

I IYCWS: CASO DE ESTUDIO DEL PRIMER TALLER JOVEN DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA PENÍNSULA IBÉRICA.

Elisa Molano Soltero

Instituto del Corcho, la Madera y el Carbón Vegetal

David Cebrián-Tarrasón

Universitat Jaume I

Daniel Collado-Ruiz

Universitat Politècnica de Valencia

Abstract

Currently, project management is increasingly conditioned by the need for distributed teams. Also, a new generation of project managers need to use these tools in their daily professional life.

This article presents a case study of lessons learned concerning the organization and development of a three-day workshop through a collaborative and virtual management using web 2.0 tools. It will address the characteristics of having a virtual team for the organization, the importance of virtual networks in the process of dissemination and communication equipment as well as enhancement of certain powers in its development.

Keywords: *KP: virtual team-building, lessons learnt; post-mortem pyramid*

Resumen

Actualmente, la gestión de proyectos se está condicionando cada vez más por la necesidad de establecer equipos más distribuidos. Esto provoca que los entornos virtuales se conviertan en elementos habituales tanto en el ámbito laboral como a nivel social.

En este artículo se presenta como caso de estudio las lecciones aprendidas referentes a la organización y desarrollo de un taller de tres días a través de una gestión colaborativa y virtual haciendo uso de herramientas de la web 2.0. Se incidirá en las características de disponer de un equipo virtual para la organización, la importancia de las redes virtuales en el proceso de difusión y comunicación de equipo así como la potenciación de determinadas competencias en su desarrollo.

Palabras clave: *KPI; virtual team-building, lessons learnt; post-mortem pyramid*

1. Introducción

Actualmente, la gestión de proyectos se enfrenta al reto de que cada vez los equipos trabajan en mayor medida de forma distribuida. Esto provoca la generación de los denominados equipos virtuales, en el cual los miembros están dispersos geográficamente y

coordinan su trabajo predominantemente a través de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Además, este tipo de equipos es cada vez más común en organizaciones tanto de negocio como en asociaciones que trabajen en un ámbito internacional. Los equipos virtuales son realmente útiles en variados ámbitos debido a su eficiencia, reducción de costes y posibilidad de expandir la experiencia en aspectos específicos de sus miembros.

Sin embargo, aún se están dando los primeros pasos para entender este nuevo tipo de trabajo, con los retos y las ventajas que brinda, y con el objetivo de minimizar los potenciales inconvenientes. Una forma de poder solventar esta cuestión es proporcionar el mayor número de casos prácticos con el fin de proporcionar una base práctica de recomendaciones. Con esta serie de casos prácticos será posible inducir conocimientos teóricos y sentar unas bases para el trabajo colaborativo virtual.

Este tipo de equipos se fundamenta en la evolución que han tenido los canales de información, concretamente con el surgimiento de Internet. Actualmente se brinda un gran apoyo a estos equipos con las tecnologías derivadas de la web 2.0, la segunda evolución de Internet. La web 2.0 se basa en una plataforma de acceso a los diferentes servicios y en la activa participación de los usuarios en el contenido y en los recursos de la información. Esa situación ha cambiado el punto de vista desde una situación en que la comunicación se establecía vía teléfono y la compartición de archivos vía fax comparado con los recursos de la web 2.0 que permiten mantener una conversación múltiple compartiendo al mismo tiempo y en tiempo real la elaboración de archivos (Cebrián-Tarrasón, 11).

Ante equipos más distribuidos, y proyectos más independientes es cada vez más necesario proporcionar información relevante para su gestión. Para ello se deben desarrollar informes que proporcionen los datos más relevantes, y que optimicen la capacidad de gestión de proyectos. Con ese objetivo surgen las *lecciones aprendidas*. Para ello son completamente necesarios unos rigurosos estándares y directrices a la hora de definir el trabajo del personal de dirección como son los KPI (Key Performance Indicators - Indicadores Clave de Desempeño).

En este artículo se presenta las lecciones aprendidas de un caso de estudio referido al I IYCWS (First Iberian YoungCrew Workshop - Primer taller de jóvenes de la península ibérica) que se desarrolló en Madrid bajo la organización de AEIPRO Joven y APOGEP YoungCrew. Para ello se han realizado unas encuestas sobre información interna y de éxito del taller a los asistentes.

