type): 1930699387

France-Ville de Brest. Guide pratique sur le travail collaboratif
http:/www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf

IPMA (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (4th Edition). International Project Management Association, ISBN (PDF) : 978-9492338013

OECD (2011). Together for Better Public Services: Parterning with Citizens & Civil Society.

Overcoming cultural barriers to sharing knowledge (2001).
/ Richard McDermott & Carla O'Dell. In Journal of Knowledge Management. (ISSN- 1367-3270). Vol.5., no.1.
http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270110384428?journalCode=jkm

Pépin, Richard (2012). Les équipes de projet haute performance: Comment les bâtir? Comment les diriger? Éditions SMG. ISBN: 978-2890942738

Pinto, J.; Trailer, J. (1998). Leadership Skills for Project Managers. PMI. ISBN: 9781880410493

Pitagorsky, George (2012). Managing Conflict in Projects: Applying Mindfulness and Analysis for Optimal Results. PMI, ISBN: 978‑1935589587

PMI (2017). Project Manager Competency Development Framework (PMCDF).
NOTA: (First edition: 2002 / Second edition 2007 / Third edition 2017)

A2. COMPETENCIA

Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence, International Journal of Project Management, Vol. 23

OECD (2014) Competency Framework. OECD. (https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf)

Hébert, Jacob, Gosselin (2014). Parole de PDG: Comment 75 grands patrons du Québec vivent leur métier. Rodgers Éditions.

Simon, Laurent (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. International Journal of Project Management 24. PP. 116–126

Söderlund, Jonas (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. International Journal of Management Reviews, Vol. 13, 153–176

* * *

A3. GESTIÓN DE PROYECTOS

Aubry, Monique & Pascal Lièvre (2011). Gestion projet & Expéditions polaires : Que pouvons-nous apprendre ? PUQ. 312 p. ISBN 978-2-7605-2682-2 http://www.puq.ca/catalogue/livres/gestion-projet-expeditions-polaires-1996.html

Franklin, Melanie & Susan Tuttle (2008). Team management skills for project and programme managers London, UK. TSO. ISBN: 978-0113310814
https://www.internationalbestpractice.com/bookstore.asp?Action=Book&ProductId=9780113310814

Keegan, A. & al. (2017). Human resource management and project-based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. Int. J. Proj. Manag.
http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.003

Lehmann Valery & Bernard Motulsky (2013). Communication et grands projets : Les nouveaux défis PUQ, 304 p. ISBN: 978-2-7605-3676-0 http://www.puq.ca/catalogue/livres/communication-grands-projets-2313.html

Pitagorsky, George (2012). Managing Conflict in Projects: Applying Mindfulness and Analysis for Optimal Results PMI; 2012. ISBN:9781935589587.

Saladis, Frank (2013). Positive Leadership in Project Management
IIL Publishing, 260 p. ISBN: 978-0- 9708276-6-1 http://www.iil.com/learning_tools_books_videos.asp

Thomas, Willis H. (2014). The Basics of Project Evaluation and Lessons Learned (2nd Ed). Boca Raton (USA); Taylor & Francis books (PMI), 214 p. ISBN: 978-1482204537

Turner, J. Rodney; Muller, Ralf (2006) Chosing Appropriate Project Managers. PMI. ISBN: 978-1933890203
https://www.pmi.org/learning/academic-research/choosing-appropriate-project-managers-matching-their-leadership-style-to-the-type-of-project

Verma, Vijay K. (1995). Organizing Projects for Success. PMI. ISBN: 978-1880410400 (Vol 1)
Verma, Vijay K. (1996). Human Resource Skills for the Project Manager. PMI. ISBN: 978-1880410417 (Vol 2)
Verma, Vijay K. (1997). Managing the Project Team. PMI. ISBN : 978-1880410427 (Vol 3)

* * *

A4. EQUIPO DE PROYECTO

Deltour François & Caroline Sargis-Roussel (2010).
L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP : deux études de cas en PME
Systèmes d'information et management, 2010, vol. 15, n° 1, pp. 9-34

Deltour François & Caroline Sargis-Roussel (2012).
Beyond cross-functional teams: Knowledge integration during organizational project and the role of social capital In Knowledge Management Research & Practice. V2012, #10, PP. 128-140

De Wit, Frank (2015). Conflict in Project Team
In : The Psychology and Management of Project Teams / Chiocchio, François, Brian Hobbs & Kevin Kelloway. 2015-04. ISBN: 978-0-19-986137-8 http://www.oupcanada.com/catalog/9780199861378.html

* * *

A5. EFFECTO SILO

Baker, Edward (2009). Get Out of the Silo. Strategy + Business.
http://www.strategy-business.com/article/li00108?gko=9641f

Grijpink, Ferry & Alan Lau, Javier Vara (2015). Demystifying the Hackatlon. McKinsey Quaterly. 2015
http://www.mckinsey.com/insights/innovation/demystifying_the_hackathon

Tett, Guillian. The silo Effect (2015). The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers
Simon & Schuster; 304 p. ISBN 9781451644739.
http://books.simonandschuster.com/The-Silo-Effect/Gillian-Tett/9781451644739

* * *

A6. PERFILES DE COMPETENCIA

Pharmabio Développement (2012-05). Spécialiste en amélioration continue. Profil de compétences.
http://www.pharmabio.qc.ca/content/documents/pdf/R%C3%A9f%C3%A9rentiels%20de%20comp%C3%A9tences/Profil%20de%20comp%C3%A9tences_Am%C3%A9lioration%20continue_2014.pdf

Gouvernement du Québec – Ministère du conseil exécutif – Secrétariat aux emplois supérieurs. (2014). Profil de compétences : Titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion.
https://www.mce.gouv.qc.ca/secretariats/secretariat_emplois_superieurs.htm

* * *

A7. IMAGE – HENRY MINTZBERG 1990 MODELO – ROLES DE GERENTE

https://medium.com/taskworld-blog/mintzberg-model-10-different-roles-of-a-successful-manager-77f9d87b773c (consulted 2019-03-30).

* * *

A8. AUDITORÍA

S. Chan, M. Govindan, J. Picard, G. Takach, B. Wright (1995). "EDI Control, Management and Audit Issues" American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). New York, USA.

* * *

ANEXO — A 1 —

JEFE DE PROYECTO –O—DIRECTOR DE ORQUESTA (MAESTRO)

Realizado en las Discusiones anuales del 2013 del PMI de la región de Paris, Francia (ahora PMI FRANCE), Yvan Lauzon, MBA concluyó su alocución de apertura del evento como sigue:

> *« El Jefe de proyecto es ahora el homólogo de un DIRECTOR de orquesta MAESTRO combinando la batuta del comando y del liderazgo, en función de las capacidades de cada uno de sus músicos así como de la partición musical a la cual debe dar vida –algo más que un Hombre-Orquesta que debe tocar todos los instrumentos--.*
>
> *El Jefe de proyecto –Líder es el « verdadero JEFE del proyecto » -- a veces Empresario, a veces coach – más al servicio de su equipo (sus músicos de diferentes categorías de instrumentos y de niveles, por ejemplo, Violín 1, Violín 2), pero también teniendo en consideración, el conjunto de las partes interesados (auditorios, comanditarios, et.).*
>
> *Este Jefe de proyecto es también un excelente comunicador que debe « vender » su proyecto, sus ideas, sus resultados… pero que sabe antes de todo debe « dar deseos de sobrepasarse a sus miembros de equipo, y esto par un liderazgo transaccional así como un liderazgo transformacional ».*

* * *

ANEXO — A 2 —

20 COMPETENCIAS-CLAVES de un GRAN DIRECTOR DE ORQUESTA (MAESTRO)

Testimonio de Céline Cléroux, Violinista, Orquesta Metropolitana (Quebec, Canadá)

• Aptitud a manejar un estrés inmenso, durante un periodo prolongado.
• Actitud respetuosa, hacia los músicos, así como hacia la pieza a ejecutar.
• Capacidad de cuestionarse.
• Comunicaciones verbales, claras & pertinentes.
• Conocimiento de la contribución esperada en las diferentes categorías de músicos (ej.: violinista solo, violonchelista).
• Conocimiento importante, comienzo imponente, seguido de la apropiación de la partición a interpretar
• Dirección expresiva (por su gestual, debe ser capaz de hacer comprender ¿Cuál es la emoción que desea transmitir al auditorio y en qué momento preciso?).
• Ser capaz de acompañar como se debe a los solistas (así como los músicos deben seguir al director de orqueta, el director de orquesta debe seguir como se debe a los solistas).
• Excelente cultura musical, así como del arte en general (no se interpreta de la misma manera Mozart o Tchaikovski).
• Facilidad para trabajar en equipo (saber mantener buenas relaciones humanas).
• Idea clara de su interpretación personal de la partición, con el fin de poder transmitirla a los otros.
músicos (tendría que haber tanta diferencia entre dos directores de orquesta ejecutando la misma pieza que hay entre dos buenos actores interpretando la misma cosa).
• Maestría perfecta, de al menos un instrumento de música.
• Organización del trabajo y utilización juiciosa del tiempo de ensayo (el tiempo de ensayo se reduce más y más. Se habla de un máximo de 10 horas de ensayo de la orquesta para un concierto de 1h45 a 2h y muchas veces se dispone de menos tiempo).
• Paciencia, Paciencia & Paciencia (¡a veces hay más de 50 músicos a sincronizar!).
• Personalidad atractiva y carismática.
• Diplomacia.
• Autoridad y liderazgo (saber tomar el comando de la orquesta, dejando, al mismo tiempo, un lugar para cada individuo).
• Sentido el ritmo y del tempo.
• Sensibilidad musical.
• Técnica de dirección precisa (sus gestos deben ser claros, a fin de que los músicos sepan donde y cuando deben tocar).

* * *

ANEXO — B —

Analogía de la conducción preventiva de un vehículo (Pilotaje)

5 reglas de conducción que el Jefe de proyecto debería siempre respetar (*)

1.. **Siempre tener una visión global**

Algo que es necesario para la buena marcha del Proyecto.

2.. **Buscar ir más lejos**

Fijarse objetivos un poco más elevados – pero realizables –
Estimular al conductor y también a los pasajeros.

3.. **Nunca concentrase en un solo Angulo**

Evitar concentrase mucho tiempo en un problema y descuidar, de esta manera, los otros elementos del Proyecto.

4.. **Asegurar de siempre estar visible**

No olvide que es usted el piloto de ese vehículo, entonces, manifiéstese; en caso de necesidad, ¡pite!

5.. **Siempre guardarse una puerta de salida**

A tener en cuenta un escenario de contingencia, un Plan B.

