

01-038

## **ANALYSIS OF THE APPLICATION OF THE PROJECT EXCELLENCE BASELINE IN THE EARLY STAGES OF PROJECT DEVELOPMENT**

Montero Fernández-Vivancos, Guillermo (1); Díez Torrijos, Santiago (2); Capuz Rizo, Salvador (3)

(1) Universidad de Sevilla, (2) 10t, (3) Universitat Politècnica de València

The International Project Management Association (IPMA) has developed three main standards: the International Competence Baseline (ICB), which defines the competencies that a project, program and portfolio manager (PPP) must develop throughout his or her professional career, the Organizational Competence Baseline (OCB), which defines the organizational competencies that a company or institution must have in order to successfully develop PPPs, and the third, most recently published Project Excellence Baseline (PEB). PEB was initially developed as an internal ex-post analysis tool of project execution results and procedures, in order to assess projects submitted to the IPMA Global Project Management Awards. However, in 2016, IPMA decided to open it to the public in order to offer the community of project management practitioners a tool to improve project management. The purpose of this paper is to analyze the possible application of the PEB, not only at the end of the project as it was originally designed, but also promoting its use by applying it to its early phases. With this objective, its possible application to a project in the construction sector will be analyzed.

Keywords: Project success; criteria; assessment of result

## **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL PROJECT EXCELLENCE BASELINE EN LAS FASES TEMPRANAS DE DESARROLLO DE UN PROYECTO**

La International Project Management Association (IPMA) ha desarrollado tres estándares fundamentales, la International Competence Baseline (ICB) que define las competencias que debe desarrollar a lo largo de su carrera profesional un director de proyectos, programas y portfolios o carteras (PPP), la Organizational Competence Baseline (OCB) que define las competencias de carácter organizacional que debe tener una empresa o institución para desarrollar PPP exitosamente, y el tercero, publicado más recientemente, el Project Excellence Baseline (PEB). PEB se desarrolló inicialmente como una herramienta interna de análisis ex post de los resultados y procedimientos de ejecución de proyectos, con el fin de evaluar los proyectos presentados a los premios mundiales de dirección de proyectos de IPMA. Sin embargo, en 2016, IPMA decidió abrirlo al público con objeto de ofrecer a la comunidad de practicantes de la dirección de proyectos una herramienta para la mejora de la gestión de los mismos. El objeto del presente trabajo es analizar la posible aplicación del PEB, no únicamente al final del proyecto como originalmente fue diseñado, sino potenciando su uso al aplicarlo a las fases tempranas del mismo. Con este objetivo se analizará su posible aplicación a un proyecto del sector de la construcción.

Palabras clave: Éxito del proyecto; criterios; evaluación de resultados

Correspondencia: Salvador Capuz Rizo. Correo: scapuz@dpi.upv.es



©2022 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1 Introducción

Durante los años 2007 y 2008 se produjo en España una crisis en el sector inmobiliario y de la construcción, provocada por una confluencia de factores encabezados por la incorporación de España a la Unión económica y monetaria europea en 1999, la política económica llevada a cabo durante el periodo 2000-2007, la dependencia del PIB español del sector del ladrillo y la normativa urbanística autonómica vigente.

Como resultado de esta situación, y primera lección aprendida, fue la revisión de la legislación urbanística autonómica. Por ejemplo, la Ley Urbanismo de Cataluña en 2010, La ley de Ordenación del Territorio en la Comunidad Valencia en 2014 o la Ley de ordenación territorial en Murcia en 2015. Estos textos revisados tenían como objetivo regular la gestión del suelo, buscando una protección del territorio como principio y mejorando la robustez del proceso de transformación del suelo, evitando desarrollos urbanísticos fallidos.

El proyecto de estudio está ubicado en Murcia, siendo el promotor una empresa de fabricación de envases y embalajes en el sector del plástico. El objetivo de esta empresa es el desarrollo de unas nuevas instalaciones de fabricación y almacenamiento sobre una parcela de 85.000 m<sup>2</sup>. Durante la fase de Definición Técnica y fase de Licencias se debe proceder a la modificación del planeamiento urbanístico que permita disponer del suelo con una configuración, clasificación y calificación suficiente para el desarrollo del proyecto.

El caso de estudio plantea el análisis del modelo *Project Excellence Baseline*, PEB (IPMA, 2016) o Bases para la Excelencia en Proyectos en esta fase de tramitación urbanística.

