

10-001

ASSESSMENT OF THE ROLES OF EXCELLENCE IN THE PROJECT OF THE FIRST VOYAGE THE WORLD

Montero Fernández - Vivancos, Guillermo ⁽¹⁾; Pajares Gutiérrez, Javier ⁽²⁾; López Paredes, Adolfo ⁽³⁾

⁽¹⁾ Universidad de Sevilla, ⁽²⁾ Universidad de Valladolid, ⁽³⁾ Universidad de Málaga

Project excellence is a concept that is difficult to evaluate. The Bases of Excellence in Projects published by the International Project Management Association (IPMA) is a clear benchmark that serves as a reference for this research. The First World Voyage is one of the most relevant feats in the history of mankind and as a project, it can serve as a case study for the evaluation of its excellence. The IPMA reference guide generates a broad assessment framework with three areas, 9 criteria and 20 sub-criteria. It is a very broad model, but the first of these sub-criteria focuses on the role models of excellence or the concept of leadership that is deployed in projects. It is this leadership, played by the protagonists of the Ferdinand Magellan, Juan Sebastian Elcano and Charles I projects, that is assessed and captured in this document. The case study includes deployment of the sub-criterion, an assessment is made according to the bases of excellence and the strengths and areas for improvement are pointed out.

Keywords: project excellence; leadership; project excellence baseline; people competences

EVALUACIÓN DE LOS ROLES DE EXCELENCIA EN EL PROYECTO DE LA PRIMERA VUELTA AL MUNDO

La excelencia en proyectos es un concepto que resulta difícil de evaluar. Existe un referente claro y que sirve a esta investigación como referencia que las Bases de Excelencia en Proyectos publicada por la International Project Management Association (IPMA). La Primera Vuelta al Mundo es una de las hazañas más relevantes en la historia de la humanidad y que como proyecto puede servir de caso de estudio para la evaluación de su excelencia. La guía de referencia de IPMA genera un marco de evaluación amplio con tres áreas, 9 criterios y 20 sub-criterios. Es un modelo muy amplio, pero el primero de estos sub-criterios se centra en los modelos de roles de excelencia o el concepto de liderazgo que se despliega en los proyectos. Este liderazgo, desempeñado por los protagonistas del proyecto Fernando de Magallanes, Juan Sebastián Elcano y Carlos I, es el que se evalúa y se plasma en este documento. El caso de estudio incluye un despliegue del subcriterio, se realiza una evaluación según establece las bases de excelencia y se señalan los puntos fuertes y áreas de mejora.

Palabras clave: excelencia en proyectos; liderazgo; bases de excelencia en proyectos; competencias de personas



1 Introducción

El uso de un modelo de excelencia de proyectos puede ser muy amplio; antes de su inicio, durante o una vez finalizado, si bien el más habitual es este último, la evaluación de un proyecto completado. La utilidad del modelo está en crear un marco de trabajo para el despliegue o el análisis de la excelencia en proyectos, programas o carteras.

El caso de estudio plantea el análisis del proyecto desde una perspectiva distinta, aplicando el modelo *Project Excellence Baseline*, PEB (IPMA, 2016) o Bases para la Excelencia en Proyectos en un proyecto de gran trascendencia como fue la Primera Circunnavegación a nuestro planeta, iniciada por Fernando de Magallanes y completada por Juan Sebastián Elcano, un proyecto que finalizó hace más de 500 años, en un contexto completamente distinto al actual.

Como punto de partida, dada la amplia perspectiva que ofrece las Bases para la Excelencia en Proyectos, el primer análisis se limita a la aplicación del liderazgo, roles de excelencia, en la hazaña que supuso esta primera vuelta al mundo.

Este estudio parte del análisis de documentos históricos y bibliográficos sobre el viaje, los protagonistas, etc., buscando encontrar evidencias sobre los aspectos relevantes de los roles de excelencia como se definen en la guía de la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos, *International Project Management Association* (IPMA).

La documentación más importante sobre el viaje se encuentra en el Archivo General de Indias, en diferentes de sus patronatos, pero también hay numerosos documentos históricos en los archivos de la Real Academia de Historia, la Biblioteca Nacional de España o en el Archivo Nacional de la Torre de Tombo, *Arquivo Nacional da Torre do Tombo*. Pero existe una enorme cantidad de material bibliográfico sobre la primera vuelta al mundo, que se inicia por el diario del viaje, elaborado por uno de los navegantes del mismo, Antonio de Pigafetta (2012), *“Relación del Primer Viaje alrededor del Mundo”*, y publicado por primera vez en 1536. Otras referencias importantes consideradas en esta investigación son *“Magallanes: El hombre y su gesta”*, publicado originalmente en 1937 (Zweig, 2020), *“La primera vuelta al mundo”* (Comellas, 2012), referencias académicas como Fernández Morente (2021).