* * *

(*): *Testimonio de un profesional, en el marco del Estudio cualitativo del 2009 de Yvan Lauzon, MBA sobre las competencias de Jefes de proyecto TI.*

ANEXO — C 1 —

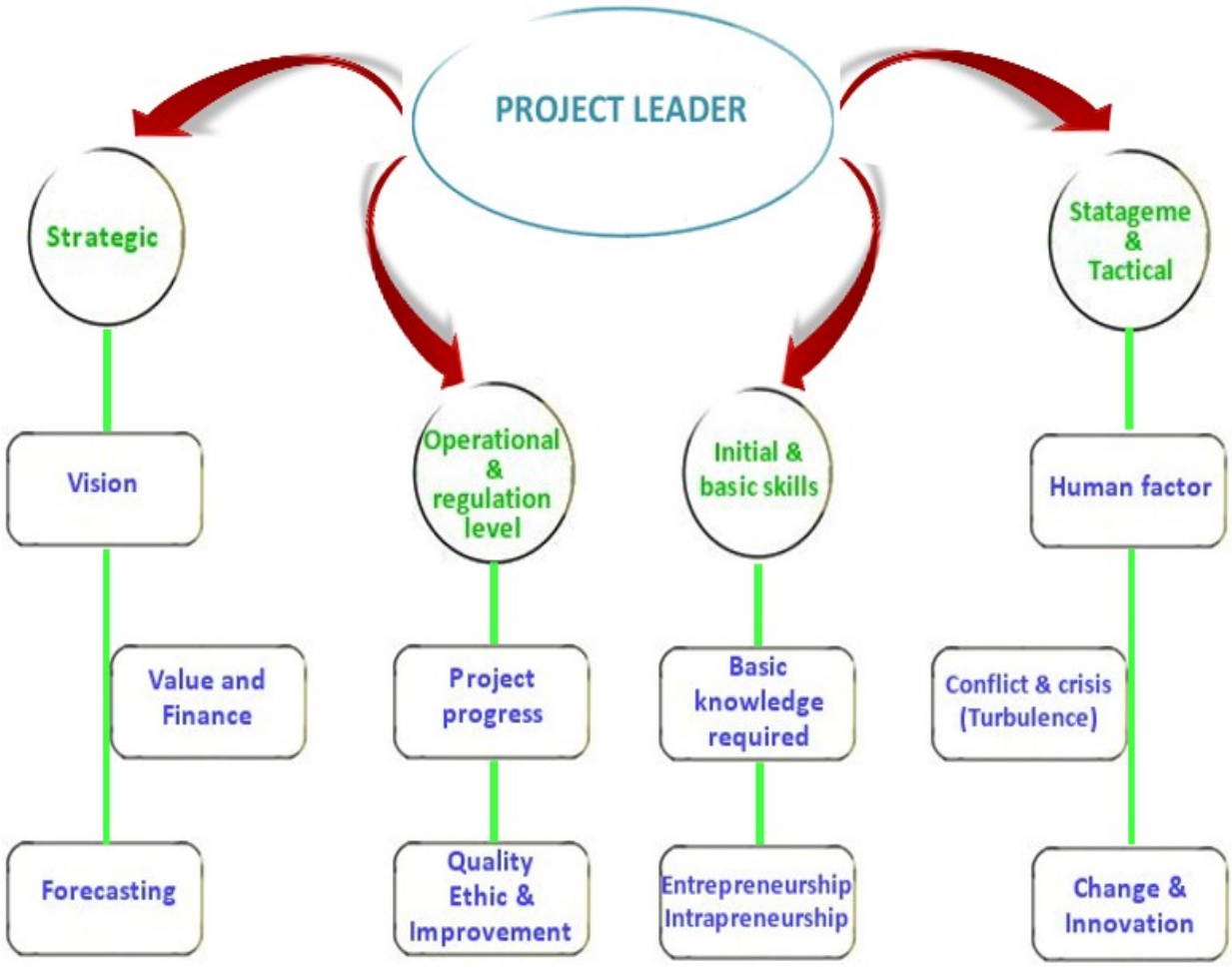
PROJECT MANAGER ROLES & MAIN SKILLS ATTRIBUTES

Competence Breakdown Structure (CBS) Model

© Yvan Lauzon MBA

First published at CAFMET 2018 in Marrakech. April 11, 2018

LEVEL 1 – 10 CATEGORIES OF ROLE, under 4 perspectives



ANEXO — C 3 —

Modelo CBS de ROLES & PRINCIPALES ATRIBUTOS de COMPETENCIAS CLAVES del JEFE DE PROYECTO

Modelo CBS (Competence Breakdown Structure)

© Yvan Lauzon, MBA

Publicado inicialmente en el CAFMET 2018 de Marrakech el 11 de abril 2018

Nivel 1 – 10 Categorías de Rol, repartidas bajo 4 perspectivas

A.. Perspectiva estratégica

A1.. Visión	***Vision***
A2.. Valor y finanzas	***Value & Finance***
A3.. Prospectiva	***Forecasting***

B.. Perspectiva estratagema y táctica

B1.. Factor humano	***Human Factor***
B2.. Crisis y conflictos	***Conflict & Crisis***
B3.. Cambio e innovación	***Change & Innovation***

C.. Perspectiva operaciones & regulaciones

C1.. Avance del Proyecto	***Project Progress***
C2.. Calidad, mejora continua y ética	***Quality, Ethic & Improvement***

D..Perspectiva competencias de base

D1.. Conocimientos de base requeridos	***Basic Knowledge Required***
D2.. Emprendimiento e intra-emprendimiento	***Entrepreneurship & Intrapreneurship***

* * *

ANEXO — D 1 —

PROJECT MANAGER ROLES & MAIN SKILLS ATTRIBUTES

Competence Breakdown Structure (CBS) Model

© Yvan Lauzon MBA

First published at CAFMET 2018 in Marrakech. April 11, 2018

LEVEL 2 – 20 ROLES, under 10 Categories of Role

Vision	Strategist in project Leadership in project
Value and Finance	Value and Finance
Forecasting	Forecasting
Human factor	Team management Client & Stakeholder Coaching. Learning & Mentoring
Conflict & crisis (Turbulence)	Conflict & Crisis (Turbulence)
Change & Innovation	Change management & Innovation
Project progress	Starting, Planning, Designing project Executing project Risk management & controlling project Closing (or adjourning) project
Quality Ethic & Improvement	Quality & Ethic Impact assessment Standardization
Basic knowledge required	Business & Administration skills Technical skills Communication & interpersonal skills
Entrepreneurship Intrapreneurship	Entrepreneurship & intrapreneurship

Modelo CBS de ROLES & PRINCIPALES ATRIBUTOS de COMPETENCIAS CLAVES del JEFE DE PROYECTO

Modelo CBS (Competence Breakdown Structure)

© Yvan Lauzon, MBA

Publicado inicialmente en el CAFMET 2018 de Marrakech el 11 de abril 2018

Nivel 2 – 20 Roles bajo 10 Categorías de rol

A.. Perspectiva estratégica

A1.. **Visión**

A1a.. **Estrategista del proyecto**
A1b.. **Liderazgo del proyecto**

A2.. **Valor y Finanzas**

A2a.. **Creación de valor y finanzas**

A3.. **Prospectiva**

A3a.. **Previsión sistemática**

B.. Perspectiva estratagema y táctica

B1.. **Factor humano**

B1a.. **Gestión del equipo de proyecto**
B1b.. **Gestión de los clientes y de las partes interesadas**
B1c.. **Aprendizaje, coaching y mentorado**

B2.. **Crisis y conflictos**

B2a.. **Crisis y conflictos -- Turbulencia**

B3.. **Cambio e innovación**

B3a.. **Gestión del cambio e innovación**

C.. Perspectiva operaciones & regulaciones

C1.. **Avance del Proyecto**

C1a.. **Lanzamiento, planificación, diseño del proyecto**
C1b.. **Ejecución del proyecto**
C1c.. **Gestión de los riesgos & control del proyecto**
C1d.. **Clausura o abandono del proyecto**

C2.. **Calidad, mejora continua y ética**

C2a.. **Calidad y ética**
C2b.. **Evaluación de impactos**
C2c.. **Estandardisación**

D..Perspectiva competencias de base

D1.. **Conocimientos de base requeridos**

D1a.. **Negocios y administración**
D1b.. **Técnica**
D1c.. **Comunicación y relaciones interpersonales**

D2.. **Emprendimiento e intra-emprendimiento**

D2a.. **Emprendimiento e intra-emprendimiento**

* * *

ANEXO — E 3 —

Modelo CBS de ROLES & PRINCIPALES ATRIBUTOS de COMPETENCIAS CLAVES del JEFE DE PROYECTO

Modelo CBS (Competence Breakdown Structure)

© Yvan Lauzon, MBA

Publicado inicialmente en el CAFMET 2018 de Marrakech el 11 de abril 2018

Nivel 3 – Atributos de competencias repartidos bajo 20 Roles

(Capacidades / Funciones / Características personales / …)

-.-.-.

-.-.-.

-.-.-.

ANEXO — F3 —

Atributos intangibles comunes de los JEFES DE PROYECTOS & DE LOS AUDITORES

© Yvan Lauzon MBA

Publicado inicialmente en el CAFMET 2018 de Marrakech el 11 de abril 2018

A continuación una lista detallada, pero no exhaustiva, de las competencias requeridas por los AUDITORES:

• Capaz de evaluar las perspectivas macro y micro de la realidad.
• Capaz de dar un paso atrás & reevaluar la situación.
• Aceptar que una revisión política de un par puede ser establecida como un proceso con el fin de asegurar la calidad y la eficiencia.
• Aceptar la imputabilidad de: revisiones de calidad; revisiones de Control de Costos; revisiones de la eficiencia gerencial; revisiones Financieras & Auditorias Estatutarias.
• Poseen certificaciones en un campo de competencia (ej.: Scrum Master; PMP, PCO, etc. …).
• Evaluando en continuo & preocupado con eventos a futuro: Desafíos, Impactos, y Asuntos varios.
• Excelente comunicador, verbal & escrito.
• Experto en recolección de datos para tener evidencias & técnicas con propósitos de revisión de auditorías en términos de: observación; investigación; inspección; entrevistas; análisis de datos.
• Gobernabilidad: Elevado interés en la gobernabilidad del Proyecto.
• Gran capacidad para el pensamiento analítico y sintético.
• Gran trabajador y focalizado.
• Imaginativo & creative.
• Al día tecnológicamente, monitoreando las tendencias y las tecnologías emergentes.
• Interesado & astuto .
• Interesado en evaluaciones financieras e inversions.
• Conocedor que niveles de seguridad son importantes por las organizaciones proveyendo chequeos y balances pertinentes.
• Conocedor de procesos, técnicas & procedimientos para guardar, encontrar, transportar, destruir activos informacionales confidenciales.
• Liderazgo: líder natural.
• Habilidades Legales: capaz de leer contratos evaluando restricciones relacionadas más con la ayuda legal & medidas para funcionalidades como: almacenamiento en la nube & outsourcing.
• Meticuloso : pone atención a los detalles.
• Naturalmente curioso , pregunta si no sabe.
• Mente abierta & receptivo .
• Optimización de esfuerzos cubriendo todos los esenciales sin dejar cabos sueltos.
• Inversión personal en capacitación & visión tecnológica.
• El trabajo de calidad es apreciado.
• Reconoce las competencias en respectivos sectores de actividad.
• Juicio fiable.
• Autoeducado .
• Comparte información & conocimiento.

• Hábil al seleccionar vendedor IT & procesos; gestión de contratos; gestión de relaciones; monitoreo del desempeño; incluyendo relaciones con los subcontratistas y con terceras partes.
• Hábil a desarrollar equipos de proyecto; ganador; alto desempeño; alto potencial de talent.
• Perspicacia en los negocios.
• Estándares & mejores prácticas: conocimiento de los estándares & mejores prácticas; como usarlos; priorizarlos en importancia.
• Gran ética personal & de trabajo.
• Orientado al espíritu de Equipo.
• Centrado en le tecnología: capaz de sentir lo mejor de las tecnologías aplicables.
• Comprender & aceptar que en algunas áreas del diseño de sistemas haya una apropiación conjunta con la revisión en marcha de los procesos.
• Comprender que revisiones independientes de expertos pueden suceder en cada momento: trabajo en procesos y post instalación.
• Comprender que un fracaso en un Proyecto mejorara las revisiones en un post-mortem: todos los atributos a considerer.
• Comprender la creación de valor & la representación del valor.
• Comprender que, dentro de las organizaciones, la imputabilidad debe ser una política generalizada.
• Bien versado & conocedor en lo que respecta nuevas tecnologías.
• Voluntad para compartir el conocimiento con miembros del equipo & asociados.

* * *

ANEXO — G 1 —

Required Skills Attributes for Senior Executives

© Yvan Lauzon, MBA

Here is a detailed list, but non exhaustive, of the main Skills Attributes required for Senior Executives:

At the beginning :

• Have an ambition, dreams, projects, a vision that allows you to achieve the mission as seen by its Chair of the Board (or Minister) and Chief Executive Officer (or Deputy Minister).
• Have an excellent understanding of your organization, its mission, its purpose.
• Fair reading of political and administrative issues in order to be able to act effectively & efficiently
• Great knowledge of his environment, his opportunities, his challenges.

And others, in alphabetic order :

• Ability to deliver.
• Ambitious.
• Audacious.
• Approachable (Accessible / Available).
• Authenticity (Walk the Talk).
• Balanced (Can do good balancing and arbitration / ...).
• Competent in the action (Knowledge + Experience of the Post + Experience of the Sector of activity or environment ...).
• Conductor (mastro).
• Convincing -- Able to convince (Credible / ...).
• Courageous.
• Collaborative.
• Charismatic.
• Continuous pressure resistance (Stress / Critical / Political or media pressure ...).
• Credible and shareable values.
• Decide well and at the right time (Sense of decision / Not paralyzed par inaction ...).
• Decision - ability to make difficult decisions.
• Disciplined.
• Enviable reputation.
• Effective delegation.
• Effective spokesperson (Relevant / Credible / Recognized / Interesting / …
• Emotional intelligence.
• Energetic / While also maintaining its energy for tomorrow.
• Entrepreneur & Intrapreneur.
• Excellence -- (Always looking for excellence) –
• Excellent Communicator (Communicates well to employees, even bad news (Dismissal / Closure /...) and important decisions like acquisition, merger, …).

