

Trabajo Fin de Máster
Máster en Organización Industrial y Gestión de
Empresa

Aplicación de Project Excellence Baseline en un
Proyecto Industrial

Autor: Carlos Bellido Feria

Tutor: Guillermo Montero Fernández-Vivancos

**Dep. Organización Industrial y Gestión de
Empresas II
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla**

Sevilla, 2018



Trabajo Fin de Máster
Máster en Organización Industrial y Gestión de Empresas

Aplicación de Project Excellence Baseline en un Proyecto Industrial

Autor:

Carlos Bellido Feria

Tutor:

Guillermo Montero Fernández-Vivancos

Profesor titular

Dep. Organización Industrial y Gestión de Empresas II

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2018

Trabajo Fin de Máster: Aplicación de Project Excellence Baseline en un Proyecto Industrial

Autor: Carlos Bellido Feria

Tutor: Guillermo Montero Fernández-Vivancos

El tribunal nombrado para juzgar el Trabajo Fin de Máster arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2018

El Secretario del Tribunal

ÍNDICE

Índice	7
Índice de Figuras	9
1. Introducción	11
1.1 <i>Antecedentes y motivación</i>	11
1.2 <i>Objeto del Trabajo</i>	11
1.3 <i>Estructura del Trabajo</i>	12
2. Estado del Arte	15
2.1 <i>Introducción</i>	15
2.2 <i>Relación del concepto temporalidad en un proyecto</i>	16
2.3 <i>Gestión de beneficios del proyecto</i>	18
2.4 <i>Gestión del cambio</i>	20
2.5 <i>Gestión de Recursos Humanos</i>	22
2.6 <i>Excelencia a través de las lecciones aprendidas</i>	23
2.7 <i>Excelencia mediante la relación entre criterios de éxito y factores críticos de éxito</i>	24
2.8 <i>Sostenibilidad</i>	25
3. Project Excellence Baseline	27
3.1 <i>Introducción</i>	27
3.2 <i>Excelencia en la Gestión de Proyectos</i>	29
3.2.1 <i>Conceptos generales en la Gestión de Proyectos</i>	31
3.2.2 <i>Estándares de Excelencia</i>	33
3.2.3 <i>Propósito y usuarios de la PEB</i>	39
3.2.4 <i>Concepto de excelencia y de excelencia en los proyectos</i>	41
3.2.4 <i>Mejora continua como base de la excelencia</i>	43
3.2.5 <i>Sostenibilidad</i>	44
3.3 <i>Desarrollo del Modelo</i>	47
A. <i>Área Personas y Propósitos</i>	47
B. <i>Área Procesos y Recursos</i>	56
C. <i>Área Resultados del proyecto</i>	58
3.4 <i>Evaluación de un Proyecto</i>	65
3.4.1 <i>Evaluación de la excelencia en un Proyecto</i>	66
3.4.2 <i>Alcance de la evaluación</i>	67
3.4.3 <i>Proceso de evaluación</i>	69
3.4.4 <i>Puntuaciones del modelo</i>	71
4. Aplicación del Modelo	79
4.1 <i>Introducción</i>	79

4.2	<i>Escenario de Aplicación del Modelo</i>	81
	Organización	81
	Estructura organizativa de organización	82
	Equipo de proyecto y su estructura	82
	Proyecto	83
	Evaluación del Proyecto por la comisión	86
4.3	<i>Aplicación y Evaluación</i>	89
	Desarrollo del cuestionario	89
	Evaluación	107
	Vías de mejora	115
5.	Conclusiones	117
6.	Bibliografía	121
7.	Anexos	127
7.1	<i>Anexo A. Resultados de cuestionario</i>	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Gestión de beneficios a través de Proyectos.	19
Ilustración 2: Relación demanda / potencial del cambio	21
Ilustración 3: Estructura organizativa enfocada a Proyectos	32
Ilustración 4: Modelo de evaluación IPMA originario	34
Ilustración 5: Estructura modelo IPMA PEM	35
Ilustración 6: Valores relacionados con las áreas clave	37
Ilustración 7: Estructura de la PEB	38
Ilustración 8: Ciclo de Deming (PDCA)	43
Ilustración 9: Evaluación de un Programa	68
Ilustración 10: Evaluación de un Proyecto	68
Ilustración 11: Evaluación de un Programa y sus Proyectos	69
Ilustración 12: Tabla de puntuación áreas Personas&Propósitos y Recursos&Procesos	72
Ilustración 13: Tabla de puntuación del nivel de satisfacción de los interesados	74
Ilustración 14: Tabla de puntuación de los resultados del proyecto	77
Ilustración 15: Perfil de excelencia por criterios - PEM	112
Ilustración 16: Perfil de excelencia por Áreas - PEM	112
Ilustración 17: Perfil de excelencia por criterios - Cuestionario	113
Ilustración 18: Perfil de excelencia por áreas - Cuestionario	113
Ilustración 19: Perfil de excelencia por criterios - Comparativa	114
Ilustración 20: Perfil de excelencia por áreas - Comparativa	114

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y motivación

Este trabajo ha sido realizado para promover y dar conocimiento del concepto de Excelencia en la Gestión de Proyectos. Frente a la gran diversidad de estándares, asociaciones y modelos diseñado para la Gestión de Proyectos, tan solo la asociación IPMA (International Project Management Association) ha hecho especial hincapié en el concepto de Excelencia. A través de los diferentes estándares diseñados por el IPMA y la aplicación de su modelo, se puede evaluar o guiar para conseguir el grado de excelencia de cualquier proyecto, programa o cartera.

El concepto de Excelencia aplicado a la gestión de proyectos ha sido poco estudiado e investigado por la comunidad docente, lo que lo convierte en un concepto con amplios márgenes de mejora y aplicación. Este trabajo está motivado por la promoción del concepto de Excelencia, siendo uno de los objetivos difundir los conceptos y estándares que permitan alcanzar el mayor grado de excelencia en la gestión de proyectos.

1.2 Objeto del Trabajo

El objetivo principal del trabajo es la aplicación del modelo Project Excellence Model (PEM) del IPMA a un proyecto real, que permitirá evaluar y medir el grado de excelencia alcanzado en la gestión del proyecto. Mediante la utilización de diferentes tablas de puntuación pertenecientes al modelo y el desarrollo de un cuestionario se realizará la evaluación del grado de excelencia en la gestión de proyectos del propio proyecto. Además, se comprobará el grado de semejanza entre los resultados

obtenidos mediante las tablas propias del modelo PEM del IPMA y el cuestionario desarrollado y se propondrán mejoras de los puntos débiles obtenidos de la evaluación.

El desarrollo del trabajo permitirá tener conocimiento sobre el concepto de Excelencia en la Gestión de Proyectos, áreas y fases de un proyecto donde se evaluará y las competencias y habilidades que un equipo de proyecto guiado por un líder de proyecto deben tener para conseguir un alto grado de excelencia.

La descripción del modelo junto a sus áreas claves y criterios permitirán tener una visión global del proyecto y de su gestión, permitiendo el entendimiento de la aplicación de las tablas de evaluación del proyecto y el desarrollo del cuestionario.

1.3 Estructura del Trabajo

El trabajo se distribuye principalmente en dos grandes bloques, un primer bloque teórico donde se desarrolla y explica el estándar de la línea base de excelencia y la aplicación del modelo PEM del IPMA. Además, se realizará una revisión del estado del arte en la gestión de proyectos y el concepto de excelencia. En el segundo bloque se tomará un escenario real de un proyecto y se le aplicará el modelo para la evaluación del grado de excelencia alcanzado en la gestión de proyectos. Esto permitirá analizar los puntos débiles a los que se les realizará una propuesta de mejora y los puntos o áreas donde se ha alcanzado un alto grado de excelencia. También se desarrollará un cuestionario que permitirá la evaluación del grado de excelencia y su aplicación al proyecto. Con ello se conseguirá evaluar las desviaciones del propio cuestionario respecto a los métodos de evaluación propuestos por el modelo, así como las áreas y competencias donde los resultados son equiparables y por tanto tiene un alto grado de similitud en la evaluación respecto al modelo.

El bloque teórico comienza con la revisión del estado del arte en la gestión de proyectos y el concepto de excelencia. Conceptos como la sostenibilidad o el liderazgo tomarán una gran importancia y serán muy relevantes en la gestión de proyectos mostrándose como principales indicios de la orientación de las líneas de investigación actuales en el área de gestión de proyectos.

Seguidamente, se desarrollará y explicará los conceptos del estándar PEB (“Project Excellence Baseline”) del IPMA, estableciendo las bases para la consecución de la excelencia en la gestión de un proyecto, programa o cartera. Se analizará y expondrá su principal herramienta en la evaluación y metodología para alcanzar la excelencia, el modelo PEM (“Project Excellence Model”).

En el bloque práctico se realizará una breve descripción del escenario de aplicación del modelo mediante tablas y el cuestionario que se desarrollará. Se realizará un análisis de la aplicación del modelo según las diferentes áreas y criterios, así como un estudio de los resultados obtenidos de la aplicación al proyecto real.

Por último, en base a los resultados obtenidos se propondrán líneas de mejora en las áreas y criterios donde no se haya alcanzado un alto grado de excelencia y se medirá los resultados obtenidos en el cuestionario frente a los obtenidos mediante las tablas del modelo, obteniendo una propia evaluación del cuestionario y comprobando la equiparación de los resultados obtenidos.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 Introducción

En esta sección del trabajo se realizará un pequeño estudio de parte de la bibliografía relacionada con la gestión de proyectos y de sus áreas más importantes.

Debe destacarse, la escasez que existe de artículos de investigación del área de gestión de proyectos enfocados a la búsqueda de la excelencia y de la aplicación de las diferentes herramientas de gestión para asegurar el éxito del proyecto cumpliendo con los criterios de sostenibilidad.

Se presentarán diferentes temas concretos aplicados a la gestión de proyectos, como son el concepto de temporalidad en un proyecto, la gestión de recursos humanos, beneficios y cambios, las lecciones aprendidas, los criterios y factores de éxito, así como su relación, y por último la sostenibilidad.

El concepto de temporalidad o tiempo está intrínsecamente relacionado con la excelencia en los proyectos (pilar básico de la triple restricción) ya que es condición mínima y necesaria para conseguir la excelencia en un proyecto.

En la mayor parte de las organizaciones, los proyectos y programas se utilizan como instrumentos de negocio para generar beneficios. Una gestión de proyectos excelente aumenta los ratios de satisfacción del cliente, generando valor para la organización.

Se ha dedicado una parte de la revisión del estado del arte a la gestión del cambio ya que los proyectos se utilizan como herramientas o elementos conductores de los cambios dentro de las organizaciones. Toda organización que quiera alcanzar la excelencia debe tener control sobre los cambios y los proyectos que gobiernan o conducen dichos cambios.

La gestión de los recursos humanos es vital para una organización que quiera adoptar un modelo organizativo enfocado a proyectos. La excelencia solo será alcanzada si se produce una transformación en la organización de forma que posea

una cultura de gestión de proyectos y los profesionales que son contratados o promocionados poseen una profunda filosofía de gestión de proyectos de manera excelente.

La retención y utilización del conocimiento es vital para garantizar la excelencia y optimizar los beneficios de la misma. Por ello, una de las herramientas más efectivas son las lecciones aprendidas, ya que con su utilización se minimiza el riesgo de repetir errores pasados y fomenta la cultura de la mejora continua, base del modelo de excelencia del IPMA.

La mención a los criterios de éxito y los factores críticos de éxito es debido a la estrecha relación del modelo PEM con el modelo EFQM, que sienta las bases de la excelencia en la gestión de proyectos.

Por último, se destaca el concepto de sostenibilidad en la gestión de proyectos, tomado como factor clave en el alcance de la excelencia en la gestión de proyectos según el modelo PEM del IPMA y como elemento conductor de un cambio de conducta en nuestra sociedad.

2.2 Relación del concepto temporalidad en un proyecto

Se iniciará esta sección con la definición de dos conceptos que normalmente inducen a error desde el punto de vista de la temporalidad y su acotación en el área de gestión de proyectos.

La definición de proyecto y proceso y sus diferentes relaciones con la duración o temporalidad que tienen implícitas es una de las definiciones posiblemente más dificultosas dentro de la gestión de proyectos.

Como ejemplo, una definición utilizada con frecuencia es la siguiente: “la entidad “proyecto” es una forma organizacional que tiene una duración menor al dominio organizacional que lo envuelve y desarrolla. Diferenciándose de las operaciones, que son definidas como procesos repetitivos que producen un mismo resultado” (“Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Fifth Edition,” 2013; Turner & Müller, 2003).

Sin embargo, esta definición clara y concisa del concepto de proyecto se puede ver afectada cuando la duración del proyecto es extensa o la dimensión del mismo es de gran envergadura, apareciendo “las temporalidades asociadas a las entregas de los proyectos” (Brookes, Sage, Dainty, Locatelli, & Whyte, 2017).

Estas temporalidades son fácilmente palpables en los grandes proyectos en los que “se pueden apreciar las múltiples temporalidades, apareciendo nuevas perspectivas que toman un proyecto, como una organización temporal” (Brookes et al., 2017).

En esta tipología de proyectos el concepto de temporalidad es ambiguo y puede no quedar clara la limitación del espacio temporal que abarca el proyecto. No obstante,

Naomi Brookes apuntilla: “Debe quedar claro a la hora de entender el concepto de temporalidad, que un **proyecto no es una organización temporal en función de la mayor o menor duración del mismo, sino en la posesión de una longevidad fija**”(Brookes et al., 2017; Grabher, 2002; Jacobsson, Lundin, & Söderholm, 2015).

En esta temporalidad, se puede definir a la organización como la entidad invariante en el tiempo: “Puede tomarse la organización que realiza el proyecto como una entidad “permanente” que mantiene su organización indefinidamente y que sienta las bases para tomar el proyecto como una organización que es temporal y que tiene una fecha de finalización”(Brookes et al., 2017).

Otro autor (Bechky, 2006) por ejemplo, caracteriza las organizaciones temporales como “flexibles, discontinuas y efímeras”.

En proyectos de gran envergadura se mezclan las diferentes temporalidades de las diferentes áreas y partes del proyecto, volviéndose un auténtico problema de gestión y por tanto un factor clave en el éxito del proyecto.

Para ello Naomi Brookes proporciona como solución: “tener muy en cuenta el sentido de la temporalidad dentro de los proyectos de gran envergadura y tomarlos como organizaciones temporales que ataquen las múltiples temporalidades que engloba un proyecto de estas características, utilizando las diferentes herramientas y técnicas de organización multi-temporal”(Brookes et al., 2017)

2.3 Gestión de beneficios del proyecto

En la revisión de la literatura se ha encontrado que la mayor parte de ésta se ha centrado en la entrega al cliente bajo las especificaciones y costes presupuestados y en la potenciación de la eficiencia.

Sin embargo, desde la perspectiva de un proyecto, la creación de valor o la adición de valor al proyecto es un objetivo estratégico, por lo que convierte a la efectividad en un factor clave en la generación de beneficios.

Una definición de los beneficios de un proyecto puede ser: “Los flujos de valor que surgen de un proyecto”(O Zwikael & Smyrk, 2012)

Por tanto, “A la hora de determinar si un proyecto ha sido exitoso o no, los equipos de gestión de proyectos necesitan definir claramente cómo se debe evaluar cada proyecto para poder decidir el éxito o fracaso del mismo” (Serra & Kunc, 2015).

Sin embargo, “no hay consenso en la definición del éxito de un proyecto”(Yu, Flett, & Bowers, 2005).

Esta escasez de estudio en éste área es sabida por la comunidad investigadora y docente, y se puede apreciar en diferentes artículos:

“La literatura del área de gestión de proyectos rara vez toma en cuenta la creación de valor por parte de la organización que realiza el proyecto”(Ofer Zwikael, 2016).

“No se ha tenido en cuenta la efectividad, que es clave desde la perspectiva de un proyecto en la creación de valor estratégico”(Dvir & Shenhar, 2007).

Esto implica la diferenciación entre el concepto de éxito en la gestión de proyectos y el éxito del proyecto.

“Mientras el éxito de la gestión de proyectos se enfoca en la eficiencia de las diferentes entregas a lo largo del proyecto, el éxito del proyecto engloba los beneficios que la organización recibe por la consecución exitosa del proyecto”(Cooke-Davies, 2002; Serrador, 2013).

“En el pasado el éxito de la consecución de un proyecto era evaluado basándose en el criterio de la triple constante: coste, entrega y alcance, que están fuertemente relacionados con la evaluación del desempeño de la gestión de proyectos”(Ika, 2009; Patanakul & Shenhar, 2012; Ofer Zwikael & Smyrk, 2011).

Por tanto, la generación de beneficios está estrechamente relacionada con el éxito del proyecto, convirtiéndose en el objetivo principal del proyecto y su evolución. Para garantizar el éxito de un proyecto y su generación de valor es necesario una gestión de beneficios del proyecto.

Según Ofer Zwikael: “Tras diversos estudios, existen evidencias empíricas que afirman que únicamente unas buenas prácticas de gestión de proyectos no son suficientes en el éxito de un proyecto, y que la combinación de la gestión de

proyectos junto a los procesos de gestión de beneficios significativamente mejoran los ratios de éxito del proyecto”(Ofer Zwikael, 2016).

Tanto la gestión de proyectos como la gestión de beneficios están fuertemente relacionados y por tanto el Project Manager y sus habilidades serán claves en el éxito del proyecto y por extensión en el éxito de la organización: “para la consecución del proyecto y por tanto la obtención del beneficio se necesitará el soporte del Project Manager” (Ofer Zwikael, 2016).

De esta forma las organizaciones enfocadas a proyectos establecen su viabilidad económica y “esto convierte a los proyectos en piezas estratégicas que contienen las claves para un posicionamiento estratégico en la actividad de creación de valor”(Gardiner, 2005).

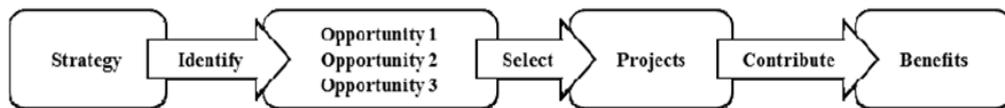


Ilustración 1: Gestión de beneficios a través de Proyectos.

Para optimizar el empleo de recursos y maximizar sus beneficios “las organizaciones evalúan y seleccionan los diferentes proyectos en función de los resultados esperados como beneficios para la consecución de la estrategia de negocio”(Serra & Kunc, 2015).

Es vital desde un punto de vista estratégico de la organización, la selección del mejor conjunto de proyectos que priorice la generación de beneficios. Tal y como cita Carlos Eduardo Martins Serra: “la creación de valor para la empresa, a través de una exitosa ejecución de la estrategia de negocio, depende en gran medida de los proyectos y programas, y su gestión adecuada generando los beneficios esperados”(Serra & Kunc, 2015).

Estos beneficios pueden ser divididos en dos subgrupos, beneficios intermedios y beneficios finales, que están intrínsecamente relacionados.

(Bradley, 2010) los define como: “los beneficios intermedios son todos aquellos que contribuyen a la consecución de los beneficios finales, y éstos directamente contribuyen a la consecución de uno o varios objetivos de la estrategia de la organización”.

2.4 Gestión del cambio

“Cualquier sistema organizativo, estructural o social, está expuesto a sufrir modificaciones o cambios” (Luhmann, 1995)

De esta forma, las organizaciones que desarrollan proyectos o programas, así como los mismos, están condicionados a dichos cambios.

Estos cambios, no obstante, pueden desglosarse en dos grandes grupos: cambios que son cuantitativos y que se pueden medir, y cambios cualitativos que son difíciles de determinar y están sujetos a la interpretación del observador.

Según Martina Huemann “Existen modelos de desarrollo que diferencian los cambios en: “cambios de primer orden” y “cambios de segundo orden”” (Roland Gareis & Huemann, 2008).

Los órdenes son definidos como: “El primer orden de cambio engloba los cambios que son graduales y cuantitativos, el segundo orden afecta a aquellos cambios que son cualitativos y que se producen de forma espontánea”(Levy & Merry, 1986).

Como ejemplos de este segundo orden pueden ser la ruptura y cambio a un nuevo posicionamiento de la organización o la transformación de la misma.

Para Gareis “Los cambios pueden nacer desde la creación de una nueva alianza estratégica debido a una fusión con otra empresa, o la adquisición de nuevas tecnologías que introduzcan nuevos cambios en la organización” (R Gareis, 2008).

En el siguiente gráfico extraído del artículo (Roland Gareis & Huemann, 2008), se puede observar como los cambios de primer orden son graduales y se pueden medir, variando tan solo su potencial de cambio en la organización. Mientras que los cambios de segundo orden poseen una alta demanda de cambio, aunque el potencial del cambio sea relativamente bajo.

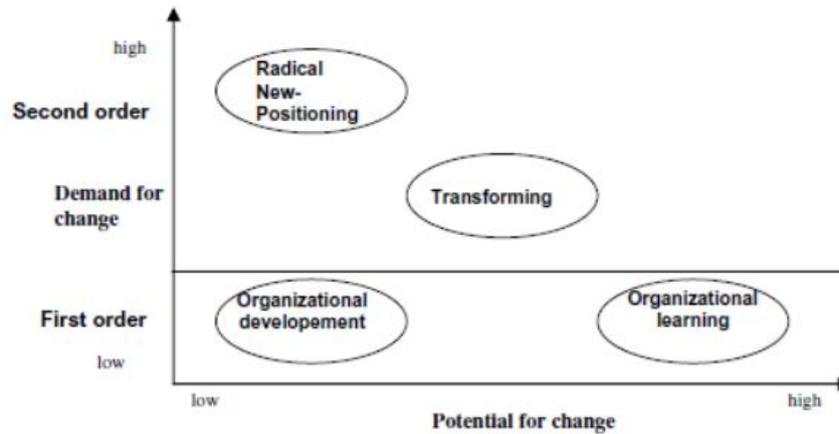


Ilustración 2: Relación demanda / potencial del cambio

Normalmente los cambios descritos anteriormente se gestionan con la ayuda de proyectos que permitan controlar y gestionar eficazmente la implantación de todos los cambios.

En este aspecto Gareis puntualiza: “Diferentes modelos de gestión del cambio diferencian una serie de fases en el proceso del cambio. La diferenciación de los tipos de cambio, permite el diseño de procesos de cambio específicos, así como la asignación de proyectos o programas a las diferentes fases del cambio”(R. Gareis, 2005).

Finalmente, se debe destacar que la relación entre la gestión de los cambios y la aplicación de las herramientas de gestión de proyectos aplicadas al control y la gestión de los cambios es novedosa y que la comunidad de investigación trabaja en dicha área.

2.5 Gestión de Recursos Humanos

“En la actualidad gran parte de las empresas y organizaciones tienden a tomar un modelo empresarial orientado a proyectos” (Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, & Conyon, 1999).

Ese modelo empresarial “supone la adopción de profundos cambios en la estructura de la empresa y en las funciones de todas las áreas, especialmente en la gestión de los recursos humanos”(Knight, 1977).

Una estrategia organizacional basada en la gestión por proyecto necesita que los departamentos se alineen a las necesidades de la empresa con la nueva orientación a proyectos. Según Whittington “En el siglo XXI las organizaciones que trabajan con proyectos tienen características específicas y significantes”(Whittington et al., 1999).

“La principal diferencia de este tipo de organizaciones es la utilización de los proyectos como herramienta de organización del trabajo, cuyas características dependerán de la complejidad del entorno y los medios con los que se desarrollará.”(Morris, 1997).

Las empresas orientadas a proyectos, tienen características especiales y peculiaridades propias de la gestión de proyectos. Este tipo de organizaciones se basan en la utilización de herramientas y técnicas específicas de la gestión de proyectos.

Para (Martina Huemann, 2010) “las empresas orientadas a proyectos son caracterizadas por una explícita cultura de la gestión de proyectos, basada en la utilización de una amplia variedad de conceptos de gestión, como Lean Management, Total Quality Management, Learning Organization o Business Process Re-Engineering”.

Además, las empresas orientadas a proyectos normalmente poseen una cultura de gestión caracterizada por “la orientación al cliente, orientación a procesos, utilización de equipos multifuncionales e interdisciplinarios”(Lang & Rattay, 2005), “net-working con clientes y proveedores,”(R. Gareis, 2005), “y el empoderamiento (empowerment)”(Beirne, 2006).

En este caso, el departamento de recursos humanos tendrá que modificar su gestión y alinear su política con el nuevo enfoque: “es necesario que la gestión de recursos humanos cambie radicalmente para poder dar soporte en un entorno orientado al proyecto. El aprendizaje y entrenamiento de la gestión de proyectos es percibido como una de las funciones clave de la “Gestión de Recursos Humanos” para poder ofrecer soporte al desarrollo de la empresa en su transformación a una empresa

orientada a proyectos”(Bredin & Söderlund, 2006; M Huemann, Keegan, & Turner, 2007).

Uno de los objetivos fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos es la creación de valor añadido, para ello “dicha gestión deberá estar alineada a la estrategia de la empresa” (Paauwe, 2004), diseñando y creando un mapa de relaciones empleados - organización.

Para (Paauwe, 2004) “Es vital que la Gestión de Recursos Humanos describa y acuerde con el empleado una relación en la que el intercambio no debe ser solo laboral, sino que debe existir un intercambio de competencias, conocimiento, información, aprendizaje, participación y buen desempeño”.

Esto permitirá la contratación y promoción de líderes de equipo de trabajo o Project Managers que garanticen un rendimiento óptimo del equipo de trabajo bajo unas reglas éticas y profesionales establecidas.

Será por tanto una de las responsabilidades de la Gestión de Recursos Humanos la formación de los Project Managers de forma que se garantice el éxito del funcionamiento y trabajo del equipo.

2.6 Excelencia a través de las lecciones aprendidas

El aprendizaje basado en la experiencia es una de las herramientas humanas más antiguas de su historia, por ello su aplicación a la gestión de proyectos es fundamental en el proceso de aprendizaje y perfeccionamiento de las habilidades de gestión.

Según (Milton, 2010) “Las experiencias, éxitos y fracasos, permiten perfeccionar los trabajos, mejorar la gestión del director del proyecto y su equipo y lograr una mejor interacción con otras partes interesadas del proyecto”.

La importancia de su aplicación a la gestión de proyectos y los resultados que pueden obtenerse tras una correcta aplicación explican el interés de la mayoría de las organizaciones que “se encuentran interesadas en enfocar esfuerzos hacia la creación de un proceso de lecciones aprendidas, moderno y efectivo, que les permita gestionar el conocimiento adecuadamente. La gestión del conocimiento permite una dirección con un enfoque más estratégico y dinámico, una innovación permanente de las necesidades y un incremento en la productividad y la eficacia de las operaciones”(Díaz Niño, Fraile Neira, Rodríguez Higueta, & Giraldo Gonzalez, 2016).

Se puede definir el concepto de “lecciones aprendidas” en la gestión de proyectos como “el conocimiento adquirido a través de experiencias exitosas, o desastrosos, durante el desarrollo de un proyecto” (Díaz Niño et al., 2016).

Relacionado al concepto de lecciones aprendidas aparece el concepto de “gestión del conocimiento” que para (Díaz Niño et al., 2016) se define como “la capacidad de una organización para gestionar de forma sistemática los procesos de creación, almacenamiento, difusión, adaptación y utilización de activos intelectuales y conocimientos valiosos, su alineamiento estratégico con la visión de la organización, y su integración con el negocio, procesos, productos y servicios”.

Siendo la característica más importante de la gestión del conocimiento la adición de valor a la cartera, programa o proyecto.

2.7 Excelencia mediante la relación entre criterios de éxito y factores críticos de éxito

El modelo PEM utilizado por el estándar PEB de IPMA es una adaptación del modelo EFQM. El modelo EFQM tiene en cuenta los conceptos “criterios de éxito” así como los “factores críticos de éxito”. Para ello, dispone y agrupa los criterios de éxito en 6 áreas diferenciadas, denominadas “áreas de resultado”, frente a los factores críticos de éxito que los agrupa en 6 áreas diferenciadas, denominadas “áreas organizacionales”.

No obstante, la aplicación del modelo EFQM a las organizaciones orientadas a proyectos es complicada ya que “mientras que el objetivo de las organizaciones enfocadas a proyectos es la consecución de un cierto objetivo (prevalece la efectividad), las organizaciones permanentes buscan ante todo la eficiencia en sus procesos rutinarios”(Westerveld, 2003).

Esto provoca que la mayoría de las aproximaciones a la excelencia que presenta el modelo EFQM no confluyan en las aproximaciones existentes en el área de gestión de proyectos.

Se pueden sintetizar los criterios de éxito desde un primer momento en que “el principal criterio de éxito es la llamada regla del triángulo dorado: tiempo, presupuesto y calidad requerida”(Atkinson, 1999). Aunque también se puede definir como “La satisfacción de todas las partes interesadas”(Westerveld, 2003).

Por tanto, es muy complicado definir un marco común de factores de éxito aplicados de forma general a cualquier proyecto ya que dependerá de las características y de la tipología del mismo.

En el modelo de excelencia que será analizado en el siguiente apartado se desarrollarán las áreas de resultado cuya finalidad es determinar las necesidades que deben ser cubiertas para conseguir los objetivos del proyecto de manera exitosa y las áreas organizacionales que determinarán los factores claves para garantizar el éxito del proyecto.

2.8 Sostenibilidad

Como último punto de esta pequeña revisión del estado del arte, se estudiará la irrupción del concepto “sostenibilidad” en la gestión de proyectos y su importancia para alcanzar la excelencia y el éxito en los proyectos.

“La actual utilización de los recursos naturales no puede ser considerada sostenible” (World Commission on Environment and Development, 1987).

Para el desarrollo de una sociedad sostenible imperiosamente se necesitan profundos cambios en la misma. En esta esencia “los proyectos planifican e incluyen organizaciones temporales como elemento de cambio”(Lundin & Söderholm, 1995).

(Marcelino-Sádaba, González-Jaen, & Pérez-Ezcurdia, 2015) Lo describe de la siguiente forma: “Se puede decir que con los proyectos se planifica y “proyecta” la imagen futura deseada, y permiten cambiar a la empresa, la región o los individuos de la sociedad donde se desarrollarán. Los proyectos se convierten por tanto en vehículos para el cambio, jugando un rol crucial en el desarrollo sostenible de las organizaciones y la sociedad”.

No obstante, los conceptos proyecto y sostenibilidad difieren en el aspecto de la temporalidad. Por un lado, los proyectos son temporales y tienen una duración determinada, mientras que la sostenibilidad se basa en un largo horizonte de tiempo.

Se puede concluir que “la relación entre los conceptos sostenibilidad y dirección de proyectos no está totalmente definida y se mantiene en construcción, siendo un reto actual para todos los profesionales e investigadores del área de gestión de proyectos”(Silvius, Schipper, & Nedeski, 2013).

Aunque algunos investigadores como (Weninger & Huemann, 2015) establecen una relación entre ambos conceptos: “La relación se establece por la noción de que los proyectos son inversiones para realizar una entrega de productos o servicios”.

Otros investigadores como (Bolis, Morioka, & Szelwar, 2014; Rabechini Jr., De Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011) establecen que para “la construcción del enlace entre sostenibilidad y gestión de proyectos es necesario una visión axiológica del concepto de sostenibilidad, demandando tanto procesos, herramientas, como técnicas que proporcionen un impacto económico, ambiental y social que ayuden al éxito del proyecto”.

Por tanto, el concepto de sostenibilidad debe ser aplicado a todas las fases y herramientas utilizadas en la gestión de proyectos, convirtiéndose en un factor que tiene impacto en una extensa parte del alcance del proyecto.

(Labuschagne & Brent, 2005) advierte: “tomar en consideración los principios de desarrollo sostenible en la gestión de proyectos, requiere no solo la consideración del ciclo de vida del proyecto, sino que también se debe tener en cuenta los ciclos de vida de los entregables del proyecto y de todos los productos que se desarrollarán”.

Desde el punto de vista de producto, el concepto de sostenibilidad también está fuertemente relacionado. Para (Carvalho & Rabechini, 2017) dicha relación aparece en “la integración entre el Diseño del entorno y la gestión de proyectos, involucrando el concepto de sostenibilidad medioambiental desde el inicio del proceso y alineando las expectativas de los stakeholders o interesados respecto a los objetivos de sostenibilidad, estableciendo criterios relacionados con el impacto medioambiental del proyecto que garanticen su consecución de manera exitosa”.

Para garantizar la sostenibilidad de un proyecto es necesario un control y seguimiento de la aplicación de las técnicas y herramientas que garantizan una ejecución sostenible del proyecto.

Para controlar dichos aspectos medioambientales se utilizan “las Tecnologías medioambientales (ET – Environmental Technology) que se describen como el conocimiento sistemático y su aplicación para la realización de un uso eficiente de los recursos naturales, reduciendo los residuos y reciclándolos en la mayor medida posible, así como controlando y minimizando los riesgos de contaminación”(Glavič & Lukman, 2007).

Asegurar la sostenibilidad de un proyecto es una tarea clave y depende en gran medida de la gestión de todas las partes interesadas por parte del Project Manager.

No obstante, “la mayor parte de los obstáculos en la implementación del concepto de sostenibilidad aparece en la falta de atención o la incapacidad de las partes interesadas que son clave en la gestión de la sostenibilidad” (Rabechini Jr. et al., 2011).

Algunos ejemplos de estos obstáculos son determinados por (Brones, de Carvalho, & de Senzi Zancul, 2014), “la cadena de suministros, la calidad, el tiempo de entrega y los riesgos, siendo mayormente aspectos críticos en la gestión de proyectos”.

3. PROJECT EXCELLENCE BASELINE

3.1 Introducción

A continuación, la siguiente sección del trabajo presentará y explicará los conceptos de excelencia aplicados a la gestión de proyectos, la búsqueda de la optimización de la satisfacción de todas las partes interesadas y la utilización del modelo para garantizar o mejorar las prácticas de gestión de proyectos.

