

(01-009) - Comparative analysis of the competencies of Prosci's IPMA and ADKAR models applied to change management in the digital enterprise

Martínez García, Mariló ¹; De Los Rios Carmenado, Ignacio ¹

¹ GESCAN -UPM

In the field of project management, the identification and development of competencies are critical elements for the success of an organisation. The International Project Management Competence Model (IPMA) and the Prosci Model for Change Management (ADKAR) have certain similarities in their objectives, however, their differences have not been thoroughly analysed.

This paper carries out a comparative analysis of the competencies of both models, their similarities and synergies, as well as the opportunities that alignment might imply for effective project implementation.

This is done by reviewing the literature, standards, competencies and processes. The results highlight areas of convergence, as well as critical points, highlighting that the integrative approach of both models can be particularly relevant in projects linked to digital domains. Due to the speed and nature of this type of projects, efficient project management is necessary, but, in addition, organisational and individual alignment to change is essential for success, in order to successfully deal with the complexity of the projects.

Keywords: IPMA competencies; ADKAR model; Project Management; Change Management; Digital Transformation

Análisis comparativo de las competencias IPMA y ADKAR de Prosci aplicados a la gestión del cambio en la empresa digital

En el campo de la gestión de proyectos, la identificación y desarrollo de competencias son elementos críticos para el éxito de una organización. El Modelo Internacional de Competencia en la Dirección de Proyectos (IPMA) y el Modelo de Prosci para la Gestión del Cambio (ADKAR) presentan ciertas similitudes en sus objetivos, sin embargo, no se han analizado a fondo sus diferencias.

En esta comunicación se lleva a cabo un análisis comparativo de las competencias de ambos modelos, sus similitudes y sinergias, así como las oportunidades que podría implicar la alineación para la implementación efectiva de proyectos.

Para ello se hace una revisión de la literatura, sus estándares, competencias y procesos. Los resultados resaltan áreas de convergencia, así como puntos críticos, destacando que el enfoque integrador de ambos modelos puede tener especial relevancia en los proyectos ligados a ámbitos digitales. Por la velocidad y naturaleza de este tipo de proyectos, se hace necesario una gestión eficiente de proyectos, pero, además, es imprescindible para el éxito la alineación organizacional e individual al cambio, para afrontar con éxito la complejidad de los proyectos

Palabras clave: Competencias IPMA; Modelo ADKAR; Gestión de Proyectos; Gestión del Cambio; Transformación Digital

Correspondencia:



©2024 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Agradecimientos: Ignacio de los Ríos Carmenado. Catedrático del Área de Proyectos de Ingeniería en la UPM, Certified Project Manager (PDP) International Project Management Association (IPMA). (IPMA-C), Vicepresidente 2º de AEIPRO-IPMA Spain, Director Cátedra Banco de Alimentos

1. Introducción

La gestión de proyectos es una disciplina que se ha convertido en el eje central en la gestión de las empresas y organizaciones de todos los sectores y todos los tamaños. Es una vía clara para estructurar el trabajo en la mayoría de las organizaciones y, sobre todo, es una disciplina que ayuda a alcanzar con éxito los objetivos a nivel de proyecto y de compañía. Autores como (Kerzner, 2017) argumentan que una gestión de proyectos eficaz es esencial para el éxito empresarial, ya que proporciona la estructura necesaria para enfrentar las restricciones de costes, tiempo y calidad, al tiempo que maximiza el valor entregado a los *stakeholders*.

Modelos como la International Project Management Association (IPMA) juegan un papel crucial. Abordan la gestión de proyectos desde una perspectiva holística, poniendo énfasis en las competencias de los individuos involucrados en la gestión de proyectos (IPMA, 2019, s. f.) y prioriza a las personas y a sus competencias de comportamiento (De Los Rios et al., 2015). Este ámbito cubre las actitudes y destrezas del director de proyecto, para la gestión de personas, la gestión de competencias, una de las partes importantes en el éxito de la gestión basada en proyectos. Además, se enfatiza el desarrollo profesional continuo y la ética y responsabilidad social en la gestión de personas.

A pesar de la importancia e impacto de la gestión de proyectos, cada vez más autores indican que es necesario implantar un enfoque multidisciplinar a la hora de abordarlos. Muchos de ellos enfatizan la necesidad de incorporar la gestión del cambio como elemento clave. En una revisión de la literatura publicada a este respecto (Hornstein, 2015) sugiere en sus conclusiones, que el cambio es una consecuencia inevitable de la ejecución de los proyectos, y que la forma en que se "gestiona" el cambio influye en el éxito del proyecto. Otros autores como (Kerzner, 2017) plantean que la implantación y aceptación de una metodología de gestión de proyectos puede ser difícil si la cultura de la organización ofrece una gran resistencia al cambio.

Numerosa literatura publicada, sobre la de gestión del cambio, presenta evidencias y estudios en esta misma línea. J. M. Hiatt (J. M. Hiatt, 2006) identificó los aspectos interrelacionados de la gestión de proyectos y la gestión del cambio. Propone que se puede lograr un mejor rendimiento organizativo y una mayor productividad adoptando un enfoque integrador de las intervenciones basadas en proyectos. Y el análisis de (J. Hiatt & Creasey, 2012) y (The Prosci ADKAR MODEL. Inc, s. f.) sobre la gestión del cambio organizacional, subrayan la necesidad de abordar la resistencia al cambio y facilitar una transición suave para los individuos y la organización. La gestión efectiva del cambio, no solo asegura la implementación exitosa de proyectos, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional que valora y promueve la adaptabilidad y la innovación.

Por otro lado, nos encontramos un entorno de cambio exponencial provocado por la digitalización y la implantación de tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial Generativa. Autores como (Lang & Müller, 2021) plantean que las nuevas tecnologías, especialmente en las áreas SMAC (social, móvil, analítica, nube) suponen un desarrollo constante que altera al gran velocidad la economía, y también la sociedad. Otro elemento clave es el impacto medioambiental en relación con los objetivos sostenibles de desarrollo (Fernandes et al., 2022). Cada vez más autores están de acuerdo en que la este impacto de las tecnologías disruptivas y la Transformación Digital (TD) que implica, debe estar en un concepto Transformación Digital Sostenible (TDS). Las empresas deben considerar en sus procesos el impacto ambiental y social de sus actividades en el largo plazo, y no solo mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

En esta línea, el (IPMA Council of Delegates Meeting, s. f.) de 2024 expone que IPMA examina constantemente cómo afecta la sostenibilidad a los objetivos de los proyectos. Un tema clave

de los debates es el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) y los criterios para la evaluación del impacto medioambiental, social y de Gobernanza (ESG). La integración de la IA en la gestión de proyectos y los marcos de sostenibilidad no buscan únicamente en mejorar la eficiencia, sino también, en impulsar un cambio positivo.