2 Objetivos y justificación del trabajo

El objetivo del trabajo es el análisis del subcriterio “A.1a. Modelos a seguir para la excelencia” de las Bases para la Excelencia en Proyectos (*Project Excellence Baseline*) establecido por la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA), como referente en la excelencia en proyectos, en un proyecto concreto como es la primera vuelta al mundo, que realizó Juan Sebastián Elcano entre 1519 y 1522.

El trabajo se enmarca dentro de una idea más ambiciosa de la evaluación del proyecto con los 9 criterios con 20 subcriterios del modelo completo establecido por IPMA.

3 Excelencia en proyectos

3.1 Modelo de Excelencia en Proyectos de IPMA

El modelo de excelencia, como se muestra en la Figura 1, se divide en las tres áreas clave:

- A. 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.

- B. Procesos y Recursos: El refuerzo de la excelencia a través de procesos y recursos adecuados, utilizados de manera eficiente y sostenible.
- C. 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.



La estructura del modelo introduce tres niveles diferentes:

1. En primer lugar, las tres áreas anteriormente señaladas, que son los principales componentes de la excelencia del proyecto (Personas y Propósito, Procesos y Recursos y Resultados).
2. El segundo nivel corresponde a nueve criterios, que abarcan los factores clave que conforman las áreas de excelencia del proyecto y permite la medición con fines de desarrollo y evaluación comparativa.
3. Por último, veinte subcriterios, que despliegan el nivel anterior y que incluyen ejemplos que se refieren a prácticas reales que se encuentran típicamente en proyectos excelentes.

Este esquema se muestra en la Tabla 1 de forma agrupada por área, luego por criterio y, por último, por subcriterios.

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	
C.3a. Percepción de las otras partes interesadas C.3b. Indicadores de satisfacción de otras partes interesadas		C.4a. Realización de los resultados tal como se definen en los objetivos del proyecto C.4b. Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente C.4c. Rendimiento del proyecto	

3.2 Concepto de liderazgo aplicado al proyecto

Centrando el análisis en el primer punto, el propio modelo establece como criterio “A.1 Liderazgo y valores”, que implica:

“Los proyectos excelentes se lideran de una manera que anticipa el futuro y lo concreta con persistencia. Los líderes (es decir, las personas interesadas en un rol directivo/de liderazgo dentro del proyecto o pertenecientes a la organización cliente/de línea) actúan como modelos para el equipo del proyecto, en lo que respecta a valores, moral, foco en los objetivos, normas de trabajo, autogestión y cooperación, y crean un entorno de alto nivel de confianza y de inspiración. Los líderes capacitan y autorizan al equipo del proyecto para anticipar y actuar a tiempo para lograr el éxito del proyecto. Ellos apoyan una organización del proyecto flexible y capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes”.

Lo que se expone a continuación trata de reflexionar sobre este punto y, concretamente, sobre su primer apartado “A.1a Modelos de roles para la excelencia” y que lo describe de la siguiente forma:

“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 efectiva 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”.*

4 Caso de estudio

4.1 Aplicación de los modelos de liderazgo o roles para la excelencia

En la aplicación o análisis de este subcriterio hay que tener en cuenta que muchos de los ejemplos reales que se plantean en el modelo son difíciles de observar en el proyecto de la vuelta al mundo situándolo en su tiempo y en las circunstancias que se desarrolla. Por esta razón y, entendiendo que estos son ejemplos, si resulta clave examinar el enunciado del subcriterio. Por tanto, según éste algunos aspectos que se deben evidenciar en los líderes son:

- *¿Cuáles son los roles para la excelencia? ¿Qué líderes están detrás del proyecto?*
- *¿De qué modo son los líderes del proyecto un ejemplo a seguir y cómo trasladaron al resto de miembros del proyecto los valores del propio proyecto y los de la Corona?*
- *¿Cómo se aseguran de que la estructura y las normas permiten al equipo trabajar efectiva y eficientemente?*
- *¿Cómo inspiraron al equipo del proyecto para trabajar por la excelencia en su comportamiento y métodos de trabajo?*

4.2 Análisis aplicado al proyecto

En 1494 la Corona de Castilla y la de Portugal firman el Tratado de Tordesillas, que repartía el mundo, aun por descubrir, entre ambas coronas. Según el cual, se traza una línea imaginaria a 370 leguas al oeste de Cabo Verde, correspondiendo a Castilla la parte occidental del meridiano y a Portugal la oriental.