• Experience - Having already proven itself in the past.
• Focus on Benefits (Tangibles <Profits> / Intangible ...).
• Focus on Business Objectives.
• Focus on Results.
• Focus on Shareholder (Creating Tangible Shareholder Value / Shareholder Satisfaction).
• Focus on main Issues.
• Honest (but not *Stupidity Honest)* / Without lying, knowing how to keep cards in your hands.
• Helper (Support relevant files / Unblocks problematic situations / ...).
• Humility.
• In all his actions and those of his collaborators, never "cut corners" and always seek excellence, do better, promote continuous improvement.
• Innovation – (Demonstrate creativity and innovation in thought as well as in action, but at the same time, avoid reinventing the wheel.
• Intuitive & Instinctive.
• Inspiring leadership in action (and also during crisis).
• Keep on his/her mind (do not change your mind without reason).
• Listening - (Important listening skills) (Have the time, patience, focus, and wisdom to listen to others and learn from them for the future).
• Loyalty.
• Meaning of Equity and Justice.
• Open-mindedness (Accept new ideas / Openness to others' points of view / ...).
• Organizational Ambidexterity management (Exploitation + Exploration …).
• Passionate & Enthusiastic.
• Perseverance (Determination / Insightfulness / Tenacity / ...).
• Political sensibility (Political sense, required at all times).
• Positivism (Positive Attitude & Positive Communication).
• Reliable judgment (especially in decision making).
• Respectful - (Always be respectful of people) – (Never depart from the rule to respect any other individual, whatever his position and whatever his ideas) (Have the sense and respect of the "clientele", "providers", etc.).
• Responsible (Assumes responsibility / Not looking for a culprit ...).
• Resilient.
• Righteousness (Transparency & Consistent Explanation of the decisions already taken).
• Self-confidence.
• Serenity (Mature, Wisdom, …).
• Situational Intelligence (Quickly understands the good thing).
• Solitude - Acclimates well, isolation.
• Stable - Works well, even in doubt.
• Synergic - Can create a synergy, creating value.
• Take care.
• Talent - Developer of the talent of his collaborators.
• Talented.
• To be a "True leader" (In his daily behavior with his subordinates, he must be a leader, as is a senior officer in the army, he is a role model) (A team is like a cooked spaghetti, it pulls, but it does not push).
• Visionary - (Being a visionary or an "anticipator") – (This person is a visionary in his sector of activity, in order to anticipate changes and future developments).

ANEXO — G 2 —

Compétences requises des Hauts dirigeants

© Yvan Lauzon MBA

Voici une liste détaillée, mais non exhaustive, des principaux Attributs de Compétences requis des Hauts dirigeants :

Au départ :

• Avoir une ambition, des rêves, des projets, une vision qui permette de réaliser la mission telle que vue par son Président du Conseil d'administration (ou Ministre) & PDG (ou sous-ministre).
• Avoir une excellente compréhension de son organisation, sa mission, sa finalité.
• Grande connaissance de son environnement, ses opportunités, ses défis.
• Lecture juste des enjeux politiques et administratifs, afin de pouvoir passer à l'action de manière efficace & efficiente.

* * *

Mais aussi :

• Aidant (Appui les dossiers pertinents / Débloque les situations problématiques / ...).
• Ambitieux.
• Approchable (Accessible / Disponible).
• Attitude & Communication positive (Positivisme).
• Audacieux.
• Authenticité -- Jouer vrai & demeurer simple *(Walk the Talk*).
• Capacité de livrer.
• Chef d'orchestre - (Être un "Chef d'orchestre" et non pas un "Homme-orchestre) -- Le Haut dirigeant doit être un coordonnateur, un facilitateur et donner le tempo (chef d'orchestre) des activités de ses collaborateurs, mais ne doit pas tout faire lui-même (homme-orchestre) ce que ses collaborateurs font mal, ou sont peu enclin à faire .
• Collaboratif (Coopératif / Participatif / …).
• Communicateur excellent & Charismatique -- Communique bien aux employés, même les mauvaises nouvelles (Congédiement / Fermeture / …) et les décisions importantes (Fusion / …).
• Compétent dans l'action (Connaissance + Expérience du Poste + Expérience du Secteur d'activité ou milieu...).
• Confiance en soi.
• Convainquant (Crédible / …).
• Courageux.
• Décide bien et au moment opportun (Sens de la décision / Pas paralysé < inactif > …).
• Décision -- capacité de prendre des décisions difficiles.
• Délégation efficace.
• Déterminé.
• Discipliné.
• Droiture (Transparence & Explication cohérente des décisions prises).

• Écoute - (Importante capacité d'écoute) -- Disposer du temps, de la patience, de la concentration et du bien fondé d'écouter les autres et d'en faire leçon.
• Énergique / Tout en conservant aussi son énergie.
• Entrepreneur & Intrapreneur.
• Équilibré – Bon équilibre mental / Sait faire de bons équilibrages / …
• Être un " vrai chef" -- Dans son comportement journalier avec ses subordonnés, il doit être un chef, comme l'est un officier supérieur dans l'armée, il est un exemple. (Une équipe c'est comme un spaghetti cuit, ça se tire, mais ça ne se pousse pas).
• Excellence -- (Toujours en recherche de l'excellence) -- Dans toutes ses actions et celles de ses collaborateurs, ne jamais " couper les coins ronds " et toujours chercher l'excellence, à faire mieux, à promouvoir l'amélioration continue.
• Expérience – Avoir déjà fait ses preuves.
• Focus : Actionnaire (Orienté vers la création de valeur tangible à l'Actionnaire / Satisfaction Actionnaire).
• Focus : Bénéfices (Tangibles <Profits> / Intangibles…).
• Focus : Enjeux.
• Focus : Objectifs d'affaires.
• Focus : Résultats.
• Honnête *(mais PAS : Stupidity Honest)* / Sans mentir, savoir garder des cartes dans son jeu.
• Honnête / Intègre / Loyal.
• Honnêteté & Intégrité.
• Humilité.
• Innovation -- Faire preuve de créativité et d'innovation, dans la pensée, autant que dans l'action. Mais en même temps, éviter de réinventer la roue.
• Intelligence situationnelle (Comprend vite la bonne chose) & Intelligence émotionnelle.
• Intuitif & Instinctif.
• Jugement fiable (notamment dans la prise de décision).
• Leadership inspirant dans l'action (et aussi en temps de crise, le cas échéant …).
• Loyal.
• Mature (Sagesse / Sérénité …).
• Ouverture d'esprit (Nouvelles idées / Ouverture aux points de vue des autres / …).
• Passionné.
• Passionné & Enthousiaste.
• Persévérance (Détermination / Perspicace / Ténacité / ...).
• Politique (Sens politique, requis en tout temps).
• Porte-parole efficace (Pertinent / Crédible / Reconnu / Intéressant / ...).
• Prend soin (Taking care).
• Réputation enviable.
• Résilient.
• Résistance à la pression continue (Stress / Critique / Pression politique ou médiatique …).
• Respectueux - (Être toujours respectueux des personnes) -- Ne jamais déroger à la règle de respecter tout autre individu quel qu'il soit, quel que soit sa position et quelle que soit ses idées.
• Respectueux --(Avoir le sens et le respect de la " clientèle ", des " prestataires ", etc.) --Tout organisme, ou département, travail pour le compte de " clients " internes ou externes, de prestataire, etc. qu'il faut respecter au plus haut point et considérer comme point central de ses activités, même si l'on n'opère pas en situation commerciale ou privée.

• Responsable (Assume ses responsabilités / Cherche pas un bouc émissaire …).
• Sagesse.
• Sens de l'Équité et de la Justice.
• Solitude – S'acclimate bien, de l'isolement.
• Stable – Fonctionne bien, même dans le doute.
• Synergique – Sait créer une synergie, créatrice de valeur.
• Talent – Développeur du talent (douance) de ses collaborateurs.
• Talentueux.
• Valeurs crédibles et partageables.
• Visionnaire - (Être un visionnaire ou un " anticipateur ") -- Il doit être un visionnaire dans son secteur d'activités, afin d'anticiper les changements et les évolutions à venir.

* * *

ANEXO — G 3 —

Competencias de los Altos dirigentes

© Yvan Lauzon MBA

A continuación una lista detallada, pero no exhaustiva, de las competencias requeridas por los altos dirigentes:

Al inicio:

• Tener una ambición, sueños, proyectos, una visión que permita realizar la misión tal que vista por su Presidente del Consejo de administración (o Ministro) & gerente general (o subministro)
• Tener una excelente comprensión de su organización, su misión, su finalidad
• Gran conocimiento de su contexto, sus oportunidades, sus desafíos
• Lectura justa de todo lo que está en juego a nivel político y administrativo, don el fin de poder pasar a la acción de manera eficaz & eficiente

* * *

Pero también:

• Espíritu de servicio (Apoyo en los dosieres pertinentes / Desbloquea las situaciones problemáticas / ...).
• Ambicioso.
• Se le puede acercar (Accesible / Disponible).
• Actitud & Comunicación positiva (Positivismo).
• Audaz.
• Autenticidad – Persona verdadera & se mantiene simple (''Walk the Talk'').
• Capacidad de entregar el trabajo terminado.
• Director de orquesta - (Ser un "Director de orquesta" y no un "Hombre orquesta) – El Alto dirigente debe ser un coordinador, un facilitador y debe dar el tempo (Director de orquesta) de las actividades de sus colaboradores, pero no debe hacer todo él mismo (Hombre orquesta) lo que sus colaboradores hacen mal o que no están motivados a hacer.
• Colaborativo (Cooperativo / Participativo / …).
• Comunicador excelente & Carismático -- Comunica bien a los empleados, aun las malas noticias (Despidos / Cierre / …) y las decisiones importantes (Fusión / …).
• Competencias en la acción (Conocimiento + Experiencia en el Puesto + Experiencia en el Sector de actividad o en el medio...).
• Confianza en sí mismo.
• Convincente (Creíble / …).
• Valiente.
• Decide bien y en el momento oportuno (Sentido de la decisión / No paralizado < inactivo >…).
• Decisión – capacidad de tomar decisiones difíciles.
• Delegación eficaz.
• Determinado.
• Disciplinado.
• Derecho (Transparencia & Explicación coherente de las decisiones tomadas).

• Escucha activa - (Importante capacidad de escuchar) – Dispone del tiempo, de la paciencia, de la concentración y de lo bien fundado de escuchar a los otros y de dar lecciones.
• Enérgico / Conservando de esta manera su energía.
• Emprendedor e intra-emprendedor.
• Equilibrado – Buen equilibrio mental / Sabe hacer buenos “equilibrajes” / …
• Ser un " verdadero jefe" – En su comportamiento diario con sus subordinados, debe ser un jefe, como lo es un oficial superior en las fuerzas armadas, es un ejemplo. (Un equipo es como un espagueti cocinado, puede estirarse, pero no se empuja).
• Excelencia -- (Siempre a la búsqueda de la excelencia) – En todas sus acciones y aquellas de sus colaboradores, nunca « corta las esquinas rondas » y siempre busca la excelencia, a hacer mejor, promover la mejora continua.
• Experiencia – Haber hecho sus pruebas.
• Focalizado hacia los Accionistas (Orientado hacia la creación de valor tangible al Accionista / Satisfacción del Accionista).
• Focalizado hacia los Beneficios (Tangibles <Ganancias> / Intangibles…).
• Focalizado hacia lo que está en juego.
• Focalizado hacia los Objetivos de negocios.
• Focalizado hacia los Resultados.
• Honesto (pero NO : ‘’Honestidad Estúpida’’) / Sin mentir, saber guardar las cartas de su juego.
• Honesto / Integro / Leal.
• Humildad.
• Innovación – Hacer prueba de creatividad y de innovación, tanto en el pensamiento como en la acción. Pero, al mismo tiempo, evitar de reinventar la rueda.
• Inteligencia situacional (Comprende rápido la buena cosa) e Inteligencia emocional (sabe manejar sus emociones).
• Intuitivo e Instintivo.
• Juicio fiable (sobre todo en lo que respecta a la toma de decisiones).
• Liderazgo inspirante en la acción (y también en tiempos de crisis, si necesario …).
• Leal.
• Maduro (Sabiduría / Serenidad …).
• Apertura de espíritu (Nuevas ideas / Apertura al punto de vista de otros / …).
• Apasionado & Entusiasta.
• Perseverancia (Determinación / Perspicacia / Tenacidad / ...).
• Política (Sentido político, requerido todo el tiempo).
• Porta-voz eficaz (Pertinente / Creíble / Reconocido / Interesante / ...).
• Cuidadoso (‘’Taking care’’).
• Reputación envidiable.
• Resiliente.
• Resistencia a la presión continua (Estrés / Critica / Presión política o mediática …).
• Respetuoso - (Ser siempre respetuoso de las personas) – Nunca derogar la regla de respetar a todo otro individuo sea quien sea, cualquiera sea su posición y sus ideas.
• Respetuoso --(Poseer el sentido y el respeto de la " clientela ", de los " prestatarios ", etc.) –Todo organismo, o departamento, trabajo en función de los " clientes " internos o externos, de los prestatarios, etc. que él o ella debe respetar en lo más alto y considerar como punto central de sus actividades, aun si se opera en situación comercial o privada.