Todo esto refuerza la idea de que en los procesos de Transformación Digital Sostenible (TDS), se hace más necesario la integración de la gestión de proyectos, la gestión del cambio y la adaptación al entorno la transformación digital sostenible (TDS). La integración de estos modelos puede suponer una mejora sustancial en el éxito de los proyectos y en adaptación de las organizaciones a la disrupción de la tecnología y el impacto medioambiental. En el presente trabajo se analizan dos de los modelos más representativos en los campos de la gestión de proyectos y gestión del cambio, y cómo su integración, puede mejorar las oportunidades de éxito y la adaptación a los procesos de transformación digital sostenible.

2. Objetivo

El objetivo de este estudio es realizar un análisis comparativo de los modelos IPMA de gestión de proyectos y Prosci de gestión del cambio y su modelo ADKAR, similitudes y sinergias para la implementación efectiva de proyectos.

3. Marco teórico y conceptual de los modelos IPMA y ADKAR

3.1. Descripción de los fundamentos teóricos de IPMA

El modelo de la International Project Management Association (IPMA) es un enfoque integral para la gestión de proyectos, que se caracteriza por su enfoque centrado en las competencias. IPMA define un conjunto de competencias que un director de proyectos debe poseer y que se integran en el “Ojo de la Competencia”. Esta representación muestra el universo de competencias para la Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos. (*Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos.*, s. f., p. 25)

Figura 1: Ojo de las Competencias - IPMA



Fuente: (*Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos.*, s. f., p. 25)

Las competencias se dividen en tres áreas: Perspectiva, Personas y Práctica

Competencias de Personas: Consisten en las competencias personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en un proyecto, programa o portfolio, o para dirigirlo.

Competencias de Práctica: Son los métodos, herramientas y técnicas específicos utilizados en proyectos, programas y carteras de proyectos para lograr su éxito.

Competencias de Perspectiva: Bajo esta denominación se agrupan los métodos, herramientas y técnicas a través de las cuales los individuos interactúan con su entorno, así como las razones que mueven a las personas, organizaciones y a las sociedades a empezar y sostener proyectos, programas y carteras de proyectos.

Cada una de estas áreas se componen de diferentes elementos de competencias, hasta un total de 29. Cada una cuenta con Indicadores clave de competencia (ICCs), y además, existen indicadores clave de desempeño (ICD) que aseguran el éxito del proyecto, la medición y el seguimiento del avance del proyecto.

IPMA se caracteriza por un enfoque integral que asegura que la gestión de proyectos no se centre exclusivamente en los aspectos técnicos, sino que también se desarrollen las habilidades interpersonales y del contexto empresarial y social de sus proyectos. Numerosas investigaciones han demostrado que el modelo IPMA, focalizado en las personas y sus competencias (De los Ríos, et al, 2010, 2021, 2015; Salgado et al, 2017; Palma et al, 2011; Guerrero and De los Ríos, 2012; Cerezo-Narváz et al, 2019; Herrera-Reyes et al, 2018) permite que los directores de los proyectos desarrollen las capacidades necesarias para afrontar escenarios complejos, gestionar y liderar los equipos, para alcanzar el éxito de los proyectos. Como estándares internacionales para la dirección de proyectos, las competencias de comportamiento IPMA, con la ética y los valores, han demostrado ser los elementos más adecuados y necesarios para superar los posibles conflictos en relación con las partes implicadas, sentando los “cimientos” para que las personas lleguen a trabajar juntas en los proyectos, con compromiso y confianza (Cazorla and De los Ríos, 2019, 2023) con impactos positivos en la organización y en la sociedad.

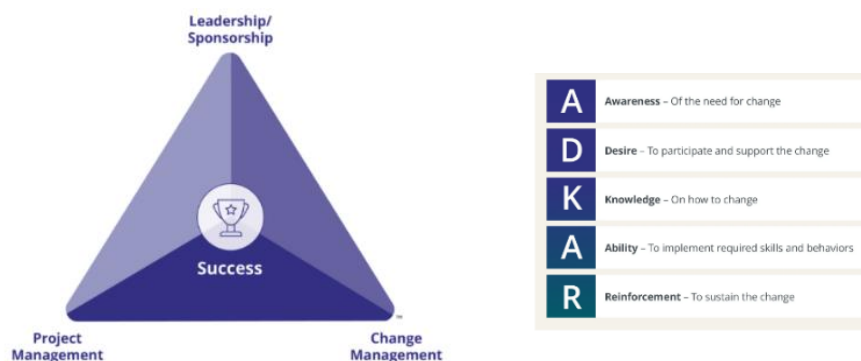
El modelo IPMA enfatiza en la generación de los cambios en las organizaciones desde proyectos. Desde el elemento de competencia “cambio y transformación” se orienta a capacitar a las personas para ayudar a las organizaciones a cambiar o transformar su organización, para obtener los beneficios y metas desde los proyectos (IPMA, 2019, s. f.)

3.2. Descripción de los fundamentos teóricos de Prosci para la gestión del cambio

El Modelo del Cambio de Prosci es un enfoque estructurado y basado en la investigación para gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. Se caracteriza por tener una perspectiva holística de la gestión del cambio, y por potenciar las sinergias entre liderazgo, proyectos y el cambio individual. Plantea estos tres aspectos como esenciales para lograr una transformación organizacional exitosa. Este modelo de afrontar el cambio lo denominan “Modelo de Triángulo del Cambio de Prosci” (The Prosci Change Triangle. Inc., s. f.) **y presenta 4 elementos clave:**

1. **Definición del éxito del cambio:** Implica la necesidad de definir el éxito del cambio, incluyendo el propósito, los objetivos del proyecto y los beneficios para el individuo y la organización.
2. **Liderazgo/Sponsorship:** Se refiere a la importancia del apoyo activo y visible de los líderes y patrocinadores del proyecto. El liderazgo proporciona la dirección, los recursos y la autoridad necesarios para impulsar el cambio.
3. **Integración con la Gestión de Proyectos:** El modelo reconoce la necesidad de integrar la gestión del cambio con las prácticas de gestión de proyectos para asegurar que el cambio sea entregado de manera efectiva, en tiempo y forma, y que se alcancen los resultados y beneficios esperados del cambio.
4. **Gestión del Cambio: Modelo ADKAR** (The Prosci ADKAR MODEL. Inc, s. f.): Es el elemento central del modelo de Prosci, y representa las cinco etapas que los individuos deben atravesar en los procesos de cambio exitosos: Awareness (Conciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Habilidad) y Reinforcement (Refuerzo). Este modelo proporciona un marco para comprender y facilitar el cambio a nivel personal y organizacional.