El comercio de las especias era un fabuloso negocio que, en sus mejores años, llegó a rendir ganancias del cinco mil por ciento y el tratado no dejaba claro si las Islas Molucas entraban dentro de una u otra zona. Esa indefinición permitió que la corona española siguiera buscando una ruta alternativa, que sólo podría hallarse a través del Pacífico (Pino Abad, 2017).

Como consecuencia de este acuerdo España debe abordar una total renovación de las técnicas y ciencias de navegación, de los navíos, de la cartografía y de la instrumentación (Higueras, 2019).

En 1511, Francisco Serrano, *Francisco Serrão*, establece la denominada Ruta Portuguesa a las Islas Molucas, bordeando la costa africana y navegando por el Océano Índico, dando a la Corona de Portugal una ventaja inicial sobre la ruta comercial más importante de ese momento.

No solo eran intereses económicos o políticos los que originaban este tipo de aventuras (Colón, Vasco de Gama, Serrano, etc.), sino que existían otro tipo de motivaciones. Según Comellas (2012), un motivo que condujeron a la realización de este proyecto fue la curiosidad propia del Renacimiento, llegar a dónde nadie había llegado.

En una historia como la de la primera vuelta al mundo hay grandes protagonistas, que son los que desarrollan los roles de excelencia del proyecto. Los principales personajes en esta aventura son Fernando de Magallanes y Juan Sebastián Elcano, pero también Carlos I, patrocinador del proyecto, o Juan Rodríguez Fonseca, coordinador de los preparativos del viaje por parte de la Corona.

El resultado del proyecto no sólo aportó beneficios por el comercio de las especias, sino que también supuso un avance para el conocimiento científico, abriendo a su paso nuevas rutas comerciales para España.

El principal promotor y artífice del proyecto es **Fernando de Magallanes**, que lideró una flota de cinco barcos y más de 250 marineros, que gestó la idea, buscó el conocimiento, la información y apoyos para darle forma, consiguió los contactos para que la Corona de Castilla patrocinara el proyecto y consiguió llevarla a la práctica. Magallanes murió sin ver finalizar su proyecto.

Un personaje no exento de polémica, para muchos autores un gran gestor (Cattan, 2018; Lira, 2019; Pigafetta, 2012; Urbina, 2019), buen marino, autoritario y ambicioso (Comellas, 2012) para otros un tirano, un traidor, un mal marino (Fernández-Armesto, 2022).

Fernando de Magallanes era un navegante de origen portugués, *Fernão de Magalhães*, y linaje noble (Márquez Montero & Real Academia de la Historia, n.d.). Gestó la idea del viaje a las Islas de las Especies entre 1512, después de siete años en la India, Malaca y Océano Índico y tras sufrir el rechazo de Manuel I de Portugal, y 1517, que llega a Sevilla para proponer su idea al monarca español. Durante ese tiempo, ya se sabía la existencia de un enorme mar al oeste del Istmo de Panamá, descubierto por Vasco Núñez de Balboa y bautizado como Mar del Sur. Magallanes viaja entre Lisboa y Oporto, entrevistando a expertos y navegantes; quiere aprender a calcular la longitud. Estudia planos, analiza mapas, examina toda la documentación que hay en la Tesorería del rey portugués. Magallanes conoce detalles sobre la navegación por el Índico y las Islas Molucas por parte de su amigo Francisco Serrano, que se encuentra en estas islas. En este periodo, también conoce al cosmógrafo Ruy Falero, *Rui Faleiro*, que aporta la ciencia y cálculos al proyecto (Mena García, 2020; Valenzuela Solís de Ovando, 2002). Magallanes es conocedor que un proyecto de esta envergadura tiene que ser patrocinado por una corona, con la negativa de la portuguesa, la opción es clara, la corona española. Además, en sus cálculos las Islas Molucas se encuentran en la parte española del Tratado de Tordesillas. Fernando de Magallanes renuncia públicamente a la ciudadanía portuguesa y se traslada a Sevilla. No llega solo, le acompañan el conocimiento de Ruy Falero

y el apoyo económico de Cristóbal de Haro, un mercader y banquero burgalés de origen converso a quien ha conocido en Lisboa (Gállez, 1991).