## 2 Excelencia en proyectos

### 2.1 Concepto de excelencia

Comprender el concepto de excelencia del proyecto es difícil debido a muchas razones. En primer lugar, este concepto es amplio y subjetivo, dependiendo del punto de vista del observador. Además, hay que tener en cuenta la existencia de multitud de aspectos que pueden influir (Demarco et al., 2003).

Muchos investigadores se han centrado en los factores críticos para evaluar o considerar el éxito del proyecto (Frinsdorf et al., 2014; Jones, 1975; Mir & Pinnington, 2014; Pinto & Slevin, 1988; Todorović et al., 2014). Este punto podría considerarse como un aspecto de partida para analizar la excelencia en los proyectos. Pero los factores de éxito no son el punto único para una perspectiva de excelencia. Un punto de vista completo es necesario para desarrollar mejores proyectos (Montero, 2020).

En 2002 se publica "The Project Excellence Model®: linking success criteria". En este trabajo, su autor presentó un modelo desarrollado por la International Project Management Association (IPMA), basado en el modelo europeo de excelencia para las organizaciones, EFQM (Westerveld, 2003). Este modelo es el origen de la actual Línea base de excelencia de proyectos (IPMA, 2016), también desarrollada por IPMA. Para tener en cuenta cómo un proyecto podría ser excelente, esta investigación se basa en este modelo.

Es relevante considerar que un modelo de excelencia de proyecto es un paso cualitativo en comparación con los otros estándares en gestión de proyectos como PMBOK, PRINCE2, ISO21500, etc. El enfoque habitual en uno de estos estándares es limitado y parcial, principalmente orientado a procesos y herramientas (Montero, 2020).

Su aplicación ayuda a los equipos de proyecto a hacer que los proyectos sean excelentes, pero esta excelencia no se puede alcanzar sin tener en cuenta los estándares aplicables para los conceptos básicos (Grau, 2013).

El uso de un modelo de excelencia está orientado a examinar la visión hacia atrás de una situación, en este caso de un proyecto. Pero la utilidad del modelo no es esta, sino que su utilidad permite crear un marco para excelentes condiciones para proyectos, programas o carteras. Esta investigación evita un enfoque de evaluación una vez que se completa el proyecto. Por el contrario, la propuesta es utilizarlo desde las primeras etapas.

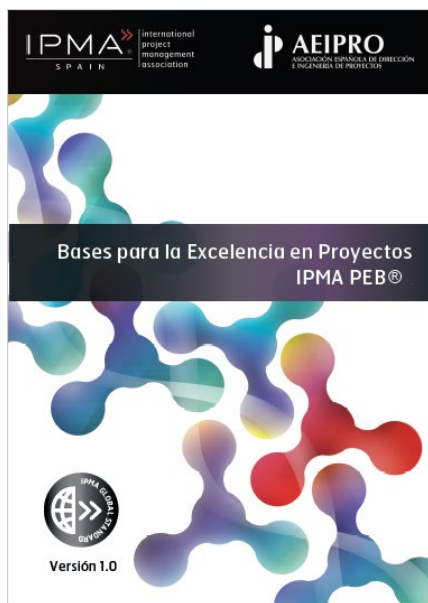
## 2.2 Estructura de las Bases para la Excelencia en Proyectos de IPMA

Los puntos más relevantes en las Bases para la Excelencia en Proyectos para la investigación se describen a continuación.

Como muestra la Figura 1, las tres áreas clave del modelo son:

- Personas y propósito: La base de la excelencia del proyecto son las personas adecuadas, el liderazgo para impulsar mejoras y logros, más que los estándares establecidos.
- Procesos y Recursos: El refuerzo de la excelencia a través de procesos y recursos adecuados, utilizados de manera eficiente y sostenible.
- Resultados del proyecto: La prueba o la excelencia solo pueden ser con resultados sobresalientes y sostenibles para todas las partes interesadas clave.

Figura 1: Bases para la Excelencia en Proyectos y sus tres áreas clave.



Además de las áreas identificadas anteriormente, el marco se completa con los siguientes valores:

- Rendimiento.
- Eficacia y eficiencia.
- Fiabilidad.
- Flexibilidad.
- Mejora continua.
- Escalabilidad.
- Sostenibilidad.