Esta sección está compuesta por una breve explicación del alcance de la excelencia y los factores que influyen en la consecución de la misma, la presentación del modelo IPMA PEM contenido en la línea base IPMA PEB, su estructura y composición, así como la metodología de evaluación y puntuación para la determinación del grado de excelencia de un proyecto o programa.

En la actualidad, los modelos de negocio con una gestión por proyecto se van imponiendo cada vez más, independientemente del tipo de organización, su tamaño, sector, volumen de negocio, etc. La utilización de los proyectos como medio de gestión de las diferentes tareas de negocio o el control del desempeño tanto a nivel económico, como no económico mediante la implantación de sistemas de seguimiento y control van cobrando cada vez una mayor importancia.

El desarrollo de sistemas de control eficaces que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, por tanto, se convierte en un aspecto crucial en cualquier organización.

La implementación de una sistemática de control de proyectos tiene como objetivo la monitorización del desempeño de los mismos, la minimización de las desviaciones respecto a la planificación establecida o la puesta en marcha de las acciones correctivas apropiadas que palien las desviaciones observadas.

3.2 Excelencia en la Gestión de Proyectos

El modelo de trabajo tanto en el sector público como en el privado está tomando una nueva tendencia, de forma que las actividades que se llevan a cabo se gestionan como proyectos. Las organizaciones tienden a organizar el trabajo en proyectos en áreas como: las tecnologías de la información y comunicación, el desarrollo de producto, cambios de marketing, investigación, eventos... siendo la lista interminable. En la actualidad, gran parte de las empresas basan su visión estratégica en la gestión de sus tareas de negocio a través de la utilización de carteras o portafolios, programas y proyectos. Esto supone un reto en la organización y gestión de cada uno de ellos, el dimensionamiento y utilización de los recursos de la organización, el establecimiento de estructuras individuales alineadas con la organización y asegurar el objetivo común: optimizar el beneficio de la organización.

Para ello, las organizaciones enfocadas a una gestión mediante proyectos deben tener una perfecta sincronización y organización del trabajo y los recursos. Los proyectos pueden ser agrupados y organizados en conjuntos, de esta forma conformarían un programa o también un portafolio de proyectos. Este tipo de agrupaciones suelen tener semejanzas y características comunes o tener objetivos estratégicos de la organización. Aunque también se puede tener una organización basada en proyectos individuales e independientes que aseguren las directrices estratégicas de la organización.

Esta nueva tendencia de gestión y organización ha llevado al desarrollo de numerosas metodologías y herramientas de gestión de proyectos desarrolladas e implementadas por las mismas organizaciones ejecutoras y promotoras de los proyectos. Aunque, se debe destacar que la utilización de estas herramientas y metodologías de gestión no han garantizado el éxito de los proyectos.

El análisis de las causas de fallo muestra un amplio rango de fallos, muchos de ellos básicos como la falta de conocimiento de los objetivos del proyecto o la falta de alineación estratégica. Aunque también existen otros errores comunes, como la insuficiencia de compromiso por parte de las partes interesadas del proyecto, la falta de liderazgo, una mala organización del equipo de trabajo o unos procesos mal definidos.

Para ello el estándar IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) proporciona los conceptos y herramientas necesarias para definir los criterios críticos de éxito y conseguir la implantación de un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos, que permita alcanzar la excelencia.

3.2.1 Conceptos generales en la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos difiere de otras disciplinas de gestión por la naturaleza temporal y única que caracteriza a los proyectos. La temporalidad de un proyecto significa que tiene bien establecido una fecha de comienzo y de finalización, lo que se traduce en un alcance bien definido de tiempo y recursos.

Según la asociación IPMA un proyecto se define como (IPMA Global Standard, 2016b): “un esfuerzo único, temporal, multidisciplinar y organizado, enfocado a la entrega de un producto o servicio con unos requisitos y restricciones predefinidos”.

Para el IPMA el éxito de un proyecto se define como (IPMA Global Standard, 2016b): “la apreciación de los resultados de un proyecto, de manera satisfactoria por todas las partes interesadas”. **Esta definición es mucho más competitiva que simplemente realizar la entrega en tiempo y coste.**

El estándar IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) define el proyecto como “la vía para la implementación de las estrategias de la organización y propone el “Cuadro de mando integral” como la herramienta para traducir los objetivos estratégicos en la perspectiva del proyecto”.

En una sociedad sumergida en la dinámica del cambio caracterizada por su elevada velocidad, se convierte en una tarea cada vez más dificultosa la definición de una organización. Esto es debido, a la constante necesidad de las organizaciones de cambiar y ser flexibles para adaptar los recursos a los diferentes problemas que van apareciendo.

En esta línea y basándose en una sociedad conectada por internet, los proyectos se convierten en redes sociales temporales para las partes interesadas donde todas ellas intentan sacar sus beneficios particulares.

Por esta razón el IPMA OCB aplica el concepto de competencias de grupos de personas, basándose en la mayor efectividad de las competencias de un equipo frente al conjunto de competencias de sus individuos.

Se convierte en una tarea clave para el líder del proyecto, la definición de un equipo de trabajo con los niveles de competencias requeridos que controle las diferentes interacciones dinámicas entre los miembros y partes interesadas del proyecto.

Los proyectos frecuentemente son iniciados, planificados y ejecutados por la organización de un programa o portfolio.

En los estándares IPMA ICB y IPMA OCB un programa se define como (IPMA Global Standard, 2016b): “una organización temporal de unos componentes pertenecientes al programa

interrelacionados entre sí, gestionados de manera conjunta, para permitir la implementación de cambios que supongan la realización de beneficios”.

Esto implica no solo la suma de los proyectos y sus entregables, sino la unión de todos los proyectos que por sus características pueden proporcionar beneficios y resultados a nivel estratégico.

Un portfolio es definido como(IPMA Global Standard, 2016b): “el conjunto de proyectos y/o programas, que no deben necesariamente estar relacionados entre sí, y que se agrupan para una optimización de los recursos de la organización y para permitir alcanzar objetivos estratégicos a la organización mientras que disminuyen el nivel de riesgo del portfolio”.

Es de vital importancia que los objetivos de los proyectos estén alineados con la estrategia de la organización y los objetivos del programa, para ello, los procesos de gestión de proyectos deben estar alineados también con los procesos y estructuras del programa y portfolio al que pertenezcan.

La línea base IPMA PEB puede ser aplicada a los proyectos y programas como organizaciones temporales, pero eso no significa que pueda ser aplicada a la gestión de portfolios. Esto se debe a las diferencias significantes que existen entre la naturaleza y el propósito de la gestión de portfolios y los procesos de gestión de proyectos.

En la siguiente figura se ilustran las posibles relaciones que pueden establecerse entre los proyectos, programas y portfolios.

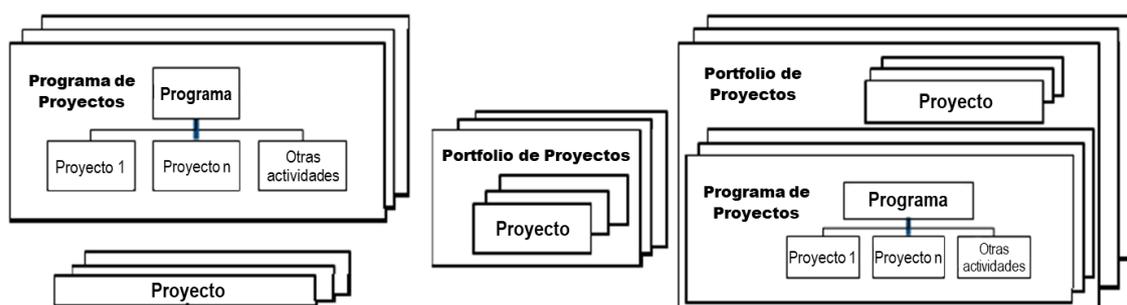


Ilustración 3: Estructura organizativa enfocada a Proyectos

No obstante, además de una definición clara de la estructura organizativa de las tareas de los proyectos, programas y portfolios, además de la propia organización, la importancia de las partes interesadas y sus intereses es destacada. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas deben ser definidas basándose en la organización y los objetivos del proyecto.

Además de la estructura organizacional junto a los roles definidos en un proyecto, existe una estructura de procesos y actividades. La suma de todos los grupos de procesos, son denominados como el “ciclo de vida del producto”.

En todos los proyectos el cliente espera la mayor calidad de su proyecto o producto final. Esto significa que **el equipo del proyecto debe realizar una excelente gestión del proyecto para que cumpla con todos los requisitos y expectativas del cliente.**

3.2.2 Estándares de Excelencia

IPMA ofrece el servicio IPMA Delta a organizaciones que estén interesadas en la evaluación o mejora de su desempeño en la gestión de proyectos.

Durante la evaluación del IPMA Delta se utilizan tres estándares: el IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB) utilizado para la evaluación de los profesionales, el IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) y el IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) para la evaluación de proyectos o programas, y el IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) para la evaluación de la organización en su conjunto.

El estándar IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB) (IPMA Global Standard, 2015) proporciona la definición de las competencias esperadas del personal encargado de la gestión de proyectos, el IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) (IPMA Global Standard, 2016a) describe las habilidades de la organización para integrar y alinear a las personas, recursos, procesos, estructuras y culturas en los proyectos, programas y portfolios, proporcionando sistemas de gestión y gobierno a los Directores de proyecto, también denominados Project Managers.

Una organización que prepare una evaluación IPMA Delta comenzará con una autoevaluación utilizando tanto el IPMA PEB para los proyectos como el IPMA ICB para las personas que estén involucradas en los proyectos, para seguidamente realizar una evaluación externa de la organización siguiendo el IPMA OCB.

El objetivo de este trabajo se centra en la línea base IPMA PEB cuyo principal propósito es describir el concepto de excelencia en la gestión de proyectos y programas. Aunque también puede servir como una guía para las organizaciones, en la evaluación de las diferentes habilidades para la consecución de la excelencia en la gestión de proyectos y programas.

Este estándar es derivado de la gestión total de calidad o Total Quality Management (TQM) y sus modelos relacionados, como el EFQM (Organization EFQM, 2000). Las organizaciones que

están familiarizadas con estos conceptos tendrán mayores facilidades en la aplicación y el uso de este estándar.

No obstante, existen más estándares que buscan la excelencia en la gestión de proyectos. Uno de estos estándares es la norma ISO 21500 (ISO, 2013) que ha desarrollado un modelo de excelencia de proyectos, el cual puede ser aplicable a proyectos de diferente escala pertenecientes o no a un entorno industrial y que está fuertemente relacionado con la experiencia de los asesores o profesionales que lo desarrollen aplicando los estándares.

El modelo de excelencia en la gestión de proyectos originario de la asociación IPMA (IPMA Global Standard, 2012) se basa en la posibilidad de conseguir 1000 puntos en la evaluación de un proyecto, de forma que dicha puntuación está dividida en 9 criterios, diferenciados en dos grupos principales cuya suma parcial resultarán 500 puntos.

A continuación, se muestra gráficamente la división de puntos entre los diferentes criterios:

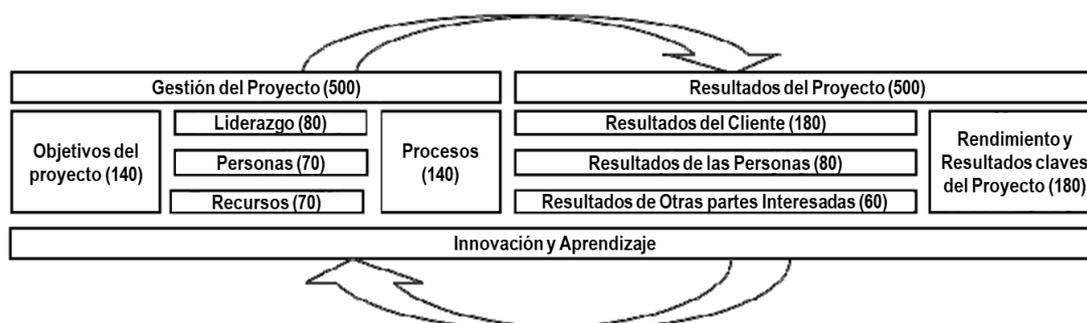


Ilustración 4: Modelo de evaluación IPMA originario

Los modelos de excelencia son originarios de los estándares del marco de la Calidad, debido a que este tipo de modelos consideran mediciones tanto de carácter económico, como no económico.

Estos modelos miden la excelencia en base a una puntuación ponderada que la organización obtiene aplicando diferentes criterios que son descritos por el propio modelo

El estándar IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) es un modelo, y elemento vital del estándar IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB), y ha sido diseñado para proporcionar una guía de evaluación de proyectos y programas.

Este modelo proporciona un método de evaluación adaptable y abierto, diseñado con varios propósitos (IPMA Global Standard, 2016b):

- Guiar la mejora continua en los proyectos.
- Monitorizar regularmente la habilidad de los proyectos para proporcionar resultados sostenibles en diferentes niveles (estratégico, cliente, empleado, partes interesadas y medio ambiente).
- Evaluación y mejora continua de los métodos de gestión de proyectos.
- Reconocimiento de la evaluación IPMA PEM como medio para la excelencia en proyectos.
- Reconocimiento de los proyectos que se esfuerzan por alcanzar la excelencia.
- Reconocimiento del liderazgo y desempeño de la gestión de manera excelente.
- Complemento de las herramientas de auditoría de proyectos.
- Complemento de las herramientas de evaluación de la madurez en gestión de proyectos.

El modelo IPMA PEM está estructurado en tres grandes conjuntos, denominados “áreas clave” del modelo y son representadas gráficamente de la siguiente forma según el (IPMA Global Standard, 2016b):

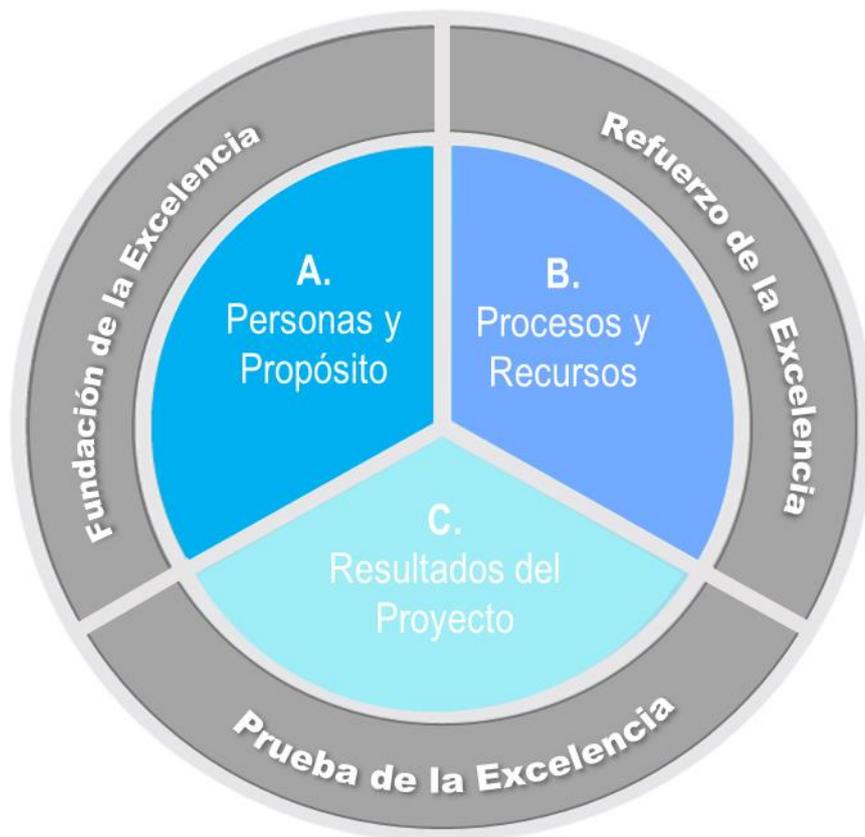


Ilustración 5: Estructura modelo IPMA PEM

A continuación, se presentarán las áreas claves y se describirán brevemente:

- Área Personas y Propósito. Esta área es considerada la fundación de la excelencia en proyectos. La gente adecuada, liderada y soportada por líderes excelentes, compartiendo una visión común de éxito es crucial para conseguir mejoras en los proyectos y ayudar al proyecto a conseguir mejores resultados que los establecidos por los estándares.
- Área Procesos y Recursos. Esta área representa las prácticas necesarias para fortalecer y reforzar la excelencia a través de los procesos y recursos adecuados, utilizados de manera eficiente y sostenible.
- Área Resultados del proyecto. La gestión de proyectos será excelente solo si lidera la entrega con resultados sostenibles para todas las partes interesadas. Esta área complementa a las otras dos primeras mediante una prueba necesaria de resultados excelentes definida por las diferentes partes interesadas del proyecto, debiéndose ser satisfactoria para cada una de ellas.

Los siguientes valores de un proyecto pueden ser asegurados si se mantienen unas fuertes interacciones entre las principales áreas del modelo (IPMA Global Standard, 2016b):

- Desempeño.
- Efectividad y eficiencia.
- Fiabilidad.
- Flexibilidad.
- Mejora continua.
- Escalabilidad.
- Sostenibilidad.



Ilustración 6: Valores relacionados con las áreas clave

El modelo IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) ha sido actualizado a lo largo de más de 20 años para reflejar nuevas tendencias en gestión de proyectos, donde factores como la sostenibilidad o el medio ambiente son mucho más relevantes. La asociación IPMA no solo ha actualizado el IPMA PEM, sino que además ha creado el IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) en la cual, el modelo IPMA PEM es una parte clave.

El siguiente gráfico extraído de (IPMA Global Standard, 2016b) muestra la estructura de la línea base:



Ilustración 7: Estructura de la PEB

El propósito de la línea base IPMA PEB es definir y explicar el modelo, su utilización, contexto de uso y filosofía de gestión.

La línea base de excelencia en la gestión de proyectos añade una estructura contextual alrededor del modelo IPMA PEM. A través de la elaboración de diferentes sub criterios, como la metodología, los procesos y herramientas para evaluar un proyecto, el modelo IPMA PEM puede ser utilizado como un modelo para medir el nivel de excelencia de los proyectos en una escala del 0% al 100%.

No obstante, no se debe olvidar que los proyectos dependen de las personas y de sus competencias individuales, y que, aunque exista una presencia de personas competentes en el equipo de proyecto, esto no garantizará el éxito del proyecto. Los proyectos dependen del soporte organizacional, de forma que el fracaso en un proyecto puede suceder incluso en organizaciones con Project Managers altamente cualificados.

“Solo los equipos y líderes de proyectos que tengan la capacidad de definir claramente los objetivos de los proyectos, alinear las necesidades de las partes interesadas, formar equipos efectivos con las competencias necesarias, ajustar e integrar procesos en el proyecto y conseguir los resultados consiguiendo la satisfacción de todos los participantes del proyecto e interesados o stakeholders, podrán ser considerados excelentes” (IPMA Global Standard, 2016b).

3.2.3 Propósito y usuarios de la PEB

El estándar IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) ha sido desarrollado por una comunidad internacional de expertos e investigadores del área de gestión de proyectos, programas y portfolios, con una amplia experiencia en diferentes organizaciones, sectores y países.

El principal propósito de la línea base IPMA PEB es la descripción del concepto “excelencia en la gestión de proyectos” y cómo esto puede ayudar a realizar proyectos excelentes con respeto a la misión asignada, la visión y estrategia de la organización que lo desarrolla.

La aplicación de esta línea base es genérica y flexible, permitiendo su aplicación a todo tipo de proyectos, independientemente del contexto específico de la industria, sector o área de gestión de proyectos. Además, la línea base IPMA PEB puede ser aplicada a los programas tanto a nivel individual de los proyectos que los componen, como a nivel del programa global. Esto permite al usuario o evaluador tener la decisión de cómo aplicarla para obtener las necesidades de un proyecto específico o un programa.

El IPMA PEB proporciona conocimientos generales al personal envuelto en la gestión de proyectos, programas y portfolios y que se esfuerza por alcanzar la excelencia en los proyectos. Así la línea base IPMA PEB además de ser utilizada como una herramienta de medida, también puede darse la función de herramienta de mejora que permite analizar, monitorizar y mejorar la gestión de proyectos.

Esta multifuncionalidad de la línea base permite no solo un uso profesional, sino que el IPMA PEB puede ser utilizado en la educación, formación y entrenamiento de los líderes de los equipos de proyecto interesados en desarrollar habilidades de excelencia en proyectos.

Dada la naturaleza de esta línea base, existen multitud de grupos interesados en la aplicación de su filosofía y metodología. Normalmente el uso de este estándar es utilizado por los siguientes seis grupos de usuarios:

- Alta dirección. La alta dirección de una organización puede utilizar la línea base para entender el concepto de excelencia en proyectos, en la gestión de objetivos y estrategias de los proyectos. Esto puede facilitar y ayudar a entender el rol que deben desempeñar, así como las responsabilidades en términos de gestión de proyectos que deben tomar si desean alcanzar la excelencia. Además, proporciona un mejor conocimiento del contexto y el entorno de un proyecto, y permite el asentamiento de unas bases para la autoevaluación y comparación con la competencia (benchmarking).
- Directores de proyectos, programas y portfolios de proyectos, y encargados de PMOs. Los managers están directamente relacionados con los proyectos siendo responsables de los mismos, esto implica que deben tener un profundo conocimiento sobre el

proyecto y ser responsables de la implementación de los principios del IPMA PEB. Los managers deberán asegurar que la gestión de proyectos esté alineada con los objetivos del proyecto y la estrategia de la organización. La línea base podría ayudar a los managers a interactuar más eficientemente con las partes interesadas o stakeholders internos, como la alta dirección, y externos para facilitar la consecución de los objetivos del proyecto esperados.

- Managers de procesos, calidad o conocimiento. Pueden utilizar esta línea base para proporcionar una vista completa de los proyectos dentro de la organización, además de poder utilizarla como una herramienta en procesos de mejora continua o innovación.
- Investigadores y docentes. Pueden utilizar el IPMA PEB como una base que sirva de soporte en nuevas investigaciones, desarrollando nuevas competencias de excelencia en gestión de proyectos y definiendo nuevos elementos de excelencia dentro de un proyecto. Para ello, los programas de formación deben centrarse en el concepto de excelencia en el proyecto, los principios de excelencia en proyectos y cómo pueden ser aplicados en proyectos reales.
- Consultores. Ya sean internos o externos, pueden utilizar esta línea base para proporcionar un servicio de consultoría a la alta dirección de una organización, a Project managers o a los equipos de trabajo que quieran desarrollar las competencias de gestión de proyectos necesarias para la gestión excelente de proyectos.

3.2.4 Concepto de excelencia y de excelencia en los proyectos

Comúnmente el concepto de excelencia es entendido como la posesión de una cualidad o talento que es inusualmente bueno.

Este concepto puede ser utilizado como un estándar que mida el desempeño a través de indicadores, por ejemplo, económicos. **Algunos estudios recientes han mostrado que el factor clave para alcanzar la excelencia es la práctica.**

A continuación, se muestran algunos de los principios básicos del concepto excelencia:

- La excelencia conlleva una calidad que sobrepasa los estándares ordinarios.
- **La excelencia es un objetivo en continuo cambio; de forma que nunca puede ser alcanzado completamente, por tanto, siempre queda hueco para la mejora y desarrollo.**
- El factor clave para conseguir un desarrollo excelente es la práctica y la mejora y aprendizaje continuo de todas las áreas.
- Alcanzar la excelencia no es un concepto a corto plazo, sino que requiere una dedicación y esfuerzo en un largo plazo. Esto da lugar a unas capacidades de organización que no pueden ser copiadas fácilmente proporcionando ventajas competitivas sobre sus rivales.

La “Excelencia en Proyectos” es un conjunto de características que han sido demostradas en el desarrollo de algunos proyectos actuales. Sin embargo, la naturaleza de los desarrollos e innovaciones en el campo de la gestión de proyectos, no permite una definición clara y concisa del conjunto de técnicas, métodos o prácticas que permiten alcanzar la excelencia en los proyectos.

“Los proyectos excelentes deben demostrar un desarrollo excelente en todos los aspectos de gestión de proyectos, incluidas la gestión de personas, objetivos, procesos, recursos y resultados.”(IPMA Global Standard, 2016b).

Además, estos proyectos deben aplicar las técnicas y métodos desde un punto de vista innovador, para aprender de ellos y tomar las acciones de mejora oportunas. Esto promueve el uso de investigaciones, experimentos y otros estudios en busca de la innovación en la gestión de un proyecto.

Como resultado, tanto la comunidad científica como la profesional pueden aprender de los proyectos excelentes, enriqueciendo su conocimiento y beneficiando sus habilidades de gestión de proyectos.

3.2.4 Mejora continua como base de la excelencia

Los Project managers que busquen la excelencia y su aplicación en sus proyectos, desarrollarán y sistemáticamente adaptarán su estrategia de gestión de proyectos al principio de mejora continua.

La búsqueda de la excelencia en los proyectos se basa en el énfasis de la mejora continua y el continuo aprendizaje, utilizando como herramienta principal el ciclo de Deming (PDCA).

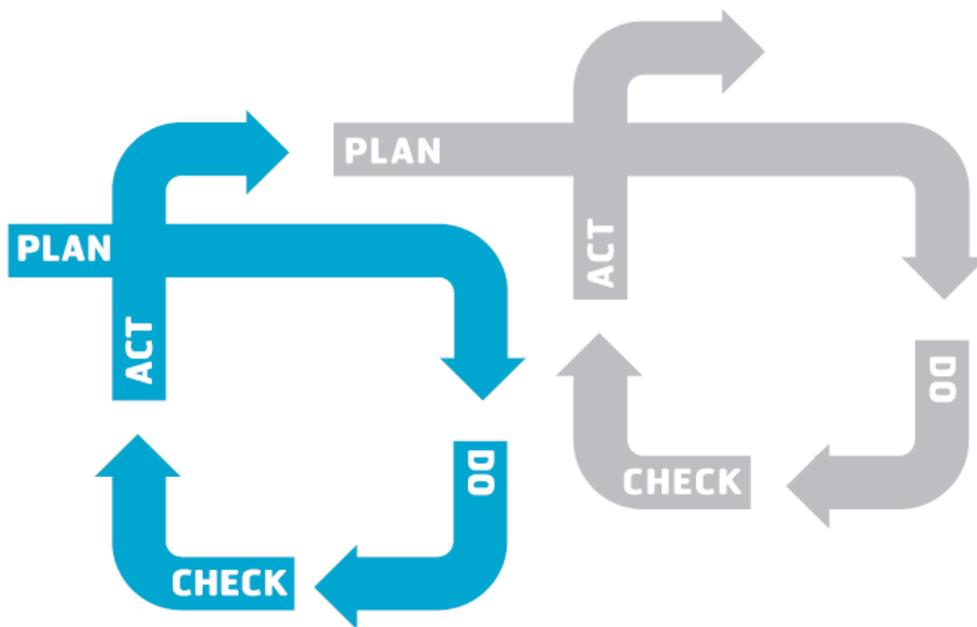


Ilustración 8: Ciclo de Deming (PDCA)

Una potente herramienta de mejora continua es el ciclo de Deming cuya estrategia es un ciclo iterativo de cuatro etapas:

- Plan. La primera etapa consiste en la selección de métodos y procedimientos, herramientas y estrategias para la planificación, ejecución, monitorización y control del proyecto.
- Do. En la segunda etapa el equipo de proyecto implementa los procedimientos, métodos, técnicas y herramientas seleccionadas en el desarrollo del proyecto.
- Check. En la tercera etapa el equipo de proyecto evaluará y controlará los métodos, herramientas, técnicas y procedimientos utilizados, determinando si son efectivos (aún) o si pueden ser mejorados.

- Act. En la última etapa, basándose en las evaluaciones de la etapa anterior analiza y prioriza las mejoras para ser planificadas e implementadas.

Una vez finalizado la primera iteración del método, se obtienen unos resultados que se utilizarán como la información de comienzo de la segunda iteración, con esto el ciclo PDCA comienza de nuevo

- Plan. Con la información recopilada del ciclo anterior el equipo de proyecto planifica la implementación de las mejoras en los procedimientos, métodos, herramientas y estrategias.
- Do. El equipo de proyecto implementa las modificaciones y mejoras en el proyecto actual y las pone en uso.
- Check. El equipo de proyecto evalúa los procedimientos, herramientas... tanto nuevos, modificados como los establecidos en un principio, obteniendo nuevas líneas de mejora.
- Act. Basándose en las evaluaciones del paso anterior, el equipo de proyecto analiza y prioriza las mejoras que se implementarán en la siguiente iteración.

De esta forma el ciclo se cierra y da paso a una nueva iteración, creándose un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos y un esfuerzo por alcanzar la excelencia.

3.2.5 Sostenibilidad

Los factores externos a la organización pueden impactar al proyecto imponiendo restricciones o introduciendo riesgos que afecten directa o indirectamente al proyecto. Aunque todos estos factores normalmente están fuera del alcance del Director del proyecto, deben ser tomados en consideración si se quiere garantizar el éxito del proyecto.

El entorno del proyecto puede impactar al desarrollo del mismo y su éxito. La norma ISO 21500 propone que los factores del entorno de un proyecto deben ser considerados como claves en el éxito de un proyecto. Estos factores se pueden dividir en externos o internos al contexto del proyecto.

- Factores externos a la organización, pueden ser socio-económicos, geográficos, políticos, tecnológicos o ecológicos entre otros.
- Factores internos a la organización como son la estrategia, tecnología, madurez de la gestión de proyectos, disponibilidad de recursos o la estructura y cultura de la organización.

Uno de los factores externos clave es el medio ambiente, ya que el uso de los recursos, así como los resultados que produce el proyecto, pueden influir en el medio ambiente.

Siguiendo los principios de sostenibilidad, el modelo IPMA PEM toma en cuenta la necesidad de plantearse en ciertos casos el incremento del número de partes interesadas del proyecto. Por ejemplo, tomando en consideración el interés de las comunidades locales, las normas de protección medioambiental locales o los puntos de vista e intereses de otras organizaciones no gubernamentales.

La integración de los principios y objetivos de sostenibilidad deben realizarse con antelación al comienzo del proyecto, de forma que se identifiquen los beneficios en el largo plazo y que puedan ser integrados en la gestión de proyectos. Una parte importante de la integración de los objetivos y principios de la sostenibilidad en los proyectos es la alineación del mismo y del equipo de trabajo con los objetivos de la organización.

“Los tres pilares de la sostenibilidad son el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección medioambiental” (IPMA Global Standard, 2016b).

Históricamente el concepto de sostenibilidad ha sido atribuido solo a las grandes industrias, que tenían un gran impacto en el medio ambiente, sin embargo, la excelencia en proyectos apoya la idea de que la sostenibilidad debe ser aplicada a cualquier proyecto, sea cual sea su envergadura.

Los líderes de proyectos excelentes deben tener la responsabilidad de asegurar que el proyecto tiene un impacto reconocido, desde el punto de vista de la sostenibilidad, y que su gestión es proactiva para el desarrollo de resultados sostenibles.

En la práctica, los líderes de los proyectos excelentes deben:

- Tomar responsabilidad social, tomando en cuenta partes interesadas, sobre todo las más desfavorecidas que sean impactadas por el proyecto.
- Tener en cuenta los elementos clave del entorno del proyecto, incluyendo, pero no limitándose al medioambiente, los sistemas sociales y la economía.
- Cuando aplique, reconocer organizaciones e instituciones del medio ambiente como partes interesadas o stakeholders y cooperar conjuntamente con ellos.

Como resultado, toda organización excelente no puede tomar decisiones óptimas si no tiene en cuenta el entorno del proyecto. **La ética y la responsabilidad social toman un importante rol en todas las decisiones a largo plazo, por lo que deben ser tomadas en cuenta en el alcance del proyecto, además de ser controladas y monitorizadas en la ejecución del mismo.**

3.3 Desarrollo del Modelo

La estructura del modelo IPMA PEM es simple, ofreciendo una guía para alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos independientemente del tamaño, madurez y/o contexto del proyecto.

La estructura del modelo permite reportar con facilidad los resultados de todos los niveles de gestión introduciendo tres niveles en el modelo.

- **Áreas.** Este nivel contiene los componentes principales de la excelencia en proyectos, Personas y Propósito, Procesos y Recursos y Resultados del proyecto. Estas áreas informan a nivel ejecutivo, mostrando el estado general de los indicadores de excelencia.
- **Criterios.** Estos niveles permiten el reporte detallado sobre los niveles de excelencia en un proyecto particular de forma estructurada. Cubren los factores clave que permiten la excelencia en las áreas del proyecto y permiten medir su desarrollo y diferencias respecto a la competencia.
- **Ejemplos.** El tercer nivel del modelo se refiere a las prácticas actuales que normalmente se han encontrado en los proyectos declarados como excelentes. Esto permite identificar particulares prácticas y métodos que pueden ser mejorados o modificados para conseguir un mejor alineamiento con las necesidades del proyecto.

A continuación, se realizará una breve explicación del modelo IPMA PEM, presentando las áreas clave y sus criterios asociados.

A. Área Personas y Propósitos

El área “Personas y Propósitos” describe la lógica de cómo la excelencia comienza en los líderes que definen los valores necesarios para alcanzar la excelencia y aplican su liderazgo de forma efectiva. Estos líderes deben asegurar la involucración de las partes interesadas o stakeholders en la definición de los objetivos del proyecto y la estrategia global. Dichos líderes deben construir equipos de trabajo efectivos y reforzar la implicación de los socios y proveedores para conseguir el éxito en el proyecto.

El área de “Personas y Propósitos” se divide en tres criterios:

- A.1. Liderazgo y Valores.

Los proyectos ejecutados con excelencia son liderados siguiendo una estrategia de anticipación al futuro y de realización de los objetivos de forma perseverante. Los líderes deben trabajar con el rol de modelo para sus equipos de trabajo respetando los valores y ética moral, centrándose en los objetivos, estándares de trabajo y cooperación, creando un entorno de gran inspiración.