• Responsable (Asume sus responsabilidades / No busca un chivo expiatorio …).
• Sabiduría.
• Sentido de la Equidad y de la Justicia.
• Soledad – Se aclimata bien al aislamiento.
• Estable – Funciona bien, aun en la duda.
• Sinérgico – Sabe crear una sinergia, creadora de valor.
• Talento – Desarrollador de talento de sus colaboradores.
• Talentoso.
• Valores creíbles y que se pueden compartir.
• Visionario - (Ser un visionario o un " anticipador ") – Debe ser un visionario en su sector de actividades, con el fin de anticipar los cambios y las evoluciones a venir.

ANEXO — H 1 —

Required Skills Attributes for Managers

© Yvan Lauzon, MBA

Here is a detailed list, but not exhaustive, of the main Skills Attributes required for the Managers:

- Acceptance of mistakes.
- Accepts criticism.
- Accessible / Available.
- Adequate assessment of reality.
- Adequate Followup & Control.
- Agile / Flexible / Adaptable (Accept to change mind) (Agile during meetings).
- Ambitious.
- Attentive mentor.
- Balanced, unbiased assessment of arguments pros and cons.
- Charismatic.
- Client Centrix (Continuously Conscious of Impacts on Client).
- Coherent & Stable.
- Collaborative learning on collaborators and their valuable contribution.
- Competent.
- Competitive / Fighter.
- Complexity management, adaptation, ongoing professional development.
- Conciseness - Concise words (Speak less, act better!).
- Confidence in others while inspiring confidance.
- Continuous Learning.
- Convincing, Persuasive, Can Champion Ideas.
- Courageous.
- Crisis Management, Situtaions well managed.
- Daily ethical behavior, honesty.
- Delivered Feedback.
- Delivers the goods as opposed to just talk about it !
- Diplomatic & social tact.
- Effective allocation of roles and responsibilities.
- Effective Delegation.
- Emotional Intelligence.
- Endorses Organizational Values.
- Energetic, constant effort.
- Engaging, involved, enthusiastic.
- Enhancing Colleagues Skills & other employees.
- Enthusiastic.
- Experienced.
- Focused on target objectives // Focused on things to do.
- Generous.
- Giving sense to action.

- Goes Beyond the Call of Duty.
- Good Communicator (Clear, simplicity, …
- Good Organizer.
- Governance, adjusted to current situation & open to new modes.
- Grateful.
- Great assessment of key-issues.
- Honesty, Integrity, Loyalty.
- HRM in Action, warmth & compliance with specifications.
- Humble.
- Impassioned (Intrinsic motivation).
- Informed and well connected on the inside & outside.
- Innovative / Creative / Imaginative.
- Inspiring Leadership (serves as a model) (Transactional & Transformational).
- Intutive.
- Just / Equitable / Pertinent arbitration of values.
- Keeper of collective efficiency.
- Manages Stress Well.
- Manages, Leads adequatly.
- Managing collective knowledge, awareness of what is known and unknown.
- Motivating, Knowiing how to whip the troops.
- Motivator / Rallying.
- Multi-Talented.
- Not Risk Averse.
- Ongoing liaison between partners (networking), Team & TOP Managers.
- Only expresses opinions after serious thinking.
- Open minded.
- Organizational culture - Sensitive to the corporate culture in place.
- Participative listening, empathy, attentive.
- Performance management, risk & entrpreneurial management.
- Persistent / Cunning, crafty / Clever.
- Pertinent Organizational networking.
- Popularizer.
- Pragmatic, Realistic Optimism, resisting pessimism.
- Predictable & Human (Sometimes firm, but still just …).
- Prioritization - Knowing how to sort and prioritize wisely.
- Prioritized Results.
- Rallies easily to consensus (Easily accept to change mind, ifnew situation requires it).
- Responsible / Supports own decisions / Facing the challenges.
- Responsive to Technology.
- Self-confidence.
- Self-motivated.
- Sensitive to IT supporting clientservices and changing nature of business.
- Serves as model.
- Sets Adequate Priorities on activities and those of others !
- Shared leadership accepted.

- Skilled Negotiator.
- Skilled risk management.
- Sociable / Fruitful interpersonal relationships.
- Sound Planning.
- Sound reliable judgment (especially in decision making).
- Sound Time management.
- Strategist & Tactitian.
- Supports & Practices, Quality, Life, Work (QLW).
- Synthesis (Synoptic mind).
- Team spirit.
- Tight partnership management.
- Timely Decision-Making.
- Visionary & Sense of Anticipation.
- Well Defined Roles & Responsibilities.
- Well in charge of situations.

* * *

ANEXO — H 2 —

Compétences requises des Managers

© Yvan Lauzon, MBA

Voici une liste détaillée, mais non exhaustive, des principaux Attributs de Compétences requis des Managers (Gestionnaires / Directeurs):

- Accompagnement.
- Agilité / Souplesse / Flexibilité (Accepte de changer d'idée) (Agile aussi lors de l'animation des réunions).
- Ambitieux.
- Apprenant (de ses essais et erreurs …).
- Approchable (Accessible / Disponible).
- Attitude & Communication positive (Positivisme).
- Audacieux.
- Authentique.
- Coach attentif.
- Collaborateur -- Savoir s'appuyer sur ses collaborateurs et en reconnaître leur valeur.
- Communique efficacement (clarté, simplicité, ...).
- Compréhensif & Humain (Parfois ferme, mais toujours juste …).
- Conciliateur.
- Concision (Esprit de synthèse / …).
- Confiance en soi (Assurance / …).
- Convainquant (Persuasif / Vendeur d'idée / …).
- Courageux (Bravoure / Héroïsme, notamment en cas de crise).
- Courtoisie.
- Créativité.
- Critique acceptée.
- Décide bien et au moment opportun (Sens de la décision / Pas paralysé < inactif > …).
- Délégation efficace.
- Diligence raisonnable (Prévention SST).
- Diplomatie / Tact (Met de l'huile sur les rouages).
- Direction cohérente de ses collaborateurs.
- Discipliné.
- Droiture (Transparence & Explication cohérente des décisions prises).
- Écriture stylisée (Sait écrire / Beau style d'écriture).
- Énergique (Sprint & Marathon < Effort continu / Constance dans l'effort>).
- Engagement / Implication personnelle / Enthousiasme.
- Équitable.
- Exemplarité (Sert de modèle / …) & Implication (Engagement).
- Fiabilité - (Faire preuve de fiabilité dans sa parole et /ou ses engagements) -- s'assurer de respecter sa parole, ses promesses et ses engagements (Les bottines suivent les babines…).
- Focus Client (Orienté vers la création de valeur tangible au Client / Satisfaction Client).
- Générosité (de son temps / de son aide / …).
- Gentillesse (Aimabilité).

• Gestion efficace de l'information à diffuser.
• Gouvernance -- Adaptée à la situation & Ouverture aux différents modes.
• Honnête, Intègre & Loyal.
• Humaniste & Intelligence émotionnelle (Compréhension Attentes & Aspirations des collaborateurs & partenaires).
• Humilité.
• Humour (Sens de l'humour).
• Initiative.
• Innovant.
• Intimidation utilisée qu'en dernier recours.
• Intuitif.
• Joyeux (Bonheur / …).
• Jugement fiable, dans la prise de décision (Discernement des nuances / Distinction des situations rencontrées/ ...).
• Leadership inspirant & crédible sur la durée.
• Mentor efficace.
• Motivant & Mobilisant.
• Négociateur habile (Gain à court terme, sans compromettre moyen & long terme ...).
• Organisé.
• Ouverture d'esprit (Nouvelles idées / Ouverture aux points de vue des autres / …).
• Passionné & Enthousiaste.
• Pensée en rupture (Accepte facilement de changer d'idée, si la situation l'exige).
• Persévérance (Détermination / Perspicace / Ténacité / ...).
• Questionnement intelligent (Pose les bonne questions).
• Raisonnement cohérent, fiable & pertinent.
• Réaliste.
• Reconnaissant.
• Résistance à la pression continue (Stress / Critique / Pression politique ou médiatique).
• Respect de ses collaborateurs.
• Responsable (Assume ses responsabilités / Cherche pas un bouc émissaire …).
• Rigoureux (Minutieux / …).
• Risque bien compris et maîtrisé.
• Sens Politique & Éthique.
• Sociabilité.
• Valeurs crédibles et partageables.

* * *

ANEXO — H 3 —

Habilidades requeridas de los Gerentes

© Yvan Lauzon, MBA

Aquí hay una lista detallada, pero no exhaustiva, de las principales habilidades de los gerentes :

• Accesible / Disponible.
•Adaptabilidad -- Agilidad / Tacto / Flexibilidad (Aceptar cambiar de idea, cuando las circunstancias lo exigen) (Ágil también durante la animación de las reuniones).
• Agradecido.
• Ambicioso.
• Mirada global.
• Apasionado (Motivación intrínseca).
• Aprendiendo (Aprendizaje permanente).
• Asume su responsabilidad.
• Auto motivado.
• Calidad Vida Trabajo (QLW-QVT) apoyada y practicada.
• Carismático.
• Coherente & Estable.
• Colaborador -- Saber apoyarse en sus colaboradores y reconocer su valor.
• Competente.
• Competitivo / Combatiente.
• Comprensible & Humano (A veces firme, pero igual de …).
• Compromiso / Implicación personal / Entusiasmo.
• Comunica eficientemente (claridad, simplicidad, ...).
• Concentración (Mantiene el rumbo hacia el objetivo).
• Concisión - Palabras concisas (¡Habla menos, actúa mejor!).
• Confianza en los demás e Inspira confianza.
• Confianza en sí.
• Control -- Seguimiento adecuado.
• Controla bien las situaciones.
• Convencer / Persuasivo / Vendedor de ideas.
• Crisis -- Gestión de la situación.
• Crítica aceptada.
• Cultura organizacional - Sensible a la cultura corporativa vigente (la de su organización, la de sus clientes, la de sus proveedores).
• Decisión pertinente y en el buen momento.
• Delegación eficiente.
• Desarrollador de las competencias de sus colaboradores y otros empleados.
• Diplomacia / Tacto.
• Dirige -- Coordina adecuadamente.
• Distribuidor eficiente (Papeles, Responsabilidades, etc.) <Véase también Delegación>.

• Ejemplaridad (Sirve él mismo de modelo).
• Enérgico / Constancia en el esfuerzo.
• Enfoque cliente (Piensa siempre en los impactos en el Cliente).
• Entrega la mercancía (¡más bien que simplemente <hablar>!).
• Entrenador atento.
• Entusiasta.
• Equilibrado (Sopesa el pro y el contra).
• Equipo -- Espíritu de equipo.
• Errores asumidos.
• Escucha activa / Empatía / Atento.
• Estratega & Táctico.
• Estrecha gestión de las asociaciones.
• Estrés bien manejado.
• Ética aplicada diariamente / Honesto.
• Experimentado.
• Generosidad.
• Gestión de la complejidad, adaptación y aprendizaje continuo.
• Gestión del conocimiento colectivo (**): Sabe lo que se sabe y sabe lo que aún ignora.
• Gestión del rendimiento, del riesgo y del emprendimiento.
• Gobernabilidad -- Adaptada a la situación y apertura a los diferentes modos.
• GRH en la acción -- Aplica <Calidez y Rigor>.
• Hábil en la gestión del riesgo.
• Hace lo que debe / Hace lo que es necesario hacer.
• Honesto / Íntegro / Leal.
• Humildad.
• Informado -- Bien conectado a lo EXTerno.
• Informado -- Bien conectado a lo INterno.
• Innovador / Creativo / Imaginativo.
• Inteligencia de información.
• Inteligencia emocional.
• Intercambio de información siempre realizado.
• Intuitivo.
• Juicio fiable, en la toma de decisión (especialmente en la toma de decisiones).
• Justo / Equitativo / Arbitraje pertinente de los valores.
• Liderazgo compartido.
• Liderazgo inspirador (sirve como modelo).
• Liderazgo transaccional.
• Liderazgo Transformacional.
• Motivación (motivación de apoyo de las personas) (saber cómo motivar a los miembros del equipo) (Conocimiento, motivar a sus grupos).
• Movilizador / Agrupador.
• Negociador eficiente.
• Organiza adecuadamente.
• Roles & Responsabilidades, bien distribuidos.
• Pensamiento en desacuerdo (Acepta fácilmente cambiar de idea, si la situación lo exige).