El monarca regente en España en ese tiempo era **Carlos I**, un joven rey-soldado, aun con poca experiencia, ambicioso y visionario. En relación con la posición de la corona con el Nuevo Mundo, éste potenció su conquista y colonización, sin abandonar la misión evangelizadora. La propuesta de Magallanes le ilusionó desde el primer momento. El convencimiento y persuasión de Magallanes, la preparación y las gestiones que realizó que le posibilitaron el contacto con la corte fueron un factor clave para poner al monarca de su lado

En 1518, Carlos I, convencido de la viabilidad del proyecto, firma unas “Capitulaciones”, que especifican todas las obligaciones de Magallanes, le nombra Capitán General de la flota que iba a montar y se compromete a financiar la expedición. La orden real a Magallanes era muy clara. Magallanes tendría el mando de la flota, pero compartido con *Juan de Cartagena*¹, veedor de la Corona, y debería navegar siempre hacia el oeste del meridiano para no entrar en conflicto con Portugal. Como contraprestación, se les concedía la vigésima parte de los beneficios obtenidos, el título de adelantado y gobernador de las islas y tierras que se descubriesen a favor de Magallanes, sus hijos y herederos, y la quinta parte de los beneficios obtenidos con las especias que trajesen al regreso. El objetivo era encontrar un paso entre los dos océanos, navegar hasta las Molucas, tomar posesión de éstas para la Corona y establecer relaciones comerciales con sus pobladores.

Ese mismo año, el rey le concede a Magallanes el título de caballero comendador de la Orden de Santiago, quizás ante la dificultad de naturalizarlo como español. Su origen portugués es una circunstancia que marca el viaje, creando recelos y dudas desde su propuesta. La posesión de esta distinción, la orden más importante en esa época en España demuestra la confianza por parte de la Corona en el navegante, también un refuerzo para su autoridad en el viaje.

Durante los preparativos del viaje, así como al inicio de la expedición, la Corona de Portugal conocedora del impacto del descubrimiento sobre sus intereses trató de disuadir repetidamente “diplomáticamente” y no tanto a Magallanes y Falero, que mantuvieron su fidelidad a la Corona Española.

La Casa de la Contratación era el órgano responsable de la organización y control de todo lo concerniente a la navegación a las Indias Occidentales, incluido sobre las particularidades técnicas, mandos, tripulaciones, y rutas a seguir de cualquiera expedición. Magallanes, con el apoyo de la Corona, debe intervenir con este ente para acelerar todos los preparativos. Un personaje relevante en la Casa de la Contratación es **Juan Rodríguez de Fonseca**, Obispo de Burgos, hombre en extremo puntilloso y de gran celo en lo que se refiere a los intereses y derechos de la corona española.

El obispo Fonseca pudiera ser de las personas con más experiencia y conocimiento en España en los temas relacionados con los viajes realizados a Ultramar por parte de la Corona. Su papel resulta clave en el proyecto, siendo uno de los grandes valedores de Magallanes ante Carlos I y fue nombrado responsable por éste para los preparativos de los navíos en Sevilla (Patterson, 2003). Igualmente, intervino en el nombramiento de Juan de Cartagena para vigilar los intereses de la Corona en la travesía.

Previamente al inicio del viaje, Carlos I envía a Magallanes y Falero las *Instrucciones Reales*. Se trata de un extenso documento que recoge 74 normas, por las cuales se regula la forma de actuar en cada uno de los acontecimientos y sucesos que los expedicionarios se pudieran

¹ Juan de Cartagena, noble castellano, marino y capitán general de la nave San Antonio en la expedición, participó en dicha expedición como veedor, además de ser nombrado por Fonseca “persona conjunta” de Magallanes, lo que equivalía a testigo de la Corona (González-Ochoa & Real Academia de la Historia, n.d.).

encontrar. Estas normas competían a aspectos relacionados con el trato y disciplina con la tripulación, otras relacionadas con relacionadas con la seguridad de los barcos, pautas a seguir ante incidentes en la navegación, comunicaciones en la flota, ..., también la relación que se produjera con Portugal y otras naciones y la actuación con las tierras que se descubrieran y los beneficios que se obtuvieran. Los principios que rigen estas instrucciones se inspiran en los valores de la época, aspectos disciplinarios, comerciales, así como del buen trato y respecto con la tripulación y con los habitantes de las tierras que se visitaran. En alta mar no existe una jerarquía de autoridades a la que pueda recurrirse conforme a las leyes para evitar o castigar desafueros; es el comandante quien ha de establecer los reglamentos, obligar a cumplirlos y castigar las faltas.

