

ORGANIZATIONAL STRATEGY AND PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY

Otero Mateo, M.; Pastor Fernández, A.; Portela Nuñez, J. M.; Viguera Cebrian, J. L.;
Huerta Gómez De Merodio, M.

Universidad de Cádiz

On one hand, from a business point of view, the actions of an organization are normally oriented towards a strategy defined by top management, depending on their mission, vision and policies. On the other hand, an important aspect in the functions of Project Management is to achieve “success” in the projects, meeting the expectations of the organization. The projects are often the means to achieve these strategic objectives and it for this reason that Project Management is a discipline that is of great importance to organizations. In this context, the ISO 21500:2012 standard “Guide for Project Management” is immersed in an attempt to harmonize and unify the knowledge and practical experience in this discipline in the form of international guidelines.

This present communication analyzes organizational strategy and project supervision from the perspective of the ISO 21500 standard, the identification of business opportunities, and also their evaluation and posterior application to a practical case of an SME in the technological field located in the province of Cadiz.

Keywords: *Strategy; Organization; Decision; Project Management*

LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS: UN CASO DE ESTUDIO

Por un lado, desde el punto de vista empresarial, las actuaciones de las organizaciones normalmente van orientadas a una estrategia definida por la alta dirección, en función de su misión, visión y políticas. Por otro lado, un aspecto muy importante en las funciones del Project Management es alcanzar el “éxito” en los proyectos, cumpliendo con las expectativas de la organización. Los proyectos son a menudo los medios para lograr estos objetivos estratégicos, es por ello que la Dirección de Proyectos es una disciplina de gran importancia para las organizaciones. En este contexto, se ve inmersa la norma ISO 21500:2012, “Guía para la dirección de proyectos”, en un intento de armonizar y unificar los conocimientos y prácticas sobre esta disciplina en forma de una normativa internacional.

La presente comunicación analiza la estrategia organizacional y la dirección de proyectos desde la perspectiva de la norma ISO 21500, la identificación de oportunidades de negocio, así como su evaluación y posterior aplicación a un caso práctico de una PYME de ámbito tecnológico situada en la provincia de Cádiz.

Palabras clave: *Estrategia; Organización; Decisión; Dirección de Proyectos*

1. Introducción

La norma internacional ISO 9004:2009 (ISO, 2009) proporciona una orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad, donde el éxito sostenido se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes stakeholders. Por otro lado, la norma ISO 21500:2012 (ISO, 2012) sobre la dirección y gestión de proyectos, indica que las organizaciones establecen su estrategia empresarial en función de su misión, visión, políticas y factores externos a los límites de la propia organización, donde los proyectos son frecuentemente el medio para conseguir los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta estos aspectos, en este artículo se propondrá un marco teórico para la evaluación de una PYME tecnológica del sector servicios, donde la aplicación de la norma internacional ISO 9004:2009, desde la perspectiva de la norma ISO 21500:2012, permitirá un mayor acercamiento a la dimensión de “Estrategia y Política”, contenida en la norma ISO 9004:2009.

2. El éxito sostenido

A continuación se describirán algunos conceptos previos que debe de tener el lector de este artículo, se tratarán el concepto de “éxito sostenido”, así como su relación con las distintas normas internacionales anteriormente indicadas, para que pueda ser capaz de identificar correctamente el contexto de nuestro estudio.

2.1 Conceptos previos

Tal como indica la norma ISO 9004:2009, el éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas.