Dentro del criterio A.1 Liderazgo y Valores existen tres sub-criterios que serán descritos a continuación:

○ A.1a. Modelos de roles para la excelencia.

Los líderes deben transmitir y vivir acorde a sus valores (“predicando con el ejemplo”), siguiendo estándares éticos y actuando bajo un rol de modelo para su equipo de trabajo. Deben asegurar que las estructuras y normas están establecidas para permitir a los miembros del equipo de proyecto trabajar efectivamente y eficientemente. Los líderes son responsables de construir y fortalecer una cultura de excelencia y mejora continua dentro y fuera del proyecto. Una tarea principal es observar y transportar los conceptos de excelencia en la gestión del proyecto, al mismo proyecto, haciéndolos reales y estimular al resto del equipo a hacer lo mismo.

En la práctica, los líderes de proyectos excelentes:

- Actúan como modelos de integridad, responsabilidad social, conducta ética y de filosofía de excelencia en el proyecto, tanto en el proyecto como en su entorno (por ejemplo, en su organización, clientes, socios, proveedores...) asegurando que los miembros del equipo de proyecto adoptan y viven conforme a estos valores.
- Promueven los valores de la organización en el proyecto.
- Entienden el concepto de mejora continua y cumplen con su aplicación tanto en el proyecto como fuera de éste.
- Busca activamente las evaluaciones de los diferentes interesados o stakeholders para mejorar sus habilidades de liderazgo.
- Regularmente reflexiona sobre su propio rol, conducta y el impacto que ocasiona.
- Revisa y mejora la efectividad de su conducta de liderazgo.
- Busca la excelencia personal revisando y mejorando sus propias competencias.
- Inspira a los miembros del equipo para que alcancen una conducta de excelencia y de metodología de trabajo que siempre mantenga los objetivos del proyecto en mente.
- Integra sistemáticamente a los miembros del equipo en los procesos de mejora continua.
- Fomenta la innovación en el proyecto y anima a los miembros del equipo de proyecto a que tomen iniciativa.

○ A.1b. Cuidado de los Stakeholders o partes interesadas del proyecto.

Los líderes deben cuidar a los interesados del proyecto, tanto internos al mismo como externos. Es vital tomar proactivamente una posición neutral y balanceada

atendiendo las necesidades e intereses de todas las partes interesadas, apoyando su desarrollo y promoviendo un buen entorno de trabajo. Además, deben asegurar que el impacto del proyecto en el medio ambiente y su entorno esté reconocido y realizar una gestión activa que asegure la sostenibilidad.

En la práctica los líderes de proyectos excelentes deben:

- Adoptar una conducta socialmente responsable, tomando una postura balanceada entre todos los interesados o stakeholders y sus intereses (debiendo cuidar los intereses de los stakeholders con menor poder).
- Reforzar el diálogo con las partes interesadas.
- Asegurar que la estructura de gestión crea y respeta el espacio y la capacidad para establecer y mantener unas adecuadas relaciones con los interesados.
- Entender los elementos clave del entorno del proyecto, incluyendo la naturaleza, los sistemas sociales y la economía.
- Cuando sea aplicable, reconocer las entidades medioambientales y organizaciones como partes interesadas o stakeholders del proyecto, tomando en cuenta sus necesidades y alineándolas a los objetivos del proyecto, promoviendo la cooperación con ellos si es necesario.
- Crear un entorno consciente en seguridad para los miembros del equipo y otros interesados relevantes.
- Crear y promover el diálogo entre las partes interesadas, promoviendo el cuidado mutuo y una buena atmósfera de trabajo.
- Considerar el impacto de las decisiones de los interesados o stakeholders sobre el equipo de proyecto, socios, proveedores... Un ejemplo sería su salud o estado de ánimo, su balance entre la vida laboral y personal, etc.
- Promover actividades que favorezcan el desarrollo y crecimiento de los propios interesados.

○ A.1c. Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptabilidad al cambio.

Los líderes de proyectos deben tomar responsabilidad de los resultados del proyecto tanto en el corto como en el largo plazo, asegurando una entrega exitosa del proyecto. Es necesario que aseguren la sostenibilidad de los resultados del proyecto, incluyendo si es aplicable, las consecuencias para las futuras generaciones.

Además, deben atender a los stakeholders o interesados, observar el entorno del proyecto y crear espacio para el diálogo sobre los diferentes enfoques y la innovación.

En la práctica, los líderes de proyectos excelentes deben:

- Asegurar una atención constante, en el corto y largo plazo, de los objetivos.
- Establecer y comunicar de forma clara, la visión en el largo plazo de los objetivos, más allá del momento de ejecución del proyecto.
- Revisar, adaptar y alinear la estrategia del proyecto cuando sea necesario, inspirando confianza.
- Unir a los miembros del equipo e interesados con la puesta en común de la visión global del proyecto, objetivos y valores.

- Crear un entorno donde los miembros del equipo y partes interesadas tomen responsabilidad en los objetivos del proyecto y sus resultados.
 - Promover activamente la eliminación de obstáculos que bloqueen o limiten a los miembros del equipo, socios y proveedores, permitiendo que adquieran completamente sus responsabilidades.
 - Crear una organización flexible, capaz de responder a un entorno cambiante.
 - Involucrar activamente a los interesados principales para la realización de los objetivos del proyecto en el largo plazo y asegurar su sostenibilidad.
 - Establecer enfoques que permitan a los socios, clientes y otras partes interesadas generar ideas e innovaciones.
 - Promover una cultura que ayude la generación y desarrollo de nuevas ideas y formas de pensar, promoviendo la innovación y el desarrollo de la organización.
- A.2. Objetivos y Estrategia.
 Los objetivos y estrategias de los proyectos excelentes deben ser definidos y desarrollados por los líderes de proyecto en alineación con las necesidades y requerimientos de todas las partes interesadas. Los objetivos y estrategias deben ser revisadas regularmente debiendo ser adaptadas a las demandas de las partes interesadas en un entorno cambiante. Los proyectos excelentes utilizan objetivos del proyecto y estrategias globales del proyecto para desarrollarse y adaptar continuamente sus planificaciones y procedimientos.

Dentro del criterio A.2 Objetivos y Estrategia existen tres sub-criterios que serán descritos a continuación:

- A.2a. Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de los interesados o stakeholders.
 La identificación de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas, así como sus requerimientos, deben ser gestionadas activamente por el líder del proyecto. En la excelencia de proyectos el líder debe realizar en la práctica:
 - Identificar sistemáticamente todas las partes interesadas potenciales o relevantes incluyendo las relaciones entre todos ellos.
 - Entender el potencial del impacto tanto positivo como negativo de los diferentes stakeholders o interesados, para garantizar la consecución de sus objetivos.
 - Comprobar regularmente si es necesario considerar nuevas necesidades de los interesados.
 - Observar los cambios en el panorama de las partes interesadas y reaccionar a tiempo.
 - Promover activamente las interacciones con las partes interesadas y asegurar que se involucren en el proyecto de forma apropiada.
 - Definir e implementar procesos efectivos para la gestión de las partes interesadas, tomando en cuenta la complejidad organizacional y social.
 - Desarrollar y aplicar regularmente estrategias de conocimiento, anticipación y respuesta a las diferentes necesidades, expectativas y requisitos.

- Identificar valores y/u objetivos que sean importantes para los interesados (por ejemplo, seguridad, protección del medio ambiente, sostenibilidad, calidad...), e incorporarlos en el desarrollo de los objetivos y estrategias del proyecto.
- Realizar búsquedas activas de objetivos y valores comunes, utilizándolos para crear alianzas entre las partes interesadas dentro del proyecto siempre y cuando sea posible.
- Reconocer los cambios en las necesidades, expectativas y requisitos de los interesados.
- Realizar una comunicación proactiva y transparente de las decisiones relacionadas con los requerimientos de las partes interesadas y su consecución.
- Realizar una comparativa sistemática de los resultados del proyecto frente a las expectativas y requisitos de los interesados, de esta forma se podrá monitorear la efectividad de la solución elegida para satisfacer sus necesidades.
- Integrar activamente a las partes interesadas en los procesos de lecciones aprendidas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

○ A.2b. Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto.

Los objetivos del proyecto son desarrollados mediante un análisis comprensivo de la información relevante obtenida. Las partes interesadas o stakeholders deben estar familiarizados con los objetivos y deben entender sus propios roles en la consecución de dichos objetivos. Estos objetivos serán revisados regularmente y adaptados a los cambios en la expectativas y requisitos de las partes interesadas siempre que sea necesario.

En la práctica, los proyectos excelentes:

- Realizan búsquedas de fuentes de información relevantes para el desarrollo de los objetivos del proyecto y aseguran una priorización apropiada de dichas fuentes (Por ejemplo, buscan información relevante sobre los requisitos contractuales, la estrategia corporativa y su modelo de negocio, partes interesadas, estándares, condiciones del mercado...).
- Cuando es posible, involucran activamente a las partes interesadas en la formulación de los objetivos del proyecto.
- Utilizan información de los análisis de las partes interesadas en la definición de los objetivos del proyecto, tomando también en consideración el entorno del proyecto.
- Busca las posibles alineaciones de los objetivos de los interesados con los objetivos propios del proyecto maximizando la cooperación y asegurando la consecución de los mismos.
- Reconoce los conflictos entre diferentes intereses y media por la búsqueda de soluciones apropiadas.
- Utiliza un enfoque consensuado en la mediación de conflictos entre intereses.
- Realiza estudios comparativos con proyectos similares, utilizando las conclusiones cuando sean relevantes para el desarrollo de los objetivos del proyecto.

- Asegura que los objetivos del proyecto claramente proporcionan sostenibilidad, protección del medio ambiente, seguridad e higiene adecuados a la tipología de proyecto.
 - Verifica que los objetivos son específicos, medibles, realizables, relevantes y de tiempo limitado.
 - Asegura el compromiso de los miembros del equipo de proyecto para conseguir los objetivos del proyecto.
 - Informa a las partes interesadas sobre los objetivos relevantes del proyecto.
 - Asegura el entendimiento por parte de las partes interesadas de los objetivos relevantes del proyecto.
 - Asegura que los interesados o stakeholders aprueban los objetivos del proyecto comprometiéndose así a la realización de los mismos.
 - Sistemáticamente adapta los objetivos del proyecto en concordancia con las necesidades, expectativas y requisitos cambiantes de las partes interesadas relevantes.
 - Reconoce e identifica factores clave y condiciones propicias para el éxito.
 - Utiliza un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño y de resultados que determinen el éxito de la ejecución.
 - Regularmente comprueban durante el ciclo de vida del proyecto cómo los objetivos han sido alcanzados, y si es necesario, toman acciones para alcanzarlos satisfactoriamente.
- A.2c. Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto.
- En los proyectos excelentes, los equipos de proyecto desarrollan e implementan estrategias globales de proyecto basadas en una evaluación de los objetivos del proyecto, su contexto y entorno. La estrategia de proyecto junto a los objetivos del proyecto, permiten a los equipos de proyecto centrarse en qué es más importante para que el proyecto sea exitoso.

En la práctica, los proyectos excelentes:

- Deben considerar un amplio rango de factores tanto internos como externos cuando se desarrolla la estrategia de proyecto.
- Identifica los valores claves del proyecto y asegura que la estrategia del proyecto está alineada con dichos valores. Seguridad, protección del medio ambiente, sostenibilidad o calidad, son algunos de estos valores claves.
- Toma las decisiones más apropiadas en función de la estrategia global de gestión del proyecto, basándose en una evaluación minuciosa. Se debe tomar en cuenta los modelos de financiación y tributarios, distribuciones globales de riesgos y beneficios, modelos contractuales, etc.
- Deben asegurar que la estrategia propia del proyecto está alineada con la estrategia y modelo de negocio de la propia organización.
- La estrategia asegurará la alineación de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.
- Buscarán y evaluarán activamente las oportunidades de innovación y aprendizaje, adaptando la estrategia del proyecto en concordancia.

- Desarrollarán estrategias de continuidad del negocio durante todo el ciclo de vida del proyecto. Ejemplos de estas estrategias serían una gestión global de riesgos, planes de recuperación de emergencia o frente a desastres, etc.
 - Aseguran que la estrategia del proyecto toma en consideración la transferencia de los resultados del proyecto a las partes interesadas y que se mantienen de forma sostenible.
 - Son conscientes de las competencias claves, capacidades y habilidades de su propia organización y promueven la formación de relaciones con los socios que aporten valor añadido al proyecto.
 - Alinean la estrategia del proyecto con las estrategias de socios potenciales produciendo alianzas “win to win” que maximicen los beneficios de ambas partes.
 - Aseguran que el equipo del proyecto participa en la definición de la estrategia del proyecto y se comprometen a seguir sus directrices.
 - Se persigue sistemáticamente los análisis de los indicadores claves de desempeño, para poder adaptar en consecuencia la estrategia del proyecto.
- A.3. Equipo de proyecto, Socios y Proveedores.

En los proyectos excelentes el equipo de proyecto, los socios y proveedores del mismo son valorados por la creación de una cultura de proyecto que permite la generación de beneficios para todas las partes interesadas, el proyecto y los objetivos personales. Principios como la imparcialidad y la igualdad forman parte de esta cultura, que promueve la integración y el desarrollo de todas las partes involucradas.

En los proyectos excelentes los logros son comunicados, reconocidos y premiados, de forma que sirvan como aliciente o motivación para el resto de miembros del equipo del proyecto, socios y proveedores. Esto construye una cultura de compromiso que permite la puesta en común del conocimiento y habilidades que puedan ser desarrolladas para conseguir el éxito del proyecto.

- A.3a. Identificación y desarrollo de las competencias.

Los líderes deben definir y reconocer las competencias requeridas por el proyecto para garantizar su éxito en los tres dominios principales: personas, práctica y perspectiva. Los líderes deben ser conscientes de las capacidades, limitaciones y potencial de su propia organización, así como de sus socios y proveedores. La dirección de la organización y terceras empresas deben ser tenidas en cuenta a la hora de definir el proyecto. Sus competencias deberán ser desarrolladas si fuera necesario.

En la práctica, los proyectos excelentes:

- Identifican las competencias requeridas por el proyecto en los tres dominios principales: personas, práctica y perspectiva, garantizando el éxito del proyecto.

- Reconocen las competencias, capacidades y potenciales de los miembros del equipo de proyecto.
- Desarrollan estrategias y procesos de grupo apropiados.
- Consideran políticas relevantes (como las políticas de recursos humanos o los códigos de conducta) y elementos de las competencias de la organización, desarrollando su cultura y adaptándolas si fuese necesario.
- Aseguran transparencia y legitimidad en los procesos del proyecto.
- Promueven y potencian la igualdad de oportunidades y la diversidad.
- Tienen un sistema de control de los miembros que son gestionados y que pueden no contribuir a conseguir los objetivos del proyecto.
- Buscan oportunidades de desarrollo para los miembros del equipo, promoviendo la mejora de sus competencias personales, acorde a los objetivos personales, de proyecto y de la propia organización. La empleabilidad, carrera o promoción en la organización son ejemplos de dicho desarrollo.
- Realizan actividades adecuadas que potencien el desarrollo de las competencias, involucrando a los socios y proveedores si es necesario.
- Comprueban la efectividad de las actividades de desarrollo de las competencias y adaptan sus procedimientos y procesos si fuera necesario.
- Toman en cuenta las lecciones aprendidas.

○ A.3b. Reconocimiento de los logros y fortalecimiento.

Las personas deberán ser reconocidas, premiadas y tomadas en cuenta por sus líderes. Los miembros del equipo del proyecto, los socios y proveedores deben tener la posibilidad de mostrar su pleno potencial cuando realizan los objetivos del proyecto. Para ello deben estar inmersos en los procesos y ser apoyados a que tomen las acciones apropiadas.

Los proyectos excelentes se caracterizan por:

- Definir áreas de responsabilidad para cada uno de los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores, proporcionándoles un mandato individual claro y que les permita tomar acciones individuales, para conseguir los resultados esperados.
- Asegurar que los miembros del equipo, socios y proveedores tienen los niveles de autorización, accesos a la infraestructura, recursos e información necesaria, que le permitan maximizar su contribución.
- Involucrar a los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores en la definición de la estrategia de gestión del proyecto y en la selección de los métodos de gestión de proyectos, herramientas y procesos.
- Realizar reconocimientos individuales, de equipo de proyecto, socios y proveedores según sus logros, en el momento y de la forma más adecuada.
- Asegurar el reconocimiento de los logros y compartirlo de forma permanente en la organización.
- Desarrollar una cultura abierta que fomente a los miembros de equipo, socios y proveedores a discutir los errores y solicitar soporte cuando es necesario.

- Promover un ambiente de mentes abiertas que permita la toma de iniciativa, la creatividad y optimización de la efectividad en los procesos.
- Promover los valores del proyecto y actuar en concordancia a ellos permitiendo la toma de acciones independientes en caso de que dichos valores se viesen en riesgo.
- Promover la puesta en común de las opiniones personales de los miembros del equipo y asegurar que sean escuchadas y estudiadas.
- Construir una motivación real más allá de los incentivos económicos.
- Promover que las personas participen en actividades que contribuyan con la organización y la sociedad.

○ A.3c. Colaboración y comunicación

La organización del proyecto y los procesos serán diseñados de forma que permitan a los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores comunicarse y cooperar eficientemente tanto en el proyecto como fuera del mismo.

Son características comunes de los proyectos excelentes:

- La creación de cultura de involucración mutua, comunicación abierta, honradez, cooperación, colaboración, propiedad, mejora y responsabilidad en todos los niveles, abarcando socios y proveedores.
- La creación de un alto desempeño, con equipos integrados en unión con los socios y proveedores, tomándolos como factores claves para el éxito.
- El trato igualitario para todos los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores, especialmente cuando realizan la aportación de valor al proyecto.
- Un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas comunicativas, por parte de los miembros del equipo, los socios y proveedores.
- El desarrollo e implementación de planes de comunicación para realizarla de forma efectiva y eficiente en todos los niveles.
- Promover proactivamente la puesta en común de los problemas cuando aparezcan y contribuir en su solución.
- Asegurar que la información necesaria para una colaboración efectiva está disponible y al alcance de todas las personas involucradas en el proyecto.
- Promover la puesta en común de la información, el conocimiento y las buenas prácticas.
- Conseguir un diálogo constructivo entre los miembros del equipo de proyecto y el resto de partes interesadas.
- Gestionar los conflictos con actitud proactiva.
- Asegurar una estructura de procedimientos y reglas de mando efectivas.

B. Área Procesos y Recursos

El área de Procesos y Recursos se centra en la gestión de los procesos clave, de los cuales depende el éxito del proyecto y los recursos que son necesarios para garantizar dicho éxito. Esta área recibe una atención especial por parte del equipo de proyecto que debe seleccionar cuidadosamente los procesos y recursos, adaptarlos e incluso desarrollarlos para cubrir las necesidades del proyecto. Aunque la correcta selección de los procesos y recursos no es suficiente para alcanzar el éxito en el proyecto, es necesario que sean tomados en cuenta a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

No obstante, la gestión efectiva y eficiente de los procesos no es condición suficiente para garantizar el éxito del proyecto. Esta es la principal razón por la que el modelo IPMA PEM también considera cómo el equipo de proyecto identifica procesos y recursos requeridos para el éxito del proyecto y el proceso de adaptación al entorno del proyecto.

El área de Procesos y Recursos está dividida en dos criterios:

- B.1. Procesos de Gestión de proyectos y Recursos.

Los equipos de proyectos excelentes deben identificar los procesos claves de gestión de proyectos y los recursos necesarios para realizar el proyecto de forma exitosa en cooperación con todas las partes interesadas. Los métodos, herramientas y procesos claves de gestión de proyectos deben ser seleccionados, desarrollados y optimizados para conseguir los objetivos del proyecto eficientemente. Esto será realizado basándose en un profundo conocimiento y entendimiento de las necesidades y capacidades organizacionales del proyecto.

Los equipos de proyectos considerados excelentes deben:

- Involucrar a las partes interesadas en la identificación, alineamiento, implementación, evaluación y mejora de los procesos clave de gestión de proyectos.
- Definir los procesos de gestión de proyectos en base a las buenas prácticas y lecciones aprendidas de otros proyectos, interesados y estándares del sector o industrias reconocidas.
- Identificar e implementar procesos de gestión de proyectos apropiados, herramientas, metodologías, estructuras y recursos para la gestión de la integración, el alcance, los recursos, tiempo, costes, riesgo, calidad, adquisiciones y comunicación.
- Identificar e implementar procesos de gestión de proyectos adicionales, herramientas, metodologías, estructuras y recursos para la gestión de áreas como seguridad, responsabilidad social, protección del medio ambiente, sostenibilidad, seguridad y propiedad intelectual.
- Asegurar que los procesos son adecuados para la complejidad organizacional, social, política, legal y técnica del proyecto y su entorno.
- Gestionar, evaluar y mejorar los procesos de gestión de proyectos y sus recursos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- Comunicar los resultados de las revisiones al proyecto, la organización y las partes interesadas relevantes. Siempre que sea posible el proyecto debe contribuir al desarrollo de las competencias organizacionales de la propia organización, sus socios y clientes.
 - Alinear los procesos de gestión del proyecto con la dirección de empresa y del proyecto.
 - Adherirse a las reglas y regulaciones aplicables como estándares nacionales o internacionales y leyes.
 - Aplicar enfoques de innovación en la gestión de proyectos y de mejora del valor añadido siempre que sea posible.
 - Introducir los procesos del proyecto necesarios y sus procedimientos a las partes interesadas o stakeholders y entrenarlos si fuese necesario.
 - Formular y monitorear procesos que sean medibles mediante indicadores de desempeño guardando la relación con los objetivos del proyecto y sus resultados.
 - Promover la mejora de los estándares de la industria o sector siempre que sea posible.
 - Seguir la efectividad y la eficiencia de los procesos y recursos de gestión de proyectos observando los cambios en el alcance, los presupuestos planificados frente a los reales, la calidad del producto y los procesos, así como los problemas internos y externos y otros conflictos.
- B.2. Gestión de otros procesos clave y Recursos.

Al igual que los procesos de gestión, los equipos de proyectos excelentes deben identificar otros procesos clave de soporte y entrega y sus recursos necesarios en cooperación de las partes interesadas para conseguir los objetivos del proyecto. Procesos como el mantenimiento, diseño del producto, logística, seguridad o prevención de riesgos deben ser optimizados para alcanzar el éxito en el proyecto. Para conseguir esto es necesario por parte del equipo del proyecto un preciso conocimiento de las competencias y capacidades de la organización.

Los equipos de proyectos excelentes son característicos por:

- Involucrar a las partes interesadas en la identificación y ejecución de las entregas clave y los procesos de soporte, además de los procesos de gestión del proyecto, que son necesarios para el éxito del proyecto.
- Definir los procesos de entrega y soporte en base a las lecciones aprendidas y buenas prácticas de otros proyectos y estándares reconocidos por el propio sector.
- Priorizar los esfuerzos (en tiempo y dinero) en los procesos de entrega y soporte, basándose en el impacto que tienen sobre el éxito del proyecto.
- Monitorizar la efectividad y eficiencia de los procesos de entrega del proyecto y de soporte, así como la utilización de los recursos, observando las reducciones de mermas en materiales y recursos, los niveles de contaminación, la utilización de materiales reciclados, así como el uso de materiales contaminantes, las brechas de seguridad y los niveles de seguridad del personal.

- Informar de los resultados al proyecto, la organización y las partes interesadas.
- Asegurar que el proyecto contribuye al desarrollo de las competencias de la organización, sus socios y clientes.
- Cumplir las regulaciones y reglas aplicables siguiendo estándares nacionales e internacionales.
- Reconocer la necesidad de proteger la información de las partes interesadas y establecer diferentes niveles de autorización para su acceso.
- Aplicar un enfoque de innovación y de mejora en la adición de valor.

C. Área Resultados del proyecto

El área de resultados proporciona los resultados y percepciones sobre la gestión del proyecto por parte del cliente, los miembros del equipo de proyecto y las partes interesadas, expresados en términos de niveles de satisfacción a través de indicadores.

Equilibrando las expectativas y demandas de todas las partes involucradas y utilizando buenos procesos de gestión sostenibles, los resultados deberán satisfacer a todas las partes interesadas que sean claves en el proyecto. El concepto de sostenibilidad es un importante elemento en la excelencia de proyectos, por tanto, los resultados del proyecto por definición deben ser sostenibles.

El área de resultados del proyecto está dividida en cuatro criterios:

- C.1. Satisfacción del cliente.

Los proyectos excelentes deben conseguir una alta satisfacción del cliente, traducido en la consecución de los objetivos del proyecto desde el punto de vista del cliente y cómo entiende que se han cubierto sus necesidades y requerimientos.

- C.1a. Percepción del cliente.

El cliente expresa consistentemente su satisfacción a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.

Algunos ejemplos útiles pueden ser:

- Apreciaciones o recomendaciones expresadas por diferentes clientes representativos que expresen su satisfacción de forma verbal o escrita.
- Resultados positivos de las encuestas de satisfacción y feedback de los diferentes clientes.
- Relaciones a lo largo del tiempo con una contribución positiva en la que el cliente exprese su satisfacción.
- Apreciaciones formales y premios o reconocimientos por los logros conseguidos en los proyectos.
- La opinión del cliente y sus percepciones sobre la satisfacción plena de sus necesidades y expectativas, la accesibilidad al liderazgo, la gestión del proyecto, la cooperación entre el equipo de proyecto y el cliente, los aspectos humanos,

ética del proyecto, valores y principios, los resultados del proyecto y otros beneficios han sido originados gracias al proyecto.

○ C.1b. Indicadores de satisfacción del cliente.

En los proyectos excelentes, la percepción expresada por el cliente debe coincidir con los valores medidos mediante los diferentes indicadores de satisfacción.

Algunos indicadores útiles pueden ser:

- Los beneficios conseguidos frente a los descritos en el caso de negocio.
- Aceptación y seguimiento del proyecto.
- Indicadores de desempeño actualizados relacionados con el contrato (presupuesto, calidad, recursos, entregables, seguimiento de hitos...).
- El tono de correspondencia tanto positiva (constructiva) como negativa (adversa).
- El grado de aceptación (puede ser condicional o incondicional).
- Tiempos de espera a una respuesta sobre solicitudes de cambio, reclamaciones y contratiempos.
- Número, naturaleza y origen de las solicitudes de cambio.
- Número, naturaleza y origen de las reclamaciones y resoluciones.
- Número, naturaleza y origen de los contratiempos y sus resoluciones.
- Número, naturaleza y cantidad de faltas y daños aplicados.
- Número de faltas o defectos no resueltos.
- Número y naturaleza de las revisiones del proyecto relacionadas con las especificaciones.
- Número y naturaleza de las solicitudes técnicas.
- Cantidad de costes de no conformidad.
- Seguimiento de la seguridad, incidentes de pérdidas de tiempo, accidentes o permisos.
- Solicitudes del cliente de nuevos proyectos.
- Reconocimientos y premios recibidos por los clientes.

● C.2. Satisfacción del equipo de proyecto.

Los proyectos que son excelentes aportan grandes niveles de satisfacción a los miembros del equipo. Esta satisfacción consiste en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, la existencia de compromiso de los miembros del equipo con el proyecto y el sentimiento de identificación con el mismo.

○ C.2a. Percepción del equipo de proyecto.

Los miembros del equipo de proyecto deben expresar activamente su satisfacción a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esta percepción debe ser analizada y atendida por el líder del proyecto.

Algunos ejemplos de percepciones del equipo de proyecto pueden ser:

- Apreciaciones escritas o verbales por parte de los miembros del equipo de proyecto, proveedores, socios, clientes y demás partes interesadas.

- Resultados de encuestas de satisfacción del equipo de proyecto.
- Los niveles de satisfacción del equipo de proyecto pueden estar afectados por: la estrategia o la dirección, la confianza depositada en la gestión del proyecto, la apreciación de la propiedad de liderazgo, la comunicación y colaboración con el propio equipo, los proveedores y otros socios, el desarrollo de carrera, aspectos éticos, satisfacción de las necesidades o expectativas, equilibrio entre la vida laboral y personal, la responsabilidad dentro de la empresa...

○ C.2b. Indicadores de satisfacción del equipo de proyecto.

En los proyectos excelentes, la percepción sobre el proyecto expresada por los miembros del equipo junto con los indicadores de satisfacción, deben dar como resultado las mismas conclusiones sobre el nivel de satisfacción del equipo sobre el proyecto.

Se pueden utilizar los siguientes indicadores de satisfacción:

- Resultados de encuestas de satisfacción del equipo de proyecto comparados con los valores planificados.
- Número de días de formación reales frente a los previstos.
- Número o porcentaje de solicitudes de formación aceptadas/rechazadas.
- Niveles de enfermedad, bajas, haciendo especial hincapié cuando derivan en bajas de larga duración.
- Desempeño de la seguridad, evaluando accidentes e incidentes.
- Ratios de devoluciones.
- Reconocimientos y premios.
- Número de mejoras e innovaciones propuestas por los miembros del equipo.
- Número de quejas y sus motivos.

● C.3. Satisfacción de otras partes interesadas.

Los proyectos excelentes consiguen una alta satisfacción de todas las partes interesadas. Dicha satisfacción es controlada y percibida mediante indicadores de desempeño (cualitativos y cuantitativos), la involucración en el proyecto y su identificación con el proyecto. Las partes interesadas representan todos los aspectos del entorno del proyecto y deben estar totalmente satisfechos.

○ C.3a. Percepción de otras partes interesadas.

Los stakeholders o partes interesadas expresan su satisfacción a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, de forma que los impactos positivos pueden ser medibles. Cuando un proyecto tiene un impacto considerable en el medio ambiente, la satisfacción de los stakeholders respectivos (ONGs, comunidades locales, autoridades...) deben ser consideradas.

Algunos ejemplos de percepciones de satisfacción de otras partes interesadas pueden ser:

- Apreciaciones expresadas de forma escrita u oral de uno o varios stakeholders/interesados.
- Premios por los logros conseguidos en el proyecto.
- Resultados positivos de encuestas de satisfacción y feedback positivo de grupos interesados.
- Resultados positivos en satisfacción de organizaciones pro-ambientales y de protección del medio ambiente.
- Estas percepciones pueden proporcionar una perspectiva clara de la gestión del proyecto, la involucración de las partes interesadas en el proyecto, las relaciones a largo plazo, alianzas de cooperación, contribución al medio ambiente del proyecto, resultados directos e indirectos del proyecto, impacto del mismo...

○ C.3b. Indicadores de satisfacción de otras partes interesadas.

En los proyectos excelentes, de la satisfacción expresada por otras partes interesadas y los resultados de los indicadores deberán sacarse las mismas conclusiones sobre los niveles de satisfacción.

Algunos indicadores utilizados son:

- Beneficios conseguidos no contemplados en el caso de negocio.
- Naturaleza de la relación con los interesados o stakeholders (si es positiva o negativa).
- Número, naturaleza y origen de los problemas y sus resoluciones.
- Desempeño de la seguridad.
- Reconocimientos y premios obtenidos por las partes interesadas.
- Número, naturaleza y resultados de las iniciativas de los ciudadanos y otros stakeholders.
- Número, naturaleza y resultados de las acciones legales o contractuales, así como las querellas o denuncias.

● C.4. Resultados del proyecto y su impacto en el entorno.

Los proyectos excelentes deben conseguir los objetivos del proyecto manteniendo altos niveles de desempeño, dando como resultado altos niveles de gestión y liderazgo, cuyo impacto será visible en el entorno del proyecto.

Como ejemplo de proyecto se puede mencionar:

- Productos.
- Servicios.

- Cambios (sociales, organizacionales o culturales)
- Beneficios financieros.
- Impacto social.
- Posicionamiento en el mercado.
- Intangibles (como puede ser el conocimiento).
- Propiedad intelectual (tecnologías, invenciones, sistemas, mecanismos...).

○ C.4a. Realización de los resultados definidos en los objetivos del proyecto.

Los proyectos excelentes alcanzan los resultados esperados y definidos en los objetivos del proyecto.

Las definiciones de los objetivos relacionadas con los resultados del proyecto se pueden encontrar en:

- El acta del proyecto.
- En las especificaciones del alcance del proyecto.
- En los objetivos de cambios del proyecto.
- En los planes estratégicos de la organización.
- En las especificaciones técnicas.
- En las medidas de calidad.
- En los criterios de aceptación.
- En el caso de negocio.

○ C.4b. Realización de los resultados por encima de los objetivos del proyecto, incluyendo impacto ambiental.

Ejemplos de resultados obtenidos por encima de los objetivos pueden ser:

- Reconocimientos públicos.
- Reconocimientos del sector.
- Premios.
- Repetición de pedidos.
- Mejora de productos, metodologías y tecnologías o adquisición de nuevas.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Transferencia de conocimiento y experiencia.
- Implementación de las lecciones aprendidas en otras actividades.
- Beneficios a largo plazo (especialmente los socio-económicos).
- Reducción de costes a largo plazo.
- Contribución al desarrollo de la industria.

Ejemplos de impacto positivo en el entorno natural pueden ser:

- Resultado de la reducción de deshechos (materiales, recursos, energéticos...).
- Resultados de los niveles de contaminación actual frente a los planificados.

- Resultado del uso de materiales vírgenes frente a los reciclados.
- Alcance del uso de materias renovables frente a las no renovables.
- Resultado de la gestión del reciclaje.
- Reuniones sobre los requerimientos o regulaciones ecológicas.
- Certificaciones en materia de prevención, seguridad y medio ambiente, como por ejemplo la ISO 14000.
- Relación de los indicadores ecológicos actuales frente a los previstos.

○ C.4c. Desempeño del proyecto.

Los proyectos excelentes consiguen los resultados propuestos de manera efectiva y eficiente minimizando el impacto negativo sobre el entorno del proyecto.