El viaje se inicia el 10 de agosto de 1519 en el puerto de Sevilla. Durante la primera parte de la travesía, aplica justicia y sigue lo establecido en las Instrucciones Reales. Antes de descubrir el anhelado paso al Gran Mar del Sur, surgieron tensiones y rivalidades entre Magallanes y otros mandos de la flota, especialmente con Juan de Cartagena. Éste trató infructuosamente de liderar una rebelión contra Magallanes y como consecuencia fue ajusticiado con el resto de los amotinados. En esta etapa fueron también varias las ocasiones que se pensó haber encontrado el paso, realizando exploraciones con las debidas precauciones y continuando posteriormente con el viaje.

El otro gran protagonista del proyecto, **Juan Sebastián Elcano**, (Lucena Salmoral & Real Academia de la Historia, n.d.), marino de origen vasco, parte inicialmente contramaestre de la nao Concepción, lo que demuestra que se valorasen sus condiciones de buen marino. Como ocurre con Magallanes, Elcano es un personaje de fuerte carácter y con nada afinidad con el primero (Comellas, 2012).

En la primera parte del viaje el rol de Elcano se limita a cumplir con su deber. En San Julián participó en el motín contra Magallanes, aunque no debió tener un papel principal, que, sumado a su valía para la navegación, le permitió ser pronto perdonado. Magallanes fallece durante la travesía en la Isla de Mactán (Islas Filipinas) el 27 de abril de 1521 en un enfrentamiento con los nativos de la isla, sin haber llegado a su objetivo. A su muerte, Juan López de Carvalho toma el mando de la expedición y de la Trinidad, Gonzalo Gómez de Espinosa es nombrado capitán de la Victoria y Juan Sebastián Elcano el de la Concepción. Esta última, ya en mal estado por las vicisitudes de una travesía tan larga, fue destruida; quedando sólo las otras dos naves. Es en ese momento, cuando Juan Sebastián Elcano asume el mando de la Victoria y empieza su protagonismo y lidera el resto del proyecto.

El 7 de noviembre de 1521 las dos naves llegan a las ansiadas Islas Molucas. Establecen relación amistosa con el rey de la isla de Tidore, cargan los barcos con las especies y se dispusieron a regresar a España. A finales de ese año, y ante el aviso de amenaza de una flota portuguesa, ambas naves intentan iniciar el viaje de vuelta. La mala situación de la Trinidad obligó a la decisión de los capitanes de dividirse. Esta nao permanecería en Tidore para su arreglo y la Victoria partiría hacia España, pero por la Ruta Portuguesa. La Ruta Portuguesa era una ruta ya explorada, mientras que el "tornaviaje" una aún por descubrir y más larga. En contra, se trataba de una ruta prohibida que condicionaba enormemente el viaje. Se rompía la premisa inicial de no navegar por el hemisferio portugués. Para evitar el conflicto, la propuesta era hacer el viaje sin escalas. Aspecto que resultó imposible para el arreglo de la nave y para su aprovisionamiento en la Isla de Santiago, donde fueron apresados 12 marineros. Las condiciones climáticas y de navegación no fueron favorables desde su salida de las Molucas, pero la insistencia de Elcano permitió completar el viaje. La parte final de esta parte de la travesía realizada en unas pésimas condiciones. Sin lugar a duda, la parte de la expedición fue la más peligrosa. Juan Sebastián Elcano lideró el cambio y la parte final del proyecto.

Elcano envió a Carlos I una breve nota a su llegada, evidenciando el nivel de la hazaña, diciendo:

“Dígnese saber V. M. que hemos regresado dieciocho hombres con uno sólo de los barcos que V. M. envió bajo el mando del capitán general Hernando de Magallanes, de gloriosa memoria. Sepa V. M. que hemos encontrado alcanfor, canela y perlas. Que ella se digne estimar en su valor el hecho de que hemos dado toda la vuelta al mundo, que partidos por el oeste, hemos vuelto por el este”.