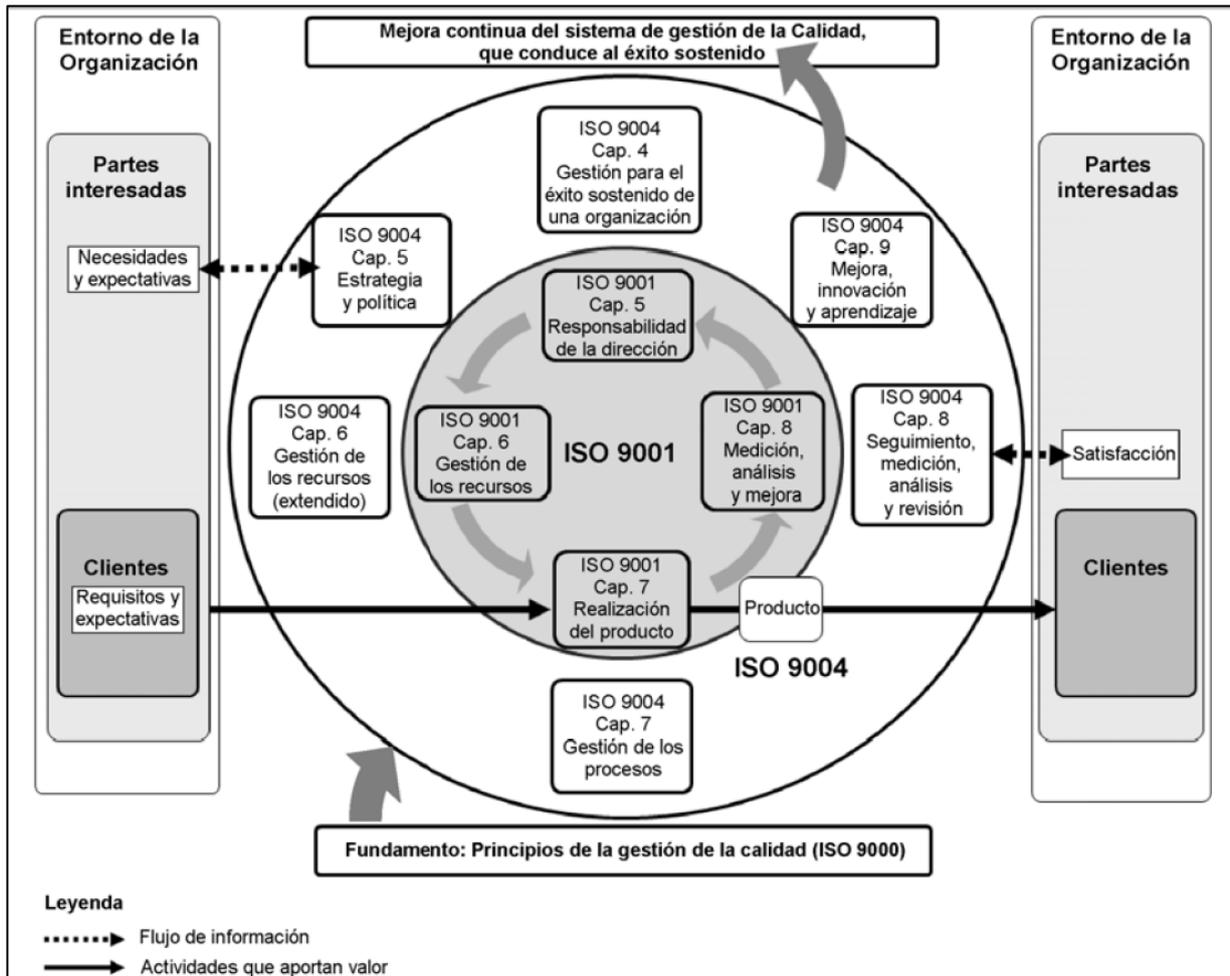
La norma internacional ISO 9004:2009 (ISO, 2009) proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la norma ISO 9001:2008 (ISO, 2008); trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización. En la Figura 1 se presenta un modelo ampliado de un sistema de gestión de calidad basado en procesos que incorpora los elementos de las Normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009.

La norma ISO 9004:2009 es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad, aunque bajo circunstancias económicas inestables, donde es necesario el cambio y la evolución constante hacia las nuevas demandas de los stakeholders, las PYMEs son las organizaciones más vulnerables, pero también las más flexibles (Prisecaru & Constantinescu, 2011), razón de su aplicación a una PYME de ámbito tecnológico situada en la provincia de Cádiz.

Otro documento tenido en cuenta para el análisis del éxito sostenido es “La guía para la gestión de proyectos” (Guidance on Project management) ISO 21500:2012 (ISO, 2012), concretamente los aspectos relacionados con la alta dirección, la estrategia de la organización y las partes interesadas, los cuales son elementos fundamentales en este estudio.