Figura 2: Modelo Prosci TPC – ADKAR



Fuente: Modelo Prosci

Este modelo pone énfasis en la importancia de entender y gestionar el cambio desde las personas que están implicadas en el proceso de cambio. **Propone que el éxito de cualquier iniciativa, además del éxito de lado técnico del proyecto, depende de cómo cada una de las personas en la organización adoptan y se adaptan al cambio.** ADKAR es un acrónimo que representa las cinco etapas consecutivas que una persona debe alcanzar para un cambio efectivo: Este modelo se destaca por su enfoque práctico y orientado a la acción. Aspectos Clave de ADKAR. (The Prosci ADKAR MODEL. Inc, s. f.)

- A Awareness (Conciencia):** Se refiere a la conciencia de la necesidad de cambio. Es crucial que los individuos entiendan por qué es necesario el cambio, cuáles son los factores que lo impulsan y cómo la situación actual puede mejorar al adoptar el cambio.
- D Desire (Deseo):** Representa el deseo de participar y apoyar el cambio. Este componente se enfoca en motivar a los individuos, abordando tanto los incentivos personales como los obstáculos que podrían impedir su compromiso con el cambio.
- K Knowledge (Conocimiento):** Implica tener el conocimiento sobre cómo realizar el cambio. Esto incluye entender los nuevos procesos, herramientas o comportamientos necesarios para implementar el cambio efectivamente.
- A Ability (Habilidad):** Se refiere a la capacidad de implementar el cambio a nivel de habilidades y comportamientos. Este paso implica la traducción del conocimiento en acción, asegurando que los individuos puedan desempeñar eficazmente sus roles dentro del nuevo entorno o sistema.
- R Reinforcement (Refuerzo):** Enfocado en sostener el cambio a largo plazo. Este último paso implica asegurar que hay medidas en lugar para reforzar y consolidar los cambios, previniendo así el regreso a las prácticas antiguas.

El Modelo de Triángulo del Cambio complementa y se apoya en el modelo ADKAR al reconocer que el éxito del cambio no solo depende de una gestión del cambio eficaz a nivel individual, sino también de un liderazgo fuerte y una gestión de proyectos sólida. Este modelo integrado, asegura que el cambio se gestione de manera integral dentro del contexto más amplio de la organización y sus proyectos

4. La Transformación Digital Sostenible y la importancia de la gestión del cambio

Como se apuntaba en la introducción, la tecnología está provocando una disrupción y aceleración sin precedentes en el ámbito empresarial y social. En la publicación de la OCDE (Arnold et al., 2023) se plantea como la digitalización y el cambio hacia sistemas económicos más ecológicos, están provocando cambios importantes y perturbadores en toda la OCDE. Las tecnologías digitales están transformando continuamente el qué y cómo producen y funcionan las economías, con avances en microelectrónica, datos y tecnología digital.

Esta revolución no sólo propicia la creación de nuevos proyectos y modelos de negocio, sino que exige también, una adaptación organizacional constante y profunda (Schwab, 2017) y un cambio cultural y organizacional hacia la agilidad y la adaptabilidad (Kane et al., 2015)

Otro elemento clave, es la necesidad de integrar, el impacto medioambiental en relación con los objetivos sostenibles de desarrollo (Fernandes et al., 2022). Cada vez más autores están de acuerdo en que la transformación digital debe ser una transformación digital sostenible, en el que las empresas deben considerar en sus procesos el impacto ambiental y social de sus actividades en el largo plazo, y no solo mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

Estos cuatro elementos (el impacto de la digitalización; la necesidad de integración en estos procesos de todos los aspectos medioambientales y de desarrollo sostenible; la necesidad de acompañar todos estos procesos de TDS con la adaptación de las competencias y la cultura de las organizaciones, y en general, de la sociedad; y por último, la cada vez mayor velocidad del cambio), **hacen necesario plantear modelos de gestión de proyectos integrados con modelos de gestión del cambio, centrados en las personas y en las competencias necesarias, para la adopción y adaptación a la TDS cada vez más acelerada y constante.**

5. Metodología para la comparación de los modelos IPMA y ADKAR

En este apartado se realiza un resumen de la metodología de investigación utilizada la comparación de los dos modelos.

En la tabla 1 se muestran las consideraciones iniciales de la investigación.

Tabla 1. Consideraciones iniciales de la investigación

Factor	Consideraciones iniciales
Objeto de estudio	Modelos IPMA y ADKAR
Delimitación de la investigación	Se ha centrado en las Competencias del Modelo IPMA y en el Modelo Prosci en los factores de éxito del Triángulo TPC y los elementos de ADKAR para el cambio.
Fuentes de información	Se ha basado fuentes primarias de información como libros, revistas, informes y sitios web. Se han utilizado fuentes secundarias de información como bibliotecas y bases de datos.
Método de investigación	Se ha utilizado el método analítico/deductivo.
Técnica de recolección de datos	Se empleó el análisis de documentos
Análisis e interpretación de datos	

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de bibliografía.

El proceso seguido para la definición de los indicadores ha sido el siguiente:

1. Revisión de las fuentes de información existentes.
2. Definición de categorías para la agrupación de la información
3. Selección de la información relevante en cada Modelo
4. Identificación similitudes y sinergias en los indicadores seleccionados por competencia del Modelo IPMA y los elementos del Modelo Prosci

6. Resultados

6.1. Categoría e indicadores

A continuación, se presentan la categoría e indicadores que se utilizarán para la detección de similitudes y sinergias relevantes entre ambos modelos. Los indicadores surgen a partir de revisión de bibliografía referente al tema.