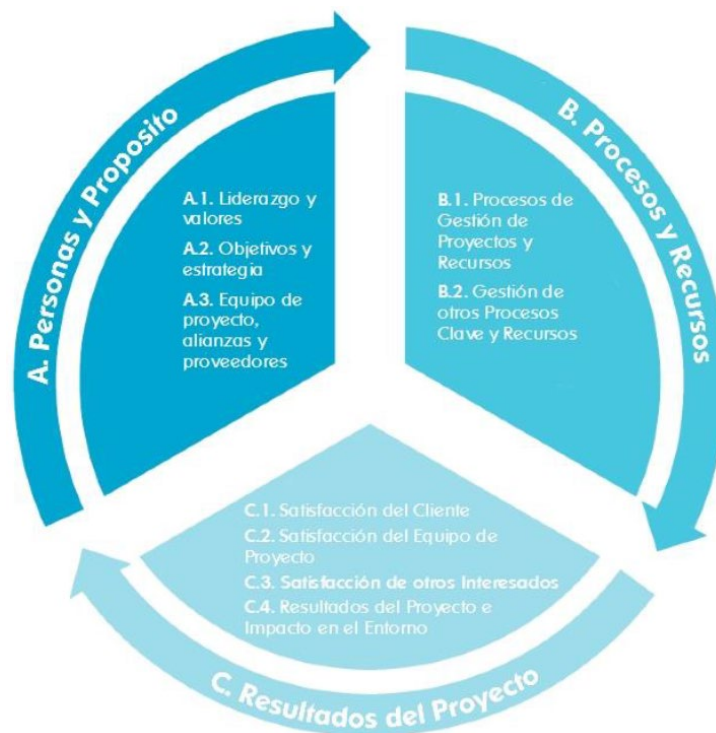
La estructura del modelo introduce tres niveles diferentes:

- El primer nivel son las áreas que muestran los principales componentes de la excelencia del proyecto (Personas y Propósito, Procesos y Recursos y Resultados).
- El segundo son los criterios. Cubre los factores clave que conforman las áreas de excelencia del proyecto y permite la medición con fines de desarrollo y evaluación comparativa.
- Por último, los ejemplos que se refieren a prácticas reales que se encuentran típicamente en proyectos excelentes.

El segundo nivel juega un papel importante en la implementación del modelo. Se distribuyen un total de 9 criterios distribuidos en las tres áreas, como se muestra en la Figura 2. Además, estos a su vez se subdividen en un total de 20 subcriterios. De manera esquemática, estas áreas, criterios y subcriterios se representan en la Tabla 1.

De acuerdo con el esquema de evaluación, las tres áreas generan un vector de funcionalidad que representa la excelencia del proyecto. En otros términos, la línea de base está constituida por las puntuaciones obtenidas en cada una de las áreas.

**Figura 2: Criterios del modelo.**



**Tabla 1: Áreas, criterios y subcriterios del modelo.**

A. Personas y propósito			
A.1. Liderazgo y Valores		A.2. Objetivos y Estrategia	A.3. Equipo del proyecto, socios y suministros
A.1a. Modelos a seguir para la excelencia A.1b. Atención a las partes interesadas del proyecto A.1c. Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptabilidad al cambio		A.2a. Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas A.2b. Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto A.2c. Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto	A.3a. Identificación y desarrollo de competencias A.3b. Reconocimiento de los logros y empoderamiento A.3c. Colaboración y comunicación
B. Procesos y recursos			
B.1. Procesos y recursos de gestión de proyectos		B.2. Gestión de otros procesos y recursos clave	
C. Resultados del proyecto			
C.1. Satisfacción del cliente	C.2. Satisfacción del equipo del proyecto	C.3. Satisfacción de otras partes interesadas	C.4. Resultados del proyecto e impacto en el medio ambiente
C.1a. Percepción del cliente C.1b. Indicadores de satisfacción del cliente	C.2a. Percepción del equipo del proyecto C.2b. Indicadores de satisfacción del equipo de proyecto	C3a. Percepción de las otras partes interesadas C3b. Indicadores de satisfacción de otras partes interesadas	C4a. Realización de los resultados tal como se definen en los objetivos del proyecto C4b. Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente C4c. Rendimiento del proyecto

Otro aspecto para contemplar es cómo es el enfoque de puntuación, que depende del área de la línea de base. Teniendo en cuenta esto, el modelo se despliega para las áreas A y B siguiendo el ciclo de mejora continua:

- Plan: definir un enfoque sólido.
- Hacer: aplicar un enfoque sistemáticamente.
- Comprobación: seguimiento y análisis de los resultados del enfoque elegido. Además, este ítem tiene dos dimensiones: gestión de proyectos y resultados de proyectos.
- Actuar: mejorar e integrar el enfoque, considerando las mismas dimensiones.