En el siguiente apartado se repasa el significado de las competencias en la dirección de proyectos y la relevancia de los KPI en ello, las características de los equipos virtuales y los elementos de las lecciones aprendidas. Posteriormente se plantea el diseño de la investigación y la metodología utilizada. A continuación, se profundiza sobre los resultados obtenidos. Finalmente, se plantean una serie de conclusiones al respecto.

2. Estado del arte

2.1. Competencias

La International Project Management Association (IPMA) presenta en su IPMA Competence Baseline (ICB) las denominadas competencias del gestor de proyectos. Estas competencias se entienden como una combinación de conocimientos, habilidades y experiencia, que capacitan a la persona para desempeñar su labor en la profesión de dirección de proyectos.

“Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos (NCB) es el documento común que el OCDP (el Organismo Certificador de la Dirección de Proyectos) de AEIPRO y la propia Asociación siguen para garantizar que se aplique unos estándares coherentes y armonizados en concordancia con la ICB de IPMA.” (Martínez Almela, 2009). Este documento describe las distintas competencias y su relación.

Según dicha NBC, “Una competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función”. En dichas Bases también se diferencian las competencias en “ámbitos de competencias” de tal forma que se puedan diferenciar tres distintos: ámbito de competencia técnica, de comportamiento y contextual. En el ámbito de la competencia técnica se describen los elementos de competencia relativos a las distintas técnicas y métodos asociados a la dirección de proyectos. En el ámbito de la competencia de comportamiento se describen las habilidades interpersonales, actitudes y destrezas que el director de proyectos debe poseer. En el ámbito de la competencia contextual, se incluyen los relacionados con el contexto del proyecto, y cómo el director de proyectos se relaciona dentro de una organización funcional o de proyectos. Entre los 3 ámbitos agrupan 46 competencias.

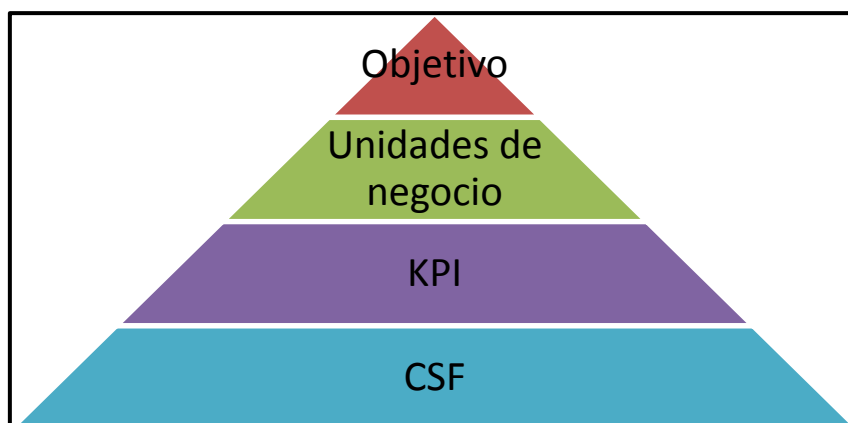
2.2. Pirámide postmortem de Kerzner

Según H. Kerzner, todos los proyectos proporcionan valiosa información que debe ser recogida y empleada para mejorar los estándares de una organización, futuros proyectos o la forma en la que la actividad es dirigida. Toda esta información – que debe considerarse propiedad industrial de la empresa – debe ser capturada para su uso futuro. Las lecciones aprendidas son una de las formas de obtener dicha información. Además, dichas lecciones aprendidas deben ser vistas como una parte propia de la metodología de la dirección de proyectos, en vez de una función independiente. Estas revisiones del proyecto se realizan una vez éste ha concluido, por lo que la metodología que el autor propone para su análisis ha sido denominada “pirámide postmortem” (Figura 1), y las organizaciones que la usen deberían desarrollar la pericia necesaria para su correcta utilización, (Kerzner, 2000).

Las preguntas que suelen hacerse inicialmente son: ¿Qué se ha hecho bien? ¿Qué se ha hecho mal? ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para el futuro? y ¿Cómo, cuándo y a quien le deberíamos transmitir dicha información?

Este método va mucho más allá. Los objetivos de un proyecto se establecen desde lo alto de la pirámide hasta la base, es decir, desde las condiciones de alto nivel hasta los más específicos. En la metodología de la “pirámide postmortem” de Kerzner, se evalúa el proyecto de forma inversa, desde la base de la pirámide hasta la punta.