• Percepción justa y sensible de la realidad.
• Persona que da sentido a la acción.
• Planea adecuadamente.
• Pragmático / Realista-Optimista (Resiste el pesimismo).
• Preocupaciones fácilmente identificadas.
• Prioridades - Saber hacer la selección (Priorización - Saber ordenar y priorizar con prudencia).
• Prioriza adecuadamente (¡sus actividades y las de los demás!).
• Protector de la eficiencia colectiva.
• Red pertinente a la organización.
• Reflexionado (por ej.: Lo piensa más de una vez, antes de pronunciarse).
• Responsable / Asume sus decisiones / Enfrenta el ruido.
• Resultados siempre priorizados.
• Sensibilidad ante la contribución posible de las TI como apoyo a los servicios y a la transformación de los negocios.
• Sensibilidad tecnológica.
• Síntesis (Espíritu de síntesis).
• Sociables / Relaciones interpersonales fructíferas.
• Superación personal.
• Talentoso.
• Tenaz / Perseverante / Perspicaz / Emprendedor (p.ej.: ¡No se rinde fácilmente!).
• Tiempo manejado adecuadamente.
• Tolerancia hacia los riesgos.
• Valiente.
• Valores organizacionales asumidos (Encarna los valores de la organización).
• Vínculo constante con los socios actuales y potenciales (redes).
• Vínculo continuo entre el equipo y la administración de la organización.
• Vínculo continuo entre el equipo y su entorno (interno y externo a la organización).
• Visionario & Sentido de la anticipación.
• Vulgarizador.

* * *

ANEXO — i 1 —

Required Skills Attributes for Project Managers Leader

© Yvan Lauzon, MBA

Here is a detailed list, but not exhaustive, of the main Skills Attributes required by Project Managers Leader:

• Able to quickly produce reports and progress reports.
• Acceptable ambiguous situations where projects are situational and the learned lessons might not serve elsewhere.
• Accepts constraints (eg : Concourrent variables of PMI Iron Triangle).
• Accessible / Available.
• Accountable to senior management.
• Accurate anticipation - foreseeable evolution over a moving target.
Accurate asessment of impacts on various interested parties and functions.
• Adaptable & quick turn around to face unforeseen situations - (eg : Going on loan to other service dept.).
• Adequate management of consultants in relation to internal HR.
• Adequate pertinent internal HRM routine management.
• Agile / Flexible / Adaptable.
• Always realistic.
• Attentive listening, detecting weak signals.
• Automatic feedback, what could have been done differently.
• Autonomy- Works effectively without supervision.
• Can promote and develop awareness of senior management in support of projects.
• Close relations with Stakeholders.
• Close relationship with members of his own team.
• Closed budget - Works well in respect to closed budget .
• Competency -- Experience in sector of interest -- Fundamental questions 5W2H / Knows How / Knows what is required now.
• Competency – Management.
• Competency -- Non-technical (Soft Skills).
• Competency -- PM Techniques (10 domains PMBoK, 6th Ed. 2017).
• Competency -- Sufficient knowledge about the domain, but not an expert in everything.
• Conciseness - Concise words (Speak less, act better!).
• Confidence: Trust others without naiveness.
• Conflicts properly resolved, considering short and long-term impacts on project.
• Consults as needed without overdoing it.
• Continuing easy liaison between the team and the management.
• Continuing education- He participates himself and urges colleagues to do the same.
• Continuous alignment - Project delivery in respect of vision, planning, objectives.
• Continuous Learning.
• Convincing selling ideas and projects …
• Crisis management, effective.
• Daring / Courageous.
• Decision-making: Following sound analysis and consulting.

• Demanding ongoing improvements, collective performance, quality focus, risk management.
• Documening well, lessons learned for self or others use.
• Easy liaision with Attending parties to firm out the required human resources.
• Effective communicator - Precision of orders, explanations, simple language.
• Effective multidisciplinary workteam.
• Effective multidisciplinary workteam: Multicultural, multiethnic team.
• Effective workteam coordination with those not necessarily having a hiearchical relationship.
• Emphatic: Decoding non-verbal signals.
• Ethics always comes first.
• Extreme situations - Can handle extreme situations (Extreme = an environment marked by both scalability, uncertainty and risk).
• Focus on delivery; Results; Must deliver not looking for excuses.
• Future-looking: Keeping in mind future phases as opposed to call for changes …
• Giving sense to action.
• Good stress management at all times.
• High availability if project requires it …
• Honesty / Integrity – Loyalty.
• Humor, skillfully used to reduce tension.
• Influential towards the various intervening parties.
• Initial training- Explicitly trained as Project Manager while the team manager does not have the background.
• Inner approach towards clients.
• Inspired confidence: Generates trust in him or her.
• Inspiring Leadership (serves as a model).
• Intermediate activities accepted - Accepting to work on temporary activities.
• Intermediate activities accepted - Deals well with temporary personel even on part-time work.
• Intrinsic partnership approach.
• Just / Equitable / Arbitration of different or even conflicting values.
• Lessons learned are well capitalized.
• Measures success beyond ROI, such as attainment of objectives, concurrent respect of constraints.
• Methodical, often times more systematic and formal.
• Multi-disciplinary - Great capcity to assess complex issues.
• Multi-projects - Able to coordonate several concurrent projects within a project portfolio.
• No over-commitment (lower expectation).
• Ongoing coordination of resources like an orchestra leader.
• Ongoing followup of resources consumed and available, in compliance with budgets and tools.
• Optimised mastery of concurent variables: Content, Quality, Cost control, Delay control, Risk, …
• Orderly (eg classification of documents).
• Organization - Excellent organizer with respect to the mandate and terms of reference.
• Organizational culture - Sensitive to the corporate culture in place (that of its organization, that of its customers, that of its suppliers).
• Panic averse.
• Performance higher than average -Hard working, productive, steady as you go.
• Political flair: Can sense current political mindset.
• Prior and ongoing planning - Good planner, planning seriously and then review.
• Punctuality, attendance.

• Selt-confidence.
• Sensitive to technology development - As regards applications for the public sector.
• Several concurrent deliveries.
• Shared leadership accepted.
• Skilled negotiator & Facilitator to unblock or solve any problems related to projects (team members / developer & Owner builder or self-builder contractor / Customers / Suppliers / • Controllers / Other stakeholders).
• Sound analysis - of current situation, perceptive, realistic assessment / Analytic.
• Sound judgment making decisions.
• Strong Adaptability addressing changing unexpected situations.
• Strong determination, does not let go.
• SWOT: Strengths & Weakeneses of Team / Opportunities & Threats, emerging from environment.
• Synergic catalyst integrating the various participants.
• Synthesis (Synoptic mind).
• Team -- Team spirit.
• Thorough, mticulous.
• Transactional Leadership.
• Transformational Leadership.
• Versatile, multi-talented.
• Will change his mind if required by the circumstances.
• Workteam coordination of members from HR as well as external members.
• Workteam: Adequate in cases of multi-teams or multi-projects.
• Workteam: Coordination of workteam including young and older members.
• Workteam: Effective Coordination of a cross-functional team.
• Workteam: Having won does is not assumed to win once more necessarily.

* * *

ANEXO — i 2 —

Compétences requises des Chefs de projet – Leaders

© Yvan Lauzon MBA

Voici une liste détaillée, mais non exhaustive, des principaux Attributs de Compétences requis des Chefs de projet – Leader :

• Agilité / Souplesse / Flexibilité (Accepte de changer d'idée).
• Aidant sympathique & empathique (Agréabilité & Intelligence émotionnelle <Conscience des autres, Empathie, …> / …).
• Ambidextrie (Adaptatif, Agile, Dynamique, Proactif, Autonome, … générant une Ambidextrie utile en Gestion de projet).
• Ambiguïté acceptée -- La gestion de projet est situationnelle, circonstancielle et les leçons apprises ne sont pas toujours réutilisables.
• Analytique.
• Approchable (Accessible / Disponible).
• Approche client (Intervenants & Parties prenantes) intrinsèque.
• Approche partenariale intrinsèque.
• Apte à produire rapidement des comptes rendus et des rapports d'étape.
• Attitude & Communication positive (Positivisme).
• Audacieux / Courageux.
• Bonnes pratiques connues et mises en pratique.
• Clairvoyance (Sens de l'Anticipation du futur / Prospective / Veille active /…).
• Collaboratif (Coopératif / Participatif / …).
• Communication rapprochée avec les Parties prenantes.
• Conciliation.
• Concision -- Propos concis (Parle moins, agit mieux !).
• Conduire optimalement l'exécution du projet.
• Confiance : Fais confiance aux autres, sans tomber dans la naïveté.
• Confiance en soi.
• Conflit correctement résolu, en pensant bien aux impacts possibles sur le projet à court, moyen & long terme.
• Constance (Stabilité émotionnelle, Prévisible, Cohérent, Équilibré, Sécurisant générant de la confiance).
• Consulter efficacement, sans boucler à l'infini.
• Convainquant (Conviction / Persuasion / ...).
• Coordination efficace.
• Créativité.
• Curiosité & Proactivité.
• Discipliné.
• Expert de domaine.
• Fiabilité - (Faire preuve de fiabilité dans sa parole et /ou ses engagements) -- S'assurer de respecter sa parole, ses promesses et ses engagements (Les bottines suivent les babines).
• Focus Efforts vers la finalité du projet.

• Focus Parties prenantes (Orienté vers la création de valeur tangible aux Parties prenantes / Satisfaction aux Parties prenantes).
• Gentillesse (Aimabilité).
• Habileté technologique.
• Informé toujours à temps (Connecté & Réseauté / Très bonne écoute …).
• Initiative.
• Intégrateur (Pluri-domaines / Pluri-partenaires / ...).
• Leadership inspirant & crédible sur la durée.
• Négociateur habile (Gain à court terme, sans compromettre moyen & long terme ...).
• Optimiste réaliste.
• Ouverture d'esprit.
• Passion contagieuse, Motivant & Mobilisant.
• Persévérance (Détermination / Perspicace / Ténacité / ...).
• Perspicace (Tenace / Zélé …) & Courageux.
• Pluri-projets -- Capacité de coordination simultanée de quelques projets, dans un même programme/portefeuille, ou non.
• Ponctualité / Assiduité.
• Promesse évitée (Évite de trop promettre / Promet toujours moins que ce que l'on peut faire / ...).
• Raisonnement cohérent, fiable & pertinent.
• Réaliste, en tout temps.
• Reconnaissant des contributions individuelles & collectives.
• Reddition de compte, jusqu'en haut lieu (ex: Conseil d'administration).
• Relations étroites avec Équipiers / Parties prenantes.
• Résistance à la pression continue.
• Résolution de problème et conflit.
• Respect de ses collaborateurs.
• Responsable (Assume ses responsabilités / Cherche pas un bouc émissaire …).
• Rétroaction innovante, faite systématiquement (Se dit toujours : Qu'est ce qui aurait pu être fait autrement ?)
• Risque bien compris et maîtrisé.
• Sens Politique & Éthique.
• Situations extrêmes – Sait gérer les situations extrêmes (Extrême = celle dans un environnement marqué à la fois par l'évolutivité, l'incertitude et le risque).
• Sollicite systématiquement et sans hésitation l'appui au projet, de la part de la haute direction.
• Stimule continuellement ses équipiers de l'Équipe de projet.
• Stress -- Son stress est bien géré, en tout temps.
• Suivi rapproché des ressources (Utilisées / Encore disponibles & Évaluation périodique du projet).
• Synchronisation continue des ressources, comme un Chef d'orchestre.
• Synthèse (Esprit de synthèse).
• Talentueux (Douance / …).
• Travail bien en Équipe et/ou en Multi-équipe.
• Valeurs crédibles et partageables.