Por otro lado, este enfoque de puntuación cambia para la tercera área de resultados. Los criterios relacionados con la satisfacción de los diferentes grupos de interés varían desde el último, Resultados del proyecto e Impacto en el medio ambiente. Los subcriterios en los primeros tienen en cuenta:

- Nivel de satisfacción percibido<sup>1</sup>, cómo un tipo determinado de partes interesadas juzgan su satisfacción por sí mismas.
- Nivel de satisfacción esperado<sup>2</sup> basado en la observación de indicadores independientes.
- Vínculo entre el enfoque y el nivel de satisfacción.
- Comparación del nivel de satisfacción con el índice de referencia industria/sector.

<sup>1</sup> Aplicado sólo en caso de subcriterios de percepción.

<sup>2</sup> Aplicado sólo en caso de subcriterios de indicadores.

En el caso del último criterio, resultados del proyecto e impacto en el medio ambiente (C.4), la implementación del modelo implica:

- Realización de los objetivos del proyecto.
- Vínculo entre el enfoque y la realización de los objetivos.
- Tendencias.
- Comparación de resultados con el benchmark industria/sector.

### **2.3 Aplicabilidad de las Bases para la Excelencia en Proyectos de IPMA**

Tal y como explica el propio modelo, el PEB de IPMA es un concepto abierto y adaptable, que está diseñado con varios propósitos. Su uso más habitual se centra en evaluaciones de proyectos ex-post, pero su aplicación puede extenderse a otras como:

- Impulsar la mejora continua dentro de los proyectos.
- Hacer seguimiento regular a la habilidad de los proyectos de entregar resultados sostenibles a diferentes niveles.
- Complementar las herramientas de auditoría de proyectos.
- Etc.

Por tanto, se puede plantear la aplicación del PEB para impulsar la mejora continua, identificar áreas para mejorar, alinear en consecuencia los objetivos del proyecto, crear destrezas y recursos para iniciar e integrar las mejoras en una cultura de ejecución estratégica, adoptar prácticas bien conocidas, así como para implementar continuamente las virtudes del modelo en el planteamiento y ejecución del propio proyecto.

### **3 Desarrollo de un concepto para aplicación del PEB durante el proyecto**

El Svenskt Projektforum, miembro sueco de IPMA, introdujo en 2016 un proceso de evaluación simplificado llamado Preparación para la Excelencia en Proyectos (PEP) basado en la línea de base. Este método clasificó los subcriterios en tres niveles ordenados de acuerdo con una criticidad considerada y se lleva a cabo en tres pasos que comienzan con quince preguntas sobre los cinco subcriterios más críticos, continúan con quince preguntas adicionales sobre cinco subcriterios de segunda prioridad y terminan con treinta preguntas sobre los diez subcriterios restantes. La idea es identificar fortalezas y áreas de mejora en cada una de ellas (Månsson, 2017; Månsson et al., 2019).

La priorización de criterios para la implementación en tres fases en proyectos es clave en el desarrollo de este concepto de uso del modelo. La Tabla 2 muestra los subcriterios a desarrollar en cada una de las fases acorde con el modelo desarrollado por Montero (2020).

**Tabla 2: Fases de implementación**

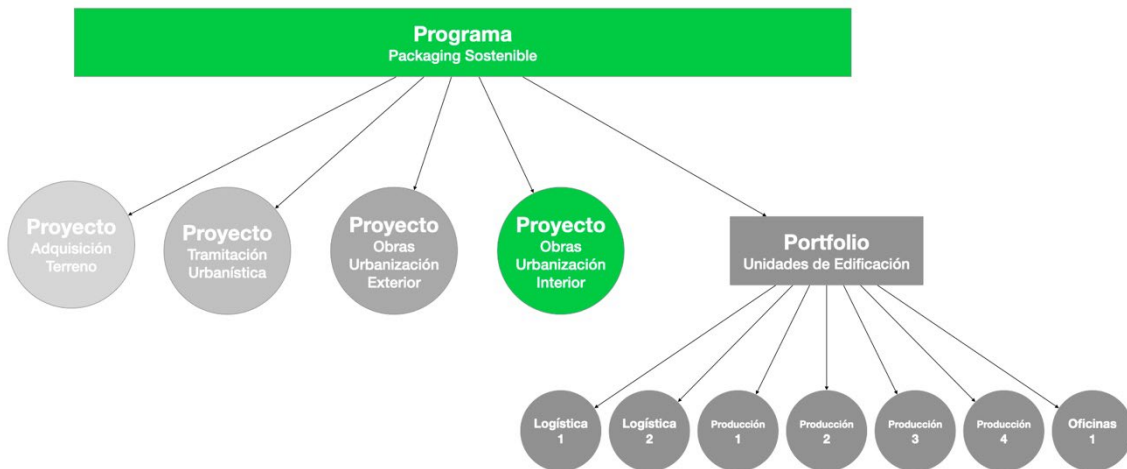
Subcriterios	Fase 1	Fase 2	Fase 3
A. Personas y Propósito			
A.1. Liderazgo y Valores			
A.1a. Modelos a seguir para la excelencia		●	
A.1b. Atención a las partes interesadas del proyecto	●		
A.1c. Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptabilidad al cambio		●	
A.2. Objetivos y Estrategia			
A.2a. Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas	●		
A.2b. Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto	●		
A.2c. Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto		●	
A.3. Equipo del proyecto, socios y suministros			
A.3a. Identificación y desarrollo de competencias		●	
A.3b. Reconocimiento de los logros y empoderamiento			●
A.3c. Colaboración y comunicación			●
B. Procesos y recursos			
B.1. Procesos y recursos de gestión de proyectos	●		
B.2. Gestión de otros procesos y recursos clave			●
C. Resultados del proyecto			
C.1. Satisfacción del cliente			
C.1a. Percepción del cliente		●	
C.1b. Indicadores de satisfacción del cliente			●
C.2. Satisfacción del equipo del proyecto			
C.2a. Percepción del equipo del proyecto			●
C.2b. Indicadores de satisfacción del equipo del proyecto			●
C.3. Satisfacción de otras partes interesadas			
C3a. Percepción de las otras partes interesadas			●
C3b. Indicadores de satisfacción de otras partes interesadas			●
C.4. Resultados del proyecto e impacto en el medio ambiente			
C4a. Realización de los resultados tal como se definen en los objetivos del proyecto	●		
C4b. Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, ...			●
C4c. Rendimiento del proyecto			●