Figura 1: Pirámide postmortem



La base de la pirámide, cómo primera capa de las cuatro tiene que la pirámide, evalúa en términos de tiempo, coste, calidad y alcance. Esas restricciones también pueden ser conocidas como los Factores críticos de éxito o CSF (*Critical Success Factors*), que son vistos desde la óptica del cliente.

En la segunda capa de la “pirámide postmortem” se contienen los indicadores clave del desempeño o KPI (*Key Performance Indicators*). Estos indicadores cuantifican lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal dentro de un proyecto, para poder usar esa información de forma interna, para toma de futuras decisiones o para documentar proyectos anteriores o futuros.

La importancia de los KPI radica en que son reconocidos como las mejores prácticas, y que son la vía por la cual se consigue llegar a cumplir con los CSF anteriormente citados.

La tercera capa de la pirámide postmortem evalúa la unidad de negocio. Esta capa se centra en la evaluación de dos áreas: la satisfacción del cliente y las futuras oportunidades de negocio. Finalmente, esta capa se relaciona con los objetivos finales de la empresa. Cabe a este nivel evaluar hasta qué punto se han cumplido tales objetivos.

3. Método

El proceso que se realizó en esta investigación estuvo conformado por las siguientes etapas:

1. Clarificación de objetivos y definición del ámbito del análisis (dominio del conocimiento).
2. Desarrollo de una metodología de entrevista y diseño del cuestionario.
3. Identificación de los participantes.
4. Recogida de los datos de la encuesta y obtención de información por parte de otros recursos.
5. Análisis de los datos.
6. Interpretación de los resultados del análisis mediante la pirámide postmortem (Kerzner, 2004).

Los participantes en esta entrevista fueron los miembros del equipo que realizaron el proyecto. Los datos se recogieron utilizando un cuestionario conformado por una batería de 20 preguntas. A aquellas personas que iban a responder se les exigía que tuvieran un conocimiento amplio del desarrollo del proyecto realizado. Con el fin de facilitar la respuesta de la encuesta, se realizó el contacto de forma personal, y permitiendo la expresión de explicaciones adicionales sobre el significado de los ítems consultados, lo cual mejoró la calidad de las respuestas.

Para completar los resultados se utilizó una encuesta de satisfacción a los clientes del proyecto, es decir, los asistentes al IYCWS y del propio informe de lecciones aprendidas que se generó al finalizar el proyecto. De hecho, cuando se observó cualquier discrepancia con los resultados obtenidos, se eliminó el caso.

4. Diseño de la investigación

El modelo utilizado para el diseño de la investigación es la pirámide post-mortem planteada por Kerzner (2004). La investigación se ha centrado en tres fuentes de información:

1er Nivel: Los CSFs realizados al finalizar el proyecto.

2do Nivel: Los KPI basados en una selección de competencias de dirección de proyectos.

3er Nivel: Encuesta de satisfacción de los asistentes al taller.

Por ello a continuación, las variables utilizadas se dividirán en los citados 3 niveles:

4.1 Variables

1er Nivel: CSF

Tiempo: Esta variable se refiere a si la planificación había sido realista, el nivel de detalle correcto, y las tareas cumplidas fácilmente.

Coste: Se refiere si las estimaciones de coste fueron realistas, las estimaciones tuvieron que ser actualizadas o si surgieron problemas con los informes relativos a esta cuestión.

Calidad: Se plantea si se ajustó el proyecto a las especificaciones del cliente, el producto se organizó como se esperaba, evaluando la responsabilidad y servicio a éste.

Ámbito: Esta variable se relaciona con si el trabajo fue fácilmente entendido los objetivos claramente definidos o si se necesitó alguna solución de compromiso.

2º Nivel: KPI

Las competencias que se han evaluado para poder desarrollar los KPI son: Organización del proyecto; Comunicación; Liderazgo; Orientación a resultados; Fiabilidad; Creatividad; Sistemas, productos y tecnologías; Éxito en la Dirección de proyectos; Control e informes; Actitud abierta; Negociación; Negocios, y Trabajo en Equipo. Se ha considerado esta selección bajo la asunción de que se trata de las competencias que mayor impacto tuvieron en el desarrollo del equipo como tal.