* * *

ANEXO — i 3 —

Habilidades requeridas de los Gerentes de proyecto Líder

© Yvan Lauzon, MBA

Aquí hay una lista detallada, pero no exhaustiva, de las principales habilidades de los gerentes de proyecto Líder:

• Accesible / Disponible.
• Adaptabilidad -- Agilidad / Tacto / Flexibilidad (aceptar cambiar de idea, cuando las circunstancias lo exigen).
• Adaptabilidad -- Fuerte adaptabilidad de su estilo, en función de la situación (dificultades de recursos, circunstancias, etc.).
• Adaptabilidad -- Fuerte adaptabilidad para enfrentar los imprevistos (p.ej.: préstamos elásticos de los RR. HH. ofrecidos por las unidades de negocios, los colaboradores, etc.) .
• Alineamiento continuo -- Ejecución del proyecto respetando --> Visión / Planificación / Objetivos --> (Iniciales / Actuales).
• Alta disponibilidad, si el proyecto lo requiere …
• Ambigüedad aceptada -- La gestión de proyecto es situacional, circunstancial y las lecciones aprendidas no son siempre reutilizables.
• Análisis justo y adecuado -- de la situación actual (Percepción y Medidas adecuadas) / Analítica Anticipación adecuada de la evolución previsible (lo que es muy útil, particularmente, en una situación de objetivo móvil) / Visionario.
• Anticipación adecuada de los impactos de distintas acciones planteadas, sobre las distintas partes interesadas (PP).
• Aprendiendo (Aprendizaje permanente).
• Audaz / Valiente.
• Autonomía -- Puede trabajar muy eficientemente, sin la presencia de los patrones.
• Cambia de idea, si es preciso, si las circunstancias lo exigen (es mejor adaptarse y ajustarse, que prolongarse en la mala dirección y hundirse).
• Capaz de producir rápidamente informes e informes de progreso.
• Capitaliza siempre las lecciones aprendidas.
• Competencia -- Conocimiento suficiente del dominio, pero él mismo no es necesariamente un experto del dominio.
• Competencia – Gerencial.
• Competencia -- No técnicas (SOFT SKILLS).
• Competencia -- Técnicas en GP (10 dominios del PMBoK, 6ma. edic. 2017).
• Competencias -- Variadas: Experiencia en el sector en cuestión --> ¿Sabe 5W2H? /¿Sabe qué hacer? / ¿Sabe quién sabe qué? / ¿Sabe lo que todavía se ignora?
• Comunicación fácil y continua con: Partes interesadas (PP), en particular, con el fin de informarlos y hacer tangible sus contribuciones en recursos.
• Comunica eficientemente -- Claridad de las directivas, explicaciones / simplicidad del discurso.
• Concentrado : Orientado resultados, beneficios / Mantener el rumbo / Debe entregarse en todo momento (¡y no solamente disculparse del retraso!).

• Concisión - Palabras concisas (¡Habla menos, actúa mejor!).
• Confianza en él (ella).
• Confianza inspirada: genera confianza en él o ella.
• Confianza: Confía en los demás, pero sin caer en la ingenuidad … (Tiene confianza en los demás, sin ser ingenuo).
• Conflicto correctamente solucionado, pensando bien en los impactos posibles en el proyecto a corto, mediano y largo plazo.
• Consultar eficazmente, sin hacerlo infinitamente.
• Control optimizado de: Costos, Plazos, Riesgos, etc.
• Convincente (por ej. : en la venta de sus ideas, de sus proyectos, ...>.
• Crisis -- Gestión de crisis eficiente.
• Cultura organizacional - Sensible a la cultura corporativa vigente (la de su organización, la de sus clientes, la de sus proveedores).
• Decisión -- La toma de decisión se hace después de haber analizado bien la situación y hecho el mínimo de consultas.
• Determinación muy fuerte / No ceder fácilmente.
• Dificultades aceptadas (por ej.: las de las variables concurrentes -- PMI Triángulo de hierro).
• Documenta adecuadamente las lecciones aprendidas del proyecto, con el fin de poder servir de nuevo más tarde, no necesariamente para él (ella) y/o su equipo.
• Empático : Importante escucha emocional (poder detectar lo <no dicho>).
• Enfoque cliente (Participantes y Partes interesadas) intrínseco.
• Enfoque intrínseco de colaboradores.
• Enlace fácil y continuo entre el Equipo de proyecto y el Equipo de gestión (Información fiable y actualizada).
• Equipo -- Coordinación eficiente del trabajo: de personas que no tienen necesariamente vínculos jerárquicos con él.
• Equipo -- Coordinación eficiente del trabajo: de un equipo formado al mismo tiempo por jóvenes (Y) y menos jóvenes (“Boomers”).
• Equipo -- Coordinación eficiente del trabajo: de un equipo mixto, formado al mismo tiempo por RR. HH. internos y Asesores, cuando procede.
• Equipo -- Coordinación eficiente del trabajo: de un equipo multicultural (p.ej.: multiétnico).
• Equipo -- Coordinación eficiente del trabajo: de un equipo multidisciplinario.
• Equipo -- Coordinación eficiente del trabajo: de un equipo transversal, cuando procede.
• Equipo -- Funcionamiento adecuado en modo pluri-equipos en un mismo proyecto y/o proyectos múltiples, etc.
• Equipo – Pensamiento.
• Equipo -- Retiene en todo momento que un equipo que ya ha ganado no ganará automáticamente debido a circunstancias propias.
• Escucha atenta, para la detección de señales débiles.
• Estrechas relaciones con Partes interesadas.
• Estrés -- Su estrés es bien manejado, en todo momento.
• Etapismo -- Sabe guardar para el futuro (fase posterior), más que hundirse en las peticiones de cambio …
• Ética, siempre privilegiada.
• Exigente, favoreciendo una mejora continua del rendimiento, el rendimiento colectivo, la calidad y el control de riesgos.

• Éxito evaluado por otra cosa que ROI ($), pero por logro de los objetivos, respeto a las dificultades concurrentes, cohesión de equipo, etc.
• FFOM: Buen conocimiento de las --> Fuerzas y debilidades de su equipo / Oportunidades y amenazas del entorno externo.
• Formación continua -- Él (ella) participa él (ella) mismo e incita a sus colaboradores a hacerlo.
• Formación inicial -- Está él (ella) mismo explícitamente formado para actuar como Jefe de Proyecto (mientras que el Jefe de equipo ordinario, él (ella), no está formado para realizar su trabajo).
• Gestión adecuada de asesores (RR. HH. internos) / Poder hacer trabajar armoniosamente RR. HH. internos y asesores.
• Gestión adecuada del personal (RR. HH. internos), si aplicable (trabajo habitual del Gestor).
• Honesto / Íntegro / Leal.
• Humor, utilizado hábilmente para reducir las tensiones.
• Influenciar a los distintos participantes.
• Integrador sinérgico del trabajo de todos.
• Intercambio de información hecho sistemáticamente -- ¿Qué se pudo haber hecho de otra manera?
• Juicio fiable, en la toma de decisión.
• Justicia / Equidad / Arbitraje de valores.
• Liderazgo compartido.
• Liderazgo inspirador (sirve como modelo).
• Liderazgo transaccional.
• Liderazgo Transformacional.
• Metódico, a menudo más sistémico y formal (actividades basadas en los Planes, SDP, etc.), que Jefe de equipo ordinario.
• Muchos entregables, a menudo en producción al mismo tiempo (y no simplemente, uno después del otro).
• Multidisciplinarios -- Capacidad de comprensión de los asuntos complejos (sistémicos) (Versatilidad).
• Negocia hábilmente y facilitador para desbloquear o resolver cualquier problema relacionado con proyectos (miembros del equipo / desarrollador MOA / MOE contratista / Clientes / Proveedores / Controladores / Otras partes interesadas).
• Ordenado (por ejemplo, clasificación de documentos).
• Organización -- Muy buen organizador, en función del Mandato recibido y del Acta de Constitución del Proyecto (“Project Charter”).
• Pánico evitado, en todo momento.
• Persona que da sentido a la acción.
• Planificación inicial y continua -- Muy buen planificador / Planifica completamente el trabajo, luego lo revisa.
• Pluri-proyectos -- Capacidad de coordinación simultánea de algunos proyectos, en un mismo programa / portafolio, o no.
• Polivalencia (<Hombre orquesta, o hasta <Versatilidad>, cuando sea necesario).
• Presupuesto cerrado -- Funcionamiento adecuado en modo presupuesto cerrado temporal (no puede tener en cuenta el presupuesto futuro <por ej.: próximo año>).
• Promesa evitada (Evite prometer demasiado).
• Puntualidad / Asiduidad.
• Realista, en todo momento.
• Relación de proximidad con los miembros de su equipo.
• Rendición de cuenta, hasta la alta esfera (p.ej.: Consejo de Administración).
• Rendimiento superior al promedio: Trabajador (Productivo) y Constancia del rendimiento.

• Riguroso / Meticuloso.
• Seguimiento continuo de los recursos (Utilizados / aún disponibles) (Presupuestados inicialmente / Requeridos realmente) con Herramientas (Indicadores, etc.).
• Sensibilidad tecnológica -- Ante la contribución posible de las TIC, como apoyo a los servicios públicos y a la transformación de los negocios.
• Sentido político: Detectar las corrientes de influencia y de poder.
• Sincronización continua de los recursos, como un Director de orquesta.
• Síntesis (Espíritu de síntesis).
• Situaciones extremas: puede manejar situaciones extremas (extremo = eso en un entorno marcado por la escalabilidad, la incertidumbre y el riesgo).
• Solicitar sistemáticamente y sin vacilación el apoyo al proyecto, por parte de la alta dirección.
• Temporalidad aceptada -- Debe aceptar trabajar en actividades temporales (principio y final) y un horizonte / actividades a veces cíclicas / debe a veces cambiar el equipo en plena realización.
• Temporalidad aceptada -- Funcionamiento adecuado con el personal temporal, a veces a tiempo parcial.

* * *

ANEXO — J 1 —

Required Skills Attributes for Negotiators

© Yvan Lauzon MBA

Here is a detailed list, but not exhaustive, of the main Skills Attributes required for Negotiators:

• Ability to pass a clear message on its own positions, to avoid ambiguities at all costs.
• Always consider several solutions.
• Always return to the priority elements of our negotiation mandates (our offer), so that they are perceived by the other party.
• Be able to handle intense stress during the negotiation period.
• Be aware of the limits of our negotiating mandates (our offer) and develop a speech accordingly.
• Be patient so that the other party can properly assess our position and make the necessary compromises to an agreement.
• Be well prepared with perfect control of the file to be negotiated.
• Constant search for adjustment to one's own position, depending on the demands of the other party
• Decode sometimes subtle message.
• Do not be afraid to innovate.
• Do not lose face to the other person.
• Do not rush the other party, because they could then steer, eliminating any possibility of agreement.
• Empathize with others.
• Establish privileged contacts with partners of the other party, to quickly know the pitfalls to an agreement.
• Explain clearly, but with respect for his expectations and disagreements.
• Find the right balance between your winnings and those of the other party.
• Good understanding of the work that the other party (at negotiation) will have to do on their side, to come to an agreement.
• Have a good management of your emotions, suspend skillfully and temporarily the negotiation if too many negative emotions appear.
• Have a personality that can adapt to the context, be gentle with the gentle and be tough with the tough ones.
• Have a respectful attitude towards the other party while having confidence in oneself.
• Have a sense of timing, identify the right moment to compromise.
Have a very good listening ability and be able to suspend judgment.
• Have the respect of the other party to the negotiation.
• Initially, fully understand the overall context in which the game is played; have a clear idea of the desired outcome of the negotiation and read the expectations of the other party.
• Know how to evaluate the demands of the other party, to identify - at first - the main axes.
• Know how to put pressure on the other party, at the right time, to reach a quick agreement.
• Know how to recognize the merits of a request from the other party, even if the solution envisaged by this other party may not correspond to our negotiating mandates (our offer).
• Know when to bring a new player to the bargaining table.
• Knowing how to choose wisely between permanent dialogue, mediation, negotiation.
• Learn about the person, their objectives and their context.
• Mastery of the speech of the other party (well dissect its priorities).
• Negotiating departure constraints (i.e.: own negotiating mandate).