#### 4 Caso de estudio

El Proyecto elegido para el caso de estudio forma parte de un Programa. Este Programa, denominado “Packaging Sostenible”, busca implementar la estrategia de internacionalización, diversificación de producto y la economía circular en el sector del packaging, buscando como beneficio un crecimiento rentable y sostenible, aplicando la agenda 2030 de objetivos de desarrollo sostenible.

El programa está compuesto por un grupo de proyectos: proyecto de búsqueda y adquisición de los terrenos para las nuevas instalaciones de producción y logística, el proyecto de tramitación urbanística, proyecto de obras de urbanización exterior, proyecto de obras de urbanización interior y portfolio de proyectos de edificación, donde se localizan hasta siete unidades de producción, logística y oficinas de administración (Figura 1).

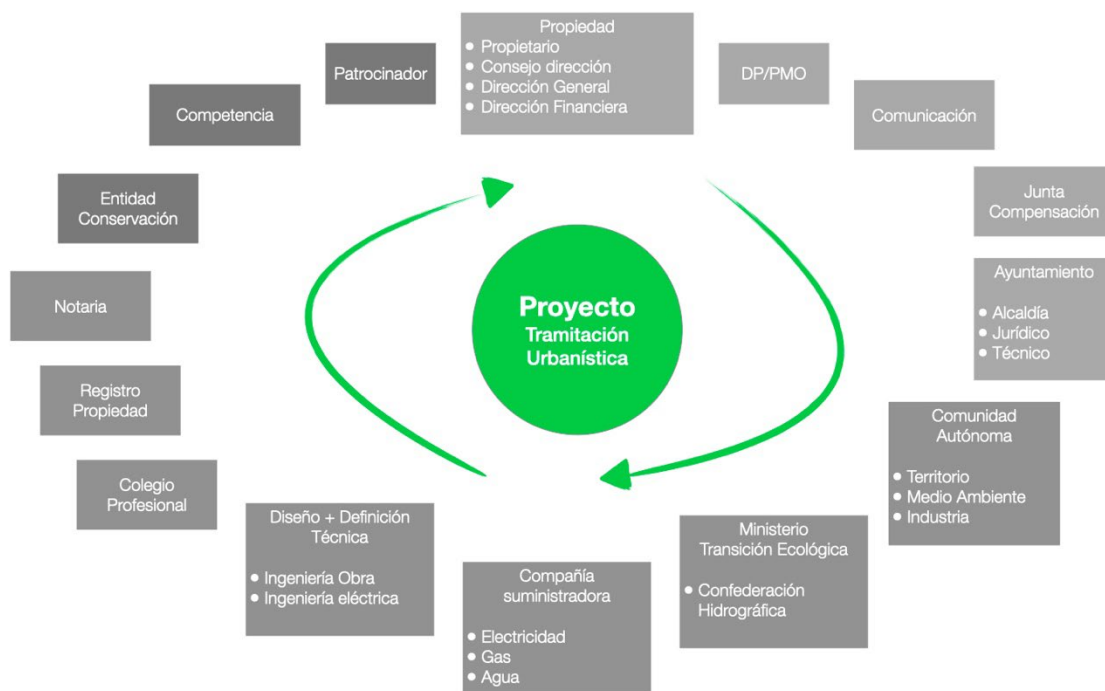
**Figura 3: Esquema del programa.**



El proyecto de tramitación urbanística se va a evaluar como proyecto individual dentro del programa. Esta evaluación, de acuerdo con el enfoque propuesto como paso 1, comienza con el subcriterio A.2b Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto.