Organización del proyecto: Este elemento de competencia abarca el diseño y el mantenimiento de los papeles, la estructura organizativa, las responsabilidades y capacidades más apropiados para un proyecto.

Comunicación: Abarca el intercambio efectivo entre partes y la comprensión de la información.

Liderazgo: Implica proporcionar dirección y motivación a otros en su papel o tarea para cumplir los objetivos de un proyecto.

Orientación a resultados: Está relacionada con centrar la atención del equipo en objetivos claves para obtener el resultado óptimo de todas las partes implicadas.

Fiabilidad: Significa dar lo que se ha dicho que se dará en el momento y con la calidad acordados dentro de las especificaciones de un proyecto.

Creatividad: Es la capacidad para pensar y actuar de forma original e imaginativa.

Sistemas, productos y tecnologías: Este elemento de competencia abarca el vínculo entre un proyecto y la organización en relación con sistemas, productos o tecnologías. En este caso, se centrará en el impacto que el contexto tecnológico tiene al proporcionar posibilidades de creación de soluciones de eficacia probada e innovadoras para productos, servicios, subsistemas y sistemas nuevos o cambiados.

3er Nivel

Las dos variables principales son la satisfacción del cliente y las oportunidades de negocio futuras para evaluar la unidad de negocio.

Satisfacción del cliente: Esta variable se relaciona con la relación precio-calidad-valor apreciado, el resultado obtenido en el trabajo, si se obtuvieron oportunidades de valor añadido para seguir trabajando en un futuro en el mismo proyecto.

Unidad de evaluación del negocio: Se valora si las previsiones realizadas por el equipo fueron válidas, si se han generado nuevas oportunidades de negocio a partir de la realización del proyecto con los mismos clientes o si el citado proyecto permite a la organización crecer.

4.2 Interpretación

Siguiendo el planteamiento realizado se va a volver a estructurar en los 3 niveles indicados

1er Nivel: CSF

Para la evaluación de los elementos indicados se realizó un informe con las siguientes preguntas dirigida a todos los miembros del equipo respecto a tiempo, coste, calidad y alcance. Las preguntas que plantearon son las siguientes:

¿Qué cosas salieron bien?

¿Qué cosas podrían haber salido mejor?

¿Qué cosas deben salir mejor la próxima vez?

¿Cómo deberíamos organizarnos para coordinarnos mejor?

2º Nivel: KPI

En este nivel, la fuente de información utilizada ha sido una entrevista realizada a ciertos miembros del equipo evaluando las competencias indicadas anteriormente. A continuación se indican las preguntas que se formularon para cada competencia.

Organización del proyecto:

¿Consideras que el proyecto estaba organizado? ¿Cuáles son los datos que fundamentan esa respuesta?

Comunicación:

¿Crees que hubo una buena comunicación durante el proyecto? ¿Cuáles son los datos que fundamentan esa respuesta?

Liderazgo:

¿Hubo un liderazgo adecuado por parte del director del proyecto (DP)?

Orientación a resultados:

¿Consideras que los resultados del proyecto satisficieron a las partes involucradas (asistentes y organizadores)?

Fiabilidad:

¿Los acuerdos que se establecieron se cumplieron a tiempo y con la calidad requerida? ¿Cuáles son los factores que fundamentan esa respuesta?

Creatividad:

¿Crees que en este proyecto se estimuló la creatividad de los miembros del equipo?

Sistemas, productos y tecnología:

¿Consideras que el contexto tecnológico ha sido relevante para el desarrollo del proyecto? ¿Se han implantado nuevos sistemas en AEIPRO a partir del proyecto?

3er Nivel: Unidades de negocio

En este nivel, la fuente de información utilizada ha sido una encuesta que se realizó a los asistentes al I IYCWS donde se expusieron preguntas relativas al grado de satisfacción en el taller y a la posibilidad de que se repitieran en un futuro más ediciones. Para dicha encuesta se utilizó una escala Likert de 5 puntos.

5. Resultados

A continuación se listan las conclusiones de las respuestas de los 4 niveles de la pirámide postmortem (Kerzner 04).

1er Nivel:

De las respuestas obtenidas en la evaluación de las lecciones aprendidas se puede obtener los siguientes resultados referidos a los cuatro ítems principales: tiempo, coste, calidad y ámbito.

Tiempo: Se resolvieron los problemas de forma adecuada y creativa; hubiera sido necesaria una sesión de teambuilding al principio para ser más ejecutivos en la toma de decisiones y disponer de más tiempo para llevar a cabo el evento.