Los siguientes indicadores de efectividad y eficiencia en los resultados de entrega deben ser considerados:

- Niveles de costes.
- Entregas a tiempo.
- Uso de recursos.
- Uso de materiales renovables y reducción de desperdicios.
- Reducción del impacto ambiental negativo.
- Mitigación del impacto social negativo.
- Prevención de incidentes de seguridad.
- Costes de no-calidad.

3.4 Evaluación de un Proyecto

El uso de métricas e indicadores se convierte en una herramienta de gran utilidad a la hora de evaluar el grado de excelencia alcanzado en la gestión de un proyecto. El beneficio que debe aportar el uso de indicadores no debe exceder el esfuerzo que supone. Por lo que, se deben considerar un número de éstos que aporten información suficiente y robusta para la toma de decisiones, en la mejora de la gestión de proyectos.

Con el modelo IPMA PEM se pretende obtener una metodología de seguimiento del desempeño en los proyectos, aplicable de forma sencilla y rápida a la gestión de proyectos, independientemente del tipo de los mismos.

Un alto grado de excelencia proporciona a la organización habilidades para implementar la estrategia definida por la organización y los objetivos del proyecto y así realizar una entrega exitosa y consistente. Las empresas que utilizan métodos robustos de gestión de proyectos, incluyendo una evaluación detallada del alcance y del presupuesto, la gestión de riesgos o la medida de los resultados del proyecto, a menudo son mucho más consistentes en la cosecha del éxito que otras empresas que no lo realizan.

El modelo IPMA PEM puede ser utilizado como un método de evaluación para programas y proyectos, que puede ser adaptado a los propósitos del proyecto o programa tomando en consideración su complejidad.

Todos los proyectos necesitan de la mejora continua que les provea de actitud de cambio y permita crear ventaja competitiva frente a sus competidores, por ello la mejora continua no debe ser considerada como una iniciativa propia para conseguir objetivos personales. El modelo IPMA PEM propone la mejora continua como una herramienta necesaria de los equipos de proyecto para identificar áreas potenciales para mejorar y de esta forma alcanzar la excelencia.

Una monitorización regular del desempeño del proyecto es esencial para el éxito del proyecto y su sostenibilidad. La monitorización del progreso de las tareas ayuda a la identificación de patrones y tendencias, permitiendo adaptar las estrategias y tomas de decisión. Es imperativo un mecanismo de monitorización bien planificado para una correcta evaluación del estado del proyecto y la obtención de resultados sostenibles.

El modelo IPMA PEM controla cómo la monitorización es sistemáticamente aplicada, basándose en indicadores y suposiciones predefinidas.

Los proyectos exitosos normalmente tienen un método de gestión de proyectos bien establecido. El modelo IPMA PEM ayuda a controlar los métodos de gestión y evaluar el alcance de los mismos dentro del proyecto. Los resultados de la evaluación pueden proporcionar conocimiento sobre las áreas de mejora, permitiendo captar innovación y coleccionar lesiones aprendidas de forma estructurada.

3.4.1 Evaluación de la excelencia en un Proyecto

Todos los proyectos tienen un número determinado de fases de desarrollo. Un profundo y conciso conocimiento de estas fases permite a los Project managers controlar el proyecto eficientemente.

La recopilación de experiencias previas y la definición del proyecto completamente (comenzando por las necesidades de negocio, beneficios y objetivos, costes, recursos y terminando por la definición de los procesos y procesos de mejora continua) permitirá una entrega exitosa del proyecto.

La evaluación de un proyecto durante la ejecución de sus diferentes fases permite a la organización tener un mayor conocimiento del proyecto y de su entorno, además de conocer el proceso para alcanzar los diferentes objetivos. La evaluación del proyecto ayuda, por tanto, a conocer las áreas que están correctamente definidas y que su funcionamiento es el apropiado, así como las áreas que necesitan ser mejoradas. Esto convierte la línea base IPMA PEB en una potente herramienta que ayuda a los líderes a conseguir sus objetivos.

La evaluación de la excelencia de un proyecto en las diferentes etapas de su desarrollo permite conocer rápidamente las áreas que son robustas y las que necesitan ser mejoradas, aunque una evaluación completa de la excelencia de un proyecto requiere la evaluación de los resultados. **Por ello esta evaluación siempre concluirá con la finalización del proyecto o tras la entrega del mismo.**

La evaluación de la excelencia en el proyecto durante las fases iniciales o medias del proyecto debe centrarse en los criterios pertenecientes a las áreas de Personas y Propósitos y Procesos y Recursos. Esta evaluación es totalmente recomendable ya que proporcionará al equipo de proyecto información sobre el estado del proyecto dándole la posibilidad de tomar acciones correctivas si es posible.

Dos formas típicas de evaluación durante las fases iniciales son:

- Una evaluación realizada durante la fase de planificación enfocada a cómo el proyecto ha sido configurado y cómo se han tomado los factores de éxito del modelo IPMA PEM y se han implementado en la configuración del proyecto.
- Una evaluación durante la implementación que pueda asegurar que el proyecto se está desarrollando correctamente y sigue el plan del proyecto.

En las fases finales del proyecto la evaluación puede realizarse completamente, con una fuerte componente de los criterios del área de Resultados del Proyecto. La evaluación de los resultados ayuda al equipo de proyecto a la autoevaluación de sus habilidades y potenciales mejoras.

3.4.2 Alcance de la evaluación

Una de las decisiones clave en la evaluación de la excelencia de un proyecto es la decisión del alcance de la evaluación que debe ser cuidadosamente analizado y definido. Se establecen así tres escenarios típicos en el que se puede realizar la evaluación: un proyecto individual, un programa o un proyecto que sea representativo de un portfolio.

Evaluación de un Proyecto.

Cuando se evalúa un proyecto, el alcance de la evaluación normalmente debe cubrir todo el alcance del proyecto. Por tanto, la evaluación debe cubrir el ciclo de vida del proyecto hasta los días cercanos a la evaluación, ya que normalmente se realizará una vez finalizado el proyecto o realizada la entrega. Esto asegurará que los resultados muestren las tendencias de mejora y demuestren la efectividad de la gestión mediante el análisis de los resultados disponibles.

Evaluación de un Programa.

Un programa se define como una organización temporal de componentes interrelacionados pertenecientes al programa, gestionados y coordinados de forma que permitan la implementación de cambios y la realización de beneficios.

Para la evaluación de un programa existen tres métodos generales según el modelo IPMA PEM:

- Evaluación completa de la gestión del programa. Su objetivo principal es la evaluación de la excelencia en la gestión del programa en su conjunto. Esta evaluación es una metodología eficiente para evitar un gran número de evaluaciones de proyectos individuales pertenecientes al programa.

Principalmente se evalúa la gestión de la estrategia, objetivos y alcance, la gestión de las partes interesadas y el liderazgo desde la perspectiva del equipo de gestión del programa. Cuando en el modelo se menciona al equipo de proyecto en la evaluación de los criterios, hay que centrarse en el equipo de gestión del programa, los miembros de la oficina de soporte a la gestión del programa y en los managers de los subprogramas y proyectos.



Ilustración 9: Evaluación de un Programa

- Evaluación de un proyecto dentro del programa. Los principios de evaluación no difieren de los de un proyecto que no pertenezca a un programa, sin embargo, se pueden experimentar dificultades relacionadas con las interacciones internas del programa. Por ello es esencial comenzar la evaluación con un detallado análisis de la estructura del programa en su conjunto y las diferentes interacciones entre los componentes, seguido de una definición concisa del alcance de la evaluación. Esto implica que sólo se evaluarán los procesos del programa que impacten directamente al proyecto que está siendo evaluado.



Ilustración 10: Evaluación de un Proyecto

- Evaluación del programa, incluyendo sub-programas y proyectos individuales. Se realizará cuando exista una necesidad de evaluar y obtener una imagen completa y detallada de la excelencia en la gestión del programa, incluyendo la gestión del programa en su conjunto y la gestión de todos los proyectos de manera individual. Esta evaluación es la más compleja y debe ser cuidadosamente organizada prestando especial atención a la planificación y los recursos.

Existen tres tipos de evaluaciones:

- Evaluación del programa entero. El programa se evaluará como un proyecto complejo sin dividirse en subcomponentes.
- Evaluación del nivel de gestión del programa, combinado con la evaluación de todos los proyectos individuales. Es una combinación de las secciones anteriores, evaluando el programa en su conjunto y los proyectos de manera independiente.
- Evaluación del nivel de gestión del programa, combinado con una muestra de los proyectos individuales. Similar a la evaluación anterior, requiriendo un menor esfuerzo. Lo más importante es la precisa selección de la muestra para obtener unos resultados objetivos.

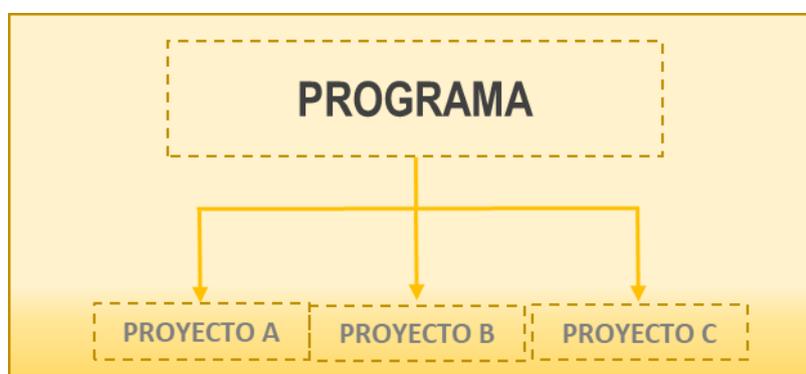


Ilustración 11: Evaluación de un Programa y sus Proyectos

3.4.3 Proceso de evaluación

A continuación, se describirá un proceso estándar de evaluación que puede ser realizado por cualquier organización, ya sea de forma interna (como una autoevaluación) o por contratación de un servicio externo.

El proceso de evaluación puede ser realizado por un asesor o evaluador individual o un equipo conformado por un grupo de asesores, pero siempre se debe cumplir que ninguno de estos asesores sea miembro del equipo del proyecto que está siendo evaluado. De esta forma se garantiza la objetividad de los resultados y permite utilizar la evaluación como un ejercicio de puesta en común del conocimiento.

En el caso de existir más de un evaluador, debe definirse la figura de un Líder de Equipo de evaluación, que se encargará de velar por el cumplimiento de los procesos de evaluación y

coordinar la entrega de los resultados de la evaluación, así como el informe final de evaluación. Si en caso contrario la evaluación fuese realizada por un único asesor, dicho asesor debe responsabilizarse de las tareas mencionadas anteriormente, cumpliendo con el rol de líder.

Anterior a la evaluación, el Líder del equipo de evaluación (que puede incluso estar acompañado del equipo de evaluación) debe reunirse con el Project Manager o la persona que represente el proyecto para acordar los términos de la evaluación destacando: la finalidad, los objetivos y el alcance de la evaluación, así como los procesos implicados.

Además, en esta reunión se debe determinar los documentos que serán necesarios para la preparación del proceso de evaluación (para ello el líder del equipo/ equipo de evaluación deberá aportar una lista que incluya todos los documentos requeridos antes del comienzo de la evaluación). Todos estos documentos deberán tener total disponibilidad en el emplazamiento de la evaluación durante la misma.

El Líder del equipo de Evaluación deberá asegurar y proporcionar una adecuada planificación y coordinación de las actividades de los evaluadores, incluyendo la creación de planes de entrevistas y criterios a tomar en cuenta para los evaluadores.

Desde el punto de vista de un asesor se deben seguir los siguientes pasos:

- Familiarización con el conjunto inicial de documentos del proyecto, como planes, reportes, líneas base, etc.
- Tener clara la documentación del modelo IPMA PEM.
- Si se realiza la evaluación junto a un equipo de asesores, poner en común el conocimiento de la evaluación.
- Crear un cuestionario y una lista de documentos para las entrevistas.
- Realizar las entrevistas a las partes interesadas claves del proyecto.
- Por último, junto al resto de asesores poner en consenso la evaluación final.

Los resultados de la evaluación deben ser documentados, reportados y presentados al manager del proyecto y las partes interesadas. El informe final debe cubrir los criterios evaluados por el modelo IPMA PEM, aportando información sobre la evaluación, focalizada en las fortalezas y mejoras potenciales encontradas.

Durante la evaluación se utilizarán diferentes técnicas como: entrevistas, análisis de documentos, demostraciones (por ejemplo, en la utilización de herramientas), visitas y observaciones.

En el modelo IPMA PEM se definen indicadores cualitativos y cuantitativos que pueden ser utilizados durante el proceso de evaluación.

- Los datos cualitativos se definirán con descripciones y normalmente serán generados a través de entrevistas. Estos datos pueden ser observados, pero no medidos. Se utilizarán

descripciones de las diferentes experiencias o situaciones, así como observaciones de las conductas o comportamientos observados.

- Los datos cuantitativos se definirán con datos y medidas numéricas, de forma que podrán ser medidos objetivamente. Medidas clásicas como longitud, área, volumen, velocidad, tiempo, niveles de presión o temperatura, costes, edades o indicadores de desempeño (KPI's) son claros ejemplos de datos cuantitativos.

3.4.4 Puntuaciones del modelo

Al utilizar el modelo IPMA PEM en la evaluación y mejora continua, es necesario establecer un sistema de puntuación que permita evaluar los diferentes criterios del modelo. A continuación, se describe una puntuación modelo global, que es complementado por tablas de resultados.

Puntuación de los criterios pertenecientes a las áreas de Personas & Propósitos y Procesos & Recursos.

La evaluación de los criterios propios de las áreas Personas & Propósitos y Procesos & Recursos utiliza un modelo basado en el ciclo PDCA. La evaluación y puntuación de los criterios se realizará según una serie de sub-criterios repartidos en una tabla de 4 columnas.

PLAN	DO	CHECK	ACT	PUNTUACIÓN
Definición de una estrategia	Aplicación de la estrategia sistemáticamente	Monitorizar y analizar los resultados de la estrategia elegida	Mejorar e integrar la estrategia	
Se desarrolla una estrategia innovadora conforme a las necesidades del proyecto	Todas las partes interesadas están comprometidas con la innovativa/significantemente mejorada estrategia y la aplican sistemáticamente	Todos los stakeholders están involucrados en la búsqueda proactiva de áreas potenciales para mejorar	Todos los stakeholders están completamente involucrados en la mejora de la estrategia de forma proactiva y su integración en el proyecto	Hasta 100 puntos
Una estrategia probada es mejorada significativamente para cumplir las necesidades del proyecto		Búsqueda proactiva de las áreas potenciales para mejorar es realizada por los Líderes de Proyecto	Mejora proactiva de la estrategia e integración en el proyecto liderada por el Líder de Proyecto	Hasta 80 puntos
Una adecuada estrategia es aprobada por todos los stakeholders y está totalmente alineada con las necesidades del proyecto	La estrategia es seguida sistemáticamente por todos los stakeholders relevantes	Los resultados de la estrategia son monitorizados y analizados regularmente	Se toman acciones efectivas cuando los análisis muestran mejoras potenciales	Hasta 60 puntos
Una estrategia es aprobada por algunos stakeholders y está parcialmente alineada con las necesidades del proyecto	Los elementos clave de la estrategia son seguidos por los stakeholders más importantes	Las desviaciones más significativas de los resultados planificados son estudiadas por los líderes de proyecto periódicamente	Las mayores desviaciones observadas en las áreas clave son atacadas mediante acciones de mejora	Hasta 40 puntos
Parte de la estrategia es aprobada por algunos stakeholders	Algunos elementos de la estrategia son seguidos por algunos stakeholders importantes	Las mayores desviaciones en las áreas claves son tomadas en consideración por los Líderes de Proyecto	Existen intentos de mejorar la estrategia cuando ocurren desviaciones	Hasta 20 puntos
No hay pruebas	No hay pruebas	No hay pruebas	No hay pruebas	0 puntos

Ilustración 12: Tabla de puntuación áreas Personas&Propósitos y Recursos&Procesos

- Plan (Definición de la puntuación). El equipo de proyecto deberá seleccionar la estrategia global del proyecto, los procedimientos, métodos, puntuaciones y herramientas que serán apropiadas para planificar, ejecutar, monitorizar y controlar el proyecto y que se adapten a la complejidad del proyecto.
El equipo de evaluación podrá considerar la utilización de estándares o metodologías del sector, incluso propios de otras empresas, definiciones específicas de procesos o elementos de los procesos creados para el mismo proyecto.
- Do (Aplicación sistemática de la puntuación). Esta fase implicará cómo el equipo de proyecto implementa la puntuación de la evaluación en el proyecto. En esta sección también se recogerá los datos relacionados con los recursos utilizados (humanos, técnicos, material...) y cómo han sido distribuidos para conseguir una ejecución exitosa de la puntuación planificada.
- Check (Control y análisis de los resultados proporcionados por las puntuaciones seleccionadas). Esta columna evaluará dos dimensiones
 - La gestión del proyecto. Evaluará la medida en la que el equipo de proyecto controla y chequea que los procesos y herramientas utilizados en el proyecto siguen siendo óptimos y apropiados para conseguir los resultados esperados.
 - Los resultados del proyecto. Evaluará la medida en la que el equipo de proyecto controla el progreso del proyecto y que los resultados obtenidos (sean finales o parciales) están acordes a los planificados.
- Act (Mejora de la puntuación). En esta columna se puntuará el modo en el que el equipo de proyecto reacciona frente a los resultados del control y seguimiento de los resultados obtenidos en los análisis. Al igual que la columna Check, esta columna posee dos dimensiones:
 - La gestión del proyecto. Evaluará cómo el equipo del proyecto realiza los cambios en los procedimientos, métodos, puntuaciones y herramientas, para asegurar que son óptimos en su utilización.
 - Los resultados del proyecto. Evaluará cómo el equipo del proyecto desarrolla e implementa acciones que devuelvan el proyecto a los resultados esperados.

Puntuación de los niveles de satisfacción de los diferentes interesados/stakeholders.

La evaluación de los niveles de satisfacción de los stakeholders del proyecto debe centrarse en las siguientes dimensiones:

- En la percepción propia de los mismos interesados.
- Indicadores que sean independientes.

Ambas dimensiones podrán ser evaluadas y puntuadas mediante la utilización de una tabla de cuatro columnas con los diferentes niveles de los criterios.

Nivel de satisfacción percibido (C.1a/C.2a/C.3a)	Nivel de satisfacción esperado acorde a los indicadores (C.1b/C.2b/C.3b)	Relación entre la estrategia y los niveles de satisfacción (Áreas A y B)	Comparación con el nivel de satisfacción de la industria o sector	PUNTUACIÓN
Excepcional y expresado de forma proactiva	Corroboran completamente una satisfacción excepcional	La estrategia adoptada ha permitido el establecimiento de un nuevo estándar	Se ha establecido un nuevo estándar	Hasta 100 puntos
Excepcional		la estrategia ha permitido alcanza un nivel de satisfacción excepcional	Superior al resto en algunas áreas	Hasta 80 puntos
Positiva en todas las áreas clave	Positivo en todas las áreas clave	Clara relación entre todas las áreas clave	Bueno en todas las áreas clave	Hasta 60 puntos
Positiva en algunas áreas	Positiva en algunas áreas	Clara relación entre todas algunas áreas	Aceptable en la mayoría de las áreas	Hasta 40 puntos
Neutral	Neutral	Existe una débil relación	Aceptable en algunas áreas	Hasta 20 puntos
Negativo	Negativo	No hay pruebas o la estrategia claramente no ha conducido a la satisfacción	No hay pruebas	0 puntos

Ilustración 13: Tabla de puntuación del nivel de satisfacción de los interesados

- En la primera columna se puntuará el nivel de satisfacción percibido por los propios interesados/stakeholders. Esta información deberá ser proporcionada por los propios interesados y obtenida mediante entrevistas con todos ellos o también mediante encuestas, cartas de recomendación, artículos o citas en prensa.
- En la segunda columna se evaluará los niveles de satisfacción esperados mediante los indicadores. Estos resultados se obtendrán mediante la observación de indicadores que sean independientes.
Ejemplos de indicadores pueden ser los criterios de aceptación de las reuniones, cantidad y naturaleza de las reclamaciones o la medida del crecimiento del volumen de negocio del interesado o stakeholder gracias a los resultados del proyecto, entre otros.
- Relación entre los niveles de satisfacción reales y los esperados. Evalúa la medida en la que la gestión del proyecto ha contribuido a alcanzar los niveles de satisfacción observados. Esta columna proporciona una relación clave entre los criterios Personas & Propósito y Procesos & Recursos, debiendo tener un impacto significativo en la puntuación del resultado global.
- Comparación de los niveles de satisfacción obtenidos frente a los niveles medios del sector. Esta evaluación proporciona para los niveles de satisfacción actuales de las partes interesadas, siempre considerados mediante indicadores independientes, una comparación frente a los niveles medios de la industria o el sector perteneciente al proyecto.

Puntuación de los resultados del proyecto.

La evaluación de los resultados del proyecto (Criterio C.4) se centra en dos dimensiones:

- Resultados del proyecto que han sido definidos en los objetivos y a posteriori.
- Seguimiento del proyecto.

Para ello se utilizará una tabla de cuatro columnas donde se puntuarán los siguientes criterios.

- Realización de los objetivos del proyecto. Esta columna se utilizará para realizar una comparación entre los resultados del proyecto y su seguimiento obtenidos, frente al conjunto de objetivos definidos.
En los proyectos excelentes se espera un impacto positivo en el entorno del proyecto y unos resultados superiores a los esperados.
- Relación entre la realización de los objetivos y sus valores esperados. Esta columna evaluará cómo la gestión del proyecto ha contribuido en el alcance de los objetivos y su desempeño.

- Tendencias. En esta columna se evaluará cómo el proyecto ha conseguido los resultados y su desempeño consistentemente a lo largo de todas sus fases. Ejemplos para entender esta columna pueden ser la medida de las entregas a tiempo, el número de incidentes en las entregas de resultados clave...
- Comparación de los resultados frente a los valores medios en la industria o sector. Con ello se consigue una calibración de los resultados obtenidos frente a los valores que serían esperados en otras empresas del sector.
Las expectativas de un proyecto excelente son que los líderes del proyecto sean conscientes de dichos valores medios del sector y de la relativa posición de sus propios proyectos frente a ellos.

Realización de los objetivos del proyecto	Relación entre la estrategia y la realización de los objetivos	Tendencias	Comparación de los resultados con el estándar de la industria/sector	PUNTUACIÓN
Por encima de lo esperado sustancialmente	La estrategia adoptada ha permitido el establecimiento de un nuevo estándar	Continuamente sobrepasando los estándares	Establece un nuevo estándar	Hasta 100 puntos
Excedidos	La estrategia ha permitido exceder en los objetivos	Continuamente sobrepasando las expectativas	Sobrepasando en algunas áreas	Hasta 80 puntos
Todos realizados	Clara relación en todas las áreas clave	Continuamente positiva en todas las áreas clave	Buena en algunas áreas clave	Hasta 60 puntos
Mayormente realizados	Clara relación entre algunas áreas	Continuamente positiva en algunas áreas	Aceptable en la mayoría de las áreas	Hasta 40 puntos
Parcialmente realizados	Débil relación	Periódica	Aceptable en algunas áreas	Hasta 20 puntos
No hay pruebas	No hay pruebas	No hay pruebas	No hay pruebas	0 puntos

Ilustración 14: Tabla de puntuación de los resultados del proyecto

Determinación del perfil del proyecto.

El resultado final del proceso de puntuación es un perfil de proyecto que consiste en tres resultados generales, relacionados con las áreas Personas & Propósitos, Procesos & Recursos y Resultados del Proyecto.

Para determinar el perfil del proyecto los asesores comenzarán con 16 puntuaciones individuales para cada criterio del modelo IPMA PEM. Cada una de las puntuaciones individuales utilizará una tabla como las anteriores descritas. La puntuación final de cada área del modelo IPMA PEM será calculada utilizando las siguientes fórmulas:

- Personas & Propósitos.

$$\frac{\frac{(A.1a + A.1b + A.1c)}{3} + \frac{(A.2a + A.2b + A.2c)}{3} + \frac{(A.3a + A.3b + A.3c)}{3}}{3}$$

- Procesos y Recursos.

$$\frac{(B.1 + B.2)}{2}$$

- Resultados del proyecto.

$$\frac{\frac{(C.1 + C.2 + C.3)}{3} + \frac{(C.4ab + C.4c)}{2}}{2}$$

4. APLICACIÓN DEL MODELO

4.1 Introducción

En la siguiente sección se aplicará el modelo de excelencia PEM contenido en la línea base PEB de IPMA a un caso real. Con los resultados obtenidos se realizará una evaluación de la excelencia alcanzada en la gestión del proyecto. Además, se desarrollará un cuestionario que evaluará el nivel de excelencia y se realizará la comparación de ambos resultados, enfrentando las discrepancias y puntos en común.

El cruce de los niveles de excelencia obtenidos por la aplicación del modelo y los obtenidos por la aplicación del cuestionario proporcionarán un punto objetivo del grado de adherencia del cuestionario a los estándares de excelencia PEM y PEB de IPMA. Esto permitirá seguir desarrollando una herramienta que permita la aplicación del modelo eficazmente con una aplicación más rápida, práctica y sencilla.

Por último y en base a los estándares de excelencia del IPMA se propondrán acciones a tomar en cuenta para la mejora y aumento del grado de excelencia en la gestión de proyectos.

4.2 Escenario de Aplicación del Modelo

A continuación, se realizará una breve descripción del proyecto que se evaluará, su alcance, partes interesadas y objetivos de la organización. Por otra parte, se realizará una descripción de la estructura organizativa, las relaciones establecidas entre las diferentes partes y la gestión adoptada por el director de proyecto y el equipo de trabajo.

Organización

La realización del proyecto será llevada a cabo por una conocida empresa andaluza perteneciente al sector aeronáutico. Esta organización tiene presencia en diferentes países en los diferentes continentes siendo una representante internacional de la consultoría y la ingeniería andaluza en el sector aeronáutico. Dicha presencia internacional convierte a la organización en cuestión en especialista en aeronaves, aeropuertos y la industria aeroespacial.

La amplia cobertura de servicios de ingeniería y consultoría en las diferentes áreas del sector aeronáutico, permiten a esta organización tener una visión completa de gran parte de los procesos de fabricación, las diferentes operativas e incluso el desarrollo e integración de diferentes sistemas de aeronavegación.

Los proyectos y trabajos desarrollados por esta organización suelen tener un factor común: los socios, clientes y proveedores son actores principales en el mundo aeronáutico, con una presencia mundial y representantes de la vanguardia en el sector.

Desarrollar un trabajo con garantías de éxito en un entorno tan exigente, solo es posible con una visión de organización con enfoque internacional, prestando una especial atención a la innovación, la mejora continua y la adición de valor en los procesos y sus productos.

Para ello esta organización cuenta con un elemento diferenciador frente al resto de organizaciones que forman parte de la competencia, este elemento son las personas. Los integrantes de esta organización poseen una cultura de la excelencia, la profesionalidad y los valores éticos dignos de una organización referente en el sector.

La elección de esta organización para la evaluación de la excelencia en la gestión de uno de sus proyectos ha sido en parte por el enfoque de la organización a los proyectos, su total disponibilidad y disposición a corregir las desviaciones en su trabajo y su actitud para mejorar en sus procesos y evolucionar como organización.

Estructura organizativa de organización

La organización sobre la que se realizará el caso práctico es un ejemplo tipo de una empresa fundada con una estructura organizativa funcional, que gracias a su capacidad de adaptación y posicionamiento ha evolucionado a una estructura organizativa matricial, con una fuerte componente de enfoque a los proyectos.

Esta transformación organizativa y en los procesos ha permitido el posicionamiento estratégico de la empresa y su viabilidad económica convirtiéndola en una de las empresas referentes en el sector. Por tanto, esta transformación de la organización en cuestión, es una prueba real del cambio global en las estructuras organizativas y sus resultados de cara al futuro de las organizaciones.

Aunque no se puede concluir en la necesidad de un cambio en la estructura organizativa, pasando a un enfoque a proyectos, siendo esto estrictamente necesario para garantizar la viabilidad de una organización, sí se puede observar en gran parte de las empresas que se posicionan como referentes, en que dicha estructura organizativa es un factor común a todas ellas.

Como ya se ha mencionado, la organización mantiene una estructura funcional de cara a la gestión interna de la empresa y sus procesos, aunque los procesos de negocio son tratados como proyectos.

Cada proyecto es liderado por un director de proyecto que lidera y gestiona a un equipo de proyecto perteneciente a la organización. Aunque ciertos componentes tengan funciones específicas de su área funcional, trabajan en su proyecto asignado de forma completa bajo el mando del director de proyecto.

La confección de la estructura de los equipos de proyecto no es fija, debido a la alta personalización, en los proyectos de auditoría e ingeniería, como a la alta especialización en el desarrollo de productos o servicios en un sector tan exigente como es el aeronáutico. Por ello, no se puede destacar una semejanza entre los diferentes equipos de proyecto que forman la organización.

Equipo de proyecto y su estructura

En el proyecto que se aplicarán los estándares IPMA para la evaluación de la excelencia, existe un director de proyecto con una autoridad clara sobre el proyecto, que lidera al equipo de trabajo, teniendo autonomía en las decisiones concernientes al proyecto y su desarrollo.

El equipo de proyecto está formado por diversos componentes especialistas en diferentes aspectos técnicos, todos ellos con una clara y amplia visión del trabajo en equipo y de la gestión de proyectos.

Para la evaluación del proyecto y la medición de su grado de excelencia se ha conformado una comisión de evaluación formada por el director del proyecto, tres integrantes del equipo de trabajo, elegidos por el director del proyecto en base a su mayor grado de experiencia en la gestión de proyectos y dos evaluadores externos a la organización.

La implicación de miembros internos al proyecto es necesaria para facilitar la recopilación de datos clave, así como para garantizar un claro entendimiento del funcionamiento del equipo de trabajo.

No obstante, se debe destacar que la evaluación y el estudio de los puntos de las diferentes áreas clave no será realizado por ninguno de estos miembros, sino por los dos evaluadores externos a la organización.

Solo de esta forma se garantiza un análisis objetivo y una muestra real de la situación en el proyecto.

Proyecto

A continuación, se realizará una breve descripción del proyecto que se evaluará, su alcance y propósito, así como la gestión realizada en su desarrollo.

El objetivo del proyecto en líneas generales es el desarrollo de un avión no tripulado provisto de un sistema de control remoto. El desarrollo de este ambicioso producto proviene de la necesidad de una empresa cliente especialista en el uso de este tipo de aeronaves para diferentes misiones civiles y/o militares.

El proyecto será realizado por el equipo de proyecto emplazado en las instalaciones propias de la sede de la organización. Para el desarrollo tanto del prototipo como del producto final contarán tanto con las instalaciones propias (ya que la organización posee un laboratorio de pruebas y experimentación) como las instalaciones de varios socios que ya han participado en el desarrollo de proyectos similares.

Aunque la mayor parte del proyecto será desarrollado en la sede andaluza, el equipo deberá trabajar con diferentes partes distribuidas por distintas localizaciones en Europa. Esto implica una gestión a nivel internacional y una coordinación sincronizada para garantizar el éxito del proyecto.

Objetivo

Aunque ya se ha descrito el objetivo del proyecto anteriormente como el desarrollo de un avión no tripulado, a nivel estratégico reside un objetivo de mayor importancia y más ambicioso para la organización. Dicho objetivo es el posicionamiento estratégico como principal desarrollador y proveedor de aviones no tripulados con sistemas de control remoto para usos civiles y militares en el sector aeronáutico. El logro de este objetivo es crucial para la organización ya que tendría la oportunidad de pasar de desarrollar proyectos aislados de estas características, a posicionarse como referente en la creación, desarrollo e innovación de este tipo de aeronaves no tripuladas.

La selección de este proyecto para la evaluación claramente es por su peso en la organización y su importancia de cara al futuro de la misma, siendo clave un alto desempeño del mismo para alcanzar los objetivos tanto del proyecto como de la organización.

Alcance

El alcance del proyecto consta del diseño, construcción y puesta a punto de una aeronave no tripulada con un sistema de control remoto. Construido con diferentes materiales propios en la fabricación del sector aeronáutico, con piezas de propia elaboración y otras suministradas por los proveedores certificados de la organización.

El diseño estructural y de sistemas se realizará mediante la reutilización de otros proyectos ya realizados anteriormente, y la observación de diseños de otros prototipos del mercado elaborados por diferentes empresas de la competencia.

El equipamiento de la aeronave con los diferentes sistemas de aeronavegación, posicionamiento, así como, los propios para desarrollar la misión requerida por el cliente, precisará de un estudio de componentes electrónicos y mecánicos. Como ejemplo de estos componentes se pueden mencionar actuadores y controladores para los elementos de dirección de la aeronave en vuelo, baterías y variadores para los diferentes motores, ordenadores de abordaje, cuadros eléctricos y de señal, sensores y sistemas avanzados de detección, etc.

No obstante, se debe destacar que el elemento diferenciador de este proyecto es el sistema de comunicación entre la aeronave y su piloto, de elaboración propia y con un sistema de control totalmente novedoso e innovador para el sector.

Requisitos

El origen de este proyecto resulta de la recopilación de una serie de necesidades determinadas de varios clientes históricos de la organización y de los acercamientos por parte de la organización a diferentes clientes potenciales, estableciendo relaciones de negocio cada vez más importantes y tangibles.

Los diferentes potenciales clientes manifiestan unas necesidades emergentes de desarrollar o poseer una aeronave no tripulada polivalente con un sistema de control remoto o programado, con capacidad de transportar sistemas de posicionamiento, detección y aeronavegabilidad entre otros.

Tras una exhaustiva recopilación de las necesidades de los diferentes clientes potenciales se elabora una lista de requisitos que debe cumplir el producto, de forma que sea polivalente satisfaciendo la mayoría de las necesidades. Para ello, se ha invertido en innovación incorporando un sistema de control de la aeronave que irrumpirá en el mercado como un sistema novedoso e innovador.