• Open minded, despite what the other party thinks ...
• Quickly establish a good climate of trust, with the other party.
• Recognition of his competence, in a given subject, by the other party.
• To arouse the curiosity of the other party, on the possible solutions that we can advance, to solve certain problems.
• To be able to exercise leadership, during the final phase of an agreement, both of our party and the other.
• To be creative in finding original solutions.
• To know how to retreat on his positions, without abdicating on our global objectives.
• Use your time wisely during negotiation meetings, lighter times and more intensive moments, also be patient.

* * *

ANEXO — J 2 —

Compétences requises des Négociateurs

© Yvan Lauzon MBA

Voici une liste détaillée, mais non exhaustive, des principaux Attributs de Compétences requis des Négociateurs :

• Aptitudes à passer un message clair, sur ses positions, ceci afin d'éviter a tout prix les ambiguïtés.
• Avoir conscience des limites de nos mandats de négociation (notre offre) et élaborer un discours en conséquence.
• Avoir le respect de l'autre partie à la négociation.
• Avoir le sens du timing, identifier le bon moment pour faire des compromis.
• Avoir une attitude respectueuse envers l'autre partie tout en ayant confiance en soi.
• Avoir une bonne gestion de ses émotions, suspendre habilement et temporairement la négociation si trop d'émotions négatives apparaissent.
• Avoir une idée claire du résultat voulu de la négociation.
• Avoir une personnalité qui peut s'adapter au contexte, être doux avec les doux et être dur avec les durs.
• Avoir une très bonne capacité d'écoute et être capable de suspendre son jugement.
• Bien comprendre le contexte, la " game ".
• Bien lire les attentes de l'autre partie.
• Bonne compréhension du travail que l'autre partie (à la négociation) devra faire de son côté, pour en arriver à une entente.
• Décoder les messages parfois subtils.
• Envisager plusieurs solutions.
• Établir rapidement un bon climat de confiance, avec l'autre partie.
• Être bien préparé en ayant une maîtrise parfaite du dossier à négocier.
• Être capable de gérer un stress intense durant la période de négociation.
• Être patient, afin de permettre à l'autre partie de bien évaluer notre position et faire les compromis nécessaires à une entente.
• Expliquer clairement mais avec respect ses attentes et ses désaccords.
• Faire preuve de créativité pour trouver des solutions originales.
• Faire preuve d'empathie envers l'autre.
• Maîtrise du discours de l'autre partie (bien décortiquer ses priorités).
• Mettre en place des contacts privilégiés avec les partenaires de l'autre partie, afin de connaître rapidement les embûches à une entente.
• Ne pas avoir peur d'innover.
• Ne pas brusquer l'autre partie, car ils pourraient alors se braquer, éliminant ainsi toute possibilité d'entente.
• Ne pas faire perdre la face à son interlocuteur.
• Négociation des contraintes de départ (ex: son propre mandat).
• Ouverture d'esprit, malgré ce que peut en penser l'autre partie !
• Recherche constante d'ajustement à sa propre position, en fonction des demandes de l'autre partie.
• Reconnaissance de sa compétence, dans une matière donnée, par l'autre partie.

• Revenir sans cesse sur les éléments prioritaires de nos mandats de négociation (notre offre), afin qu'ils soient perçus ainsi par l'autre partie.
• Savoir choisir judicieusement entre dialogue permanent, médiation, négociation.
• Savoir évaluer les demandes de l'autre partie, afin d'en dégager --à prime abord-- les axes principaux.
• Savoir exercer un leadership, lors de la phase finale d'une entente, tant de notre partie, que de l'autre.
• Savoir mettre de la pression sur l'autre partie, au bon moment, afin d'en arriver à une entente rapide.
• Savoir quand faire intervenir un nouvel acteur.
• Savoir reconnaître le bien-fondé d'une demande de l'autre partie, même si la solution envisagée par cette autre partie ne correspond peut-être pas à nos mandats de négociation (notre offre).
• Savoir reculer sur ses positions, sans pour autant abdiquer sur nos objectifs globaux.
• Se renseigner sur son interlocuteur, ses objectifs et son contexte.
• Susciter la curiosité de l'autre partie, sur les pistes de solution que nous pouvons avancer, afin de résoudre certains problèmes.
• Trouver le bon équilibre entre ses gains et ceux de l'autre partie.
• Utiliser judicieusement son temps lors des rencontres de négociation, moments plus légers et moments plus intensifs, également faire preuve de patience.

* * *

ANEXO — J 3 —

Competencias requeridas de los Negociadores

© Yvan Lauzon MBA

A continuación una lista detallada, pero no exhaustiva, de las principales competencias de los Negociadores:

• Aptitudes a ofrecer un mensaje claro, sobre sus posiciones, esto con el fin de evitar a todas las ambigüedades.
• Poseer consciencia de los límites de los mandatos de negociación (la oferta a presentar) y elaborar un discurso en consecuencia.
• Poseer el respeto de la otra parte en la negociación.
• Poseer el sentido del « timing », identificar el buen momento para hacer compromisos.
• Poseer una actitud respetuosa hacia la otra parte poseyendo, al mismo tiempo, confianza en sí mismo.
• Poseer una buena gestión de sus emociones (inteligencia emocional), suspender hábilmente y temporalmente la negociación si demasiadas emociones negativas aparecen.
• Poseer una idea clara del resultado deseado de la negociación.
• Poseer una personalidad que pueda adaptarse al contexto, ser suave con los suaves y duro con los duros.
• Poseer una muy buena capacidad de escucha activa y ser capaz de suspender su juicio.
• Comprender muy bien « el Juego ».
• Leer muy bien las expectativas de la otra parte
• Buena comprensión del trabajo que la otra parte (en la negociación) deberá realizar, para llegar a un convenio.
• Decodificar los mensajes sutiles.
• Considerar diferentes soluciones.
• Establecer rápidamente un buen clima de confianza, con la otra parte.
• Estar bien preparado poseyendo una maestría perfecta del dosier a negociar.
• Ser capaz de manejar un estrés inmenso durante el periodo de negociación.
• Ser paciente, con el fin de permitir a la otra parte de evaluar bien la proposición presentada y hacer los compromisos necesarios a un convenio.
• Explicar claramente, pero con respeto sus expectativas y sus desacuerdos.
• Hacer prueba de creatividad para encontrar soluciones originales.
• Poseer empatía hacia la otra parte.
• Conocer perfectamente el discurso de la otra parte (bien analizar sus prioridades).
• Establecer contactos privilegiados con los asociados de la otra parte, con el fin de conocer rápidamente los obstáculos a un convenio.
• No temer innovar.
• No apurar la otra parte, porque se podría bloquear, eliminando toda posibilidad de convenio.
• Evitar de hacer perder la cara (quedar mal) a su interlocutor.
• Negociación de las restricciones del punto de partida (ej.: su propio mandato).
• Apertura de espíritu, ¡a pesar lo que pueda pensar la otra parte!
• Búsqueda constante para ajustar su propia posición, en función de las peticiones de la otra parte.
• Reconocimiento de su competencia, en un ámbito dado, por la otra parte.

• Revenir sin cese sobre los elementos prioritarios de los mandatos de negociación (la oferta a presentar), con el fin que sean percibidos por la otra parte.
• Saber escoger juiciosamente entre dialogo permanente, mediación, negociación.
• Saber evaluar las peticiones de la otra parte, con el fin de resaltar, --a primera vista—los ejes principales.
• Saber ejercer un liderazgo, en la fase final de un convenio, tanto de una parte como de la otra.
• Saber ejercer presión sobre la otra parte, en el buen momento, con el fin de llegar rápidamente a un convenio.
• Saber cuándo hacer intervenir un nuevo actor.
• Saber reconocer lo bien fundado de una petición de la otra parte, aun y cuando la solución buscada de esta parte no corresponda a los mandatos recibidos en esta negociación (la oferta a presentar).
• Saber retroceder sobre sus posiciones, sin abdicar sobre los objetivos globales.
• Informarse sobre su interlocutor, sus objetivos y su contexto.
• Suscitar la curiosidad de la otra parte, sobre las pistas de solución que se pueden avanzar con el fin de resolver ciertos problemas.
• Encontrar un buen equilibrio entre lo que se va a ganar y lo que va a ganar la otra parte.
• Utilizar juiciosamente su tiempo en los encuentros de negociación, momentos más ligeros y momentos más intensos, igualmente, hacer prueba de paciencia.

* * *

ANEXO — K3 —

Mejores prácticas en Gestión TI

A continuación una lista detallada, pero no exhaustiva, de sitios URL identificando los sitios de Referenciales (ej. : corpus de conocimientos) y Metodologías relacionados con la gestión de los recursos informacionales, escogida por Gérard Blanc.

Metodologías / Referenciales / Guías de Mejores Prácticas en Gestión de las Tecnologías de la información

Por Gérard BLANC, MSC, CMC, ADM.A

Metodologías / Referenciales / Guías
de
Mejores Prácticas en Gestión de las Tecnologías de la información

Agile
http://agilemethodology.org/

BABoK - 3
http://www.iiba.org/babok-guide.aspx
http://regiondequebec.iiba.org/fr/news/glossaire-du-guide-babok-v3-traduit-en-francais

BMIS
http://goo.gl/a4USi1

CMMI - *Capability Maturity Model Integration*
http://cmmiinstitute.com/

CMMI - SCAMPI - *Capability Maturity Model Integration - SCAMPI*
http://goo.gl/djKaLS

COBIT 5
http://goo.gl/HoXGgf
http://www.isaca.org
http://www.isaca-quebec.ca

CODE of ETHICS
http://goo.gl/JOzZ4D

COSO
http://www.coso.org

ENTERPRISE GOUVERNANCE – *OECD document*
http://goo.gl/RLNELx

IT GOUVERNANCE
http://www.governanceinstitute.com

IEEE-1062 - *Institute of Electrical and Electronics Engineers*
http://goo.gl/ai0ngl

IPMA – *International Project Management Association*
Http://IPMA.world

ISO 38500:2015 - *International Standard Organization*
http://goo.gl/Msda9n

ISO 17799 - *International Standard Organization*
http://goo.gl/V6narp

ISO15504-1:2004 - SPICE - *Software Process Improvement and Capability dEtermination*
http://goo.gl/2tHHwL

ISO-19011, 2011 - *International Standard Organization*
http://goo.gl/5dhNWU

ISO 17799 - *International Standard Organization*
http://goo.gl/V6narp

ISO-12207 - *International Standard Organization*
http://goo.gl/gwmYO5

ISO-20000 - *International Standard Organization*
http://goo.gl/BRnPKt

ITAF
http://goo.gl/ZyD2iJ

ITIL - v3
http://itil-officialsite.com
http://itsmf.ca/fr
http://goo.gl/9YZZKh

Lean management
http://goo.gl/Zyw3GM

MACROSCOPE
http://goo.gl/4kPGqn

MEHARI
http://clusif.fr/
http://meharipedia.x10host.com/wp/home/

Method 6 sigma
http://piloter.org/six-sigma

PDCA – *Deming wheel*
http://goo.gl/HUhrKF

PMBoK - *Project Management Body of knowledge*
http://www.pmi.org/

PRINCE 2 - *Project in Controlled Environments*
http://goo.gl/UoXDg9

Risk IT
http://goo.gl/V5qQsq

RUP - *Rational Unified Process*
http://goo.gl/NScpc2

Scrum
http://www.scrum.org/

SWEBoK - *Software Engineering Body of knowledge*
http://www.swebok.org

TOGAF - *The Open Group Architecture Framework*
http://www.opengroup.org/togaf

Val IT - *Enterprise VALue : Governance of IT investments*
http://goo.gl/zlirh0

ZACHMAN
http://goo.gl/2NtdbR

* * *

ANEXO — L1 —

12 SURVIVAL RULES for PROJECT MANAGER LEADER

© Yvan Lauzon MBA

1.. **Always promise less, than what you can deliver**
(To be treated as a Hero, rather than a Zero).

2.. **Always keep close track of your projects**
(Make sure that the trajectory is still valid <ex: Initial objectives> and readjust quickly / Resources already used / Remaining routes & paths / Remaining resources …).

3.. **Take into account the needs expressed, but also latent needs**
(Not initially expressed, but still likely to result in Requests of type change: <Nice to have …>…).