Tabla 2. Indicadores de Comparación

INDICADOR	LEYENDA
Indicadores Clave de las Competencias IPMA Vs Elementos Prosci-ADKAR	<p>Permite comparar los ndicadores Clave de las Competencias (ICCs) de IPMA, con los elementos clave del Modelo Prosci de acuerdo con su definición, y se establecen los siguientes indicadores</p> <p>Valoración 3: Existe coincidencia en los Objetivos, Proceso e Impacto en la organización entre cada una de las ICCs -por cada una de las áreas y los elementos del TCP de Prosci y/o los de ADKAR</p> <p>Valoración 2: Existe coincidencia en dos de los tres aspectos (Objetivos, proceso, impacto) entre cada una de las ICCs -por cada una de las áreas y los elementos del TCP de Prosci y/o los de ADKAR</p> <p>Valoración 1.- Existe coincidencia en uno de los tres aspectos (Objetivos, proceso, impacto) entre cada una de las ICCs -por cada una de las áreas y los elementos del TCP de Prosci y/o los de ADKAR</p> <p>Valoración 0- No existen coincidencias en el objetivo, proceso e impacto en la organización</p>

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se presenta otro nivel de comparación en el punto 5.3 que son los pasos establecidos entre ambas metodologías en su *roadmap* de implantación.

6.2. Análisis comparativo de las competencias de los modelos en base a los indicadores establecidos

A continuación se muestran las tablas comparativas de los Indicadores clave de competencia (ICCS) con los elementos clave del Triángulo del Cambio de Prosci. En base a los indicadores establecidos en la metodología. Se representa en tres tablas agrupadas por las áreas de competencias del modelo IPMA.

Figura 3. Comparación IPMA-Prosci. Competencias de Perspectiva

Indicadores Clave de la competencia	Indicador	Elemento Prosci/ADKAR				Elemento ADKAR			
		Líderazgo	Éxito Proyecto	G. Proyecto	G. Cambio	Aw.	D	K	Abilit y R
Estrategia	11								
Se alinea con la misión y visión organizacional	3		3						
Identifica y aprovecha oportunidades para influenciar la estrategia organizacional	3		3						
Desarrolla y asegura la validez continua del negocio /justificación organizacional									
Determina, evalúa y revisa los factores críticos de éxito	3		3						
Determina, evalúa y revisa los indicadores claves de desempeño	2		2						
Gobernanza, estructuras y procesos	13								
Conoce los principios de la dirección de proyectos y la forma en que se implementan	2			2					
Conoce y aplica los principios de dirección de programas y la forma en que se implementan	2			2					
Conoce y aplica los principios de dirección de cartera de proyectos y la forma en que se implementan	2			2					
Funciones de apoyo									
Alinea el proyecto con la toma de decisiones, las estructuras de información y los requerimientos de calidad de la organización	3			3					
Alinea el proyecto con los procesos y funciones de recursos humanos	2			2					
Alinea el proyecto con los procesos y funciones de finanzas y control	2			2					
Cumplimiento, estándares y regulaciones	7								
Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con la legislación relevante	1			1					
Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todas las regulaciones relevantes de seguridad, salud y medio ambiente	1			1					
Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todos los códigos de conducta y regulación profesional relevante	1			1					
Identifica y se asegura de que el proyecto cumple con todos los principios y objetivos de sostenibilidad relevante	1			1					
Evalúa, usa y desarrolla estándares y herramientas profesionales para el proyecto	3			3					
Evalúa, realiza un análisis comparativo y mejora la competencia organizacional de dirección de proyecto									
Poder e interés	8								
Evalúa las ambiciones y los intereses personales de otros y su potencial impacto en el proyecto	3				3				
Evalúa la influencia informal de individuos y grupos y su impacto potencial en el proyecto	3				3				
Evalúa las personalidades y estilo de trabajo de otros y los emplea en beneficio del proyecto	2				2				
Cultura y valores	9								
Evalúa la cultura y valores de la sociedad y sus implicaciones para el proyecto	3				3				
Alinea el proyecto con la cultura formal y los valores corporativos de la organización	3				3				
Valora la cultura y los valores informales de la organización y sus implicaciones para el proyecto	3				3				