Además del sistema de control de la aeronave, se debe destacar la autonomía en vuelo ligeramente superior a la media gracias a la incorporación de nuevas baterías y la reducción de peso, además de la instalación de piezas que aumentan la carga aerodinámica. Se debe destacar que la instalación de dichas piezas ha permitido una notable mejora de la maniobrabilidad de la aeronave en vuelo.

Ciclo de vida

El proyecto al que se le realizará una evaluación de la excelencia comienza con una fase de concepción en la que se recopilan las necesidades de los clientes potenciales e internas, se acuerdan con las diferentes partes los requisitos y se aprueba un primer prototipo. Posteriormente se realizarán las fases de desarrollo de idea, con métodos de trabajo iterativos y una alta implicación de las partes interesadas, especialmente los potenciales clientes y proveedores.

Una vez que entre todas las partes se ha llegado a la elaboración de un prototipo que cumpla con la mayoría de los requisitos y que la aceptación del mismo sea conforme por todas las partes, dará comienzo la fase de ejecución con el desarrollo del producto y sus sistemas.

Por último, una vez el producto esté en la propiedad del cliente se podrá realizar tanto el mantenimiento de la aeronave como la reconversión o mejora de la misma, gracias a su polivalencia. Esto permitirá al cliente darle diferentes usos a la aeronave y maximizar sus beneficios con diferentes líneas de negocio.

Evaluación del Proyecto por la comisión

Para medir el grado de excelencia alcanzado en el desarrollo de este proyecto se formará una comisión de evaluación formada por diferentes integrantes del equipo de proyecto y evaluadores externos. Esta comisión de evaluación, en base a los datos obtenidos de los diferentes procesos y personas implicadas en el proyecto y su gestión, medirán según la aplicación del modelo PEM del IPMA el grado de excelencia del proyecto.

Para la evaluación es estrictamente necesaria la plena colaboración de los integrantes del equipo de trabajo, así como del director de proyecto. Unos canales de información fluidos y claros proporcionarán un mayor nivel de detalle y, por tanto, la evaluación tendrá un mayor grado de realidad.

Para ello, tanto por parte de la organización como de los evaluadores externos se establece un punto de comienzo de la evaluación que será precedido por varias sesiones informativas a diferentes niveles, según los roles de los asistentes, de forma que se presente la iniciativa y el objetivo de esta a las diferentes partes interesadas.

Comisión evaluadora

En la primera reunión realizada entre los representantes de la organización y los evaluadores externos se determina el alcance y el tiempo que tomará la evaluación. Además, se selecciona el proyecto sobre el que se realizará la evaluación.

En una segunda reunión, el equipo de evaluadores se reúne con el director de proyecto para conformar la comisión de evaluación. En dicha reunión se establece el tamaño del equipo de la organización que formará parte de la comisión evaluadora y los requisitos necesarios que deben cumplir los integrantes.

La decisión en la selección de los integrantes es íntegra del director del proyecto, ya que, hasta el momento, él es el único que conoce a todos los integrantes del equipo del proyecto. No obstante, se establece conjuntamente el mínimo de integrantes en tres personas con un alto grado de conocimiento de los procesos y del proyecto.

El equipo de evaluadores externos exige que los integrantes del equipo del proyecto deben tener un alto sentido ético y de conducta profesional, de forma que no puedan influir en los datos para obtener un resultado subjetivo.

El director del proyecto selecciona a tres perfiles de su equipo de trabajo con alta experiencia en este proyecto y otros similares, y con un alto conocimiento de los procesos de gestión de proyectos. Además, selecciona a tres miembros del equipo de proyecto con personalidades diferenciadas pero que conecten una alta sinergia en el trabajo en equipo.

El equipo de evaluación de la organización lo completará el director del proyecto que es el máximo responsable del mismo y será quien tomará una decisión en el caso de existir una discrepancia entre opiniones.

Será requisito indispensable que el director del proyecto asista a la evaluación completa, no siendo necesario la presencia de los tres miembros del equipo de manera conjunta.

El equipo de evaluación externo, estará formado por un auditor y evaluador altamente cualificado en gestión de proyectos y metodologías de gestión, con una amplia experiencia en evaluaciones de excelencia y miembro certificado del IPMA, como director de proyectos.

El segundo integrante es un técnico en evaluación de proyectos con altos conocimientos de gestión de proyectos y con experiencia en auditorías en gestión de proyectos. Éste evaluador será el encargado de recopilar los datos para, junto al evaluador externo con una mayor experiencia, tomar las decisiones oportunas en la evaluación del grado de excelencia del proyecto.

Por último, se debe destacar la implicación de todos los interesados en la medida de lo posible, esto ayudará a recopilar información desde un punto de vista externo al equipo de proyecto.

La formación de la comisión es parte de un acuerdo entre los evaluadores externos y la organización. Se llega a una disposición variable de la comisión, no siendo necesaria la implicación en todas las fases de la evaluación de todos los participantes propios de la organización, aunque se establecen unos mínimos de asistencia.

Por ello se determinará una comisión de evaluación formada por: el director del proyecto y tres integrantes del equipo de trabajo, elegidos en primer lugar por el director del proyecto en base a su experiencia en la gestión de proyectos. Como ya se ha mencionado anteriormente, no es necesaria la implicación de la totalidad de los integrantes del equipo de trabajo que forman parte de la comisión de evaluación. Para completar la comisión evaluadora, dos evaluadores con un gran conocimiento de los estándares IPMA ejecutarán la evaluación apoyándose en el resto de integrantes.

Modo de evaluación

La comisión de evaluación en una reunión de coordinación propia establece el modo y los procesos necesarios para la evaluación. Para ello, los evaluadores externos explican los procesos de evaluación que se realizarán de las diferentes áreas clave y la información que se precisará para la evaluación.

La evaluación se realizará mediante la fijación de varias reuniones entre los diferentes miembros de la comisión evaluadora en un plazo máximo de un mes y medio. Se utilizarán estas reuniones para la puesta en común de información y la recopilación de los datos por parte de los evaluadores externos.

Se debe destacar la habilidad de los evaluadores para ser ellos los que establezcan las normas, aunque sean susceptibles a cambiar y siempre abiertas a propuestas de mejora por parte de los

integrantes de la organización. Esto es importante para no introducir datos subjetivos por parte de la organización.

Implicación del PM

Como ya se ha mencionado anteriormente, la implicación del director del proyecto en la evaluación debe ser total. La falta de compromiso por parte del director del proyecto conlleva grandes riesgos para la evaluación como puede ser la degradación del compromiso del resto de integrantes de la organización miembros de la comisión.

Además, el director del proyecto debe ser capaz de influir y motivar a los integrantes de la comisión a ser honestos y objetivos, buscando la no interferencia de sus opiniones en los datos recopilados por la comisión de evaluación.

Implicación del equipo

El equipo de proyecto, así como los integrantes de la comisión de evaluación propios de la organización están informados y son conscientes de la realización de dicha evaluación. Esto proporcionará una mayor implicación en la evaluación por parte de los miembros del equipo de proyecto, facilitando la evaluación.

No obstante, se acuerda en la primera reunión de la comisión de evaluación la minimización de la interferencia entre los evaluadores y el proyecto con su respectivo equipo de trabajo. Con ello se busca la recopilación de la información objetiva evitando el sesgo por parte de los integrantes del equipo de proyecto.

Implicación de partes interesadas

Aunque la principal fuente de información para la comisión de evaluación será el equipo de proyecto, también se acudirá a los interesados del proyecto. La implicación de las diferentes partes interesadas en la evaluación, dará muestra de las relaciones que se han establecido con la organización durante el proyecto y su estado.

Por ello, esta parte de la evaluación será propia de los miembros externos de la comisión de evaluación, con una implicación mínima necesaria del director de proyecto. De esta forma se busca la no confrontación y la honestidad por parte de los interesados.

4.3 Aplicación y Evaluación

A continuación, el apartado práctico se desglosará en dos sub-apartados bien diferenciados: la creación de un cuestionario que permita una evaluación del grado de excelencia en un proyecto de forma eficaz y la evaluación propia del proyecto de la aeronave no tripulada.

Desarrollo del cuestionario

Para la realización de la evaluación del nivel de excelencia alcanzado en el proyecto, además de las tablas proporcionadas por el estándar IPMA PEM se utilizará el siguiente cuestionario que servirá como apoyo en la evaluación.

El cuestionario sigue una estructura similar al modelo IPMA PEM dividido en tres grandes bloques, correspondientes a las áreas clave y subdivididos en criterios. Además, existe un pequeño bloque inicial de preguntas que recopilará información general del proyecto. Las preguntas se evaluarán con una puntuación entera comprendida entre el 0 y el 10 y estarán permitidas en todas las preguntas las aclaraciones oportunas que el evaluador estime convenientes.

Estas anotaciones tendrán una gran componente subjetiva propia del evaluador que a su rigor detallará aspectos (tanto negativos como positivos) a tener en cuenta y que proporcionarán información sobre aspectos no tan fáciles de determinar de manera cuantitativa.

EVALUACIÓN DE EXCELENCIA EN PROJECT MANAGEMENT

versión: 1.3

Empresa: _____ Entrevistado por: _____ Fecha _____
Proyecto: _____ Revisado por: _____

Valoración comprendida entre 0-10

Calificación/Descripción

PREGUNTAS GENERALES

Tipo de evaluador (Nivel de experiencia).	
Conocimiento técnico del evaluador en gestión de proyectos (Nivel de certificación).	
Tipología de la organización desarrolladora del proyecto.	
Sector al que pertenece el proyecto.	
Desarrollo de negocio mediante el proyecto.	

PREGUNTAS SOBRE EL PROYECTO

Metodología de gestión de proyectos. Descripción.	
Descripción del trato recibido por el personal.	
Facilidad para contactar y recibir información del personal responsable del proyecto.	
Capacidad del personal para responder a las diferentes cuestiones.	
Posibilidad de obtener información de todos los miembros del equipo de proyecto.	
Efectividad y rapidez para responder a las propuestas de evaluación.	
Descripción del apoyo y seguimiento del Líder del Proyecto.	
Apoyo y seguimiento del equipo de proyecto durante la evaluación.	
Diversidad de formatos y medios para la información necesaria para la evaluación.	
Calidad y veracidad de la información recibida para la evaluación.	
Descripción de la satisfacción mostrada por el líder del proyecto sobre la evaluación.	
Descripción de la satisfacción mostrada por el equipo del proyecto sobre la evaluación.	
Descripción del grado de implicación de las partes interesadas en los procesos de gestión de proyectos de forma colaborativa con el equipo de proyecto.	

PREGUNTAS SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS

Existe un sistema definido de gestión de proyectos.	
Está integrada en la organización la gestión de proyectos.	
Utilización de una guía o estándar en la gestión de proyectos.	
Existe en la organización una filosofía de gestión de proyectos.	
Se realiza de manera colaborativa la gestión de proyectos a lo largo de toda la organización.	
Utiliza la organización una base de lecciones aprendidas respecto a la gestión de proyectos.	
Tiene la organización un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos.	
Existe un plan de mejora continua en los procesos de gestión de proyectos de la organización.	
Existe un plan interno de auditoría para la evaluación y mejora de los procesos de gestión de proyectos.	
Existe un procedimiento común que defina la realización de la auditoría.	
Si existe el procedimiento, tiene una base objetiva y puntuable que permita la obtención de una puntuación fiable.	
Se utilizan los resultados de las auditorías para evaluar la excelencia de los procesos de gestión.	
Se integran las lecciones aprendidas en los procedimientos de auditoría de los procedimientos de gestión de proyectos.	
Existe un procedimiento para la realización y control de cambios en los procesos de gestión de proyectos.	

EVALUACIÓN DE EXCELENCIA

ÁREA A. PERSONAS Y PROPÓSITO

¿Existe un equipo de proyecto formado con un líder definido?	
Valore la organización y roles establecidos en el equipo de proyecto.	
Describa si existe un procedimiento para el reparto de tareas/funciones entre los miembros del equipo de proyecto y valórelo.	
Describa y valore cómo el líder de proyecto asume su rol y emplea dotes de liderazgo.	
Valore y describa cómo el líder de proyecto respeta el código ético y de valores.	
Valore y describa si el equipo de proyecto respeta el código ético y de valores.	

Puntuación: _____ / 60

CRITERIO LIDERAZGO Y VALORES

Valore si se muestra el líder de proyecto como un modelo de trabajo.	
Valoración del director de proyecto en base al cumplimiento de los objetivos del proyecto/ proyectos anteriores.	
Valore y describa si se ha adelantado el equipo de proyecto a un problema y lo ha resuelto con antelación.	
Describa y valore cómo el director del proyecto ofrece soporte a su equipo de proyecto.	

Puntuación: _____ / 40

ROL DE MODELO PARA LA EXCELENCIA

¿El líder del proyecto muestra proactivamente el respeto hacia las normas y procedimientos?	
¿El líder del proyecto se muestra como un modelo de integridad moral y social para el proyecto?	
¿El líder del proyecto se muestra como un modelo de integridad moral y social para la organización?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto muestra proactivamente su ambición por alcanzar la excelencia.	
¿El líder del proyecto protege a su equipo para que trabaje eficientemente?	
¿El líder del proyecto domina los conceptos de mejora continua?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto fomenta la cultura de mejora continua.	
¿El líder del proyecto cumple con los procedimientos de mejora continua?	
¿El líder del proyecto se asegura que el equipo de trabajo del proyecto cumple con la filosofía de mejora continua?	
¿El líder del proyecto integra a los miembros del equipo en los procesos de mejora continua?	
Describa y valore cómo el equipo de proyecto trabaja bajo la filosofía de mejora continua en el proyecto.	
¿Existen indicadores de que el líder del proyecto aplica los conceptos de mejora continua en la organización?	

¿Existen indicadores de que el líder del proyecto aplica los conceptos de mejora continua fuera del proyecto?	
Describa y valore si existen indicios de que el equipo de proyecto trabaja fuera del proyecto bajo la filosofía de mejora continua.	
Describa y valore el grado de conocimiento del líder del proyecto sobre los conceptos de excelencia en la gestión de proyectos.	
¿El líder del proyecto plasma los conceptos de excelencia en la gestión de proyectos en el mismo proyecto?	
¿El líder del proyecto estimula a su equipo de trabajo para que plasmen los conceptos de excelencia en el proyecto?	
¿Son influenciados los miembros del equipo de proyecto por el líder de forma que aplican los conceptos de excelencia?	
¿El líder del proyecto cuida que su equipo de trabajo respete los valores y conceptos de la excelencia?	
Describa y valore cómo los valores de la organización son promovidos por el líder del proyecto en el mismo proyecto.	
¿Son influenciados los miembros del equipo de proyecto por el líder de forma que promuevan los valores de la organización?	
¿El líder del proyecto busca proactivamente las evaluaciones de los socios y partes interesadas del proyecto, en materia de liderazgo?	
¿El líder del proyecto busca la mejora de sus habilidades de liderazgo en base al feedback recibido por parte de sus socios y stakeholders?	
Describa y valore la existencia de indicios que muestren que el líder del proyecto reflexiona sobre su conducta y rol adoptado.	
¿Existen indicios de que el líder del proyecto en base a su perspectiva busca la mejora conductual de su figura como líder?	
¿Existen indicios de que el líder del proyecto revisa la efectividad que tiene su liderazgo?	
Describa y valore en términos generales, si el líder del proyecto busca la excelencia personal.	
¿En la búsqueda de la excelencia personal, el líder del proyecto mejora sus competencias personales?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto incita e inspira a los miembros del equipo a que alcancen una conducta de excelencia.	
¿El líder del proyecto en la búsqueda de la excelencia mantiene los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto motiva a su equipo para que mantengan los objetivos del proyecto en mente en la búsqueda personal de la excelencia?	
¿El líder del proyecto fomenta la innovación en el proyecto?	
¿El líder del proyecto fomenta la innovación en la organización?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto fomenta la innovación en el equipo de proyecto.	
¿El líder del proyecto estimula a los miembros del equipo de proyecto a que innoven?	
¿El líder del proyecto permite a los miembros del equipo a que tomen iniciativa e innoven?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto estimula a los miembros del equipo de proyecto a que tomen iniciativa en la innovación.	

Puntuación: _____ / 370

CUIDADO DE LOS INTERESADOS

¿El líder del proyecto muestra interés por las partes interesadas del proyecto?	
¿El líder del proyecto promueve el diálogo entre las partes interesadas del proyecto?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto crea vías de diálogo entre las partes interesadas del proyecto	
¿El líder del proyecto promueve el cuidado mutuo entre las partes interesadas?	
¿El líder del proyecto motiva a su equipo para que promuevan el diálogo con las partes interesadas?	
¿El líder del proyecto motiva a su equipo para que creen de forma proactiva vías de diálogo con las partes interesadas?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto motiva a su equipo para que creen de forma proactiva vías de diálogo entre las partes interesadas	
¿El líder del proyecto toma una conducta socialmente responsable con todas las partes interesadas?	
¿El líder del proyecto toma en consideración los stakeholders con menor peso en el proyecto?	
¿El líder del proyecto vela por el cumplimiento de los intereses de los stakeholders con menor peso en el proyecto?	
¿El líder del proyecto muestra interés y cuidado tanto por los stakeholders internos como externos al proyecto?	
¿En la resolución de conflictos, el líder del proyecto adopta una posición neutral, objetiva y mediadora?	
Describa y valore en la resolución de conflictos, cómo el líder del proyecto promueve un buen ambiente de trabajo	
¿En la resolución de conflictos, el líder del proyecto promueve y asegura un impacto menor en el proyecto?	
¿El líder del proyecto toma en consideración el impacto en el medio ambiente y la sostenibilidad del proyecto?	
¿El líder del proyecto se asegura que la estructura de la gestión del proyecto mantiene un espacio para las relaciones entre los stakeholders?	
¿La estructura de gestión crea y promueve las relaciones entre los diferentes stakeholders?	
Si aplica, ¿El líder del proyecto reconoce las entidades medioambientales implicadas en el proyecto?	
Si aplica, ¿El líder del proyecto reconoce las entidades medioambientales implicadas en el proyecto como stakeholders?	
Si aplica, ¿El líder del proyecto reconoce los intereses de las entidades medioambientales implicadas en el proyecto?	
Si aplica, describa cómo el líder del proyecto promueve la cooperación con las entidades medioambientales implicadas en el proyecto	
Si aplica, ¿El líder del proyecto alinea los intereses y necesidades de las entidades medioambientales implicadas en el proyecto con los objetivos del mismo?	
¿El líder del proyecto se asegura de crear un entorno propicio para establecer buenas relaciones con los stakeholders?	

¿El líder del proyecto se asegura de crear un entorno propicio para que el equipo de proyecto establezca buenas relaciones con los stakeholders?	
¿El líder del proyecto vela por el equipo de trabajo frente a las decisiones de los stakeholders sobre el proyecto?	
Describa cómo el líder del proyecto promueve actividades que favorezcan el desarrollo de los stakeholders	
¿El líder del proyecto estimula a los miembros del equipo para que promuevan actividades a favor del desarrollo de los stakeholders?	
¿El equipo de proyecto promueve proactivamente las actividades que favorecen el crecimiento de los stakeholders?	

Puntuación: _____ / 280

ORIENTACIÓN A OBJETIVOS Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

¿Existen indicios de toma de responsabilidad del líder del proyecto frente al cumplimiento de los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto asegura las entregas de los entregables a lo largo del proyecto de forma exitosa?	
¿El líder del proyecto revisa constantemente los objetivos en el corto plazo?	
¿El líder del proyecto revisa constantemente los objetivos en el largo plazo?	
¿El líder del proyecto promueve la revisión de los objetivos en el equipo de proyecto?	
¿El líder del proyecto comunica el estado de los objetivos en el largo plazo a su equipo de proyecto?	
¿El líder del proyecto comunica el estado de los objetivos y sus desviaciones en el corto plazo?	
¿El líder del proyecto revisa y adapta la estrategia del proyecto velando por el cumplimiento de los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto inspira confianza en la revisión y adaptación de la estrategia del proyecto?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto agrupa y pone en común los objetivos del proyecto y su estado, al equipo de proyecto y stakeholders	
¿El líder del proyecto promueve un entorno donde tanto el equipo de proyecto como los stakeholders tomen responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y sus resultados?	
¿El líder del proyecto se asegura que el equipo de proyecto toma responsabilidad en la consecución de los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto vela por la eliminación de barreras o limitaciones que se interpongan entre los miembros del equipo, socios o proveedores para que tomen su correspondiente responsabilidad?	
¿El líder del proyecto promueve un entorno flexible, capaz de responder a los cambios del proyecto?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto estimula e involucra a los miembros del equipo en la dinámica reactiva frente a los cambios del proyecto	
¿El líder del proyecto involucra activamente a las partes interesadas en la realización de los objetivos del proyecto en el largo plazo?	
¿El líder del proyecto proporciona un entorno que permita la generación de ideas e innovación por parte de los stakeholders?	
¿El líder del proyecto estimula y promueve un entorno que permita la generación de ideas e innovación por parte de los stakeholders?	

¿El líder del proyecto tolera una cultura de generación y desarrollo de nuevas ideas y formas de pensar?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto promueve una cultura de generación y desarrollo de nuevas ideas y formas de pensar	
Describa y valore cómo el líder del proyecto promueve una cultura de innovación y desarrollo de la organización a través del proyecto	

Puntuación: _____ / 210

CRITERIO OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

¿Existe una estrategia definida en el proyecto para alcanzar los objetivos propuestos?	
¿La estrategia ha sido definida por el líder del proyecto?	
¿La estrategia está alineada con las necesidades y requerimientos de todas las partes interesadas?	
¿Existe una dinámica de revisión periódica de la estrategia y los objetivos a cumplir?	
¿La estrategia y objetivos definidos para el proyecto permiten la adaptación a nuevas necesidades?	
¿La estrategia y objetivos definidos para el proyecto permiten la adaptación de las nuevas necesidades en la planificación y procedimientos?	

Puntuación: _____ / 60

GESTIÓN DE NECESIDADES DE LOS INTERESADOS

¿Existe una actitud proactiva por parte del líder del proyecto en la gestión de los requerimientos y necesidades de las partes interesadas?	
¿El líder del proyecto es capaz de reconocer cambios en las necesidades, expectativas o requisitos de los stakeholders?	
¿El líder del proyecto estimula al equipo de proyecto a adoptar una actitud proactiva en la gestión de requerimientos y necesidades de los stakeholders?	
¿Existe una actitud proactiva por parte del equipo del proyecto en la gestión de los requerimientos y necesidades de las partes interesadas?	
¿El líder del proyecto realiza una identificación de los stakeholders de forma sistemática? Describa la metodología.	
¿El líder del proyecto realiza una identificación de los stakeholders potenciales de forma sistemática?	
¿El líder del proyecto realiza una identificación de los stakeholders con menor peso en el proyecto de forma sistemática?	
¿El líder del proyecto realiza una identificación de las relaciones entre todos los stakeholders?	
¿El líder del proyecto realiza una identificación del impacto de cada stakeholder en la consecución de los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto entiende los diferentes impactos de los stakeholders, así como el alcance de los mismos?	
¿El líder del proyecto realiza regularmente una identificación de nuevas necesidades de los stakeholders?	
¿El líder del proyecto promueve en el equipo de proyecto una actitud proactiva en la identificación de nuevas necesidades en los stakeholders?	

¿El líder del proyecto realiza regularmente identificaciones de objetivos y valores comunes entre los stakeholders?	
¿El líder del proyecto promueve a través de los valores y objetivos comunes de los stakeholders la creación de alianzas entre ellos en el proyecto?	
¿El líder del proyecto analiza el entorno de los stakeholders y reacciona con antelación a la aparición de nuevas necesidades?	
¿El líder del proyecto promueve la involucración de todos los stakeholders en la definición conjunta de las necesidades?	
¿El líder del proyecto promueve la involucración de todos los stakeholders buscando interacciones interrelacionadas con los diferentes intereses?	
¿El líder del proyecto promueve e implementa los procesos de gestión de los stakeholders de forma efectiva?	
¿El líder del proyecto crea e implementa procesos de gestión de stakeholders acordes a la complejidad organizacional y social de los mismos?	
¿El líder del proyecto desarrolla e implementa estrategias para conocer y anticiparse a las necesidades de los stakeholders?	
¿El líder del proyecto analiza e identifica valores u objetivos importantes para los stakeholders y se anticipa en su incorporación en los objetivos y estrategia del proyecto?	
¿Existe una actitud proactiva por parte del líder del proyecto en la comunicación de las decisiones relacionadas con los requerimientos de los stakeholders?	
Describa y valore si existe una actitud proactiva y transparente por parte del líder del proyecto en la comunicación de las decisiones relacionadas con los requerimientos de los stakeholders.	
Describa y valore si el líder del proyecto realiza una comparativa sistemática entre los resultados del proyecto frente a las expectativas y requisitos de los stakeholders.	
¿El líder del proyecto realiza un seguimiento de la efectividad de la solución elegida frente a la satisfacción de las necesidades de los stakeholders?	
¿El líder del proyecto integra a los stakeholders en los procesos de lecciones aprendidas?	

Puntuación: _____ / 260

DESARROLLO Y REALIZACIÓN DE OBJETIVOS

¿El líder del proyecto comunica de forma clara y eficaz los objetivos y roles que deben cumplir cada stakeholder?	
Describa y valore cómo el líder del proyecto se asegura que los diferentes stakeholders entienden los objetivos a cumplir y los roles a desempeñar	
¿El líder del proyecto se asegura que los diferentes stakeholders aprueban los objetivos del proyecto definidos?	
¿El líder del proyecto se asegura que los diferentes stakeholders se comprometen a cumplir los objetivos del proyecto definidos?	
¿El líder del proyecto se asegura del compromiso del equipo de proyecto para conseguir los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto revisa los objetivos del proyecto frente a los cambios en las necesidades de los stakeholders?	
¿El líder del proyecto revisa y analiza las diferentes fuentes de información para definir y desarrollar los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto analiza y prioriza las fuentes de información para definir los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto involucra activamente a los stakeholders en la definición de los objetivos del proyecto?	

Describa y valore cómo el líder del proyecto promueve el análisis por parte de las partes interesadas de los objetivos del proyecto	
¿El líder del proyecto utiliza los análisis de los stakeholders en la definición de los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto toma en consideración el entorno del proyecto en la definición de los objetivos del proyecto?	
¿Tiene capacidad el líder del proyecto de definir los objetivos de los diferentes stakeholders?	
¿El líder del proyecto busca alineaciones entre los objetivos propios de los stakeholders y los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto promueve las alineaciones y cooperación entre los stakeholders para maximizar su satisfacción y la consecución de los objetivos del proyecto?	
¿Tiene capacidad el líder del proyecto de reconocer y anticiparse a los conflictos de intereses de diferentes stakeholders?	
¿El líder del proyecto muestra una actitud proactiva en la mediación de conflictos?	
¿El líder del proyecto muestra una actitud proactiva en la búsqueda de soluciones apropiadas en la mediación de conflictos?	
¿El líder del proyecto muestra un enfoque consensuado y moderado en la mediación de conflictos entre intereses?	
¿Se utilizan estudios comparativos con proyectos similares, para utilizar las conclusiones en el desarrollo de los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto asegura que los objetivos sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente?	
¿El líder del proyecto verifica que los objetivos del proyecto son medibles, realizables y con un alcance definido?	
¿El líder del proyecto es capaz de reconocer e identificar factores clave para el éxito y consecución de los objetivos del proyecto?	
¿El líder del proyecto utiliza KPI's que determinen el éxito de la ejecución del proyecto?	
¿El líder del proyecto analiza y revisa la consecución de los objetivos a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	
¿En caso de producirse desviaciones en la consecución de los objetivos del proyecto, el líder toma acciones correctivas para garantizar el éxito?	

Puntuación: _____ / 260

DESARROLLO Y REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

¿Existe una estrategia de proyecto?	
¿Existe una estrategia global de proyecto basada en la evaluación de los objetivos del proyecto?	
¿La estrategia permite al equipo de proyecto determinar y centrarse en los aspectos fundamentales para garantizar el éxito del proyecto?	
¿Se ha realizado un estudio de los factores que pueden influir en la estrategia del proyecto?	
¿Se ha tenido en cuenta los factores que pueden influir a la hora de desarrollar la estrategia del proyecto?	
¿Se ha realizado un análisis de determinación de la tipología de los factores en el desarrollo de la estrategia?	
¿Se ha considerado tanto los factores internos como externos en el desarrollo de la estrategia del proyecto?	
¿Se han integrado los valores del proyecto en la definición de la estrategia?	
¿Se han integrado los valores de la organización en la definición de la estrategia del proyecto?	

Valore y describa cómo está alineada la estrategia del proyecto con la estrategia o modelo de negocio de la organización	
¿Está alineada la estrategia del proyecto con las necesidades y requisitos de los stakeholders?	
¿Tiene capacidad de adaptación la estrategia frente a oportunidades de innovación o aprendizaje?	
¿Se han realizado las adaptaciones de la estrategia frente a oportunidades de innovación o aprendizaje?	
¿Existen estrategias de continuidad del proyecto frente situaciones inesperadas?	
¿La estrategia tiene en consideración la transferencia de los resultados del proyecto de forma sostenible?	
¿La estrategia contempla las capacidades y competencias de la organización?	
¿La estrategia contempla las capacidades y competencias de los stakeholders?	
¿La estrategia contempla y promueve la formación de relaciones entre partes interesadas que aporten valor añadido al proyecto?	
¿La estrategia promueve las alianzas entre socios win-to-win que maximicen los beneficios?	
¿La estrategia ha sido definida en presencia del equipo de proyecto exigiendo el compromiso de las directrices marcadas?	
¿La estrategia está parametrizada mediante KPI's que muestren el desempeño de la misma?	

Puntuación: _____ / 210

CRITERIO EQUIPO DE PROYECTO, SOCIOS Y PROVEEDORES

¿Existe una cultura de equipo de proyecto basada en la generación de beneficios?	
¿Existen claros indicios de una cultura imparcial y de igualdad entre las partes interesadas?	
¿Existe una comunicación clara, objetiva e igualitaria de los logros tanto a equipo de proyecto, socios, proveedores y partes interesadas?	
¿Se reconocen y premian los logros a a todas las partes interesadas de un proyecto?	
¿Existen alicientes que promuevan la excelencia?	

Puntuación: _____ / 50

IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

¿Existe una definición de las competencias requeridas para el proyecto por parte del líder del proyecto?	
¿Las competencias que han sido definidas como requeridas realmente se adaptan a las necesidades del proyecto?	
¿El líder del proyecto es consciente de las capacidades, limitaciones y potencial de su equipo de proyecto?	
¿El líder del proyecto es consciente de las capacidades, limitaciones y potencial de su organización?	
¿El líder del proyecto es consciente de las capacidades, limitaciones y potencial de sus socios y proveedores?	
¿El líder del proyecto posee una matriz de competencias de su equipo de proyecto que permita la elaboración de un plan de formación personalizado?	
¿El líder del proyecto reconoce las competencias, capacidades y potenciales de los miembros de su equipo de proyecto?	
Valore y describa cómo el líder del proyecto desarrolla estrategias y planes de formación de grupo	

¿El líder del proyecto motiva e integra los códigos de conducta o valores de la organización en los miembros del equipo de proyecto?	
¿Existen indicios de transparencia y legitimidad en los procesos del proyecto?	
Valore y describa si existen indicios de transparencia y legitimidad en la gestión de los procesos del proyecto por parte del líder del proyecto	
¿El líder del proyecto promueve y potencia la igualdad de oportunidades en el equipo de proyecto?	
¿El líder del proyecto promueve y potencia la diversidad en el equipo de proyecto?	
¿Existe un sistema de control de las partes interesadas que son susceptibles de no conseguir los objetivos del proyecto?	
¿Existen modelos personales de desarrollo de competencias personales de los miembros del equipo del proyecto?	
Describa y valore la existencia de planes de promoción o carrera dentro de la organización	
¿Existen indicios de igualdad y objetividad en los planes de promoción de la organización?	
¿Se realizan terapias de grupo y actividades que potencien el desarrollo de las competencias?	
¿Se realizan terapias de grupo y actividades para potenciar las competencias integrando a los socios y proveedores?	
¿Se realizan estudios de la efectividad de las actividades de desarrollo de competencias?	
¿Se producen adaptaciones y mejoras en las actividades dada una desviación de la efectividad de las actividades?	
¿Se toman en cuenta las lecciones aprendidas en el desarrollo de las competencias?	

Puntuación: _____ / 220

RECONOCIMIENTOS

¿Existen indicios de que la organización reconozca los logros de sus empleados?	
¿Existen indicios de que el líder del proyecto reconoce los logros del equipo de proyecto?	
¿El líder del proyecto muestra una actitud proactiva frente al reconocimiento de los logros alcanzados por los miembros del equipo de proyecto?	
¿Existen indicios de que la organización reconozca los logros de sus socios y proveedores?	
¿Existen indicios de que el líder del proyecto reconoce los logros de los socios y proveedores?	
¿Los logros son reconocidos en el momento y mediante la forma más adecuada? Realice descripción.	
¿Está asegurado el reconocimiento de los logros y su exposición permanente en la organización?	
¿Existen áreas de responsabilidad para cada uno de los miembros del equipo de proyecto?	
¿Existen áreas de responsabilidad para cada uno de los socios y proveedores?	
¿Miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores poseen capacidad para tomar acciones individuales frente a desviaciones?	
¿Miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores poseen los niveles de acceso y autorización para la información, recursos e infraestructura?	