El proyecto, localizado en la Región de Murcia, comenzó con un análisis, que permitió en primer lugar identificar las partes interesadas del proyecto, que se muestran de forma esquemática en la Figura 2.

**Figura 4: Partes interesadas del proyecto.**

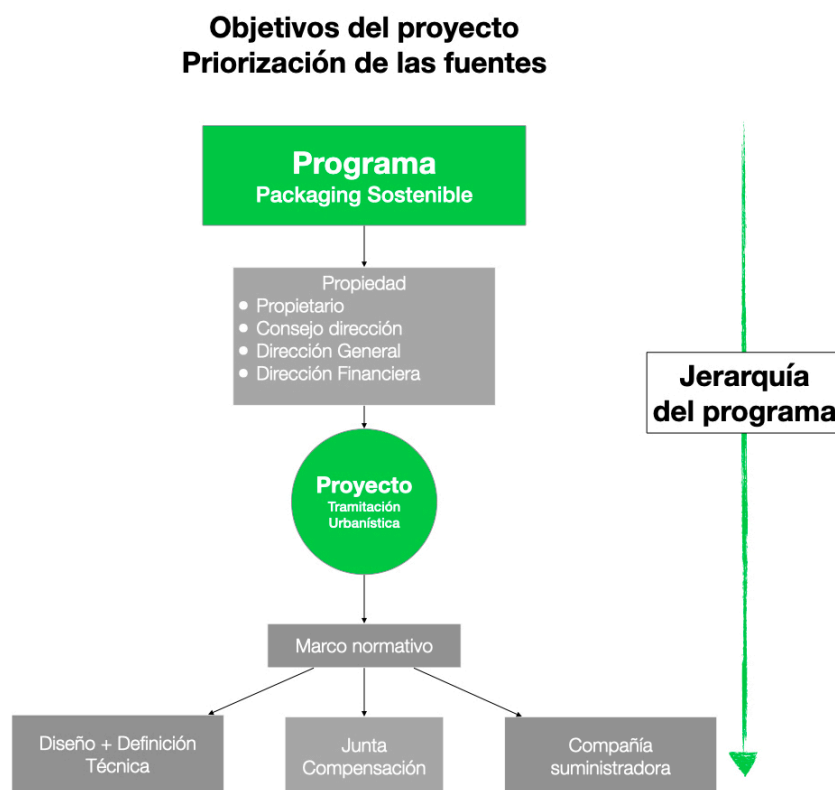




Los objetivos del proyecto, tramitación urbanística, se definieron a partir de las siguientes fuentes:

- El proyecto forma parte de un programa y por tanto debe coordinarse con los objetivos finales del mismo. En este caso, la primera fuente de información es el **Programa**, la implementación del cambio que busca.
- **La Propiedad**, en este caso organizada en Propietarios, Consejo de Dirección, Dirección general y Dirección Financiera. Se identifican como fuente para definir los objetivos, la alineación de los cuatro estamentos.
- **Normativa a aplicar**. En este apartado, esta normativa debe desglosarse en normativa urbanística de ámbito municipal, de ámbito autonómico y de ámbito nacional. Esta normativa define el marco regulatorio del proyecto, influyendo en la definición de los objetivos.
- Situación de la **propiedad del suelo**, y la organización de la propiedad del suelo en el proceso de tramitación urbanística. En este caso, por el tipo de programa de actuación definido en la Ley del Suelo de la Región de Murcia, se estableció la Junta de Compensación como una fuente de información.
- Se identificaron también como fuente las **compañías suministradoras**, en especial el suministro eléctrico.

Figura 5: Priorización de las fuentes.



El proceso de priorización de las fuentes se realizó en base a un principio de jerarquía del programa:

1. Alineación y coordinación con el programa. En base a ello, el proyecto permitía finalizar el proyecto de adquisición, y al mismo tiempo el proyecto una vez finalizado permitía el inicio

del proyecto de obras urbanización exterior, interior y el portfolio de unidades de edificación, según la Figura 6.