Fuente: Elaboración propia- Basada en los Modelos IPMA y Prosci

Figura 4. Comparación IPMA-Prosci. Competencias de Personas

Indicadores Clave de la competencia	Indica-dor	Elemento PCT -Prosci				Elemento ADKAR			
		Lide-rasgo	Éxito	G. Proy.	G. Cambio	Aw.	D	K	Abilit y R
Autoreflexión y Autogestión	7								
Identifica y reflexiona acerca de las maneras en que sus propios valores y experiencias afectan al trabajo	1						1		
Construye confianza en sí mismo sobre la base de las fortalezas y debilidades personales	2						2		
Identifica y reflexiona acerca de las motivaciones personales para establecer metas y mantener el enfoque	3					3			
Organiza el trabajo personal dependiendo de la situación de sus propios recursos									
Asume la responsabilidad por el aprendizaje y el desarrollo personal	1							1	
Integridad personal y fiabilidad	3								
Reconoce y aplica valores éticos a todas las decisiones y acciones	1	1							
Promueve la sostenibilidad de salidas y resultados	2		2						
Asume la responsabilidad por sus propias decisiones y acciones									
Actúa, toma decisiones y las comunica de forma coherente									
Completa las tareas meticulosamente a fin de ganar confianza de otros									
Comunicación Personal	13								
Proporciona a otros una información clara y estructurada y verifica su comprensión	2					2			
Facilita y promueve la comunicación abierta	3					3			
Escoge el estilo y canales comunicación para las necesidades de la audiencia, situación y nivel de dirección	3					3			
Se comunica eficazmente con equipos virtuales	3					3			
Utiliza el humor y el sentido de la perspectiva cuando es apropiado	2					1	1		
Relaciones y participación	9								
Inicia y desarrolla relaciones personales y profesionales	2					1		1	
Construye y facilita redes sociales y contribuye en ellas	2					1		1	
Demuestra empatía mediante la escucha, la comprensión y el apoyo	2					2			
Muestra confianza y respeto animando a otros a compartir sus opiniones o preocupaciones									
Comparte su propia visión y objetivos para obtener la participación y el compromiso de otros	3					3			
Liderazgo	7								
Inicia acciones y ofrece ayuda y consejo proactivamente									
Se apropia y muestra compromiso	1					1			
Proporciona dirección, instrucción y tutoría para guiar y mejorar el trabajo de individuos y equipos	2							2	
Ejerce sobre otros el poder y la influencia apropiados para lograr los objetivos	2		2						
Toma decisiones, las hace cumplir y las revisa	2		2						
Trabajo en equipo	2								
Selecciona y construye el equipo									
Promueve la cooperación y la interconexión de los miembros del equipo	2					2			
Apoya, facilita y revisa el desarrollo del equipo y de sus miembros									
Empodera a los equipos delegando tareas y responsabilidades									
Reconoce los errores para facilitar el aprender de las equivocaciones									
Conflictos y crisis	12								
Anticipa y previene posibles conflictos y crisis	3					3			
Analiza las causas y consecuencias de conflictos y crisis y selecciona la respuesta más apropiada	3					3			
Media y resuelve conflictos y crisis y/o su impacto	3					3			
Identifica y comparte aprendizaje de conflictos y crisis para mejorar la práctica futura	3					3			
Ingenio	6								
Estimula y apoya un entorno abierto y creativo	1					1			
Aplica pensamiento conceptual para definir situaciones y estrategias									
Aplica técnicas analíticas para analizar situaciones, información financiera y organizacional y tendencias									
Promueve y aplica técnicas creativas para encontrar alternativas y soluciones	2					2			
Promueve una visión holística del proyecto y su contexto para mejorar el proceso de toma de decisiones	3		3						
Negociación	6								
Identifica y analiza los intereses de todas las partes implicadas en la negociación	2					2			
Desarrolla y evalúa opciones y alternativas con potencial para cubrir las necesidades de todas las partes	2					2			
Define una estrategia de negociación en la línea con los propios objetivos, aceptable para todas las partes	2					2			
Alcanza acuerdos negociados con otras partes, que están en línea con los objetivos propios									
Detecta y aprovecha posibilidades adicionales de ventas y adquisiciones									
Orientación a resultados	15								
Evalúa todas las decisiones y acciones desde el punto de vista del impacto en el éxito del proyecto y Obj. Org.	3		3						
Equilibra las necesidades y los medios para optimizar los resultados y el éxito del proyecto	3		3						
Crea y mantiene un ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo	3					3			
Promueve y "vende" el proyecto, sus procesos y resultados	3					3			
Proporciona resultados y gana aceptación	3		3						

Fuente: Elaboración propia- Basada en los Modelos IPMA y Prosci

Figura 5. Comparación IPMA-Prosci. Competencias de Práctica

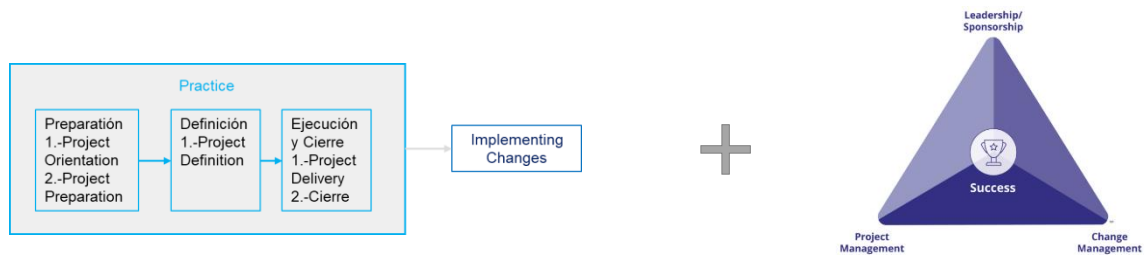
Indicadores Clave de la competencia	Indica-dor	Elemento PCT -Prosci				Elemento ADKAR			
		Lide-rasgo	Éxito	G. Proy.	G. Cambio	Aw.	D	K	Abilit y R
Diseño del proyecto	10								
Reconoce, prioriza y revisa los criterios de éxito	3		3						
Revisa, aplica e intercambia lecciones aprendidas de y con proyectos	1			1					
Determina la complejidad y sus consecuencias para el enfoque	2		2						
Selecciona y revisa el enfoque de la dirección del proyecto	2			2					
Diseña la arquitectura de ejecución del proyecto	2			2					
Requisitos y objetivos	5								
Define y desarrolla la jerarquía de metas del proyecto	3		3						
Identifica y analiza las necesidades y requisitos de las partes interesadas	2				3				
Prioriza y decide acerca de los requisitos y criterios de aceptación									
Alcance	2								
Define los entregables del proyecto	2			1	1				
Estructura el alcance del proyecto									
Define los paquetes de trabajo del proyecto									
Establece y mantiene la configuración del alcance									
Tiempo	2								
Define las actividades requeridas para ejecutar el proyecto									
Determina el esfuerzo de trabajo y la duración de las actividades	2			1	1				
Decide en relación con el cronograma y el enfoque de la fase									
Secuencia las actividades del proyecto y crea un cronograma									
Realiza seguimiento al progreso en relación con el cronograma y hace los ajustes necesarios									
Organización e información	2								
Evalúa y determina las necesidades de las partes interesadas en relación con la información y documentación	2				2				
Define la estructura, funciones y responsabilidades del proyecto									
Establece la infraestructura, los procesos y los sistemas para el flujo de información									
Implementa, hace seguimiento y mantiene la organización del proyecto									
Calidad	2								
Desarrolla, supervisa su implementación, y revisa un plan de gestión de la calidad para el proyecto									
Revisa el proyecto y sus entregables para asegurarse de que cumplen con los requisitos de la calidad									
Verifica el logor de los objetivos de la calidad del proyecto y recomienda acción correctiva y/o preventiva necesaria									
Planifica y organiza la validación de los resultados del proyecto									
Asegura la calidad a lo largo del proyecto	2			1	1				
Finanzas	2								
Estima los costes del proyecto									
Establece el presupuesto del proyecto	2				2				
Asegura los fondos para el proyecto									
Desarrolla, establece y mantiene un sistema de gestión financiera y de informes del proyecto									
Hace seguimiento a las finanzas del proyecto para identificar y corregir desviaciones									
Recursos	2								
Desarrolla un plan estratégico de recursos para entregar el proyecto	2				2				
Define la calidad y cantidad de los recursos requeridos									
Identifica las fuentes potenciales de recursos y negocia su adquisición									
Ubica y distribuye los recursos de acuerdo a las necesidades definidas									
Evalúa el uso de los recursos y toma acciones correctivas necesarias									
Aprovisionamiento									
Acuerda necesidades de aprovisionamiento, opciones y procesos									
Contribuye a la evaluación y selección de proveedores y socios									
Contribuye a la negociación y acuerdo sobre los términos contractuales cumplan los objetivos									
Supervisa la realización de los contratos, aborda cuestiones y solicita compensación donde es necesario									
Planificación y control	10								
Inicia el proyecto y desarrolla y logra acuerdos sobre el plan de dirección del proyecto	2		2						
Controla el desempeño del proyecto contra la planificación del proyecto y toma cualquier medida correctiva necesaria	2				2				
Informa sobre el progreso del proyecto	2				2				
Evalúa, logra acuerdos e implementa cambios en el proyecto	2				2				
Cierra y evalúa una fase o el proyecto	2				2				
Riesgo y oportunidad	2								
Desarrolla e implementa un sistema de gestión de riesgos									
Identifica riesgos y oportunidades	2				2				
Evalúa la probabilidad e impacto de los riesgos y oportunidades									
Selecciona estrategias e implementa planes de respuesta para abordar riesgos y oportunidades									
Evalúa y hace seguimiento a riesgos, oportunidades y a las respuestas implementadas									
Partes interesadas	15								
Identifica las partes interesadas y analiza su interés e influencia	3				3				
Desarrolla y mantiene una estrategia para las partes interesadas y un plan de comunicación	3				3				
Se compromete con ejecutivos, promotores y alta dirección para lograr su compromiso	3				3				
Se compromete con usuarios, socios, proveedores y otras partes para lograr su cooperación y compromiso	3		3						
Organiza y mantiene redes y alianzas	3				3				
Cambio y transformación	12								
Evalúa la adaptabilidad al cambio de las organizaciones	3				3				
Identifica los requerimientos del cambio y las oportunidades de transformación	3				3				
Desarrolla una estrategia de cambio o transformación	3				3				
Implementa la estrategia de gestión del cambio o transformación	3				3				