Desde la perspectiva del “Project Management”, el éxito en la dirección y gestión del proyecto consiste en alcanzar los objetivos definidos para el proyecto, completando el alcance definido y generando los entregables comprometidos, y precisamente serán los stakeholders principales (partes interesadas) los que participarán en la definición de objetivos, alcance y entregables.

Figura 1: Modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9004:2009



Nota: Fuente ISO 9004:2009

Tal como se puede comprobar en la Figura 1, el entorno de la organización, las partes interesadas y principalmente los requisitos y expectativas de los clientes son elementos a tener en cuenta en la búsqueda de actividades que aportan valor a la empresa.

No hay que olvidar esta perspectiva, ya que si no se alcanza el objetivo, no se cumple el alcance o no se entregan los entregables de los proyectos implantados por la PYME objeto de estudio, difícilmente se puede llegar al objetivo de “éxito sostenido” a un nivel global de la empresa.

Respecto a los ítems del análisis, su marco teórico se planteará tomando como base la autoevaluación que propone la “Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE-EN ISO 9004:2009”, recogida en la norma UNE 66174:2010 (AENOR, 2010).

2.2 El éxito sostenido

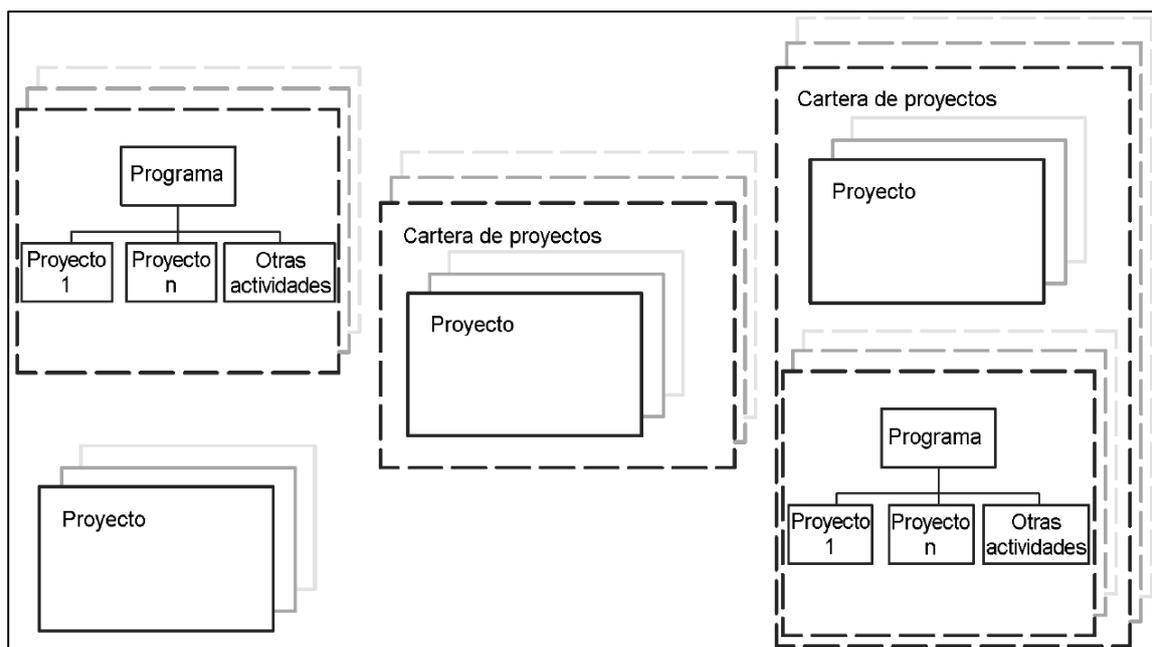
Según la norma ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario” (ISO, 2005), dentro de los principios de gestión de la calidad la norma indica que para conducir y operar una organización en forma “exitosa” se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

Es la norma ISO 9004:2009 (ISO, 2009) la que define el “éxito sostenido” como el resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo. Alcanzar el éxito sostenido depende principalmente de satisfacer de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas (no solamente del cliente), de manera coherente, equilibrada y a largo plazo. La creación de un sistema de gestión de incidencias posterior a la entrega del producto puede ser por ejemplo un método de mejora continua de ayuda a los clientes y otras partes interesadas en la búsqueda del éxito a largo plazo (Paraschivescu, 2009).