Coste: Es necesario mejorar la planificación y la gestión económica, y hacerla visible para todos, minimizar el esfuerzo de trabajo, al ser un proyecto voluntario y fuera de la jornada laboral, y también mejorar.

Calidad: Se mejoraron las competencias de los integrantes, se aumentó el interés sobre AEIPRO joven, se generó networking aunque se podría haber hecho alguna sesión mediante video conferencia.

Ámbito: Se crearon una serie de sinergias, aunque es necesario indicar hitos claros, y mejorar aun más la programación del Workshop.

2º Nivel:

Los datos obtenidos de las encuestas son procesados analizando primero el consenso entre los miembros, y posteriormente destacando las divergencias de algunos entrevistados. Se obtienen las siguientes conclusiones:

*** Organización del proyecto**

Consenso: Las actividades generales necesarias para que el Workshop se llevara a cabo estaban organizadas y planificadas y eran conocidas por todos. Sin embargo, algunas actividades específicas no fueron previstas, por lo que se tuvieron que ultimar (incluso quizás resolver) de forma más improvisada.

Divergencia: Algunos participantes han demandado disponer de un plan que definiera el proyecto, y no sólo que recogiera dichas actividades, sino que también se indicaran sus responsables, fechas de entrega, etc.

*** Comunicación**

Consenso: La relación entre los organizadores, y por tanto la comunicación, fue creciente a lo largo del proyecto. Inicialmente no se conocían entre ellos, por lo que se tenían unas grandes barreras de comunicación. A lo largo del tiempo se fueron diluyendo dichas barreras, hasta trabajar cada vez más como grupo. Después del Workshop, y una vez se hubieron conocido personalmente, la relación cambió totalmente a mejor.

Discrepancias: La mayoría de las comunicaciones pasaban por la misma persona y faltó disponibilidad/implicación a la hora de asistir a las reuniones.

*** Liderazgo**

Consenso: El trabajo del DP al inicio fue duro, ya que se enfrentaba a un grupo que no se conocería personalmente hasta la materialización del proyecto y que sólo rebajarían a través de Internet.

Divergencias: Se ha considerado que el liderazgo estuvo difuminado al inicio del proyecto, lo que pudo desencadenar en una pérdida de autoridad del DP.

*** Orientación a resultados**

Consenso: De acuerdo a la encuesta de satisfacción el Workshop fue satisfactorio para los asistentes. Respecto a los organizadores, todos están muy satisfechos con el trabajo realizado, aunque creen que siempre se puede mejorar.

Divergencias: Necesidad de conocer específicamente los objetivos concretos del proyecto, ya que no todos los conocían.

*** Fiabilidad**

Consenso: A pesar de que el trabajo fue desinteresado y extra-laboral, todos los integrantes respondieron bastante bien, en general, en cuanto a tiempos y trabajo realizado.

Divergencias: Se considera como un aspecto a mejorar el conocimiento y fortaleza de las fechas de entrega, de tal forma que se conocieran y respetaran los plazos.

*** Creatividad**

Consenso: Todos creen que se fomentó la creatividad al partir desde cero y al permitirse la colaboración de todas las personas. No sólo pudo aplicarse la creatividad a la creación y ejecución del proyecto, sino también a las negociaciones que se produjeron y a la búsqueda de alternativas de soluciones posibles. Además, en los momentos finales, cuando había que resolver los problemas en el momento, se tuvo que emplear la creatividad para darles solución, ya que las respuestas no eran obvias.

Discrepancias: Ninguna.

*** Sistemas, productos y tecnologías**

Consenso: Sin las herramientas 2.0 habría sido imposible haber realizado el proyecto de la forma en la que se ha desarrollado, y su uso ha simplificado la ejecución (por ejemplo, al poder trabajar todos en el mismo documento a la vez con Google Docs) así como las comunicaciones (al poder realizar reuniones entre todos los organizadores con Skype).