2. Alineación de los objetivos del proyecto de tramitación urbanística con los cuatro estamentos de la Propiedad.
3. Una vez alineado con el programa y la propiedad, es el marco normativo Municipal y Autonómico el que establece los objetivos a conseguir, y como el resto de las partes interesadas deben coordinarse.

Identificadas las partes interesadas y priorizadas las fuentes, se procedió a verificar el tipo de relaciones existentes entre las distintas partes interesadas. Esta acción fue crítica, antes de definir los objetivos. En concreto, se analizaron aspectos relacionados con la comunicación personal entre partes interesadas, participación, capacidad de trabajar en equipo entre las partes interesadas, identificación de conflictos y crisis anteriores entre ellos y capacidad de negociación. A partir de esta información, se definieron los objetivos, destacando como dos partes interesadas (Junta de Compensación y Compañía eléctrica) fueron críticas en la definición final de los objetivos.

Los objetivos primarios definidos fueron:

1. Aprobación del Plan Parcial.
2. Aprobación inicial Proyecto Urbanización.
3. Aprobación inicial Proyecto Reparcelación.
4. Aprobación definitiva Proyecto Urbanización.
5. Aprobación definitiva Proyecto Reparcelación.
6. Inscripción en el Registro de la Reparcelación.
7. Aprobación suministro eléctrico al Plan Parcial.

Definidos los objetivos, se estableció un procedimiento de verificación del cumplimiento de los objetivos. Este procedimiento partía de la siguiente información base:

- Documento de alcance de entregables, con responsable.
- Definición de la planificación general, con hitos parciales.
- Plan de inversión del Proyecto.

Sobre la misma, las actividades realizadas para su verificación fueron:

1. Toma de datos de avance de alcance de entregables, planificación e inversión semanal.
2. Informes semanales con detalle de consecución de objetivos en nueve áreas de responsabilidad del proyecto.
3. Reunión de seguimiento de coordinación general semanal/quincenal.
4. Reunión con partes interesadas.

Durante la aplicación de este procedimiento se tomaron las siguientes acciones para corregir desviaciones sobre los objetivos:

- Liderar las reuniones de coordinación con Ayuntamiento, por existencia de conflicto y falta de comunicación con Junta de Compensación. Permitted generar confianza en la administración municipal, y cumplir con hitos parciales.
- Movilizar en estado temprano del proyecto a Alcaldía para interlocución con Compañía eléctrica y Comunidad Autónoma. Permitted adelantar la consecución de objetivos.

- Organización con equipos técnicos de los entregables a presentar y alcance de los mismos, incluyendo la revisión de los mismos.

El subcriterio A.2a Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de los interesados o stakeholders, se inició con la identificación de las partes interesadas, ver figura de partes interesadas.

Esta identificación se realizó de acuerdo con la información base del proyecto, se trata de marco normativo, documentación contractual, documentación técnica, así como información adicional aportada por la Propiedad. Una vez identificados, era fundamental y prioritario, conocerlos y determinar cuál era la actitud y voluntad con respecto a los objetivos del proyecto.

Para ello, se procedió en las dos primeras semanas a la interlocución directa con la mayoría de ellos. Como Director de Proyecto esta labor se consideró básica, debiéndose realizar en la primera fase del proyecto, su no realización puede provocar que los objetivos definidos no sean realistas, siendo por tanto inalcanzables, y afectando finalmente no solo al proyecto, también al programa. El resultado de estas acciones fue la aparición de relaciones de conflicto y crisis entre partes interesadas, que afectaban a los objetivos.

Como Director de Proyecto se procedió en primer lugar a alinear los intereses de las partes en conflicto, no siendo exitoso debido al histórico de desencuentros anteriores al proyecto. Ante esta situación, se actuó de forma proactiva y se lideró la interlocución, convirtiendo el equipo de dirección del proyecto en el catalizador de la relación. Esta acción fue exitosa y fructífera, se consiguió la confianza de las dos partes en conflicto, y al mismo tiempo permitía a la dirección del proyecto ser los primeros en acceder a la información, permitiéndole anticipar obstáculos futuros.

La conclusión a este proceso de gestión efectiva de las partes interesadas se resumiría en:

1. Determinación de cuál es su actitud y voluntad con respecto a los objetivos del proyecto.
2. Comunicación directa con cada uno de ellos.
3. Búsqueda de un clima profesional de trabajo, que mejore la confianza y fiabilidad en la relación.
4. Negociación e ingenio, siempre basado en la transparencia.
5. Orientación a los resultados.