Fuente: Elaboración propia- Basada en los Modelos IPMA y Prosci

6.3. Análisis Comparativo de los Modelos de Implantación

A nivel metodológico, en el siguiente esquema se muestra el *roadmap* de IPMA comparado con el Triángulo del Cambio de Prosci (PCT). Se puede comprobar la complementariedad de ambos modelos. La práctica del proyecto de IPMA, cuenta con tres fases: Preparación, Definición, Ejecución y Cierre. La fase siguiente al Cierre del Proyecto es la Implementación de los cambios. (Hedeman & Riepma, 2023a, p. 21) y ésta se centra exclusivamente en gestión del cambio. A su vez, en el Triángulo del cambio de Prosci aparecen la gestión de proyectos y la gestión del cambio. Como se ha visto en la introducción, en la mayoría de los casos estudiados, la gestión de proyectos y del cambio se realizan de manera independiente y secuencial. Una representación sería la figura 6.

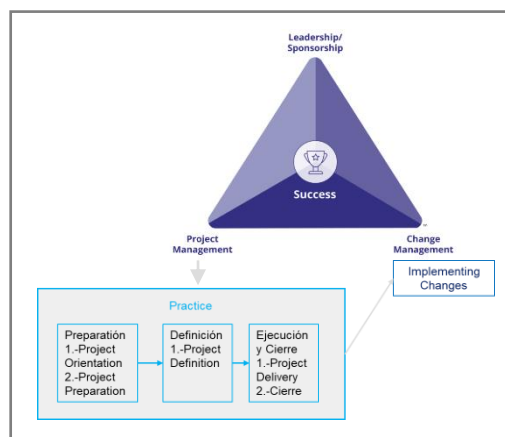
Figura 6. Roadmap IPMA y TCP Prosci: dos modelos secuenciales



Fuente: Elaboración propia basada en el Roadmap ICB4. (Hedeman & Riepma, 2023^a, p. 21) y Triángulo del Cambio de Prosci- (The Prosci Change Triangle. Inc., s. f.)

En la siguiente figura se muestra una representación hacia un modelo integrado. Ambos modelos presentan similitudes y tienen como elementos clave de su modelo la importancia del liderazgo, el propósito, definición del éxito, la comunicación y el entrenamiento como elementos esenciales para el éxito en sus respectivos ámbitos. Y ambos tienen a las personas en el centro, como elemento clave para el éxito. En el caso el modelo IPMA se centra más en las competencias requeridas por los directores de proyecto para llevar a cabo proyectos exitosamente, Prosci pone un énfasis en el proceso de cambio a nivel individual y organizacional.

Figura 7. Roadmap IPMA y TCP Prosci: hacia un modelo integrado



Fuente: Elaboración propia basada en el Roadmap ICB4. (Hedeman & Riepma, 2023^b, p. 21) y Triángulo del Cambio de Prosci- (The Prosci Change Triangle. Inc., s. f.)

La implantación conjunta de la gestión de proyectos según la IPMA, el Modelo del Triángulo de Prosci, y el modelo ADKAR para la gestión del cambio, podrían **representar una fusión estratégica que abarcará tanto la excelencia en la ejecución de proyectos como la efectividad en la gestión del cambio**. Esta integración no solo podría maximizar el potencial de éxito de los proyectos y las iniciativas de cambio, implantar cultura organizacional resiliente y adaptable. Y como se apuntaba en la introducción, este enfoque integrado permitiría abordar de manera más exitosa los desafíos que la digitalización y la necesidad de integración de los requisitos medioambientales y sociales que las empresas y la sociedad debe abordar.

Este tipo de modelos integrados aprovecharía las fortalezas complementarias y prepararía a la organización para una adaptación continua frente a los cambios exponenciales asociados con la tecnología y necesidad de una gestión sostenible. La integración de la gestión de proyectos y del cambio organizativo promueve una cultura de agilidad y adaptabilidad, permitiendo a la organización responder de manera efectiva a las demandas cambiantes.