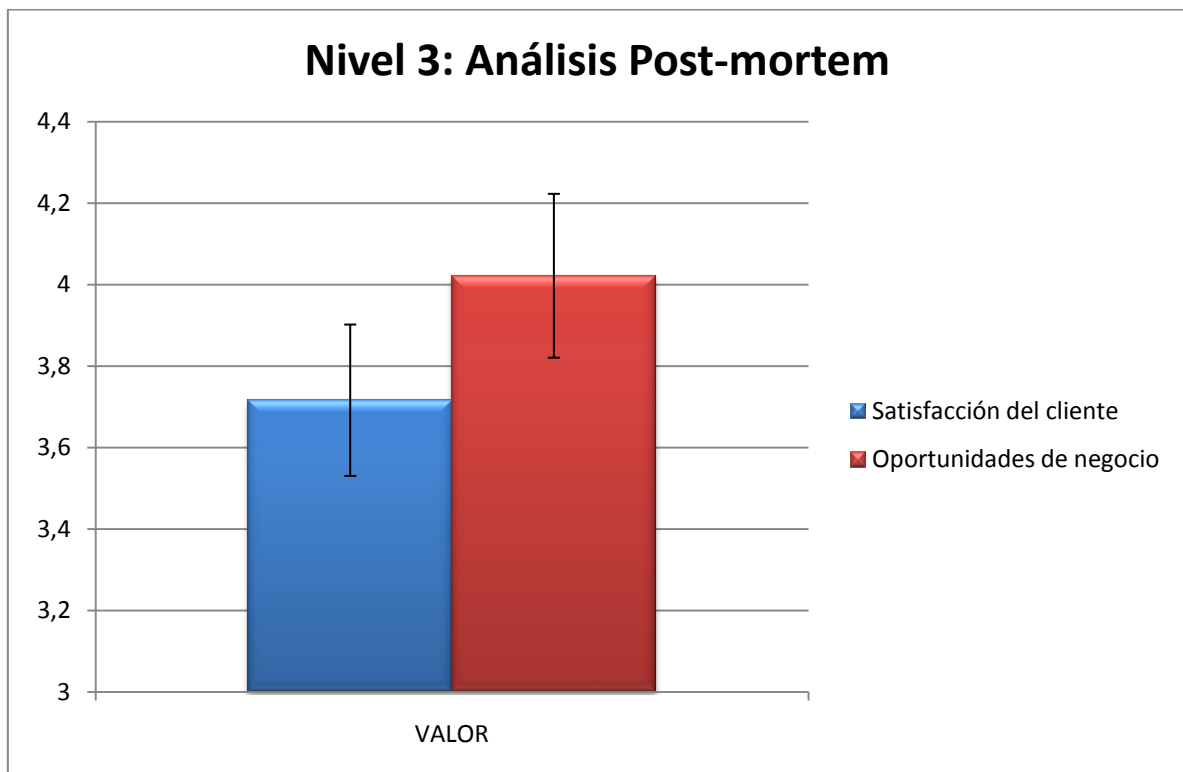
Respecto a que si se han implantado nuevos sistemas en AEIPRO a partir de este proyecto, las nuevas herramientas han actualizado los sistemas de trabajo tradicionales dentro de la asociación. Además han propiciado la ampliación de su equipo gestor, y han creado nuevas formas de gestión.

Discrepancias: Ninguna.

3er Nivel:

A partir de la encuesta se obtiene la Figura 2 donde se concretan los resultados obtenidos en la encuesta a los asistentes, divididos en satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente se mide mediante una evaluación subjetiva de la percepción global del taller, y la oportunidad de negocio se mide preguntando al cliente si estaría dispuesto a asistir a otros talleres de la misma temática y organizados por AEIPRO Joven.

Figura 2: resultados de la encuesta de los asistentes al taller



4º Nivel:

La misión del proyecto fue promocionar las sinergias entre AEIPRO Joven y APOGEP YC, realizar un taller de forma distribuida, y dar a conocer AEIPRO Joven. Todos estos objetivos fueron cumplidos.

6. Conclusiones

A partir de los datos obtenidos se pueden sacar una serie de conclusiones en cuanto al trabajo que se ha realizado y al desarrollo de las competencias.

En referencia al nivel 3 de la pirámide postmortem (Figura 1) desde el punto de vista de las competencias, se podrían mejorar los siguientes aspectos referidos a Organización del proyecto, comunicación, liderazgo, orientación a resultados, fiabilidad, creatividad, sistemas, productos y tecnologías.