Es importante identificar las partes interesadas del proyecto en estados tempranos del proyecto, pero lo es más como se procede al cuidado/asistencia/atención a ellos (A.1b Cuidado de los stakeholders o partes interesadas del proyecto).

La relación con una parte interesada debe partir del conocimiento exhaustivo de cuál es la motivación de esta parte interesada en el proyecto, cuál es su marco regulatorio, y lo que es más importante, las partes interesadas no son elementos inertes, son personas y por tanto se debe conocer su relación con competencias de integridad, relación personal y fiabilidad.

A partir de estas premisas, el Director de Proyecto debe tener una actitud socialmente responsable basada en:

1. **Integridad:** de acuerdo con los objetivos del proyecto, conocer el marco regulatorio de ambas partes, y nunca permitir que se sobrepase o se dé opción a ello.
2. **Fiabilidad:** el Director del Proyecto debe ser profesional y riguroso, así es como se consigue trasladar esta fiabilidad al interlocutor.
3. **Orientación a resultados:** la otra parte debe entender lo antes posible que el Director de Proyecto tiene unos objetivos, y que su actuación siempre estará vinculada al mismo.

Este comportamiento, tiene una base en la comunicación y relaciones que se establecen con las distintas partes interesadas, esta se ha fundamentado en:

- **Contacto periódico**, respetando su ámbito de comportamiento. Es decir, según la parte interesada, la comunicación se ha realizado por las vías de comunicación autorizadas, y solo cuando la parte interesada lo ha permitido, se ha procedido a una comunicación más directa. Es un proceso, lento, pero seguro.
- **Búsqueda de objetivos comunes**, alineando y haciendo participe a la otra parte de los intereses del proyecto. Se trata, como se ha indicado anteriormente de negociación e ingenio, si se consigue que sus objetivos sean los de la parte interesada, no se suma, multiplica.
- **Entender la relación a largo plazo**. Los proyectos, y los programas, a lo largo del tiempo pueden modificarse y cambiar, es importante reconocer que la relación con las partes interesadas se debe al proyecto actual, pero que puede mantenerse en el futuro.

## 5 Conclusiones

Las Bases para la Excelencia en Proyectos son un ejemplo claro de marco de trabajo para su aplicación en proyectos, tanto ex-ante o ex-post, incluso a lo largo de la ejecución del mismo. Su uso únicamente como medio para la evaluación de proyectos es una visión muy limitada del mismo.

Esta investigación muestra una hoja de ruta para ponerlo en práctica el PEB, en el enfoque de desarrollo de un proyecto concreto. La propuesta se plantea en tres pasos, identificando fortalezas y áreas de mejora en cada uno de ellos. El primer paso se centra en la identificación de las partes interesadas y sus requisitos y cuidado de los proyectos, así como la definición de objetivos y los procesos y recursos clave de gestión de proyectos. El segundo paso tiene en cuenta el resto de los roles de excelencia, estrategia del proyecto, competencias y satisfacción del cliente. En el último paso, se deben considerar los subcriterios adicionales.

## 6 References

- Demarco, T. O. M., Lister, T., Austin, R., Boehm, B., Davis, C., Evans, M., Mcmenamin, S., & Silves, M. (2003). *Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects* (Vol. 29, Issue 6). The Journal of Academic Librarianship. <https://doi.org/10.1016/j.jal.2003.08.015>
- Frinsdorf, O., Zuo, J., & Xia, B. (2014). Critical factors for project efficiency in a defence environment. *International Journal of Project Management*, 32(5), 803–814. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.008>
- Grau, N. (2013). Standards and Excellence in Project Management – In Who Do We Trust? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.005>
- IPMA. (2016). *Project Excellence Baseline* (p. 112). International Project Management Association.
- Jones, C. G. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications* (M. Turoff & H. A. Linstone (eds.); pp. 155–161). Addison-Wesley.
- Månsson, E. (2017). How to coach Project Excellence ? Swedish experience of using the IPMA Project Excellence Baseline for improving on-going projects. *30th IPMA World Congress on Project Management, September*.
- Månsson, E., Carlqvist, T., & Goodfellow, P. (2019). Swedish Experience of ensuring

sustainability in Project Management & Project Governance by using IPMA baselines to improve on-going complex projects and programmes. In IPMA (Ed.), *31st IPMA World Congress on Project Management*.

- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.994684>
- Montero, G. (2020). Implementation Model of the Project Excellence Baseline for Project Delivery. *24th International Congress on Project Management and Engineering*. <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/2421>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.
- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2014). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772–783.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, 411–418.

**Comunicación alineada con los**

**Objetivos de Desarrollo Sostenible**