4.3 Logros y retos

Muchos son los logros y retos de este proyecto, gran número de ellos de enorme repercusión, como el descubrimiento del estrecho que comunicaba el Océano Atlántico con el Océano Pacífico, el descubrimiento de una ruta española hacia las Islas de las Especies, navegando hacia occidente, la realización de la primera vuelta al mundo, los avances que se desarrollaron cartográfica o tecnológicamente, la demostración empírica de que la Tierra era redonda, a pesar de los errores de cálculo sobre su dimensión, en los que se basó Magallanes y Falero para demostrar su viabilidad.

Centrando este punto más en la perspectiva de la aplicación de modelos de roles de excelencia en este proyecto, se puede empezar con la **constitución de la idea del proyecto** que realizó Magallanes; dónde su situación en desgracia con la corona portuguesa y con la información de que las Islas Molucas se localizaba en el hemisferio que correspondía a la corona española, supuso el desarrollo de la idea a partir de la información existente en ese momento, principalmente en manos portuguesas. La relación de Magallanes y Faleiro permitió diseñar un proyecto aparentemente viable, bien estructurado y convincente para la corona española. Para el historiador Comellas (2012) *“los preparativos de una expedición destinada a cruzar el océano recorriendo enormes distancias eran inevitablemente complicados y no se podían improvisar de un día para otro; nada digamos de un viaje que iba a atravesar varios océanos (aún no se sabía cuántos), y tenía una misión complicada por la naturaleza de sus objetivos y por los posibles conflictos diplomáticos con la otra potencia colonizadora”.*

Otro reto que solventó Fernando de Magallanes fue el **desarrollo y ejecución de un proyecto para la Corona de Castilla**, pero **siendo portugués**. Es decir, con un pasado notable en un país que era el gran rival en ese momento en la expansión que realizaba Europa a nivel global. Su idea de proyecto y su ambición superó esta barrera, le obligó a buscar apoyos en la corona española, convencer al rey en base a argumentos sólidos, tanto técnicos, como económicos y sociales. La propia corona portuguesa intentó “diplomáticamente” y belicosamente impedir el viaje, pero Fernando de Magallanes nunca cedió. La rivalidad entre los mandos de estas dos naciones tampoco favoreció el desarrollo de la expedición, especialmente en la primera parte del viaje.

El **convencimiento y perseverancia por parte de los protagonistas** en un marco de trabajo complejo y, sobre todo, de gran incertidumbre permitieron la consecución de los principales objetivos del proyecto.

Otro punto para resaltar es la **gestión del cambio** que realizan Magallanes, tomando decisiones no planificadas inicialmente sobre rutas o negociaciones y, sobre todo, Elcano; volviendo hacia occidente o en los aprovisionamientos, etc., que permitieron un proyecto exitoso.

4.4 Valoración conforme al modelo de excelencia

A partir de la información analizada, se ha procedido a hacer una valoración en base a la tabla de puntuación para las áreas de Personas y Propósito y de Procesos y Recursos, tal y como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Valoración del subcriterio A.1a.

100	Se desarrolla un enfoque innovador para satisfacer las necesidades del proyecto	Todas las partes interesadas relevantes están comprometidas totalmente con el enfoque innovador/mejorado significativamente y lo aplican sistemáticamente	Todas las partes interesadas relevantes están participando en prever áreas potenciales de mejora	Todas las partes interesadas relevantes están participando en la mejora proactiva del enfoque y la integración más allá del proyecto	
80	Un enfoque ya probado se mejora significativamente para satisfacer las necesidades del proyecto	Todas las partes interesadas relevantes siguen el enfoque sistemáticamente	Los líderes del proyecto conducen la determinación proactiva de áreas potenciales de mejora	Los líderes conducen la mejora proactiva del enfoque y la integración dentro del proyecto	
60	Todas las partes interesadas han acordado claramente un enfoque adecuado y está alineado totalmente con las necesidades del proyecto	Todas las partes interesadas relevantes hacen seguimiento a los elementos claves del enfoque	Se hace seguimiento regularmente y se analizan los resultados del enfoque	Se toman acciones efectivas cada vez que los análisis muestran potencial para mejorar	
40	Se acuerda un enfoque con algunas partes interesadas y está alineado parcialmente con las necesidades del proyecto	Algunas de las partes interesadas relevantes hacen seguimiento a algunos elementos del enfoque	Los líderes del proyecto detectan variaciones significativas con respecto a los resultados planificados, dentro de un tiempo razonable	Todas las variaciones mayores que se observan en áreas claves del proyecto llevan a acciones de mejora	50
20	Se acuerda algún enfoque con algunas partes interesadas relevantes	No hay pruebas	Se llama la atención de los líderes del proyecto sobre variaciones mayores en áreas claves	Hay intentos de mejorar el enfoque cuando ocurren variaciones mayores	
0	No hay pruebas	No hay pruebas	No hay pruebas	No hay pruebas	
	PLANIFICAR	EJECUTAR	CHEQUEAR	ACTUAR	

El procedimiento de valoración consiste en la puntuación de cada uno de los aspectos (planificar, ejecutar, chequear y actuar), atendiendo a las indicaciones que proporciona la guía de referencia. En la tabla se han marcado las celdas que el equipo evaluador y se ha asignado una puntuación final para el subcriterio de 50 puntos.