- **Organización del proyecto**

Tener un plan que describa el proyecto, al menos en líneas generales, y que incluya las actividades, los participantes, fechas de entrega y reuniones. Un Gantt a grandes rasgos, por ejemplo. De esta forma todos los integrantes pueden tener una visión del conjunto del proyecto, orientarse y sentirse dentro del proyecto (algo aun más importante para un equipo distribuido que no se conocía previamente, y su carencia puede suponer inseguridades)

- **Comunicación**

- Hacer técnicas del teambuilding al inicio del proyecto, para que todos los integrantes se vayan conociendo entre sí.

- Definir perfectamente los roles de cada integrante del grupo y de los canales de comunicación entre ellos.

- **Liderazgo**

Se debe indicar desde el inicio del proyecto quien es la figura real de liderazgo para una mayor comprensión de las tareas y división de éstas

- **Orientación a resultados.**

Incluir dentro del documento del proyecto, un apartado en el que se indiquen a alto nivel los objetivos, misión y visión. (Esto reincide en la seguridad y en la pertenencia de todos los integrantes del grupo)

- **Fiabilidad.**

Proveer de forma concreta tanto alcance de una actividad como fecha de entrega, para que no se retrasen o pierdan fechas.

- **Creatividad.**

Permitir la participación de todas las personas por igual fomenta la creatividad, lo que favorece la capacidad de resolver de forma más rápida y adecuada las dificultades que se van presentando.

- **Sistemas, productos y tecnologías**

Ha sido la existencia de las herramientas web 2.0 las que han propiciado este tipo de trabajos, algo que antes podría parecer impensable.

Estas herramientas son un arma de doble filo, y todos los participantes deberían conocerlas y dominarlas para poder desempeñar el trabajo. Es importante asegurarse de que todos saben usarlas, y en caso contrario introducirles en su manejo (Cebrián-Tarrasón, 2011).

Las nuevas herramientas web han favorecido que se cree un grupo de trabajo que de otra forma no podría haber existido, y que a la vez pueda seguir "conectado" una vez terminado el proyecto de forma que esté listo para volver a trabajar de nuevo.

Problemas detectados: En el futuro podrían provocarse problemas operativos si se cambiara muy rápido entre los programas utilizados (porque se haya desarrollado otro mejor o porque el anterior haya quedado obsoleto).

- **Equipo de trabajo**

Falta una parte de formación del equipo para el trabajo: Hubiera sido importante haber conocido el grado de conocimiento de las herramientas web y de la experiencia en grupos distribuidos de cada uno de los participantes. De esta forma se hubiera conocido mejor a

cada uno de los integrantes y se podrían haber resuelto algunas de sus barreras (si las hubiera).

Líneas futuras

- Un estudio muy interesante sería analizar los correos y llamadas telefónicas que se han realizado durante la ejecución del proyecto, de tal forma que se pudiera comprobar cuando se produjeron y con qué objetivos, de tal forma que se pueda estudiar cómo se ha ido de realizando el trabajo y qué tipo de información se ha demandado. Esta investigación ayudaría a hacer recomendaciones para futuros proyectos.
- Otro experimento a realizar sería repetir el proyecto el año que viene (es decir, el II IYCW), y ver en qué medida la aplicación de las lecciones aprendidas repercute en el resultado final del proyecto. Por otro lado, caso de ser las personas las mismas (o con ligeras variaciones), se puede comprobar el efecto de realizar el mismo trabajo sin necesidad de realizar un teambuilding previo. También podría medirse la calidad del desempeño y las necesidades de información demandadas, algo que se podría relacionar con la línea definida anteriormente.
- Por último, una potencial línea futura consistiría en replicar el proyecto con otros casos y/o grupos, para ver que patrones se repiten.

Bibliografía

- Cebrián-Tarrasón, D. (2011) La creatividad 2.0: una posible realidad en torno a la web 2.0. *Creatividad y Sociedad*, nº 16, 1-27.
- Cebrián-Tarrasón D. & Collado-Ruiz D. (2010) Virtual Motivation: Who Takes The Role of The Coffee Break? en C. Elmas (Ed.) *24th IPMA World Congress*, (págs. 227-238), Istambul: IPMA.
- Kerzner H. (2000) *Applied project management: Best practices on implementation*. New York: John Wiley.
- Kerzner, H. (2006) *Project management best practice: achieving global excellence*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Martínez Almela, J. (2009) *NCB – Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos Versión 3.1*. Valencia: Asociación Española de Ingeniería de Proyectos.