6.4. Análisis Cualitativo y cuantitativo de los indicadores de comparación de competencias

En base a los indicadores establecidos en la metodología se comprueba que existen grandes ámbitos de coincidencia entre ambos modelos. Si se analiza en base a las áreas de competencias comprobamos lo siguiente:

En el área de **competencias de Perspectiva**, existe una gran alineación entre los Indicadores Clave de Competencia (ICCS) y los elementos del Modelo Prosci. En base a los indicadores establecidos se alcanza un 84% de la puntuación máxima. Siendo especialmente relevante la alineación de las competencias “estrategia”, “Poder e Interés” y “Cultura y Valores”.

En el área de **competencias de Personas**, también encontramos una gran alineación, aunque en este caso es menor que el anterior. El porcentaje que se alcanza es del 65%. Siendo las competencias más destacadas por su coincidencia las de “Orientación a resultados” “Conflictos e Intereses” “Relaciones y Participación” y “Comunicación Personal”. En esta área al realizar el análisis comparativo se han tenido en cuenta las ICCs con impacto en la organización, si se hubiese considerado el impacto individual, el porcentaje hubiera sido mayor.

En la última área de **competencias de Práctica**, el porcentaje es menor, es del 46%, aunque todavía se puede considerar relevante. En este área se ha considerado que muchas de las competencias están muy directamente relacionadas con la ejecución técnica del proyecto y no se han considerado procesos u objetivos coincidentes con la gestión del cambio. Las competencias más alineadas han sido “ Cambio y transformación”, “Partes interesadas” “Planificación y Control” y “Diseño del proyecto”.

6.5. Conclusiones

A continuación, se desarrolla un marco para esta integración y convergencia, de las competencias del modelo IPMA y de los elementos clave del modelo Prosci .

Las personas como elemento clave del éxito en los dos modelos: El modelo IPMA se basa fundamentalmente en el desarrollo de competencias personales y de liderazgo en los directores de proyectos. Esta es su gran fortaleza y carácter diferencial del modelo. Por otro lado, el modelo ADKAR-Prosci se centra en el cambio a nivel individual, promoviendo la necesidad de concienciación, deseo y capacidad para adoptar nuevos procesos o herramientas. La combinación de ambos puede fomentar un entorno donde los directores de proyectos no solo están técnicamente preparados sino también están preparados para integrar y liderar el cambio necesario para el éxito del proyecto desde la propia gestión de proyectos. La integración de estos modelos promueve un entorno donde el crecimiento

profesional y personal se desarrolla conjuntamente, facilitando así la adaptabilidad y la resiliencia organizacional. Esto tiene un valor más relevante frente los procesos de transformación digital sostenible, las personas como elemento clave para el éxito, y es compartido por los dos modelos.

Enfoque Integral y estratégico en la Gestión de Proyectos y Gestión del cambio, con definición clara del éxito: Tanto IPMA como Prosci reconocen la importancia de tener una visión y objetivos claros para el éxito de un proyecto. En Proci, la definición del propósito es crucial, ya que proporciona la dirección y la justificación para todas las actividades del proyecto. Prosci sostiene que el cambio debe apoyar los objetivos estratégicos y, por lo tanto, el éxito del cambio debe medirse en términos de contribución a esos objetivos. IPMA define el éxito del proyecto no solo en términos de cumplimiento de plazos, presupuesto y alcance, sino también en relación con la satisfacción de las partes interesadas y los resultados a largo plazo. Y ambas metodologías plantean una gestión integral integrando la gestión de proyectos y la gestión del cambio. La convergencia en este punto permitiría una gestión holística que contemple tanto la ejecución técnica del proyecto como la dimensión personal del cambio.

Liderazgo y Patrocinio Efectivo: Tanto el Modelo del Triángulo de Prosci como la modelo IPMA se destaca la importancia crítica del liderazgo y el patrocinio en el éxito de los proyectos y las iniciativas de cambio. En ambos casos se enfatiza que el éxito del proyecto y del cambio requiere un fuerte apoyo ejecutivo, no solo en términos de recursos, sino también en el compromiso con los objetivos del proyecto, los beneficios y proceso del cambio.

Mayores probabilidades de adopción del cambio necesario, y acelerado, en los procesos de Transformación Digital Sostenible. La integración de ambas modelos permitiría abordar de manera más exitosa los cambios exponenciales de la digitalización y las necesidades de adaptación a los requerimientos medioambientales y sociales. En este contexto, no solamente se hace relevante alcanzar el éxito en los proyectos de implantación, sino que el éxito debe estar medido en base al nivel de adopción del cambio que buscan en la organización. Y el rigor y sistematización de la modelo IPMA de gestión de proyectos, centrada en las competencias, alinea con los objetivos de cambio individual y organizacional en el que se basa Prosci y su modelo ADKAR. Los procesos de transformación digital sostenible, así entendidos, pueden ser la vía más clara para implementar las exigencias del desarrollo sostenible en las organizaciones desde una perspectiva holística e integradora

En conclusión, la implantación conjunta de la gestión de proyectos según la IPMA, el Modelo del Triángulo de Prosci, y el modelo ADKAR crea un marco robusto y comprensivo para la gestión de proyectos y cambios. Esta integración no solo mejora las probabilidades de éxito de proyectos y transformaciones, sino que también fomenta una cultura organizacional resiliente y adaptable, preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del futuro, provocados por la velocidad y las necesidades de la Transformación Digital Sostenible.

Referencias

- 0_DESI_Full_European_Analysis_2022_2_C01IJgPAatnNf0qL2LL103tHSw_88764.pdf.
(s. f.).
- 1_DESI_2022_Thematic_chapters__Human_capital_Dym9fab8y3imrqSQX0bQczXHt8_8876
5.pdf. (s. f.).
- ADKAR Model | Essay and Report Writing Guide | 15 Writers. (2020, junio 3).
<https://15writers.com/student-resources/adkar-model/>
- Alhawamdeh, A. (2021). *Recommendation to Improve Project Management Practices of the Case Company [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö]sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]*. <http://www.theseus.fi/handle/10024/496526>
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. John Wiley & Sons.
- Arnold, E., Paunov, C., Planes-Satorra, S., Serger, S. S., & Mackle, L. (2023). *OCDE. Navigating Green and Digital Transitions: Five Imperatives for Effective STI Policy*.
- Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos*. (s. f.). Recuperado 8 de marzo de 2024, de <https://ipmamexico.com/wp-content/uploads/2019/12/ICB4.pdf>
- Cazorla, A., de los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). *Working With People (WWP) in Rural Development Projects: A Proposal from Social Learning*. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(SPE70), 131-157.
- De Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). *Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence*. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493-503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>
- De Los Rios, I., Rodriguez, F., & Pé, C. (2015). *Promoting Professional Project Management Skills in Engineering Higher Education: Project-Based Learning (PBL) Strategy**. *International Journal of Engineering Education*, 31, 1-15.
- Doppelt, Y. (2003b). *Implementation and Assessment of Project-Based Learning in a Flexible Environment*. *International Journal of Technology and Design Education*, 13(3), 255-272. <https://doi.org/10.1023/A:1026125427344>
- Doppelt, Y. (2003a). *Implementation and Assessment of Project-Based Learning in a Flexible Environment*. *International Journal of Technology and Design Education*, 13(3), 255-272. <https://doi.org/10.1023/A:1026125427344>
- Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). *Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects*. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311-324. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.004>
- Fernandes, C., Pires, R., & Gaspar Alves, M.-C. (2022). *Digital Entrepreneurship and Sustainability: The State of the Art and Research Agenda*. *Economies*, 11(1), 3. <https://doi.org/10.3390/economies11010003>