4.. **Surround yourself with competent people in action**
(Having theoretical knowledge is good, but nothing replaces the experience gained by the practice).

5.. **Perform Early Stakeholder Mapping**
(RACI Matrix regularly updated to locate your Allies (natural, potential), Undecided, Opponents).

6.. **Keep your energies**
(Because the closing of the project is followed by several post-project activities).

7.. **Always set consistent OBJECTIVES (SMART-PURE-CLEAN), expecially in <Project Mode>**

8.. **Always keep your promises**
(Your boots must follow your lips).

9.. **Keep in mind that time is a limited & non-renewable resource**

10.. **Perception has very variable effects and impacts**
(Often difficult to anticipate, depending on the cultures; Perception is generating rumors).

11.. **Audit & Control of projects are important**
(Think about the traceability of decisions, yours and those of others working with you …).

12.. **Take more time to better <Plan your project>**
(We often go too quickly in realization mode; Sometimes failing long enough to ask the basic questions: Justification ? / Opportunities ? / Purpose ? / Issues ? / Impacts ?).

* * *

ANEXO — L2 —

12 Règles de survie du Chef de projet

© Yvan Lauzon MBA

1.. **Promettez toujours moins, que ce que vous pouvez livrer**
(Pour être traité comme un Héros, plutôt qu'un Zéro …).

2.. **Effectuez toujours un suivi rapproché de vos projets**
(S'assurer que la trajectoire est toujours valide <ex : Objectifs initiaux> et réajuster rapidement / Ressources déjà utilisées / Trajets restants / Ressources restantes …).

3.. **Tenez compte des besoins exprimés, mais aussi des besoins latents**
(Non exprimés initialement, mais qui risque tout de même d'aboutir en Demandes du changement du type : <Tant qu'à y être>, <Nice to have …>).

4.. **Entourez-vous de personnes Compétentes dans l'action**
(Avoir des connaissances théoriques c'est bien, mais rien ne remplace l'expérience acquise par la pratique).

5.. **Effectuez tôt la Cartographie des parties prenantes**
(Matrice stratégique & Matrice RACI) et revisitez le tout systématiquement, afin d'y situer vos Alliés (naturels, potentiels), vos Opposants, les Indécis, les Neutres).

6.. **Conservez vos Énergies**
(Car la clôture du projet est suivie des activités post-projet).

7.. **Fixez-vous des Objectifs SMART-PURE-CLEAN cohérents au <Mode Projet>**

8.. **Tenez toujours vos promesses**
(Vos bottines doivent suivent vos babines…).

9.. **Tenez compte que le temps est une ressource limitée et non renouvelable**

10.. **La Perception a des effets & impacts très variables**
(Souvent difficiles à anticiper, selon les cultures, et elle est génératrice de rumeurs).

11.. **Audit & Contrôle des projets sont importants**
(Pensez à la traçabilité des décisions, les vôtres et celles des autres …).

12.. **Prendre plus de temps pour mieux < Planifier votre projet >**
(On passe souvent trop rapidement en mode réalisation, en omettant de se poser assez longtemps les questions de base : Justification ? / Opportunités ? / Enjeux ? / Impacts ?).

* * *

ANEXO — L3 —

12 Reglas de supervivencia del Jefe de proyecto

© Yvan Lauzon MBA

1.. Prometa siempre menos de lo que pueda entregar
(Para ser tratado como un Héroe, no como un Cero …).

2.. Efectúe siempre un seguimiento cerrado en sus proyectos
(Asegúrese que la trayectoria es siempre válida <ej.: Objetivos iniciales> y reajuste rápidamente / Recursos ya utilizados / Trayectos restantes / Recursos restantes …).

3.. Tenga en cuenta las necesidades expresadas, pero también las necesidades latentes
(No expresadas inicialmente, pero que es posible que terminen en Peticiones de cambio del tipo: <Y si se está allí>, <Bueno tener…>).

4.. Rodéese de personas Competentes en la acción
(Tener los conocimientos teóricos está bien, pero no los reemplace por la experiencia adquirida en la práctica).

5.. Efectúe rápidamente la Cartografía de las partes interesadas
(Matriz estratégica & Matriz RACI) y revisite el todo sistemáticamente con el fin de situar sus Aliados (naturales, potenciales), sus Oponentes, los Indecisos (Neutros)).

6.. Conserve sus Energías
(Porque la Clausura del proyecto es seguida por las actividades post-proyecto).

7.. Fije sus Objetivos SMART-PUROS-LIMPIOS coherentes al <Modo Proyecto>

8.. Cumpla siempre sus promesas
(Sus pasos siguen sus labios).

9.. Tenga en cuenta que el tiempo es un recurso limitado y no renovable

10.. La Percepción tiene efectos e impactos muy variables
(Seguido difíciles de anticipar, según las culturas, generadora de rumores).

11.. Auditoria & Control de los proyectos son importantes
(Piense a la trazabilidad de las decisiones, las suyas y aquellas de otros …).

12.. Tome más tiempo para mejor < Planificar su proyecto >
(Seguido se pasar demasiado rápidamente en modo realización, omitiendo de cuestionarse las preguntas de base: ¿Justificación? / Oportunidades? / Lo que está en juego? / ¿Impactos?).

* * *

DESCRIPCIÓN DE LAS – ESTELA RIOS – PUBLICACIONE

GERENCIA GLOBAL DE PROYECTOS

/ **Estela Rios**, ingeniera, master en ciencias
Éd. Jade, 2015. ISBN: 978-981506-1-7

Finalmente un libro que sale de los senderos caminados que nos presenta un enfoque estratégico de la gerencia de proyectos.

Un libro dirigido a profesionales y a universitarios que trabajan en esta disciplina pero también pertinente para toda persona interesada en proyectos.

Un enfoque holístico de los proyectos que son presentados desde el punto de vista de los propietarios en lugar del punto de vista del gestor del proyecto. Un modelo de desempeño que considera el alcance de los resultados esperados y de los objetivos así como de la eficiencia.

Un libro integrador en el que encontramos, entre muchos otros, los conceptos siguientes:

- Fase de mutación del proyecto.
- El ecosistema del proyecto.
- El proyecto responsable.
- El desempeño responsable.
- La red de propietarios del proyecto.
- La red de clientes del proyecto…

Conceptos no comunes en los libros actuales de la disciplina. Esos conceptos avanzados en el libro buscan la responsabilidad social y el desarrollo sustentable en la conducción de los proyectos, dimensiones indispensables en la realidad actual.

Un libro fácil a leer y a comprender pero que nos hace reflexionar. La autora nos hace viajar a través de los diferentes elementos esenciales de los proyectos de manera eficaz. Dos casos (túnel bajo la Mancha e Itaipu), muy pertinentes. Las metáforas del elefante blanco y de Penélope, la princesa griega son simpáticas y reveladoras.

Un libro producto de los conocimientos y de la experiencia de la autora que ha enseñado en más de 35 países alrededor del mundo. Aplicable a diferentes contextos y culturas.

Finalmente un libro practico y útil para toda persona interesada a la disciplina, como mencionado antes, y también para toda persona que desee construir un proyecto de manera estructurada.

Felicitaciones a la autora por tener el coraje de salir de los senderos caminados y por arriesgarse a presentarnos otra manera de ver los proyectos. También por animarnos a pensar que hemos nacido para hacer proyectos!

Leon-Michel Serruya,
Ex-directeur programme MBA de l'UQAM
Ex director del programa de MBA en la Universidad UQAM

DESCRIPCIÓN DE LAS – YLA Formation inc. -- PUBLICACIONES

La firma YLA Formation inc. (YLA) publica libros digitales gratuitos (eBooks) desde 2003, así como libros en papel disponibles en las librerías universitarias.

Los libros digitales gratuitos están disponibles bajo pedido en: newpmp2.0@gmail.com
Los libros pagados en papel se pueden pedir EN LÍNEA a través de: WWW.COOPSCOOUTAOUAIS.COM

Este libro está disponible en francés e inglés.
He aquí una descripción de esos seis libros.

-.-.-.

liderazgo distintivo. En total, 20 roles se dividen en 10 categorías, en 4 niveles. Este libro contiene 3 listas de más de 100 atributos de habilidades cada una, aplicables a las personas más importantes para el éxito del proyecto, a saber: Ejecutivo de alto nivel que actúa como patrocinador (Presidente, Vicepresidente, Ministro, Viceministro, Director General...), Jefe de Proyecto y Gerente Público. También se incluye: 40 atributos de habilidad de los principales Negociadores (muy útiles para gestionar mejor las relaciones con los grupos de interés) / Una lista de las mejores prácticas de gestión... / 12 reglas de supervivencia para los Jefes de Proyecto Leader…

NOTA: Un artículo, tomado de este libro trilingüe sobre la Modelización, ha sido seleccionado por un comité de lectura del PMI FRANCE para su inclusión en un libro del PMI en francés sobre Liderazgo organizacional.
Ver pagina 81.

-.-.-.

-.-.-.

Un artículo, tomado de este libro trilingüe sobre la Modelización, ha sido seleccionado por un comité de lectura del PMI FRANCE para su inclusión en un libro del PMI en francés sobre Liderazgo organizacional.

ATTESTATION

« Article dans un ouvrage avec Comité de lecture »

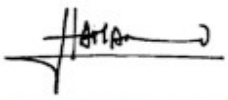
La Région Globale, communauté de Management de projet francophone, est une initiative stratégique du « PMI France Chapter »

Je soussigné atteste par la présente que Monsieur Yvan Lauzon, Professeur, MBA, Expert-conseil à l'international et Professeur contractuel à l'UQ-ENAP a contribué à l'Ouvrage Collectif de la Région Globale.

En effet, son article « Modélisation des rôles et compétences clés du chef de projet » a été retenu par le comité de lecture de l'Ouvrage Collectif.

L'ouvrage Collectif de la Région Globale, dont le thème est « le leadership organisationnel », est le fruit du travail collaboratif d'experts en management de projet de la zone francophone.

Fait à Paris, le 23 mars 2019,



Jean-Christophe Hamani
Vice-Président PMI France
Fondateur Région Globale

PMI France Chapter
www.pmi-france.org
Association loi 1901
SIRET no 79288590700016
48 rue Sarrette
75014 Paris (France)

YLA PUBLICACIONES

YLA Formation inc. (YLA) *publishes since 2003 FREE eBooks* (*) *and hard copy sold books* (**).

* * *

BOOKS – SOLD by BOOKSTORE

* **Modelización de los roles y habilidades clave del líder del proyecto: estructura de desglose de competencias** (CBS -- Competence Breakdown Structure). 978-1-989364-09-3. (2019-03).

- **Project Manager Roles & Main Skills Attribute: Competence Breakdown Structure (CBS) Model**
  ISBN: 978-1999410629 – (2018-09)

• **Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet: Modèle CBS** (Competence Breakdown Structure) – 978-1999410636 – (2018-09).

- **DOING BETTER by doing differently TOGETHER** (ED.2) – 978-1999461478 – (2018-10).

• **FAIRE MIEUX en faisant autrement TOUS ENSEMBLE** (ÉD.2) – 978-1999461485 – (2018-10).

- **Developing the collective intelligence in project teams (ED.2)** – 978-1989364000 – (2019-01).

• **Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet** (ÉD.2) – 978-1989364017 – (2019-01).

- **Let the Collective Intelligence of Your Work Team Break Out** – 978-1989364079 – (2019-01).

• **Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail** – 978-1989364086 – (2019-01).

- **Managing Projects better, even Complex ones (ED.2)** -- 978-1989364147 – (2019-06).

• **Mieux gérer vos Projets, même Complexes** (ED.2) -- 978-1989364130 – (2019-06).

- **Multi-criteria Evaluation of Public Projects** – 978-1999461447 – (2019-08).

• **Évaluation multicritère des projets publics** – 978-1999461430 – (2019-08).

• **Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne** (ED.2) – 978-1989364116 – (2019-05)

• **Approche intégrée de la gestion de l'information: Meilleures pratiques pour une performance pérenne** (ED.2) – 978-1989364123 – (2019-08).

* * *

(*): Available FREELY upon request: **newmanagement2.0@gmail.com**

(**): SOLD hard copies could be ordered online via: **WWW.COOPSCOOUTAOUAIS.COM**

-- OR --

EDITOR-PUBLISHER: YLA FORMATION inc.
C.P. 24006, CSP POINTES, H1A 4Z2, CANADA
newpmp2.0@gmail.com