¿Los niveles de acceso otorgados permiten la maximización de la contribución al proyecto por parte de los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores?	
¿Los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores han sido involucrados en la elección de los métodos de gestión del proyecto?	
¿Existe una cultura abierta que fomente el debate sobre los errores y sus soluciones?	
¿Existe una filosofía de mente abierta que promueva la toma de iniciativa y la creatividad?	
¿Se promueve la igualdad de evaluación de propuestas y opiniones?	
¿Existe una motivación real que sobrepase los incentivos económicos?	
¿El líder del proyecto promueve y fomenta una motivación superior a la movida por los incentivos económicos?	
¿Los miembros del equipo participan en actividades que contribuyen a la organización?	
Describa y valore cómo los miembros del equipo participan en actividades que contribuyan a la sociedad	

Puntuación: _____ / 200

COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN

¿Existen indicios de cooperación y comunicación entre los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores?	
¿La organización del proyecto y los procesos permiten una comunicación y cooperación eficiente entre el equipo de proyecto, socios y proveedores?	
¿Existe en la organización una filosofía de creación de cultura de involucración mutua?	
¿Existe en el proyecto una cultura de involucración mutua que maximice la aportación del equipo de proyecto, socios y proveedores?	
¿Existe en la organización una filosofía de comunicación abierta y colaboración?	
¿Existe en la organización una filosofía de honradez, cooperación y responsabilidad?	
¿Existe en el proyecto una cultura de comunicación abierta y colaboración?	
¿Existe en el proyecto una cultura de honradez, cooperación y responsabilidad?	
¿El trato es igualitario para todos los miembros del equipo, socios y proveedores por parte del líder del proyecto?	
¿Existe un trato igualitario por parte del líder del proyecto independientemente de la aportación de valor de las diferentes partes?	
¿El líder del proyecto conoce las expectativas en materia de comunicación y cooperación de todas las partes interesadas?	
¿Existe un plan de comunicación a todos los niveles por parte de la organización?	
¿Existe un plan de comunicación a todos los niveles por parte del líder del proyecto?	
¿El líder del proyecto promueve y fomenta proactivamente la puesta en común de los problemas?	
¿El líder del proyecto promueve y fomenta proactivamente la búsqueda conjunta de soluciones frente a los problemas?	
¿La organización facilita la disponibilidad y alcance de la información para la realización de una colaboración efectiva?	
¿El líder del proyecto facilita y pone al alcance de todas las partes interesadas la información necesaria para una colaboración efectiva entre todas las partes involucradas en el proyecto?	
¿El líder del proyecto realiza una comunicación efectiva en la gestión de conflictos?	

¿La organización asegura una estructura de gestión procedimental con reglas de mando efectivas?	
¿El líder del proyecto utiliza la estructura procedimental de gestión de proyecto haciendo uso de las reglas de mando?	

Puntuación: _____ / 200

ÁREA B. PROCESOS Y RECURSOS

¿Existe un estudio y definición de los procesos claves del proyecto	
¿Existe un estudio y definición de los recursos claves del proyecto?	
¿Se ha elaborado un procedimiento de control a lo largo del ciclo de vida del proyecto de los procesos y recursos y su desempeño?	

Puntuación: _____ / 30

CRITERIO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

¿Se ha implicado al equipo de proyecto en la definición de los procesos y recursos claves del proyecto?	
¿Se ha implicado a todas las partes interesadas del proyecto en la definición de los procesos y recursos claves del proyecto?	
¿Han sido realizados estudios de mejora de los procesos?	
¿Han sido realizados estudios de optimización de los procesos del proyecto?	
Describa y valore cómo han sido consideradas las lecciones aprendidas de otros proyectos a la hora de seleccionar los procesos del proyecto	
¿Han sido tomadas en consideración las lecciones aprendidas de otras partes interesadas o proveedores del proyecto?	
¿Se han definido los procesos de gestión del proyecto de forma conjunta entre equipo de proyecto y partes interesadas?	
¿Han sido tomados en cuenta el alcance, tiempo, costes, riesgo, calidad... en la elección de los procesos y recursos del proyecto?	
Describa y valore cómo áreas como la seguridad, protección del medio ambiente o sostenibilidad han sido consideradas para la utilización de procesos de gestión adicionales	
¿Los procesos y recursos elegidos han asegurado el respeto a todas las estructuras organizacionales, sociales, legales y técnicas para alcanzar el éxito del proyecto?	
¿Han sido implementadas las mejoras observadas en los procesos de gestión identificados inicialmente en el proyecto?	
¿Se han implementado las mejoras a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	
¿Los resultados de las mejoras se han comunicado a todas las partes interesadas?	
¿Las mejoras han contribuido a la mejora de las competencias organizacionales de la propia organización y sus socios?	
¿Se han realizado mejoras que hayan implicado la innovación en los procesos o recursos?	
¿Se ha realizado un seguimiento del desempeño de los procesos mediante indicadores?	
¿Las mejoras alcanzadas han sido promovidas para establecerse como estándar del sector al que pertenece el proyecto?	

Puntuación: _____ / 170

CRITERIO DE GESTIÓN DE OTROS PROCESOS CLAVES.

¿Además de los procesos y recursos clave, se han identificado otros procesos y recursos secundarios a tomar en cuenta?	
¿Los procesos y recursos secundarios identificados están relacionados con las áreas de soporte y entrega?	
¿El equipo de proyecto tiene competencias en áreas como la logística o el mantenimiento necesario para garantizar el éxito del proyecto?	
¿Se han involucrado a las partes interesadas para la elección de los procesos clave de entrega y soporte al proyecto?	
¿Se han utilizado las lecciones aprendidas en la selección de los procesos de entrega y soporte del proyecto?	
¿Han sido estudiados los procesos de entrega y soporte en base a la aportación que realizan al éxito del proyecto?	
¿Se ha realizado una monitorización de la efectividad de los procesos de entrega y soporte?	
¿Se han implementado mejoras en los procesos de entrega y soporte a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	
¿Las mejoras implementadas en los procesos de entrega y soporte han sido fruto de la innovación?	

Puntuación: _____ / 90

ÁREA C. RESULTADOS DEL PROYECTO

¿Se han estudiado y determinado los resultados del proyecto por completo?	
¿Se ha tenido en cuenta las percepciones del cliente, miembros del equipo y partes interesadas en el análisis de los resultados?	
¿Han sido definidos los niveles de satisfacción como indicadores de los resultados del proyecto?	

Puntuación: _____ / 30

CRITERIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

¿Existe un interés por parte del equipo de proyecto de conocer el grado de satisfacción del cliente?	
¿El cliente ha mostrado necesidad de satisfacer algún requisito?	
¿Existen muestras de satisfacción del cliente en la entrega final del proyecto?	
¿El cliente muestra una satisfacción total gracias a la satisfacción plena de sus necesidades/requisitos?	
¿El cliente ha dado muestras de su satisfacción a lo largo del proyecto?	
¿El cliente ha realizado algún tipo de recomendación? Realice descripción y valoración.	
¿Las recomendaciones del cliente han sido realizadas de forma escrita?	
¿La satisfacción del cliente ha creado o contribuido a la creación de una alianza con la organización?	
¿El proyecto o la organización ha recibido algún premio o reconocimiento de parte del cliente?	
¿La satisfacción del cliente ha estado influenciada por la cooperación entre el equipo de proyecto y el mismo cliente?	

INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿El equipo de proyecto ha desarrollado y utilizado indicadores de satisfacción?	
¿Los indicadores han proporcionado niveles de satisfacción plena por parte del cliente?	
¿Los niveles alcanzados en los indicadores son representativos a la realidad y al nivel de satisfacción expresado por el cliente?	
¿Los indicadores de beneficio han mostrado el estado real del proyecto?	
¿Han sido utilizados indicadores de aceptación y seguimiento del proyecto por parte del cliente?	
¿El equipo de proyecto ha recibido un alto nivel de correspondencia por parte del cliente con objeto de los resultados?	
¿Existen quejas por parte del cliente debido a una baja reactividad frente a las solicitudes de cambio? Realice descripción.	
¿Se han realizado estudios del origen de las solicitudes de cambio?	
¿Las solicitudes de cambio muestran una mala gestión por parte del equipo de proyecto?	
¿Se han producido reclamaciones por parte del cliente? Realice descripción de las mismas.	
¿El cliente ha mostrado satisfacción respecto al tiempo de resolución de las reclamaciones?	
¿Ha sido necesario la realización de revisiones del proyecto debido a las especificaciones?	
¿Cuál ha sido la naturaleza de la realización de las revisiones del proyecto?	
¿Se han alcanzado bajos niveles de costes por no conformidad?	
¿Cuál ha sido la naturaleza u origen de los costes de no conformidad? Realice descripción.	
¿Se han desarrollado indicadores de capacidad y pérdidas de tiempo?	
¿Los niveles de capacidad han sido adecuados respecto a la gestión de accidentes y permisos?	
¿La realización del proyecto ha contribuido a la firma de nuevos proyectos?	

Puntuación: _____ / 180

CRITERIO SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción del equipo de proyecto según los indicadores?	
¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción del equipo de proyecto expresado por los mismos?	
¿Se han cumplido todos los objetivos propuestos del proyecto?	
¿El equipo de proyecto se ha mostrado identificado con el proyecto?	
¿Ha existido un compromiso del equipo de proyecto con el proyecto?	

Puntuación: _____ / 50

PERCEPCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

¿Se han realizado encuestas de satisfacción al equipo de proyecto?	
¿Existen muestras de satisfacción por parte del equipo de proyecto? Realice descripción.	

¿El equipo de proyecto ha mostrado su satisfacción con el proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	
¿Existen percepciones escritas por parte del equipo de proyecto que muestren su satisfacción con el proyecto?	
¿Los niveles de satisfacción están influenciados por la gestión de la dirección de la organización?	
¿Los niveles de satisfacción se han visto influenciados por la propiedad de liderazgo del equipo de proyecto?	

Puntuación: _____ / 60

INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

¿Cuál ha sido el resultado de las encuestas de satisfacción del equipo de proyecto?	
¿Coinciden los resultados mostrados por las encuestas respecto al nivel expresado y mostrado por el equipo de proyecto?	
¿Se han realizado jornadas/cursos de formación del equipo de proyecto?	
¿Cuál ha sido el número de jornadas reales de formación frente a las planificadas?	
¿Se han cumplido las formaciones planificadas? Realice descripción.	
¿El equipo de proyecto ha realizado peticiones de formación?	
¿Cuál ha sido el porcentaje de solicitudes de formación rechazadas?	
¿Cuáles han sido los motivos para el rechazo de las solicitudes de formación?	
¿Cuáles han sido los ratios de seguridad del equipo de proyecto?	
¿Se ha evitado tener accidentes en el proyecto? Describa cómo.	
¿Se han producido devoluciones por parte del cliente?	
¿Cuál ha sido el ratio de devoluciones por parte del cliente?	
¿Se han realizado jornadas de recompensa y premio al equipo de proyecto por el desempeño en el proyecto?	
¿Han sido reconocidos los méritos dentro de la organización?	
¿Cuál ha sido el número de propuestas de mejora e innovación por parte del equipo de proyecto?	
¿Cuál ha sido el ratio de propuestas de mejora e innovación aceptadas frente a las propuestas?	
¿Se ha producido algún tipo de queja por parte del equipo de proyecto?	
¿Cuál ha sido la naturaleza de las quejas por parte del equipo de proyecto? Realice descripción.	
¿El líder del proyecto ha sido capaz de resolver las quejas con rapidez?	
¿Las quejas del equipo de proyecto han sido originadas por la gestión de la organización?	

Puntuación: _____ / 200

CRITERIO SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS

¿Las partes interesadas secundarias o menos importantes han mostrado su satisfacción con el proyecto?	
¿Se han desarrollado indicadores que controlen la satisfacción de dichas partes interesadas?	
¿El nivel de satisfacción de las partes interesadas se ha visto influenciado por la involucración en el proyecto?	

¿Se ha logrado conseguir el nivel de satisfacción esperado de todas las partes interesadas por parte del equipo de proyecto?	
--	--

Puntuación: _____ / 40

PERCEPCIÓN DE LOS INTERESADOS

¿Se han desarrollado indicadores de control del nivel de satisfacción de los stakeholders?	
¿Se ha realizado un seguimiento y control del nivel de satisfacción de todas las partes interesadas a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto?	
¿Se han recibido premios o reconocimientos por parte de los stakeholders? Realice descripción.	
¿Las organizaciones medio ambientales han mostrado altos niveles de satisfacción?	
¿El feedback recibido por el equipo de proyecto por parte de los stakeholders ha sido positivo?	
¿El equipo de proyecto ha recibido menciones o agradecimientos escritos de parte de los stakeholders?	
¿En los reconocimientos se ha mencionado la gestión del proyecto por parte de las partes interesadas?	

Puntuación: _____ / 70

INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS

¿Coinciden los niveles de satisfacción de los stakeholders alcanzados según los indicadores con los niveles expresados por los mismos stakeholders?	
¿Los niveles de satisfacción se han visto influidos por el logro de beneficios no contemplados?	
¿El feedback de los stakeholders muestra una relación positiva con el equipo de proyecto?	
¿Se han recopilado propuestas o iniciativas por los ciudadanos del entorno del proyecto?	
¿Cuál ha sido la naturaleza y los resultados de dichas propuestas? Realice descripción.	
¿Se han producido denuncias contra el proyecto? Puntuación invertida	
¿Se han producido denuncias contra la gestión del proyecto? Puntuación invertida	
Valore y describa la naturaleza de las denuncias o querellas	

Puntuación: _____ / 80

CRITERIO RESULTADOS DEL PROYECTO

¿Han sido realizados todos los objetivos del proyecto gracias a la gestión y el liderazgo del equipo de proyecto?	
¿Se han conseguido beneficios adicionales a los propuestos en el proyecto? Realice descripción.	
¿El proyecto ha sido reconocido públicamente?	
¿El proyecto ha sido reconocido por el sector?	
¿Se ha reconocido la gestión del proyecto por el sector o públicamente?	
¿El desempeño del proyecto ha influenciado la firma de nuevos proyectos?	
¿Se han conseguido mejoras en los estándares, procesos y herramientas de la organización gracias al proyecto?	

¿Gracias al éxito del proyecto se ha podido recopilar un conjunto de lecciones aprendidas que facilite la gestión en proyectos futuros?	
¿Se han minimizado los costes en la organización gracias a la ejecución del proyecto?	
¿El proyecto ha servido como contribución a la industria o sector?	
¿El proyecto ha sido considerado como modelo de gestión por el sector?	
¿El proyecto ha tenido un impacto social positivo en el entorno del mismo?	
¿El proyecto ha cumplido los costes planificados?	
¿El equipo de proyecto ha conseguido minimizar los costes significativamente frente a los planificados?	
¿Se han cumplido los plazos de entrega a cliente?	
¿Los entregables han sido liberados al cliente en tiempo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto?	
¿Se han introducido materiales reciclados en el proyecto? Realice descripción.	
¿Se han realizado reemplazos de materiales vírgenes por reciclados durante la ejecución del proyecto?	
¿Los costes de no calidad han sido minimizados gracias a la gestión del equipo de proyecto?	

Puntuación: _____ / 190

TABLA DE PUNTUACIÓN

ÁREA A PERSONAS Y PROPÓSITOS		
CRITERIOS		
INICIAL		(60)
LIDERAZGO Y VALORES		(900)
OBJETIVOS Y ESTRATEGIA		(790)
EQUIPO DE PROYECTO, SOCIOS Y PROVEEDORES		(670)
TOTAL DE ÁREA:	0	(2420)

ÁREA B PROCESOS Y RECURSOS		
CRITERIOS		
INICIAL		(30)
PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		(170)
GESTIÓN DE OTROS PROCESOS CLAVES		(90)
TOTAL DE ÁREA:	0	(290)

ÁREA C RESULTADOS DEL PROYECTO		
CRITERIOS		
INICIAL		(30)
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		(280)
SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO		(310)
SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS		(190)
RESULTADOS DEL PROYECTO		(190)
TOTAL DE ÁREA:	0	(1000)

RESULTADO DE EVALUACIÓN DE EXCELENCIA	0	(3710)
--	----------	---------------

Evaluación

La evaluación del proyecto comenzará con una reunión inicial convocada por los evaluadores externos y el director de proyecto, quien a su vez convocará a los integrantes de su equipo de proyecto que formarán parte de la comisión de evaluación.

En esta reunión inicial se realizará la formación oficial de la comisión de evaluación y se elegirá entre los miembros el líder de la comisión. La decisión de elegir al evaluador externo con mayor experiencia en evaluación de excelencia como líder de la comisión es unánime. No obstante, esta elección puede inclinarse hacia un miembro interno de la organización en entornos de personal altamente cualificado en dirección de proyectos. En estos casos, los resultados de la evaluación pueden verse influidos si el líder de la comisión no mantiene un rol excelente en la evaluación.

Tras la formación de la comisión evaluadora y la elección de su líder, se establecen las fechas de inicio y fin de la evaluación en base a la disponibilidad de los miembros de la comisión. Además, se establecen los roles de cada miembro de la comisión evaluadora durante la evaluación, aclarando cuáles serán los procesos y procedimientos a seguir, y se realiza la aceptación de cada uno de los miembros.

Por último, se acuerda la fecha de la siguiente reunión, donde el líder de la comisión de evaluación deberá presentar el plan general de evaluación, con las diferentes planificaciones, procesos y miembros implicados, así como los procesos de entrega y presentación de los resultados. En dicha reunión también se realizará el reparto de trabajo y su planificación con cada uno de los miembros de la comisión evaluadora.

Para la evaluación de las diferentes áreas claves y criterios se utilizará el modelo IPMA PEM con todas sus tablas y puntuaciones, así como el cuestionario presentado en el apartado anterior. La utilización del cuestionario desarrollado tiene dos funciones, su propia validación cuando se enfrenten los datos obtenidos con las tablas de puntuación del modelo IPMA PEM y servir como apoyo en la recopilación de información clave para la evaluación.

En la evaluación del área clave A “Personas y Propósito”, así como del área clave B “Recursos y Procesos” se utilizará la tabla de la Ilustración 12: Tabla de puntuación áreas Personas&Propósitos y Recursos&Procesos.

Para la evaluación de estas áreas claves se precisa que los miembros designados para la evaluación junto con el líder de la comisión se reúnan para poner toda la información en común.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada criterio según las tablas presentadas en el apartado 3.4.3.

Área A “Personas y Propósito”.

- Criterio A.1 “Liderazgo y valores”

Tras la recopilación de la información concerniente al área clave A y las diferentes reuniones con los miembros del equipo de proyecto se evalúa la planificación de una estrategia de liderazgo realizada por el director de proyecto. Los resultados son pobres ya que, aunque existe una fuerte componente de liderazgo por parte del director de proyecto, no está formalmente establecida una estrategia de liderazgo, aunque sea parcialmente aceptada por los diferentes interesados del proyecto. Al existir partes interesadas que ya han sido partícipes en proyectos anteriores compartiendo al mismo director de proyectos, se respetan en ciertos procesos y de manera no oficial mantienen una metodología de trabajo. Por último, se debe destacar que cuando se han observado alguna desviación en los modelos de liderazgo se han realizado propuestas de mejora. Esto se traduce en una puntuación consensuada de 27 puntos (A.1.a = 38 puntos, A.1.b= 20 puntos y A.1.c= 24 puntos).

- Criterio A.2 “Objetivos y estrategia”

El director de proyecto en las fases iniciales del proyecto, recopiló junto a su equipo de proyecto los requisitos del cliente y elaboraron un listado de objetivos a cumplir por el proyecto. Estos objetivos fueron presentados al cliente para su aprobación y posterior puesta en marcha. Aunque el equipo de proyecto no desarrolla ni tiene una estrategia para la definición de los objetivos formal, si mantiene ciertas pautas de trabajo establecidas para la recopilación de información y determinación de las partes interesadas y sus requisitos. Se puede concluir, por tanto, que la planificación y la elaboración/seguimiento de una estrategia para la definición de los objetivos no ha sido implementada. No obstante, los objetivos claves son seguidos constantemente por el cliente y los miembros del equipo de dirección del proyecto, tomando una actitud proactiva frente a las desviaciones, tomando acciones correctoras y de mejora si son posibles.

Esto concluye en una puntuación de 36 puntos (A.2.a = 26 puntos, A.2.b= 56 puntos y A.2.c= 25 puntos).

- Criterio A.3 “Equipo de proyecto, socios y proveedores”

El líder del proyecto, tras la asignación del proyecto por parte del patrocinador realiza una lista de requisitos y perfiles que serán necesarios para el proyecto. Desgraciadamente, la propuesta es declinada por la empresa que aún mantiene la asignación de recursos funcionalmente. En este criterio las partes interesadas no obtienen visibilidad, ni opción de elección o aceptación ya que los recursos son impuestos por la organización.

El reconocimiento de los logros está establecido por la organización y se realizan los reconocimientos a los trabajadores de la organización. No obstante, el feeling general de los trabajadores de la organización es pobre y muestran una disconformidad generalizada.

Para garantizar las comunicaciones, existen diversas herramientas a disposición de todas las partes interesadas como buzones de correo electrónico, herramientas de videoconferencia y servidores comunes donde acceder a la información. Aunque todas estas herramientas son utilizadas correctamente por los miembros del equipo de proyecto, algunos stakeholders menores no tienen acceso a las mismas.

Por ello, la puntuación asignada es 16 puntos (A.3.a = 20 puntos, A.3.b= 14 puntos y A.3.c= 15 puntos).

Área B “Procesos y Recursos”

- Criterio B.1 “Procesos de gestión de proyectos y recursos”

El director de proyecto posee un gran conocimiento de los procesos de gestión de proyectos y los pone en uso. El equipo de proyecto confía en su líder y los utiliza sin ponerlos en evaluación. Esto elimina cualquier aspecto de mejora en la selección y planificación de los procesos de gestión de proyectos y los recursos utilizados. Al igual ocurre con los interesados del proyecto, que no toman parte de la confección y elección de los procesos de gestión de proyectos.

No obstante, los procesos son seguidos, controlados y revisados por el equipo de proyecto, actuando proactivamente ante las desviaciones y realizando implementaciones de mejora.

Tras llegar a consenso se establece una puntuación de 19 puntos.

- Criterio B.2 “Gestión de otros procesos y recursos claves”

Durante la evaluación se observa que procesos secundarios como el mantenimiento, la prevención de riesgos laborales o la logística no son consideradas intrínsecamente en el proyecto. No obstante, estos procesos sí están controlados a nivel de la organización y tienen establecidos sus procedimientos y una estrategia. Este tipo de situaciones son típicas de las estructuras organizativas matriciales. En este apartado la organización mantiene unas buenas relaciones establecidas con sus proveedores y socios, manteniendo una estrategia diseñada entre todas las partes interesadas y aprobada por cada una de ellas. Además, realizan un control exhaustivo de todos estos procesos secundarios y tienen establecida una estrategia de ataque y mejora de las desviaciones frente a unos estándares establecidos.

Aunque, a nivel de proyecto no están contemplados todos estos procesos (y por tanto la puntuación sería mínima/nula), se puntúa favorablemente este criterio con una puntuación de 38 puntos.

Área C “Resultados del proyecto”

La puntuación de los criterios C.1, C.2 y C.3 se realizarán de forma conjunta mediante la utilización de la tabla de la Ilustración 13: Tabla de puntuación del nivel de satisfacción de los interesados .

- Criterio C.1 “Satisfacción del cliente”

Durante la evaluación se ha apreciado una alta inclinación y dedicación a la satisfacción del cliente. Existe una estrecha relación con el mismo y por parte de la organización existe un completo sistema de seguimiento y control de su grado de satisfacción. El director de proyecto realiza un seguimiento semanal de diversos indicadores que

controlan la calidad de los procesos y las entregas, así como la comunicación con el cliente. Además, se invita al cliente a realizar controles a través de indicadores para facilitarle la medición y cuantificación de su nivel de satisfacción.

No obstante, además de las reuniones de seguimiento del proyecto, se han establecido un programa de reuniones mensuales o bimensuales (en función de la carga de trabajo) para revisar y controlar diferentes áreas y puntos clave del proyecto que pueden impactar considerablemente en el grado de satisfacción del cliente.

Claramente, es un criterio de la evaluación que han obtenido una alta puntuación, sin embargo, se aconseja una mayor autonomía al cliente y que el índice del grado de su satisfacción esté más relacionado por las muestras de satisfacción y la frecuencia de las mismas, que en los resultados obtenidos por indicadores realizados por el cliente.

Tanto los indicadores como las muestras expresadas por el propio cliente son concluyentes de indicar un alto nivel de satisfacción.

La puntuación asignada es de 53 puntos.

- Criterio C.2 “Satisfacción del equipo de proyecto”

Tras la realización de la evaluación del grado de satisfacción de los miembros del equipo de proyecto, se aprecia un bajo nivel de satisfacción personal generalizado. Aunque, existen muestras de satisfacción por el éxito alcanzado en el proyecto y en el grado de satisfacción conseguido en el cliente mediante el mismo, no se aprecian muestras por el trabajo realizado o las mejoras alcanzadas. Este comportamiento, se sospecha a que está influenciado por el poco reconocimiento de la organización hacia el propio equipo de proyecto.

Los indicadores no dan señal de este suceso debido a que están diseñados para medir tan solo el grado de satisfacción alcanzado por los objetivos del proyecto, quedando una gran componente sin cubrir.

Se establece una puntuación de 23 puntos.

- Criterio C.3 “Satisfacción de otras partes interesadas”

Ha sido el criterio con menor puntuación obtenida dentro de la medición general del grado de satisfacción de los interesados. Esto se ve motivado por la falta de atención a gran parte de los interesados, agudizándose especialmente en los interesados de menor tamaño. La puntuación obtenida es de 14 puntos.

- Criterio C.4 “Resultados del proyecto e impacto al medio ambiente”

Aunque los resultados del proyecto han sido satisfactorios para el cliente y la organización, aspectos como el medio ambiente o la sostenibilidad han sido degradados a un segundo plano, no asignándosele la importancia que deberían tener.

A lo largo del proyecto se han medido los valores del desempeño del proyecto y sus resultados, siendo estos positivos a lo largo de la ejecución del proyecto.

En comparación al sector, se han conseguido resultados levemente superiores a los esperados, indicador de una eficaz ejecución del proyecto. No obstante, los bajos niveles de reconocimiento formales indican ciertas fallas en la gestión del proyecto.

Por todo ello se le asigna una puntuación de 54 puntos.

Determinación del perfil del proyecto:

A continuación, se realizará la determinación del perfil del proyecto según los valores obtenidos en la evaluación del proyecto mediante las tablas proporcionadas por el modelo IPMA PEM. El perfil del proyecto determinará el grado de excelencia alcanzado en la gestión y ejecución del proyecto.

- Personas & Propósitos.

$$\frac{\frac{(A.1a + A.1b + A.1c)}{3} + \frac{(A.2a + A.2b + A.2c)}{3} + \frac{(A.3a + A.3b + A.3c)}{3}}{3} = \frac{\frac{(38 + 20 + 24)}{3} + \frac{(26 + 56 + 25)}{3} + \frac{(20 + 14 + 15)}{3}}{3} = \frac{27 + 36 + 16}{3} = 26.33\%$$

- Procesos y Recursos.

$$\frac{(B.1 + B.2)}{2} = \frac{(19 + 38)}{2} = 28.5\%$$

- Resultados del proyecto.

$$\frac{\frac{(C.1 + C.2 + C.3)}{3} + \frac{(C.4ab + C.4c)}{2}}{2} = \frac{\frac{(53 + 23 + 14)}{3} + \frac{(65 + 42)}{2}}{2} = \frac{30 + 54}{2} = 42\%$$

Los resultados obtenidos se representarán gráficamente, para posteriormente poder realizar una comparación con los resultados obtenidos mediante el cuestionario.

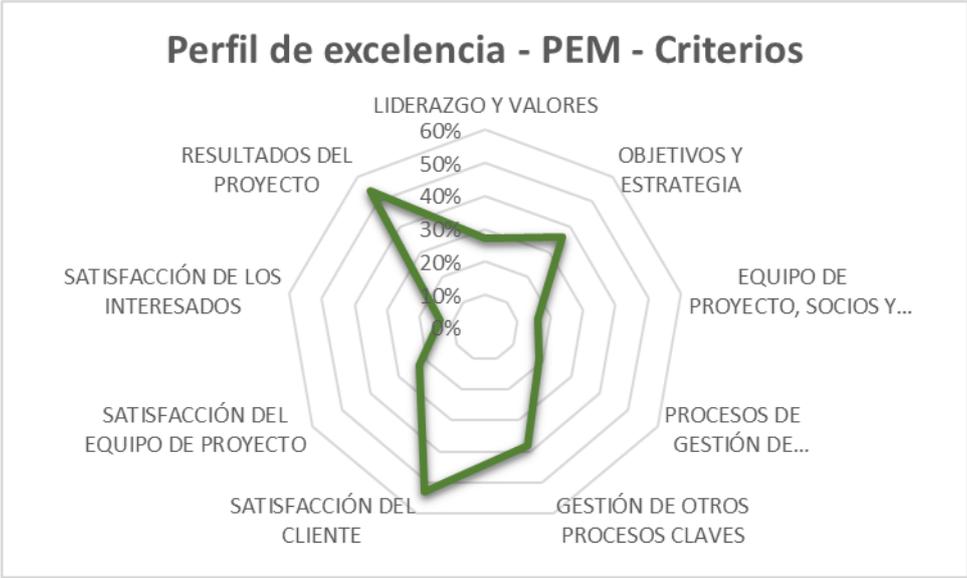


Ilustración 15: Perfil de excelencia por criterios - PEM



Ilustración 16: Perfil de excelencia por Áreas - PEM

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario han sido los siguientes:

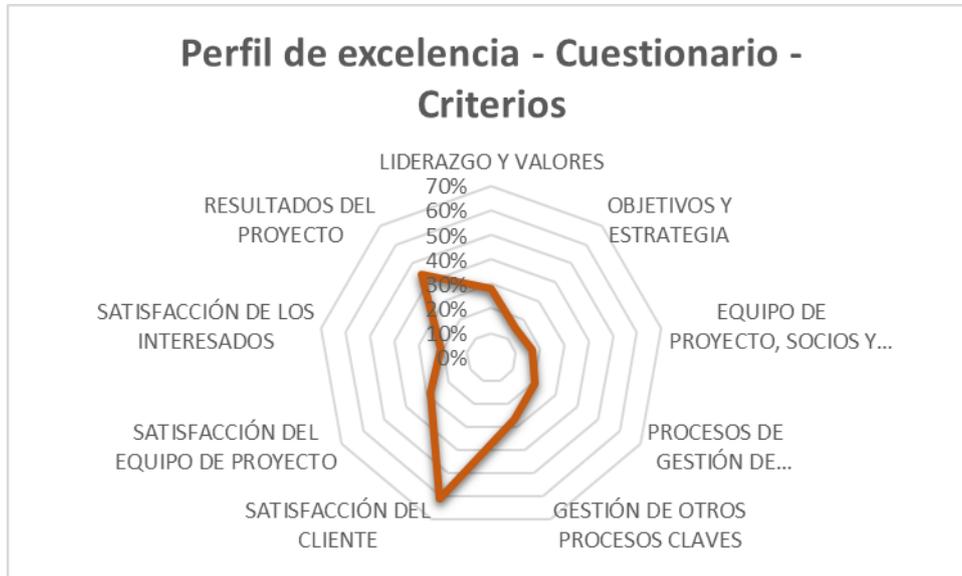


Ilustración 17: Perfil de excelencia por criterios - Cuestionario

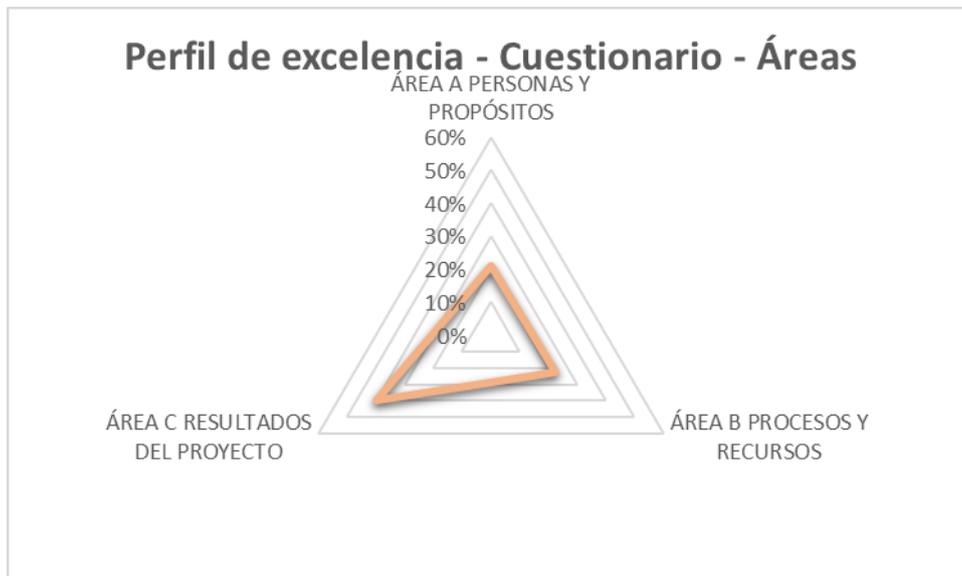


Ilustración 18: Perfil de excelencia por áreas - Cuestionario

Por último, se realizará la comparación de los resultados obtenidos por el cuestionario y las tablas del modelo IPMA PEM. Se enfrentarán en dos gráficas, diferenciándose los resultados obtenidos por criterios y los acumulados por áreas.