Como complemento a la valoración, se han identificado una serie de puntos fuertes y de áreas de mejora. Como ejemplo de **puntos fuertes** cabe destacar el gran **liderazgo** que los **principales protagonistas** ejercieron en el proyecto, pero que además se traslada a otros participantes en el proyecto a distintos niveles y en distintos momentos, como son Rui Falero, personaje citado anteriormente, o Diego de Barbosa, empleado de las Reales Atarazanas, y el papel que desempeña la Casa de Contratación de Sevilla, Juan de Aranda, cuya mediación permitió a Magallanes entrar en contacto con la Corte, pero también miembros destacados de los distintos navíos (capitanes, maestros o pilotos) que contribuyeron al éxito de la expedición.

En relación concreta a la figura de Magallanes, el **compromiso con la Corona** de Castilla le obligaba a rendir pleito homenaje al rey y servir siempre los intereses de la Corona de Castilla, algo que Magallanes cumplió fielmente hasta su muerte (Real Academia de la Historia, 2019).

En esta línea, otra fortaleza del proyecto es la **estructura organizativa y normativa del proyecto**, que permitieron mantener el orden en unas circunstancias tan adversas y prolongadas como las que se vivieron, incluso superando situaciones como botines, enfrentamientos, el abandono de la San Antonio, etc.

El cronista del viaje, Pigafetta, gran admirador de Magallanes (por encima del Elcano, que no lo nombra en su crónica) y un visionario del marketing, se apresura a **hacer llegar su crónica del viaje a tres de las principales cortes del momento**, España y Portugal, la primeras interesadas, pero también Francia, todo ello en el espacio de tres meses (Lira, 2019).

Entre las **áreas de mejora**, el **papel de Juan de Cartagena** nunca quedó claro en los documentos reales o de la Casa de la Contratación, generando aún mayor rivalidad entre las partes involucradas, Magallanes y Cartagena, así como españoles y portugueses y trágico desenlace. En este sentido, los recelos y conflictos que tuvieron lugar en la primera parte del viaje es un evidente ejemplo de área de mejora en el proyecto.

Igualmente, otro aspecto a mejorar en el proyecto es la **transparencia de Magallanes a la hora de ejercer su liderazgo** en el proyecto. El capitán general de la flota actuó por su cuenta de forma constante en el proyecto y obvió la opinión de los demás, incluso en contra de lo establecido en las Instrucciones Reales; quizás por su fuerte carácter o por precaución o desconfianza. Algunos ejemplos son la estancia prolongada y sin explicación en Sanlúcar de Barrameda durante cerca de un mes, después de haber partido del puerto de Sevilla, o la ruta seguida por la flota al salir de las Islas Canarias navegando hacia el sur, tal y como hacían los navíos portugueses, y no hacia el oeste, al uso de los navegantes castellanos, o la decisión de aguardar la llegada de la primavera en la Bahía de San Julián; que pudo ser uno de los motivos finales que condujeran al motín que se produjo por parte de Cartagena y otros mandos de la expedición.

En una perspectiva del modelo, la excelencia en un proyecto implica que se evidencia que se realizan **acciones para mejorar el enfoque** (chequear y actuar), en este caso, el enfoque de los roles de excelencia. El despliegue de los criterios asociados a las áreas de Personas y Propósito o de Procesos y Recursos se realiza dentro de un ciclo de mejora continua (planificar ejecutar, chequear y actuar). En el proceso de investigación sobre las fuentes consultadas no se han podido analizar pruebas concretas que evidencien este punto.

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, como es el de la Primera Vuelta al Mundo.

Para hacer un análisis de la excelencia del proyecto, son muchas las fuentes y la información consultada, pero ni son todas, ni el modelo de referencia ofrece la identificación de aspectos concretos para la evaluación. Por lo que el análisis está sujeto al sesgo que aportan los evaluadores del mismo. En este estudio se establece un marco de trabajo, que inicialmente se limita al análisis del subcriterio "A.1a Roles de Excelencia", pero que se extiende al resto del modelo.