- Gemino, A., Reich, B. H., & Sauer, C. (2015). *Plans versus people: Comparing knowledge management approaches in IT-enabled business projects. International Journal of Project Management*, 33(2), 299-310. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.012>
- Gómez-Senent, E., González-Cruz, M. C., Capuz-Rizo, S., & Martínez-Almela, J. (2010). *ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LA NCB3_ICB3 DE IPMA EN RELACIÓN CON LA TEORÍA DEL PROYECTO.*
- Gratiela, B. (2014). *ADKAR Model vs Quality Management Change. Annales of Dunarea de Jos University.*
- Guerrero Chanduvi, D., & De Los Rios Carmenado, I. (2013). *MODELOS INTERNACIONALES DE COMPETENCIAS PROFESIONALES. DYNA INGENIERIA E INDUSTRIA*, 88(1), 266-270. <https://doi.org/10.6036/5269>
- Guerrero, D., & De Los Ríos, I. (2012). *Professional Competences: A Classification of International Models. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1290-1296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.290>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). *A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hanif, S. (2023). *Developing Organizational Change Capabilities using ADKAR model of Change: The Efficacy of Context Sensitive Training: Organizational Change using ADKAR Model. Journal of Workplace Behavior*, 4(1), Article 1.
- Hedeman, B., & Riepma, R. (2023a). *Project Management by ICB4. Van Haren Publishing.* <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ueurmad/detail.action?docID=30971112>
- Hedeman, B., & Riepma, R. (2023b). *Project Management by ICB4. Van Haren Publishing.* <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ueurmad/detail.action?docID=30971112>
- Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change ; an introduction to change management from the editors of the Change Management Learning Center (Second edition). Prosci Learning Center Publications.*
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community (First edition). Prosci Learning Center Publications.*
- Hornstein, H. A. (2015). *The integration of project management and organizational change management is now a necessity. International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- Inc, P. (s. f.). *El Modelo ADKAR® de Prosci | Prosci. Recuperado 2 de enero de 2024, de https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar*
- IPMA, 2019. (s. f.). *Recuperado 11 de abril de 2024, de https://pman.org/wp-content/uploads/2020/10/IPMA_ICB-1-PROJECTm_2019__WEB_shop-1.pdf*
- IPMA Council of Delegates meeting. (s. f.). *IPMA International Project Management Association. Recuperado 1 de abril de 2024, de https://ipma.world/news/ipma-council-of-delegates-meeting/*

- Jaaron, A. A. M., Hijazi, I. H., & Musleh, K. I. Y. (2022). *A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management. Technology Analysis & Strategic Management*, 34(6), 655-667.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1915975>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.*
<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Case Studies (1.^a ed.)*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119389040>
- Lang, F., & Müller, T. (2021). *Success Factors of ICT Projects in Digital Transformation. European Project Management Journal*, 11, 24-36.
<https://doi.org/10.18485/epmj.2021.11.2.3>
- Müller, R., & Söderlund, J. (2015). *Innovative approaches in project management research. International Journal of Project Management*, 33(2), 251-253.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.001>
- Öhman, J. (s. f.). *Developing a model for successful organizational change – Case 3M Nordic Region.*
- Palma, M., Ríos, I. D. L., & Miñán, E. (2011). *Generic competences in engineering field: A comparative study between Latin America and European Union. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 576-585. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.144>
- Paramitha, T. A., & Suroso, D. K. T. & I. (2020). *ADKAR MODEL TO MANAGE ORGANIZATIONAL CHANGE. International Journal of Research Science and Management*, 7(1), Article 1.
- Ramírez, A. C., & Chanduví, D. G. (2011). *COMPARACIÓN DE CUATRO SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN DEL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.*
- Ríos Carmenado, I. de los, Ros, A., Ortiz-Marcos, I., Fernández, A., Río, M. del, & Romera, A. (2010). *Cooperative model for learning and assessment of behavioural competences in project management according to ipma-ncb model. Selected Proceedings from the 13th International Congress on Project Engineering: Badajoz, July 2009, 2010, ISBN 978-84-614-0185-7, Págs. 499-512, 499-512.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3310507>
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown.
- Serrano, Á. R. (s. f.). *Análisis de sinergias entre las principales metodologías para la gestión de proyectos.*
- Soroka-Potrzebna, H. (2019). *STUDENT COMPETENCES IN THE FIELD OF PROJECT RISK MANAGEMENT ON EXAMPLE OF IPMA-STUDENT PROGRAMME. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 20(3), 257-269.
<https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.7253>
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). *Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>

The Prosci ADKAR MODEL. Inc, P. (s. f.). The Prosci ADKAR® Model | Prosci. Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

The Prosci Change Triangle. Inc., P. (s. f.). The Prosci Change Triangle (PCT) Model. Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://www.prosci.com/methodology/pct-model>

Torre, Á. P. de la. (s. f.). Competencias de la Dirección de Proyectos. Recuperado 26 de marzo de 2024, de <https://www.aepro.com/es/certificacion/competencias.html>

Yagüe, J. L. (2009). Selected Proceedings 2009.

Youssef Elabshihy, H., & Saad, M. (2023). Change Management as a Mediating Variable on the Relationship between Digital Transformation and Project Management Efficiency. Journal of Business and Management Sciences, 11(3), 189-204. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-3-4>

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