Ilustración 19: Perfil de excelencia por criterios - Comparativa

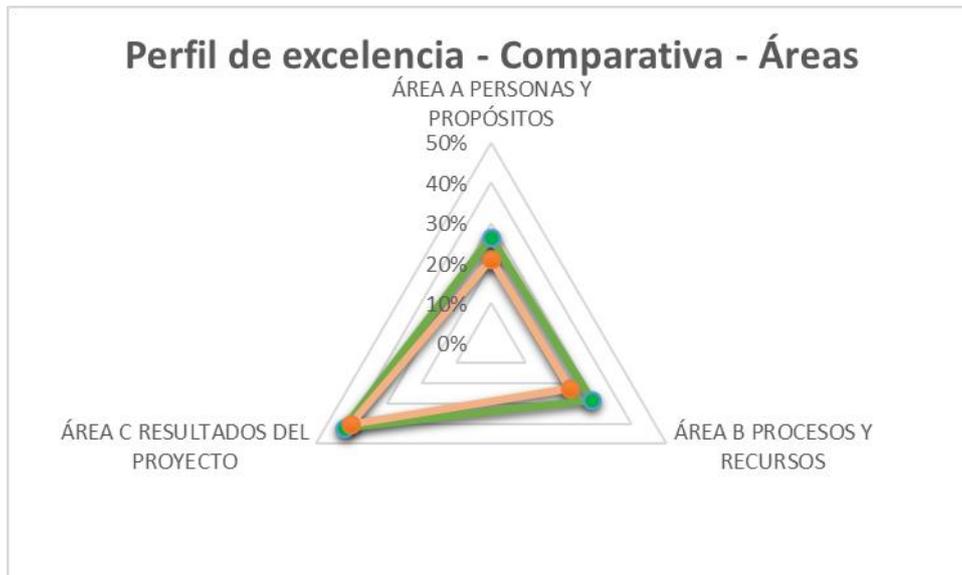


Ilustración 20: Perfil de excelencia por áreas - Comparativa

Vías de mejora

Una vez realizadas ambas evaluaciones y enfrentados los resultados se pueden obtener las siguientes conclusiones. En primer lugar, un alto grado de correspondencia de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las tablas del modelo PEM de IPMA y del cuestionario, y con ello la correspondencia entre ambas herramientas. En líneas generales se puede aceptar el diseño y la estructura del cuestionario como herramienta en la evaluación del nivel de excelencia en un proyecto.

No obstante, y siguiendo la filosofía de los estándares IPMA de la mejora continua como norma, se puede determinar mediante los resultados obtenidos dos criterios en los que existe un grado de discrepancia más notable: el criterio “Objetivos y Estrategia” y el criterio “Gestión de otros Procesos Clave”.

Cada uno de los criterios pertenece a un área clave, por lo que se puede concluir que no hay un error en el diseño del cuestionario acotado en un área clave concreta, pero sí un enfoque erróneo en las preguntas del cuestionario de dichas áreas o en los procesos de evaluación mediante las tablas del modelo PEM de IPMA.

Como vía de mejora que queda fuera del alcance de este trabajo, se podría realizar un análisis focalizado en estos dos criterios, de forma que se obtendría una nueva versión del cuestionario con estos criterios modificados. Posteriormente se deberían validar los cambios con la evaluación del mismo proyecto, pero cambiando la comisión de evaluación.

5. CONCLUSIONES

Tras realizar la revisión del estado del arte se puede observar la gran dificultad que presenta mantener la sostenibilidad a lo largo de todas las fases del proyecto y su ejecución. Esta dificultad aparece en la **contraposición de la prevalencia de la eficacia y consecución de los objetivos del proyecto por encima de cualquier factor**.

Ante esta clara jerarquía de poder, **la sostenibilidad** queda expuesta a la **ética y conciencia del Project Manager**, convirtiéndose en una **cuestión personal** y clave a la hora de alcanzar la excelencia.

La definición plena de **éxito en un proyecto** está compuesta de dos componentes: el éxito del proyecto gobernado por la efectividad, que garantiza la **consecución de todos los objetivos**, y el éxito de la gestión de proyectos que garantiza la **satisfacción plena de todas las partes interesadas** del proyecto cumpliendo con todos los estándares bajo una ética responsable.

Algunos estudios recientes han mostrado que el **factor clave** para alcanzar la excelencia es la **práctica**.

El éxito de un proyecto se define como (IPMA Global Standard, 2016b): “la apreciación de los resultados de un proyecto, de manera satisfactoria por todas las partes interesadas”. **Esta definición es mucho más competitiva que simplemente realizar la entrega en tiempo y coste.**

La excelencia es un objetivo en continuo cambio; de forma que nunca puede ser alcanzado completamente, por tanto, siempre queda hueco para la mejora y desarrollo.

La excelencia en proyectos apoya la idea de que la **sostenibilidad debe ser aplicada a cualquier proyecto, sea cual sea su envergadura.**

En los **proyectos excelentes** los logros son comunicados, reconocidos y premiados, de forma que sirvan como aliciente o motivación para el resto de miembros del equipo del proyecto, socios y proveedores. Esto construye una **cultura de compromiso.**

El concepto de sostenibilidad es un importante elemento en la excelencia de proyectos, por tanto, **los resultados del proyecto por definición deben ser sostenibles.**

La ética y la responsabilidad social toman un importante rol en todas las decisiones a largo plazo, por lo que deben ser **tomadas en cuenta en el alcance del proyecto, además de ser controladas y monitorizadas en la ejecución del mismo.**

La implicación del director del proyecto en la evaluación debe ser total.

Evaluación:

Criterio A1: Aunque existan unas pautas de trabajo preestablecidas con ciertos stakeholders, el director de proyecto debe realizar una estrategia que sea aceptada formalmente, en primera instancia por los interesados clave y posteriormente por todos los interesados del proyecto, donde se establezcan los procesos y relaciones, así como el rol de liderazgo del director de proyecto.

Criterio A2: Aunque los objetivos del proyecto se siguen activamente por el cliente y el equipo de proyecto, el director de proyecto debe implicar a todos los stakeholders. No obstante, en primer lugar, debe desarrollar junto al equipo una estrategia sistemática para la recopilación de requisitos y elaboración de objetivos de forma que estén alineados con las necesidades del proyecto.

Criterio A3: La organización debe evolucionar a una estructura organizativa enfocada a proyectos, implicando un cambio de filosofía y cultura de gestión de proyectos.

Los logros deben ser reconocidos tanto a miembros internos como a externos a la organización.

En primer lugar, un alto grado de correspondencia de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las tablas del modelo PEM de IPMA y del cuestionario, y con ello la

correspondencia entre ambas herramientas. En líneas generales se puede aceptar el diseño y la estructura del cuestionario como herramienta en la evaluación del nivel de excelencia en un proyecto.

Cada uno de los criterios pertenece a un área clave, por lo que se puede concluir que no hay un error en el diseño del cuestionario acotado en un área clave concreta, pero sí un enfoque erróneo en las preguntas del cuestionario de dichas áreas o en los procesos de evaluación mediante las tablas del modelo PEM de IPMA.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3–21. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.143075926&site=eds-live>
- Beirne, M. (2006). Empowerment and Innovation: Managers, Principles and Reflective Practice. *Reference & Research Book News*. Edward Elgar Publishing. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.148972726&site=eds-live>
- Bolis, I., Morioka, S. N., & Szelwar, L. I. (2014). Review: When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, 83, 7–20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.041>
- Bradley, G. (2010). Benefit Realisation Management : A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=389084&site=eds-live>
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2006). Perspectives on Human Resource Management: An explorative study of the consequences of projectification in four firms. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6(1), 92–113. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-14104>
- Brones, F., de Carvalho, M. M., & de Senzi Zancul, E. (2014). Ecodesign in project management: a missing link for the integration of sustainability in product development? *Journal of Cleaner Production*, 80, 106–118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.088>
- Brookes, N., Sage, D., Dainty, A., Locatelli, G., & Whyte, J. (2017). An island of constancy in a sea of change: Rethinking project temporalities with long-term megaprojects. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1213–1224. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.007>
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of*

- Project Management*, 35(6), 1120–1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Díaz Niño, C. I., Fraile Neira, D. M., Rodríguez Higueta, D. Y., & Giraldo Gonzalez, G. E. (2016). Hacia la excelencia en la gerencia de proyectos a través del proceso de lecciones aprendidas. *Revista Científica*, 3(23), 82. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a7>
- Dvir, D., & Shenhar, A. J. (2007). *Book - Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Reinventing Project Management* (Harvard Bu). https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00327_2.x
- Gardiner, P. D. (2005). Project management; a strategic planning approach. *Reference & Research Book News*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.138492760&site=eds-live>
- Gareis, R. (2005). Happy projects.
- Gareis, R. (2008). Change-management and projekte. *Wald A*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.009>
- Gareis, R., & Huemann, M. (2008). Change management and projects. *International Journal of Project Management*, 26(8), 771–772. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.009>
- Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875–1885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.12.006>
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, 36(3), 205–214. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.87130482&site=eds-live>
- Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition. (2013). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=565869&site=eds-live>
- Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.008>
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315–323. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.001>
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.214102202&site=eds-live>
- IPMA Global Standard. (2012). The IPMA International Project Excellence Award: Application Brochure.
- IPMA Global Standard. (2015). *IPMA - ICB Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management v4.0*.

- IPMA Global Standard. (2016a). *IPMA OCB - Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects*.
- IPMA Global Standard. (2016b). *IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) v1.0*.
- ISO, U. (2013). ISO 21500: Guidance on Project Management. *Iso*, 51.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>
- Jacobsson, M., Lundin, R. A., & Söderholm, A. (2015). Researching projects and theorizing families of temporary organizations. *Project Management Journal*, 46(5), 9–18.
<https://doi.org/10.1002/pmj.21520>
- Knight, K. (1977). *Matrix management : a cross-functional approach to organisation*. Westmead, Eng.: Gower,. Retrieved from
[http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1122630__SMatrix Management: A Cross-functional Approach to Organisation__Orightrresult__U__X4?lang=spi&suite=cobalt](http://encore.fama.us.es/iii/encore/record/C__Rb1122630__SMatrix+Management:+A+Cross-functional+Approach+to+Organisation__Orightrresult__U__X4?lang=spi&suite=cobalt)
- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>
- Lang, K., & Rattay, G. (2005). *Leben in Projekten: Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle*.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, and Theories : Approaches, Strategies, and Theories*. Retrieved from
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=300310&site=eds-live>
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Review: Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *Journal of Cleaner Production*, 99, 1–16.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.020>
- Milton, N. (2010). *The Lessons Learned Handbook : Practical Approaches to Learning From Experience*. Chandos Publicshing. Retrieved from
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=677448&site=eds-live>
- Morris, P. W. G. (1997). *The Management of Projects*. (T. Telford, Ed.).
- Organization EFQM. (2000). The EFQM excellence model: *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191–201. <https://doi.org/10.1093/intqhc/12.3.191>
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance : Achieving Long Term Viability*. Retrieved from
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=264938&site=eds-live>
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20282>
- Rabechini Jr., R., De Carvalho, M. M., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). *Project management*

- activity organization: Links between competences and structure. *Gestao E Producao*, 18(2), 409–424. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200014>
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Serrador, P. (2013). The impact of planning: On project success a literature review. *Journal of Modern Project Management*, 1(2), 28–39. Retrieved from http://www.scopus.com/scopus/openurl/link.url?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&svc.citedby=yes&rft_id=info:eid/2-s2.0-84912150142&rft_id=http://search.ebscohost.com&rft_dat=partnerid:nviukwx&rft_dat=
- Silvius, A. J. G., Schipper, R., & Nedeski, S. (2013). Sustainability in Project Management: Reality Bites. *PM World Journal*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=89177540&site=eds-live>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Weninger, C., & Huemann, M. (2015). *Project initiation: Investment analysis for sustainable development. Banking, Finance, and Accounting: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (Vol. 1–3). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6268-1.ch001>
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model??: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411–418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999). Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996. *Organization Science*, 10(5), 583–602. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.90933875&site=eds-live>
- World Commission on Environment and Development. (1987). From one earth to one world / an overview / Our common future. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsagr&AN=edsagr.US201300161068&site=eds-live>
- Yu, A. G., Flett, P. D., & Bowers, J. A. (2005). Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23(6), 428–436. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.008>
- Zwikael, O. (2016). International journal of project management special issue on “project benefit management.” *International Journal of Project Management*, 34(4), 734–735. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.007>
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). *Project Management for the Creation of Organisational Value*. London: Springer London. <https://doi.org/10.1007/978-1-84996-516-3>
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value. *British Journal of Management*, 23(SUPPL. 1),

S6-S6-S22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00823.x>

7. ANEXOS

7.1 Anexo A. Resultados de cuestionario

A continuación, se presenta el cuestionario desarrollado y utilizado durante la evaluación del proyecto, con los resultados obtenidos de la evaluación.

EVALUACIÓN DE EXCELENCIA EN PROJECT MANAGEMENT

versión: 1.3

Empresa:	AEROTECNOLOGÍAS ENG	Entrevistado por:	CARLOS	Fecha
Proyecto:	RPAS FALCON X	Revisado por:	GUILLERM O	02/04/201 8

Valoración comprendida entre 0-10 Calificación/Descripción

PREGUNTAS GENERALES

Tipo de evaluador (Nivel de experiencia).	JUNIOR
Conocimiento técnico del evaluador en gestión de proyectos (Nivel de certificación).	TÉCNICO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Tipología de la organización desarrolladora del proyecto.	CONSULTORÍA/INGENIERÍA
Sector al que pertenece el proyecto.	AEROESPACIAL
Desarrollo de negocio mediante el proyecto.	PRODUCTO/ESTRATÉGICO

PREGUNTAS SOBRE EL PROYECTO

Metodología de gestión de proyectos. Descripción.	Propia, basado en know-how de los miembros del equipo de proyecto. Conceptos aislados de PMP.
Descripción del trato recibido por el personal. Trato cordial, cercano y predispuesto a la evaluación por parte del equipo de proyecto. Muestras de respeto y reticencia por parte del director del proyecto.	
Facilidad para contactar y recibir información del personal responsable del proyecto.	Alta
Capacidad del personal para responder a las diferentes cuestiones.	Conocimientos específicos de cada miembro y generales sobre el proyecto, hay muestras de una filosofía de libros abiertos

Posibilidad de obtener información de todos los miembros del equipo de proyecto.	Disponibilidad total
Efectividad y rapidez para responder a las propuestas de evaluación.	En un plazo máximo de un día laborable
Descripción del apoyo y seguimiento del Líder del Proyecto. Predisposición total, es el emisor de la propuesta de formar parte de la comisión de evaluación.	
Apoyo y seguimiento del equipo de proyecto durante la evaluación.	Total
Diversidad de formatos y medios para la información necesaria para la evaluación.	Baja, se debe realizar un cuestionario por la comisión evaluadora. No existen evidencias de haber realizado una auditoría/evaluación con características similares.
Calidad y veracidad de la información recibida para la evaluación.	Calidad alta, cotejada y contrastada con los resultados obtenidos.
Descripción de la satisfacción mostrada por el líder del proyecto sobre la evaluación. Altamente satisfactoria. Muestra constantemente la utilidad y el aporte de información sobre el estado del proyecto y la gestión realizada. Anota todos los aspectos a mejorar.	
Descripción de la satisfacción mostrada por el equipo del proyecto sobre la evaluación. El equipo ha realizado muestras de una completa satisfacción, aunque no esperan grandes cambios en la gestión de proyectos.	
Descripción del grado de implicación de las partes interesadas en los procesos de gestión de proyectos de forma colaborativa con el equipo de proyecto. Las partes interesadas no están activamente implicadas en los procesos de gestión, siendo éste un punto a atacar en un futuro inmediato por el equipo de proyecto	

PREGUNTAS SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS

Existe un sistema definido de gestión de proyectos.	Existe un sistema propio, de baja calidad, con conceptos propios de PMP
Está integrada en la organización la gestión de proyectos.	Organización inmersa en una transformación a organización basada en proyectos
Utilización de una guía o estándar en la gestión de proyectos.	No, se rigen bajo una metodología propia y conceptos aislados de la guía PMP
Existe en la organización una filosofía de gestión de proyectos.	No, aunque tienen claras aspiraciones
Se realiza de manera colaborativa la gestión de proyectos a lo largo de toda la organización.	No, la organización sigue manteniendo una estructura funcional
Utiliza la organización una base de lecciones aprendidas respecto a la gestión de proyectos.	No
Tiene la organización un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos.	No
Existe un plan de mejora continua en los procesos de gestión de proyectos de la organización.	No
Existe un plan interno de auditoría para la evaluación y mejora de los procesos de gestión de proyectos.	No
Existe un procedimiento común que defina la realización de la auditoría.	No
Si existe el procedimiento, tiene una base objetiva y puntuable que permita la obtención de una puntuación fiable.	No
Se utilizan los resultados de las auditorías para evaluar la excelencia de los procesos de gestión.	No
Se integran las lecciones aprendidas en los procedimientos de auditoría de los procedimientos de gestión de proyectos.	No
Existe un procedimiento para la realización y control de cambios en los procesos de gestión de proyectos.	No

EVALUACIÓN DE EXCELENCIA

ÁREA A. PERSONAS Y PROPÓSITO

¿Existe un equipo de proyecto formado con un líder definido?	Sí, 6 Gran capacidad de liderazgo
--	-----------------------------------

Valore la organización y roles establecidos en el equipo de proyecto.	4 Organización no respalda la gestión de proyectos. Roles establecidos sin ninguna estrategia
Describe si existe un procedimiento para el reparto de tareas/funciones entre los miembros del equipo de proyecto y valórelo. No, 0	
Describe y valore cómo el líder de proyecto asume su rol y emplea dotes de liderazgo. El líder tiene una fuerte componente de liderazgo, aunque no posee una visión de conjunto del proyecto, no tomando en cuenta a la mayoría de los interesados. 3	
Valore y describa cómo el líder de proyecto respeta el código ético y de valores. El líder respeta y mantiene una actitud profesional y honrada. Sin embargo, existen indicios de actitudes no éticas en situaciones de tensión durante el proyecto. 5	
Valore y describa si el equipo de proyecto respeta el código ético y de valores. El equipo de proyecto en su conjunto respeta el código ético y de valores, sin embargo, no existen indicios de que promuevan dichos valores activamente. 6	

Puntuación: 24 / 60
n: -

CRITERIO LIDERAZGO Y VALORES

Valore si se muestra el líder de proyecto como un modelo de trabajo.	No, el líder no asume un rol de modelo para su equipo. 2
Valoración del director de proyecto en base al cumplimiento de los objetivos del proyecto/ proyectos anteriores.	Realiza todos los objetivos de los proyectos anteriores, 7
Valore y describa si se ha adelantado el equipo de proyecto a un problema y lo ha resuelto con antelación. Sí, en las fases de planificación se detectaron errores futuros en las herramientas de comunicación por videoconferencia. 8	
Describe y valore cómo el director del proyecto ofrece soporte a su equipo de proyecto. El director mantiene una actitud abierta y ayuda siempre que es necesario al equipo, 7	

Puntuación: 23 / 40
n: -

ROL DE MODELO PARA LA EXCELENCIA

¿El líder del proyecto muestra proactivamente el respeto hacia las normas y procedimientos?	No lo realiza proactivamente, 3
¿El líder del proyecto se muestra como un modelo de integridad moral y social para el proyecto?	No, 0
¿El líder del proyecto se muestra como un modelo de integridad moral y social para la organización?	No, 0
Describe y valore cómo el líder del proyecto muestra proactivamente su ambición por alcanzar la excelencia. Tan solo tiene en mente el alcance de los objetivos del proyecto, no mantiene una visión de conjunto. 2	
¿El líder del proyecto protege a su equipo para que trabaje eficientemente?	Sí, cuida de su equipo en la mayor medida posible, 6
¿El líder del proyecto domina los conceptos de mejora continua?	No, aunque tenga conocimientos de mejora continua no los pone en práctica en la mayoría de los casos. 2
Describe y valore cómo el líder del proyecto fomenta la cultura de mejora continua. Tan solo realiza acciones de mejora continua ante las desviaciones en los procesos del proyecto.2	
¿El líder del proyecto cumple con los procedimientos de mejora continua?	1
¿El líder del proyecto se asegura que el equipo de trabajo del proyecto cumple con la filosofía de mejora continua?	2
¿El líder del proyecto integra a los miembros del equipo en los procesos de mejora continua?	4
Describe y valore cómo el equipo de proyecto trabaja bajo la filosofía de mejora continua en el proyecto. No tienen un concepto de mejora continua global, aplicando sus principios tan solo en las apariciones de desviaciones. Mantienen un enfoque correctivo. 2	
¿Existen indicadores de que el líder del proyecto aplica los conceptos de mejora continua en la organización?	Sí, pero incorrectamente.(correctivo) 1

¿Existen indicadores de que el líder del proyecto aplica los conceptos de mejora continua fuera del proyecto?	No existen. 0
Describa y valore si existen indicios de que el equipo de proyecto trabaja fuera del proyecto bajo la filosofía de mejora continua. No existen. 0	
Describa y valore el grado de conocimiento del líder del proyecto sobre los conceptos de excelencia en la gestión de proyectos. Desconocimiento total de la excelencia. 0	
¿El líder del proyecto plasma los conceptos de excelencia en la gestión de proyectos en el mismo proyecto?	No, 0
¿El líder del proyecto estimula a su equipo de trabajo para que plasmen los conceptos de excelencia en el proyecto?	No, 0
¿Son influenciados los miembros del equipo de proyecto por el líder de forma que aplican los conceptos de excelencia?	No,0
¿El líder del proyecto cuida que su equipo de trabajo respete los valores y conceptos de la excelencia?	No, 0
Describa y valore cómo los valores de la organización son promovidos por el líder del proyecto en el mismo proyecto. El líder del proyecto, débilmente promueve los valores de la organización, debido a que ésta no termina de realizar la transformación a una filosofía basada en la gestión de proyectos. 4	
¿Son influenciados los miembros del equipo de proyecto por el líder de forma que promuevan los valores de la organización?	Sí, 4
¿El líder del proyecto busca proactivamente las evaluaciones de los socios y partes interesadas del proyecto, en materia de liderazgo?	Aunque busca activamente las evaluaciones de los socios, no en materia de liderazgo, 2
¿El líder del proyecto busca la mejora de sus habilidades de liderazgo en base al feedback recibido por parte de sus socios y stakeholders?	No recibe información al respecto, 0
Describa y valore la existencia de indicios que muestren que el líder del proyecto reflexiona sobre su conducta y rol adoptado. Existen muestras de reflexión por parte del líder del proyecto. 6	
¿Existen indicios de que el líder del proyecto en base a su perspectiva busca la mejora conductual de su figura como líder?	6
¿Existen indicios de que el líder del proyecto revisa la efectividad que tiene su liderazgo?	4
Describa y valore en términos generales, si el líder del proyecto busca la excelencia personal. Aunque el líder del proyecto, tiene una gran ambición por ser mejor, no está encauzada a la búsqueda de la excelencia. 3	
¿En la búsqueda de la excelencia personal, el líder del proyecto mejora sus competencias personales?	2
Describa y valore cómo el líder del proyecto incita e inspira a los miembros del equipo a que alcancen una conducta de excelencia. El líder promueve la eficacia y eficiencia en los procesos y el trabajo, sin embargo, no posee un concepto correcto de la excelencia. 1	
¿El líder del proyecto en la búsqueda de la excelencia mantiene los objetivos del proyecto?	Los objetivos son la máxima prioridad, 8
¿El líder del proyecto motiva a su equipo para que mantengan los objetivos del proyecto en mente en la búsqueda personal de la excelencia?	Los objetivos son la máxima prioridad, 8
¿El líder del proyecto fomenta la innovación en el proyecto?	5
¿El líder del proyecto fomenta la innovación en la organización?	4
Describa y valore cómo el líder del proyecto fomenta la innovación en el equipo de proyecto. Actitud abierta a nuevas ideas y cambios, sin embargo, falta apoyo en la materialización de las mismas. 6	
¿El líder del proyecto estimula a los miembros del equipo de proyecto a que innoven?	Sí, aunque no proactivamente. 5
¿El líder del proyecto permite a los miembros del equipo a que tomen iniciativa e innoven?	No, mantiene una actitud de control. 2
Describa y valore cómo el líder del proyecto estimula a los miembros del equipo de proyecto a que tomen iniciativa en la innovación. El líder mantiene una actitud autoritaria y ejerce como controlador de las nuevas ideas no fomentando un clima de autonomía para la innovación al equipo de proyecto. 1	

Puntuació 96 / 370
n:

CUIDADO DE LOS INTERESADOS

¿El líder del proyecto muestra interés por las partes interesadas del proyecto?	Tan solo por el cliente y la organización. 1
¿El líder del proyecto promueve el diálogo entre las partes interesadas del proyecto?	Solo con el cliente. 1
Describe y valore cómo el líder del proyecto crea vías de diálogo entre las partes interesadas del proyecto No crea vías de diálogo con todos los interesados, solo con los clave. 2	
¿El líder del proyecto promueve el cuidado mutuo entre las partes interesadas?	No. 0
¿El líder del proyecto motiva a su equipo para que promuevan el diálogo con las partes interesadas?	Solo con los clave. 1
¿El líder del proyecto motiva a su equipo para que creen de forma proactiva vías de diálogo con las partes interesadas?	Solo con los clave. 1
Describe y valore cómo el líder del proyecto motiva a su equipo para que creen de forma proactiva vías de diálogo entre las partes interesadas Fomenta y motiva al equipo a que creen vías de diálogo para la aceptación y validación del producto. 2	
¿El líder del proyecto toma una conducta socialmente responsable con todas las partes interesadas?	2
¿El líder del proyecto toma en consideración los stakeholders con menor peso en el proyecto?	0
¿El líder del proyecto vela por el cumplimiento de los intereses de los stakeholders con menor peso en el proyecto?	1
¿El líder del proyecto muestra interés y cuidado tanto por los stakeholders internos como externos al proyecto?	4
¿En la resolución de conflictos, el líder del proyecto adopta una posición neutral, objetiva y mediadora?	5
Describe y valore en la resolución de conflictos, cómo el líder del proyecto promueve un buen ambiente de trabajo Mantiene una actitud conciliadora y objetiva. Propone soluciones alternativas y de pacto entre las partes. Establece fechas límite de conciliación. 5	
¿En la resolución de conflictos, el líder del proyecto promueve y asegura un impacto menor en el proyecto?	El líder del proyecto vela y prioriza los intereses del proyecto. 7
¿El líder del proyecto toma en consideración el impacto en el medio ambiente y la sostenibilidad del proyecto?	2
¿El líder del proyecto se asegura que la estructura de la gestión del proyecto mantiene un espacio para las relaciones entre los stakeholders?	1
¿La estructura de gestión crea y promueve las relaciones entre los diferentes stakeholders?	1
Si aplica, ¿El líder del proyecto reconoce las entidades medioambientales implicadas en el proyecto?	1
Si aplica, ¿El líder del proyecto reconoce las entidades medioambientales implicadas en el proyecto como stakeholders?	0
Si aplica, ¿El líder del proyecto reconoce los intereses de las entidades medioambientales implicadas en el proyecto?	1
Si aplica, describa cómo el líder del proyecto promueve la cooperación con las entidades medioambientales implicadas en el proyecto Tan solo respeta normas básicas de respeto al medio ambiente, así como la legislación. 2	
Si aplica, ¿El líder del proyecto alinea los intereses y necesidades de las entidades medioambientales implicadas en el proyecto con los objetivos del mismo?	1
¿El líder del proyecto se asegura de crear un entorno propicio para establecer buenas relaciones con los stakeholders?	2
¿El líder del proyecto se asegura de crear un entorno propicio para que el equipo de proyecto establezca buenas relaciones con los stakeholders?	2

¿El líder del proyecto vela por el equipo de trabajo frente a las decisiones de los stakeholders sobre el proyecto?	Al tener en consideración al cliente de forma activa, existe una priorización del cliente frente a su equipo de trabajo.1
<p>Describa cómo el líder del proyecto promueve actividades que favorezcan el desarrollo de los stakeholders</p> <p>El líder del proyecto tan solo promueve el desarrollo del cliente. 1</p>	
¿El líder del proyecto estimula a los miembros del equipo para que promuevan actividades a favor del desarrollo de los stakeholders?	1
¿El equipo de proyecto promueve proactivamente las actividades que favorecen el crecimiento de los stakeholders?	2

Puntuación: 50 / 280
n: —

ORIENTACIÓN A OBJETIVOS Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

¿Existen indicios de toma de responsabilidad del líder del proyecto frente al cumplimiento de los objetivos del proyecto?	8
¿El líder del proyecto asegura las entregas de los entregables a lo largo del proyecto de forma exitosa?	7
¿El líder del proyecto revisa constantemente los objetivos en el corto plazo?	6
¿El líder del proyecto revisa constantemente los objetivos en el largo plazo?	4
¿El líder del proyecto promueve la revisión de los objetivos en el equipo de proyecto?	3
¿El líder del proyecto comunica el estado de los objetivos en el largo plazo a su equipo de proyecto?	1
¿El líder del proyecto comunica el estado de los objetivos y sus desviaciones en el corto plazo?	4
¿El líder del proyecto revisa y adapta la estrategia del proyecto velando por el cumplimiento de los objetivos del proyecto?	4
¿El líder del proyecto inspira confianza en la revisión y adaptación de la estrategia del proyecto?	2
<p>Describa y valore cómo el líder del proyecto agrupa y pone en común los objetivos del proyecto y su estado, al equipo de proyecto y stakeholders</p> <p>Tan solo con el cliente mantiene reuniones mensuales de estado del proyecto, mientras que al equipo de proyecto no se lo comunica oficialmente, realizando comentarios esporádicos a algunos miembros del equipo.1</p>	
¿El líder del proyecto promueve un entorno donde tanto el equipo de proyecto como los stakeholders tomen responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y sus resultados?	5
¿El líder del proyecto se asegura que el equipo de proyecto toma responsabilidad en la consecución de los objetivos del proyecto?	6
¿El líder del proyecto vela por la eliminación de barreras o limitaciones que se interpongan entre los miembros del equipo, socios o proveedores para que tomen su correspondiente responsabilidad?	4
¿El líder del proyecto promueve un entorno flexible, capaz de responder a los cambios del proyecto?	5
<p>Describa y valore cómo el líder del proyecto estimula e involucra a los miembros del equipo en la dinámica reactiva frente a los cambios del proyecto</p> <p>El líder promueve y motiva a los miembros del equipo a hacer frente activamente a los cambios, asumiéndolos como parte del proyecto y naturalizándolos. 6</p>	
¿El líder del proyecto involucra activamente a las partes interesadas en la realización de los objetivos del proyecto en el largo plazo?	5
¿El líder del proyecto proporciona un entorno que permita la generación de ideas e innovación por parte de los stakeholders?	1
¿El líder del proyecto estimula y promueve un entorno que permita la generación de ideas e innovación por parte de los stakeholders?	1
¿El líder del proyecto tolera una cultura de generación y desarrollo de nuevas ideas y formas de pensar?	3

<p>Describa y valore cómo el líder del proyecto promueve una cultura de generación y desarrollo de nuevas ideas y formas de pensar</p> <p>Aunque muestra una actitud abierta, ejerce un rol autoritario y de control. 2</p>
<p>Describa y valore cómo el líder del proyecto promueve una cultura de innovación y desarrollo de la organización a través del proyecto</p> <p>El líder del proyecto promueve activamente una cultura de innovación en la organización, apoyándose en la alta carga de innovación del proyecto. 4</p>

Puntuación: 84 / 210
n: —

CRITERIO OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

¿Existe una estrategia definida en el proyecto para alcanzar los objetivos propuestos?	1
¿La estrategia ha sido definida por el líder del proyecto?	2
¿La estrategia está alineada con las necesidades y requerimientos de todas las partes interesadas?	0
¿Existe una dinámica de revisión periódica de la estrategia y los objetivos a cumplir?	1
¿La estrategia y objetivos definidos para el proyecto permiten la adaptación a nuevas necesidades?	4
¿La estrategia y objetivos definidos para el proyecto permiten la adaptación de las nuevas necesidades en la planificación y procedimientos?	1

Puntuación: 9 / 60

GESTIÓN DE NECESIDADES DE LOS INTERESADOS

¿Existe una actitud proactiva por parte del líder del proyecto en la gestión de los requerimientos y necesidades de las partes interesadas?	1
¿El líder del proyecto es capaz de reconocer cambios en las necesidades, expectativas o requisitos de los stakeholders?	2
¿El líder del proyecto estimula al equipo de proyecto a adoptar una actitud proactiva en la gestión de requerimientos y necesidades de los stakeholders?	1
¿Existe una actitud proactiva por parte del equipo del proyecto en la gestión de los requerimientos y necesidades de las partes interesadas?	2
<p>¿El líder del proyecto realiza una identificación de los stakeholders de forma sistemática? Describa la metodología.</p> <p>Mediante una metodología propia y basada en experiencias anteriores realiza la identificación de los interesados. No existen indicios de que sea sistemática. 1</p>	
¿El líder del proyecto realiza una identificación de los stakeholders potenciales de forma sistemática?	1
¿El líder del proyecto realiza una identificación de los stakeholders con menor peso en el proyecto de forma sistemática?	1
¿El líder del proyecto realiza una identificación de las relaciones entre todos los stakeholders?	0
¿El líder del proyecto realiza una identificación del impacto de cada stakeholder en la consecución de los objetivos del proyecto?	1
¿El líder del proyecto entiende los diferentes impactos de los stakeholders, así como el alcance de los mismos?	2
¿El líder del proyecto realiza regularmente una identificación de nuevas necesidades de los stakeholders?	Activamente solo con el cliente.2
¿El líder del proyecto promueve en el equipo de proyecto una actitud proactiva en la identificación de nuevas necesidades en los stakeholders?	1
¿El líder del proyecto realiza regularmente identificaciones de objetivos y valores comunes entre los stakeholders?	0