La primera vuelta al mundo es una de las grandes hazañas realizadas a lo largo de la historia, que marcó la diferencia; existe un antes y un después del viaje para la humanidad. Esta gesta se realiza gracias al empeño en su rol de los protagonistas, principalmente, Magallanes, Elcano y Carlos I.

Algunas de las decisiones tomadas por los capitanes de la flota pueden ser difíciles de comprender en un contexto moderno, pero el análisis realizado se hace en las circunstancias en el que se realizó esta gran hazaña.

6 Referencias

- Cattan, M. (2018). Fernando de Magallanes: la creación del mito del héroe. *Hipogrifo. Revista de Literatura y Cultura Del Siglo de Oro*, 6(1), 535–553.
<https://doi.org/10.13035/h.2018.06.01.37>
- Comellas, J. L. (2012). *La primera vuelta al mundo* (E. Rialp (ed.); 3rd ed.).

- Fernández-Armesto, F. (2022). *Magallanes. Más allá del mito* (Espasa Calpe (ed.)). Espasa Calpe.
- Fernández Morente, G. (2021). *Principio y Fin de la Armada de la Especiería*. Universidad de Sevilla.
- Gállez, P. (1991). *Cristobal de Haro : banqueros y pimenteros en busca del estrecho magallánico*. Instituto Patagónico.
- González-Ochoa, J. M., & Real Academia de la Historia. (n.d.). *Juan de Cartagena*. Biografías. Retrieved January 8, 2023, from <https://dbe.rah.es/biografias/32578/juan-de-cartagena>
- Higuera, L. (2019). La Primera Circunnavegación. Luces y sombras de Magallanes y Elcano. *Sociedad Geográfica Española*, 8–25.
- IPMA. (2016). *Project Excellence Baseline* (p. 112). International Project Management Association.
- Lira, E. (2019). Fernando de Magallanes. Manual para la construcción de un héroe. *Sociedad Geográfica Española*, 112–127.
- Lucena Salmoral, M., & Real Academia de la Historia. (n.d.). *Juan Sebastián Elcano*. Bibliografías. Retrieved January 10, 2023, from <https://dbe.rah.es/biografias/6481/juan-sebastian-elcano>
- Márquez Montero, C., & Real Academia de la Historia. (n.d.). *Fernando de Magallanes*. Retrieved January 5, 2023, from <https://dbe.rah.es/biografias/12661/fernando-de-magallanes>
- Mena García, C. (2020). Magallanes y los desvaríos de Ruy Falero: Una colaboración truncada por la locura. In E. J. Luque Azcona, J. Miranda Bonilla, & Universidad de Sevilla (Eds.), *A 500 Años de la primera vuelta al mundo: una mirada histórica a la expedición Magallanes-Elcano* (pp. 211–231). Universidad de Sevilla. Secretariado de Publicaciones.
- Patterson, J. e. (2003). El obispo Rodríguez de Fonseca y la empresa de América. *Mar Oceana*, 13, 109–120.
- Pigafetta, A. (2012). *Primer Viaje alrededor del Globo. La crónica en vivo de la expedición Magallanes-Elcano 1519-1522* (B. Caetano (ed.)). Fundación CIVILITER. <http://civiliter.es/wp-content/uploads/Antonio-Pigafetta-Primer-viaje-alrededor-del-Globo.fCiviliter.2pdf.pdf>
- Pino Abad, M. (2017). Apuntes sobre la expansión asiática española en tiempos de Carlos V. In Ayuntamiento de Alcalá la Real (Ed.), *Carolus: Homenaje a Friedrich Edelmayer* (pp. 297–304). https://cvc.cervantes.es/literatura/carolvs/carolvs_01/29_pino.htm
- Real Academia de la Historia. (2019). *Informe de la Real Academia de la Historia sobre la Primera Circunnavegación a la tierra*.
- Urbina, X. (2019). Magallanes y los relatos de la primera circunnavegación del mundo. *ABRIU - Estudos de Textualidade Do Brasil, Galicia e Portugal*, 8, 9–13. <https://doi.org/10.1344/abriu2019.8.1>
- Valenzuela Solís de Ovando, C. (2002). *Magallanes*. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. <https://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcqv3h8>
- Zweig, S. (2020). *Magallanes: El hombre y su gesta*. Capitán Swing.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