¿El líder del proyecto promueve a través de los valores y objetivos comunes de los stakeholders la creación de alianzas entre ellos en el proyecto?	1
¿El líder del proyecto analiza el entorno de los stakeholders y reacciona con antelación a la aparición de nuevas necesidades?	2
¿El líder del proyecto promueve la involucración de todos los stakeholders en la definición conjunta de las necesidades?	0
¿El líder del proyecto promueve la involucración de todos los stakeholders buscando interacciones interrelacionadas con los diferentes intereses?	0
¿El líder del proyecto promueve e implementa los procesos de gestión de los stakeholders de forma efectiva?	1
¿El líder del proyecto crea e implementa procesos de gestión de stakeholders acordes a la complejidad organizacional y social de los mismos?	1
¿El líder del proyecto desarrolla e implementa estrategias para conocer y anticiparse a las necesidades de los stakeholders?	0
¿El líder del proyecto analiza e identifica valores u objetivos importantes para los stakeholders y se anticipa en su incorporación en los objetivos y estrategia del proyecto?	1
¿Existe una actitud proactiva por parte del líder del proyecto en la comunicación de las decisiones relacionadas con los requerimientos de los stakeholders?	1
<p>Describe y valore si existe una actitud proactiva y transparente por parte del líder del proyecto en la comunicación de las decisiones relacionadas con los requerimientos de los stakeholders.</p> <p>El líder del proyecto mantiene esta actitud con el cliente, sin embargo no mantiene una comunicación con el resto de interesados. 2</p>	
<p>Describe y valore si el líder del proyecto realiza una comparativa sistemática entre los resultados del proyecto frente a las expectativas y requisitos de los stakeholders.</p> <p>Realiza dicha comparativa basándose en las opiniones del cliente exclusivamente. 1</p>	
¿El líder del proyecto realiza un seguimiento de la efectividad de la solución elegida frente a la satisfacción de las necesidades de los stakeholders?	1
¿El líder del proyecto integra a los stakeholders en los procesos de lecciones aprendidas?	0

Puntuación 26 / 260
n: —

DESARROLLO Y REALIZACIÓN DE OBJETIVOS

¿El líder del proyecto comunica de forma clara y eficaz los objetivos y roles que deben cumplir cada stakeholder?	1
<p>Describe y valore cómo el líder del proyecto se asegura que los diferentes stakeholders entienden los objetivos a cumplir y los roles a desempeñar</p> <p>El líder del equipo ejerce una pobre actitud integradora de todos los interesados. Se apoya en los contratos para definir los objetivos. 2</p>	
¿El líder del proyecto se asegura que los diferentes stakeholders aprueban los objetivos del proyecto definidos?	3
¿El líder del proyecto se asegura que los diferentes stakeholders se comprometen a cumplir los objetivos del proyecto definidos?	3
¿El líder del proyecto se asegura del compromiso del equipo de proyecto para conseguir los objetivos del proyecto?	5
¿El líder del proyecto revisa los objetivos del proyecto frente a los cambios en las necesidades de los stakeholders?	1
¿El líder del proyecto revisa y analiza las diferentes fuentes de información para definir y desarrollar los objetivos del proyecto?	2
¿El líder del proyecto analiza y prioriza las fuentes de información para definir los objetivos del proyecto?	0
¿El líder del proyecto involucra activamente a los stakeholders en la definición de los objetivos del proyecto?	1
<p>Describe y valore cómo el líder del proyecto promueve el análisis por parte de las partes interesadas de los objetivos del proyecto</p>	

Solo se centra en el cliente. 1	
¿El líder del proyecto utiliza los análisis de los stakeholders en la definición de los objetivos del proyecto?	1
¿El líder del proyecto toma en consideración el entorno del proyecto en la definición de los objetivos del proyecto?	1
¿Tiene capacidad el líder del proyecto de definir los objetivos de los diferentes stakeholders?	1
¿El líder del proyecto busca alineaciones entre los objetivos propios de los stakeholders y los objetivos del proyecto?	1
¿El líder del proyecto promueve las alineaciones y cooperación entre los stakeholders para maximizar su satisfacción y la consecución de los objetivos del proyecto?	1
¿Tiene capacidad el líder del proyecto de reconocer y anticiparse a los conflictos de intereses de diferentes stakeholders?	1
¿El líder del proyecto muestra una actitud proactiva en la mediación de conflictos?	5
¿El líder del proyecto muestra una actitud proactiva en la búsqueda de soluciones apropiadas en la mediación de conflictos?	4
¿El líder del proyecto muestra un enfoque consensuado y moderado en la mediación de conflictos entre intereses?	6
¿Se utilizan estudios comparativos con proyectos similares, para utilizar las conclusiones en el desarrollo de los objetivos del proyecto?	Basado en experiencias pasadas. 2
¿El líder del proyecto asegura que los objetivos sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente?	2
¿El líder del proyecto verifica que los objetivos del proyecto son medibles, realizables y con un alcance definido?	4
¿El líder del proyecto es capaz de reconocer e identificar factores clave para el éxito y consecución de los objetivos del proyecto?	4
¿El líder del proyecto utiliza KPI's que determinen el éxito de la ejecución del proyecto?	1
¿El líder del proyecto analiza y revisa la consecución de los objetivos a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	2
¿En caso de producirse desviaciones en la consecución de los objetivos del proyecto, el líder toma acciones correctivas para garantizar el éxito?	7

Puntuación: 62 / 260
n: —

DESARROLLO Y REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

¿Existe una estrategia de proyecto?	1
¿Existe una estrategia global de proyecto basada en la evaluación de los objetivos del proyecto?	1
¿La estrategia permite al equipo de proyecto determinar y centrarse en los aspectos fundamentales para garantizar el éxito del proyecto?	1
¿Se ha realizado un estudio de los factores que pueden influir en la estrategia del proyecto?	0
¿Se ha tenido en cuenta los factores que pueden influir a la hora de desarrollar la estrategia del proyecto?	1
¿Se ha realizado un análisis de determinación de la tipología de los factores en el desarrollo de la estrategia?	0
¿Se ha considerado tanto los factores internos como externos en el desarrollo de la estrategia del proyecto?	1
¿Se han integrado los valores del proyecto en la definición de la estrategia?	0
¿Se han integrado los valores de la organización en la definición de la estrategia del proyecto?	2
Valore y describa cómo está alineada la estrategia del proyecto con la estrategia o modelo de negocio de la organización	

La estrategia del proyecto está basada en el know-how del director del proyecto, de forma que los objetivos de la estrategia de la organización están alineados con los del proyecto. 2	
¿Está alineada la estrategia del proyecto con las necesidades y requisitos de los stakeholders?	1
¿Tiene capacidad de adaptación la estrategia frente a oportunidades de innovación o aprendizaje?	2
¿Se han realizado las adaptaciones de la estrategia frente a oportunidades de innovación o aprendizaje?	3
¿Existen estrategias de continuidad del proyecto frente situaciones inesperadas?	2
¿La estrategia tiene en consideración la transferencia de los resultados del proyecto de forma sostenible?	1
¿La estrategia contempla las capacidades y competencias de la organización?	1
¿La estrategia contempla las capacidades y competencias de los stakeholders?	1
¿La estrategia contempla y promueve la formación de relaciones entre partes interesadas que aporten valor añadido al proyecto?	1
¿La estrategia promueve las alianzas entre socios win-to-win que maximicen los beneficios?	1
¿La estrategia ha sido definida en presencia del equipo de proyecto exigiendo el compromiso de las directrices marcadas?	0
¿La estrategia está parametrizada mediante KPI's que muestren el desempeño de la misma?	0

Puntuación: 24 / 210
n: —

CRITERIO EQUIPO DE PROYECTO, SOCIOS Y PROVEEDORES

¿Existe una cultura de equipo de proyecto basada en la generación de beneficios?	Solo se tiene en cuenta el cumplimiento de los objetivos como generación de beneficio. 2
¿Existen claros indicios de una cultura imparcial y de igualdad entre las partes interesadas?	Clara inclinación por el cliente en exclusiva. 1
¿Existe una comunicación clara, objetiva e igualitaria de los logros tanto a equipo de proyecto, socios, proveedores y partes interesadas?	Interesados de menor tamaño no son considerados. 1
¿Se reconocen y premian los logros a a todas las partes interesadas de un proyecto?	Interesados de menor tamaño no son considerados. 1
¿Existen alicientes que promuevan la excelencia?	1

Puntuación: 5 / 50
n: —

IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

¿Existe una definición de las competencias requeridas para el proyecto por parte del líder del proyecto?	6
¿Las competencias que han sido definidas como requeridas realmente se adaptan a las necesidades del proyecto?	No alcanzan un alto grado de detalle. 4
¿El líder del proyecto es consciente de las capacidades, limitaciones y potencial de su equipo de proyecto?	6
¿El líder del proyecto es consciente de las capacidades, limitaciones y potencial de su organización?	6
¿El líder del proyecto es consciente de las capacidades, limitaciones y potencial de sus socios y proveedores?	4
¿El líder del proyecto posee una matriz de competencias de su equipo de proyecto que permita la elaboración de un plan de formación personalizado?	2
¿El líder del proyecto reconoce las competencias, capacidades y potenciales de los miembros de su equipo de proyecto?	2
Valore y describa cómo el líder del proyecto desarrolla estrategias y planes de formación de grupo Aunque se realice un listado de competencias necesario, no tiene un objetivo de mejora y formación. 1	

¿El líder del proyecto motiva e integra los códigos de conducta o valores de la organización en los miembros del equipo de proyecto?	3
¿Existen indicios de transparencia y legitimidad en los procesos del proyecto?	4
Valore y describa si existen indicios de transparencia y legitimidad en la gestión de los procesos del proyecto por parte del líder del proyecto Los procesos están establecidos y son conocidos por el equipo de proyecto, además la información está al alcance de todos los miembros del equipo. No obstante, no se hace hincapié y se expresa abiertamente la transparencia en los procesos. 3	
¿El líder del proyecto promueve y potencia la igualdad de oportunidades en el equipo de proyecto?	No, se observa inclinación por ciertos miembros del equipo. 2
¿El líder del proyecto promueve y potencia la diversidad en el equipo de proyecto?	Actitud de respeto e indiferencia. No hay proactividad. 2
¿Existe un sistema de control de las partes interesadas que son susceptibles de no conseguir los objetivos del proyecto?	El seguimiento es irregular, por parte del equipo. 1
¿Existen modelos personales de desarrollo de competencias personales de los miembros del equipo del proyecto?	0
Describa y valore la existencia de planes de promoción o carrera dentro de la organización En la organización se promueve los planes de formación, sin embargo, no existen evidencias de que sean reales. Clara jerarquía piramidal. 1	
¿Existen indicios de igualdad y objetividad en los planes de promoción de la organización?	1
¿Se realizan terapias de grupo y actividades que potencien el desarrollo de las competencias?	1
¿Se realizan terapias de grupo y actividades para potenciar las competencias integrando a los socios y proveedores?	0
¿Se realizan estudios de la efectividad de las actividades de desarrollo de competencias?	0
¿Se producen adaptaciones y mejoras en las actividades dada una desviación de la efectividad de las actividades?	0
¿Se toman en cuenta las lecciones aprendidas en el desarrollo de las competencias?	1

Puntuación: 50 / 220
n: —

RECONOCIMIENTOS

¿Existen indicios de que la organización reconozca los logros de sus empleados?	1
¿Existen indicios de que el líder del proyecto reconoce los logros del equipo de proyecto?	Agradecimiento al grupo tras el cierre del proyecto. 2
¿El líder del proyecto muestra una actitud proactiva frente al reconocimiento de los logros alcanzados por los miembros del equipo de proyecto?	1
¿Existen indicios de que la organización reconozca los logros de sus socios y proveedores?	0
¿Existen indicios de que el líder del proyecto reconoce los logros de los socios y proveedores?	0
¿Los logros son reconocidos en el momento y mediante la forma más adecuada? Realice descripción. Tan solo se agradece la implicación al equipo mediante una reunión, no hay muestras de reconocimiento ni premios por desempeño, ni tampoco se hacen visibles dentro de la empresa. 1	
¿Está asegurado el reconocimiento de los logros y su exposición permanente en la organización?	1
¿Existen áreas de responsabilidad para cada uno de los miembros del equipo de proyecto?	No están establecidas previamente a la realización del proyecto. 3
¿Existen áreas de responsabilidad para cada uno de los socios y proveedores?	Exigencia de ajuste al contrato y su cumplimiento. 1
¿Miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores poseen capacidad para tomar acciones individuales frente a desviaciones?	1
¿Miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores poseen los niveles de acceso y autorización para la información, recursos e infraestructura?	Existen interesados menores que no tienen acceso. 1

¿Los niveles de acceso otorgados permiten la maximización de la contribución al proyecto por parte de los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores?	3
¿Los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores han sido involucrados en la elección de los métodos de gestión del proyecto?	Elección individual del director del proyecto. 1
¿Existe una cultura abierta que fomente el debate sobre los errores y sus soluciones?	Existe una cultura de debate, aunque no se practica con total libertad. 1
¿Existe una filosofía de mente abierta que promueva la toma de iniciativa y la creatividad?	Está subordinada a la decisión del director del proyecto. 1
¿Se promueve la igualdad de evaluación de propuestas y opiniones?	3
¿Existe una motivación real que sobrepase los incentivos económicos?	0
¿El líder del proyecto promueve y fomenta una motivación superior a la movida por los incentivos económicos?	0
¿Los miembros del equipo participan en actividades que contribuyen a la organización?	Impuestas por la propia organización. 1
Describe y valore cómo los miembros del equipo participan en actividades que contribuyan a la sociedad	
Se realizan jornadas especiales tales como el día de la bicicleta, la hora del planeta... sin embargo se descuida el entorno más cercano. 3	

Puntuación: 25 / 200
n: —

COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN

¿Existen indicios de cooperación y comunicación entre los miembros del equipo de proyecto, socios y proveedores?	Debería ser proactiva. 3
¿La organización del proyecto y los procesos permiten una comunicación y cooperación eficiente entre el equipo de proyecto, socios y proveedores?	No existe una definición clara y procedimentada de las comunicaciones. 2
¿Existe en la organización una filosofía de creación de cultura de involucración mutua?	Se ciñe a los objetivos del proyecto/organización. 1
¿Existe en el proyecto una cultura de involucración mutua que maximice la aportación del equipo de proyecto, socios y proveedores?	1
¿Existe en la organización una filosofía de comunicación abierta y colaboración?	Debe mejorarse la comunicación con los interesados. 2
¿Existe en la organización una filosofía de honradez, cooperación y responsabilidad?	2
¿Existe en el proyecto una cultura de comunicación abierta y colaboración?	3
¿Existe en el proyecto una cultura de honradez, cooperación y responsabilidad?	3
¿El trato es igualitario para todos los miembros del equipo, socios y proveedores por parte del líder del proyecto?	No, existen inclinaciones visibles hacia miembros del equipo. 0
¿Existe un trato igualitario por parte del líder del proyecto independientemente de la aportación de valor de las diferentes partes?	Principal factor en las inclinaciones. 0
¿El líder del proyecto conoce las expectativas en materia de comunicación y cooperación de todas las partes interesadas?	1
¿Existe un plan de comunicación a todos los niveles por parte de la organización?	Existe, pero no está correctamente desarrollado ni se pone en práctica. 2
¿Existe un plan de comunicación a todos los niveles por parte del líder del proyecto?	0
¿El líder del proyecto promueve y fomenta proactivamente la puesta en común de los problemas?	Falta proactividad e implicación de los interesados. 1
¿El líder del proyecto promueve y fomenta proactivamente la búsqueda conjunta de soluciones frente a los problemas?	Falta implicación de interesados. 1
¿La organización facilita la disponibilidad y alcance de la información para la realización de una colaboración efectiva?	
La información está accesible, sin embargo, ciertos interesados no tienen acceso. 3	
¿El líder del proyecto facilita y pone al alcance de todas las partes interesadas la información necesaria para una colaboración efectiva entre todas las partes involucradas en el proyecto?	2

¿El líder del proyecto realiza una comunicación efectiva en la gestión de conflictos?	3
¿La organización asegura una estructura de gestión procedimental con reglas de mando efectivas?	1
¿El líder del proyecto utiliza la estructura procedimental de gestión de proyecto haciendo uso de las reglas de mando?	1

Puntuación: 32 / 200
n: —

ÁREA B. PROCESOS Y RECURSOS

¿Existe un estudio y definición de los procesos claves del proyecto	La definición es realizada por el director de proyecto en solitario. 2
¿Existe un estudio y definición de los recursos claves del proyecto?	El director de proyecto realiza un breve estudio sobre los recursos. 3
¿Se ha elaborado un procedimiento de control a lo largo del ciclo de vida del proyecto de los procesos y recursos y su desempeño?	El control es realizado por los miembros del equipo, no está procedimentado ni planificado. 1

Puntuación: 6 / 30
n: —

CRITERIO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

¿Se ha implicado al equipo de proyecto en la definición de los procesos y recursos claves del proyecto?	Los procesos y recursos han sido definidos por el director de proyecto. 0
¿Se ha implicado a todas las partes interesadas del proyecto en la definición de los procesos y recursos claves del proyecto?	0
¿Han sido realizados estudios de mejora de los procesos?	Se realizan medidas correctoras y de mejora en las fases de ejecución, sin embargo, no se realizan estudios ni planificaciones de mejora de procesos. 1
¿Han sido realizados estudios de optimización de los procesos del proyecto?	0
Describa y valore cómo han sido consideradas las lecciones aprendidas de otros proyectos a la hora de seleccionar los procesos del proyecto	Basándose en el know-how del propio director del proyecto. No se ha seguido ningún procedimiento, ni acudido a ninguna base de lecciones aprendidas, quedando todo sujeto a la decisión del propio director. 1
¿Han sido tomadas en consideración las lecciones aprendidas de otras partes interesadas o proveedores del proyecto?	Tan solo se ha considerado algunos consejos por parte del cliente. 1
¿Se han definido los procesos de gestión del proyecto de forma conjunta entre equipo de proyecto y partes interesadas?	0
¿Han sido tomados en cuenta el alcance, tiempo, costes, riesgo, calidad... en la elección de los procesos y recursos del proyecto?	3
Describa y valore cómo áreas como la seguridad, protección del medio ambiente o sostenibilidad han sido consideradas para la utilización de procesos de gestión adicionales	Existe una clara concienciación y actitud frente a la prevención de riesgos laborales, sin embargo, existen indicios de no tomar medidas activas en materia de sostenibilidad y medio ambiente en el proyecto. 3
¿Los procesos y recursos elegidos han asegurado el respeto a todas las estructuras organizacionales, sociales, legales y técnicas para alcanzar el éxito del proyecto?	Interesados menores no han obtenido el grado de atención necesario. 2
¿Han sido implementadas las mejoras observadas en los procesos de gestión identificados inicialmente en el proyecto?	En las fases de ejecución y control se han registrado varias mejoras en los procesos de gestión. 6
¿Se han implementado las mejoras a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	8
¿Los resultados de las mejoras se han comunicado a todas las partes interesadas?	Existen interesados menores a los que no se les realiza las diferentes comunicaciones. 2
¿Las mejoras han contribuido a la mejora de las competencias organizacionales de la propia organización y sus socios?	Se deben registrar como lecciones aprendidas para que se mantenga el know-how en la organización. 2

¿Se han realizado mejoras que hayan implicado la innovación en los procesos o recursos?	2
¿Se ha realizado un seguimiento del desempeño de los procesos mediante indicadores?	Existe un sistema de control, aunque ciertos indicadores están mal diseñados (duplicidad de información). 4
¿Las mejoras alcanzadas han sido promovidas para establecerse como estándar del sector al que pertenece el proyecto?	0

Puntuación 35 / 170

n: -

CRITERIO DE GESTIÓN DE OTROS PROCESOS CLAVES.

¿Además de los procesos y recursos clave, se han identificado otros procesos y recursos secundarios a tomar en cuenta?	6
¿Los procesos y recursos secundarios identificados están relacionados con las áreas de soporte y entrega?	5
¿El equipo de proyecto tiene competencias en áreas como la logística o el mantenimiento necesario para garantizar el éxito del proyecto?	Estas áreas no han sido consideradas directamente en el proyecto, pero sí por la organización. 3
¿Se han involucrado a las partes interesadas para la elección de los procesos clave de entrega y soporte al proyecto?	0
¿Se han utilizado las lecciones aprendidas en la selección de los procesos de entrega y soporte del proyecto?	Basado en el conocimiento del director del proyecto. 1
¿Han sido estudiados los procesos de entrega y soporte en base a la aportación que realizan al éxito del proyecto?	No se ha realizado un estudio de contribución al éxito por parte de estos procesos. 0
¿Se ha realizado una monitorización de la efectividad de los procesos de entrega y soporte?	No, ya que no han sido considerados propios del proyecto. 1
¿Se han implementado mejoras en los procesos de entrega y soporte a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	Sí, las medidas correctivas observadas por el proyecto han sido realizadas por la organización. 6
¿Las mejoras implementadas en los procesos de entrega y soporte han sido fruto de la innovación?	2

Puntuación 24 / 90

n: -

ÁREA C. RESULTADOS DEL PROYECTO

¿Se han estudiado y determinado los resultados del proyecto por completo?	6
¿Se ha tenido en cuenta las percepciones del cliente, miembros del equipo y partes interesadas en el análisis de los resultados?	6
¿Han sido definidos los niveles de satisfacción como indicadores de los resultados del proyecto?	4

Puntuación 16 / 30

n: -

CRITERIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

¿Existe un interés por parte del equipo de proyecto de conocer el grado de satisfacción del cliente?	7
¿El cliente ha mostrado necesidad de satisfacer algún requisito?	Todos los requisitos han sido satisfechos. 8
¿Existen muestras de satisfacción del cliente en la entrega final del proyecto?	El cliente expresa su satisfacción durante la entrega. 7
¿El cliente muestra una satisfacción total gracias a la satisfacción plena de sus necesidades/requisitos?	Existen varias limitaciones técnicas que han introducido cambios (aprobados por el cliente) en los requisitos. 7

¿El cliente ha dado muestras de su satisfacción a lo largo del proyecto?	Mediante reuniones y sistema de control (indicadores) 7
¿El cliente ha realizado algún tipo de recomendación? Realice descripción y valoración. Aunque no existen evidencias, el cliente expresa su reconocimiento y recomendación a otros socios del sector. 5	
¿Las recomendaciones del cliente han sido realizadas de forma escrita?	Todas han sido realizadas en reuniones. 2
¿La satisfacción del cliente ha creado o contribuido a la creación de una alianza con la organización?	Presumiblemente se ha creado un posicionamiento de la organización como proveedor preferente. No se ha formalizado aún. 6
¿El proyecto o la organización ha recibido algún premio o reconocimiento de parte del cliente?	Reconocimiento durante la entrega. 2
¿La satisfacción del cliente ha estado influenciada por la cooperación entre el equipo de proyecto y el mismo cliente?	6

Puntuación: 57 / 100
n: -

INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿El equipo de proyecto ha desarrollado y utilizado indicadores de satisfacción?	Estaban desarrollados previamente al proyecto. 5
¿Los indicadores han proporcionado niveles de satisfacción plena por parte del cliente?	7
¿Los niveles alcanzados en los indicadores son representativos a la realidad y al nivel de satisfacción expresado por el cliente?	El equipo de proyecto y el director de proyecto reconocen la relación entre los valores obtenidos por indicadores y el grado de satisfacción expresado por el cliente. 8
¿Los indicadores de beneficio han mostrado el estado real del proyecto?	8
¿Han sido utilizados indicadores de aceptación y seguimiento del proyecto por parte del cliente?	Reuniones y sistema de control mediante indicadores. 7
¿El equipo de proyecto ha recibido un alto nivel de correspondencia por parte del cliente con objeto de los resultados?	6
¿Existen quejas por parte del cliente debido a una baja reactividad frente a las solicitudes de cambio? Realice descripción. No se han registrado quejas por parte del cliente, debido al alto seguimiento de su satisfacción frente a los requisitos. Cuando se han encontrado limitaciones se han realizado las solicitudes de cambio proactivamente. 7	
¿Se han realizado estudios del origen de las solicitudes de cambio?	7
¿Las solicitudes de cambio muestran una mala gestión por parte del equipo de proyecto?	Debido a limitaciones técnicas. 8
¿Se han producido reclamaciones por parte del cliente? Realice descripción de las mismas. No se han registrado reclamaciones, ni muestras de disconformidad. 9	
¿El cliente ha mostrado satisfacción respecto al tiempo de resolución de las reclamaciones?	10
¿Ha sido necesario la realización de revisiones del proyecto debido a las especificaciones?	6
¿Cuál ha sido la naturaleza de la realización de las revisiones del proyecto?	Limitaciones técnicas, no se han contemplado en las fases iniciales de planificación. 4
¿Se han alcanzado bajos niveles de costes por no conformidad?	8
¿Cuál ha sido la naturaleza u origen de los costes de no conformidad? Realice descripción. Solo se ha registrado un coste de no conformidad por calidad del tratamiento superficial en el acabado. 4	
¿Se han desarrollado indicadores de capacidad y pérdidas de tiempo?	2
¿Los niveles de capacidad han sido adecuados respecto a la gestión de accidentes y permisos?	Se ha observado bajos niveles de capacidad por gestión de permisos durante las festividades estivales. 4
¿La realización del proyecto ha contribuido a la firma de nuevos proyectos?	No formalmente. 4

Puntuación: 114 / 180
n: -

CRITERIO SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción del equipo de proyecto según los indicadores?	Expresa el nivel de satisfacción por la consecución del éxito en el proyecto. 7
¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción del equipo de proyecto expresado por los mismos?	Bajo nivel de satisfacción. 3
¿Se han cumplido todos los objetivos propuestos del proyecto?	Objetivos para el cliente sí. No se han realizado objetivos secundarios. 3
¿El equipo de proyecto se ha mostrado identificado con el proyecto?	No. 1
¿Ha existido un compromiso del equipo de proyecto con el proyecto?	5

Puntuación: 19 / 50
n:

PERCEPCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

¿Se han realizado encuestas de satisfacción al equipo de proyecto?	El director no ha realizado encuestas de este tipo. 0
¿Existen muestras de satisfacción por parte del equipo de proyecto? Realice descripción. El equipo muestra satisfacción por la consecución de los objetivos del proyecto, sin embargo, no se siente identificado con el proyecto, no reportándole ningún grado de satisfacción. 2	
¿El equipo de proyecto ha mostrado su satisfacción con el proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	1
¿Existen percepciones escritas por parte del equipo de proyecto que muestren su satisfacción con el proyecto?	0
¿Los niveles de satisfacción están influenciados por la gestión de la dirección de la organización?	1
¿Los niveles de satisfacción se han visto influenciados por la propiedad de liderazgo del equipo de proyecto?	2

Puntuación: 6 / 60
n:

INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

¿Cuál ha sido el resultado de las encuestas de satisfacción del equipo de proyecto?	0
¿Coinciden los resultados mostrados por las encuestas respecto al nivel expresado y mostrado por el equipo de proyecto?	0
¿Se han realizado jornadas/cursos de formación del equipo de proyecto?	Existen claros indicios de que los planes de formación no se llevan a cabo. 1
¿Cuál ha sido el número de jornadas reales de formación frente a las planificadas?	1
¿Se han cumplido las formaciones planificadas? Realice descripción. Tan solo se han realizado 2 de las 6 formaciones solicitadas. 1	
¿El equipo de proyecto ha realizado peticiones de formación?	3
¿Cuál ha sido el porcentaje de solicitudes de formación rechazadas?	Formalmente no se ha rechazado ninguna formación, sin embargo, no se han promovido las concedidas. 7
¿Cuáles han sido los motivos para el rechazo de las solicitudes de formación?	4
¿Cuáles han sido los ratios de seguridad del equipo de proyecto?	8
¿Se ha evitado tener accidentes en el proyecto? Describa cómo. Se han realizado auditorías internas mensuales y se ha tenido activamente en consideración por parte del director de proyecto y su equipo de gestión. 8	
¿Se han producido devoluciones por parte del cliente?	No. 8
¿Cuál ha sido el ratio de devoluciones por parte del cliente?	8
¿Se han realizado jornadas de recompensa y premio al equipo de proyecto por el desempeño en el proyecto?	1

¿Han sido reconocidos los méritos dentro de la organización?	Los méritos no han sido reconocidos, tan solo se han publicado en un medio informativo interno un mes y medio más tarde a la finalización del proyecto. 1
¿Cuál ha sido el número de propuestas de mejora e innovación por parte del equipo de proyecto?	3
¿Cuál ha sido el ratio de propuestas de mejora e innovación aceptadas frente a las propuestas?	3
¿Se ha producido algún tipo de queja por parte del equipo de proyecto?	No hay quejas formales, sin embargo, hay evidencias de un clima de descontento generalizado. 2
¿Cuál ha sido la naturaleza de las quejas por parte del equipo de proyecto? Realice descripción. Bajo nivel de reconocimiento, autonomía en el trabajo y capacidad de desarrollo. 2	
¿El líder del proyecto ha sido capaz de resolver las quejas con rapidez?	2
¿Las quejas del equipo de proyecto han sido originadas por la gestión de la organización?	1

Puntuación: 64 / 200
n: —

CRITERIO SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS

¿Las partes interesadas secundarias o menos importantes han mostrado su satisfacción con el proyecto?	1
¿Se han desarrollado indicadores que controlen la satisfacción de dichas partes interesadas?	0
¿El nivel de satisfacción de las partes interesadas se ha visto influenciado por la involucración en el proyecto?	0
¿Se ha logrado conseguir el nivel de satisfacción esperado de todas las partes interesadas por parte del equipo de proyecto?	1

Puntuación: 2 / 40
n: —

PERCEPCIÓN DE LOS INTERESADOS

¿Se han desarrollado indicadores de control del nivel de satisfacción de los stakeholders?	Excluyendo al cliente como interesado. 1
¿Se ha realizado un seguimiento y control del nivel de satisfacción de todas las partes interesadas a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto?	0
¿Se han recibido premios o reconocimientos por parte de los stakeholders? Realice descripción. No existe reconocimientos por parte de los interesados ya que muchos de ellos no han sido tomados en consideración. 1	
¿Las organizaciones medio ambientales han mostrado altos niveles de satisfacción?	0
¿El feedback recibido por el equipo de proyecto por parte de los stakeholders ha sido positivo?	2
¿El equipo de proyecto ha recibido menciones o agradecimientos escritos de parte de los stakeholders?	0
¿En los reconocimientos se ha mencionado la gestión del proyecto por parte de las partes interesadas?	0

Puntuación: 4 / 70
n: —

INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS

¿Coinciden los niveles de satisfacción de los stakeholders alcanzados según los indicadores con los niveles expresados por los mismos stakeholders?	1
¿Los niveles de satisfacción se han visto influidos por el logro de beneficios no contemplados?	0
¿El feedback de los stakeholders muestra una relación positiva con el equipo de proyecto?	2

¿Se han recopilado propuestas o iniciativas por los ciudadanos del entorno del proyecto?	0
¿Cuál ha sido la naturaleza y los resultados de dichas propuestas? Realice descripción. No se han registrado ninguna propuesta. 1	
¿Se han producido denuncias contra el proyecto? Puntuación invertida	10
¿Se han producido denuncias contra la gestión del proyecto? Puntuación invertida	10
Valore y describa la naturaleza de las denuncias o querellas 10	

Puntuación: 34 / 80
n: -

CRITERIO RESULTADOS DEL PROYECTO

¿Han sido realizados todos los objetivos del proyecto gracias a la gestión y el liderazgo del equipo de proyecto?	7
¿Se han conseguido beneficios adicionales a los propuestos en el proyecto? Realice descripción. Se han conseguido los beneficios intangibles de posicionamiento estratégico y posibilidad de crear una alianza como proveedor preferente. 8	
¿El proyecto ha sido reconocido públicamente?	No existen evidencias. 1
¿El proyecto ha sido reconocido por el sector?	Se ha dado a conocer en diferentes medios y revistas. 4
¿Se ha reconocido la gestión del proyecto por el sector o públicamente?	1
¿El desempeño del proyecto ha influenciado la firma de nuevos proyectos?	7
¿Se han conseguido mejoras en los estándares, procesos y herramientas de la organización gracias al proyecto?	4
¿Gracias al éxito del proyecto se ha podido recopilar un conjunto de lecciones aprendidas que facilite la gestión en proyectos futuros?	Sí, aunque no se han recopilado de manera oficial y almacenado en los archivos de gestión de lecciones aprendidas. 1
¿Se han minimizado los costes en la organización gracias a la ejecución del proyecto?	3
¿El proyecto ha servido como contribución a la industria o sector?	6
¿El proyecto ha sido considerado como modelo de gestión por el sector?	No existen evidencias. 3
¿El proyecto ha tenido un impacto social positivo en el entorno del mismo?	2
¿El proyecto ha cumplido los costes planificados?	7
¿El equipo de proyecto ha conseguido minimizar los costes significativamente frente a los planificados?	6
¿Se han cumplido los plazos de entrega a cliente?	8
¿Los entregables han sido liberados al cliente en tiempo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto?	8
¿Se han introducido materiales reciclados en el proyecto? Realice descripción. No se han utilizado materiales reciclados debido a la importancia estratégica del proyecto para la organización. 1	
¿Se han realizado reemplazos de materiales vírgenes por reciclados durante la ejecución del proyecto?	0
¿Los costes de no calidad han sido minimizados gracias a la gestión del equipo de proyecto?	7

Puntuación: 84 / 190
n: -

TABLA DE PUNTUACIÓN



CRITERIOS	ÁREA A PERSONAS Y PROPÓSITOS	
INICIAL	24	(60)
LIDERAZGO Y VALORES	253	(900)
OBJETIVOS Y ESTRATEGIA	121	(790)
EQUIPO DE PROYECTO, SOCIOS Y PROVEEDORES	112	(670)
TOTAL DE ÁREA:	510	(2420)

CRITERIOS	ÁREA B PROCESOS Y RECURSOS	
INICIAL	6	(30)
PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	35	(170)
GESTIÓN DE OTROS PROCESOS CLAVES	24	(90)
TOTAL DE ÁREA:	65	(290)

CRITERIOS	ÁREA C RESULTADOS DEL PROYECTO	
INICIAL	16	(30)
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	171	(280)
SATISFACCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO	89	(310)
SATISFACCIÓN DE LOS INTERESADOS	40	(190)
RESULTADOS DEL PROYECTO	84	(190)
TOTAL DE ÁREA:	400	(1000)

RESULTADO DE EVALUACIÓN DE EXCELENCIA	975	(3710)
--	------------	---------------