La escala temporal así como el destinatario es lo que diferencia la “Gestión de la calidad” centrada en la satisfacción del cliente, con la “Gestión del éxito sostenido” cuyo objetivo es la satisfacción de todas las partes interesadas a largo plazo. En el caso de una PYME del sector tecnológico es indispensable lograr los objetivos de los proyectos implantados para alcanzar la satisfacción de los clientes.

Tal como indica la norma ISO 21500:2012 (ISO, 2012), un proyecto, por lo general, existe dentro de una organización más amplia que abarca otras actividades. En tales casos, existen relaciones entre el proyecto y su entorno, la planificación del negocio y las operaciones. Las actividades anteriores y posteriores al proyecto pueden incluir actividades como el desarrollo de casos de negocio, la realización de estudios de viabilidad y de transición a las operaciones. Los proyectos pueden organizarse dentro de programas y carteras de proyectos, tal como muestra la Figura 2.

Figura 2: Proyectos, programas y carteras de proyectos según ISO 21500:2012



Nota: Fuente ISO 21500:2012

En general, una cartera de proyectos es un conjunto de proyectos, programas y otro tipo de trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de dicho trabajo de modo que se cumplan las metas estratégicas. La norma ISO 21500:2012 indica que puede ser apropiado para llevar a cabo la identificación y selección de oportunidades, así como la aprobación y gestión de los proyectos mediante un sistema de gestión de cartera de proyectos.

En un nivel intermedio nos encontramos generalmente los programas, siendo un grupo de proyectos relacionados y otras actividades alineadas con metas estratégicas. La gestión de programas consiste en actividades centralizadas y coordinadas para alcanzar las metas.

Tal como se puede observar en la Figura 2, la función del Director de Proyecto (Project Manager) puede ser un aspecto clave, en la búsqueda del equilibrio entre las necesidades y expectativas de los individuos o entidades que aportan valor a la organización, y la aplicación de competencias de comportamiento pueden mejorar el clima de trabajo y solucionar los conflictos que se originen (Lafrance & Doutriaux, 1991).

3. Metodología

En el presente apartado se va a realizar una revisión sobre los elementos claves y las directrices del apartado 5º de la norma ISO 9004:2009, sobre la “Estrategia y política” y tratadas en el modelo de evaluación de la norma UNE 66174:2010. Los distintos elementos claves así como sus directrices serán analizados desde la perspectiva de la dirección y gestión de proyectos de la ISO 21500:2012 y que serán tenidos en cuenta para desarrollar el modelo teórico de evaluación del presente artículo.

3.1 Dimensión “Estrategia y política”

Para lograr el éxito sostenido, tal como indica la ISO 9004:2009, la alta dirección debería establecer y mantener una misión, una visión y unos valores para la organización. Estos deberían ser claramente entendidos, aceptados y apoyados por las personas en la organización y, según sea apropiado, por otras partes interesadas.

En la ISO 9004:2009 se entiende “misión” como una descripción de por qué existe la organización y una “visión” como una descripción del estado deseado, es decir, qué quiere ser la organización y cómo quiere que la vean las partes interesadas. La alta dirección debería establecer claramente la estrategia y las políticas de la organización, para que sus partes interesadas acepten y apoyen la misión, la visión y los valores.

Para establecer, adoptar y mantener una estrategia y una política eficaces, la norma ISO 9004:2009 indica que la organización debería tener procesos para:

- Hacer un seguimiento continuo y analizar regularmente el entorno de la organización, incluyendo las necesidades y expectativas de sus clientes, la situación competitiva, las nuevas tecnologías, los cambios de política, las previsiones económicas o los factores sociológicos.
- Identificar y determinar las necesidades y expectativas de otras partes interesadas.
- Evaluar sus capacidades de proceso y los recursos actuales.
- Identificar futuras necesidades de recursos y de tecnología.
- Actualizar su estrategia y sus políticas.
- Identificar los resultados necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La formulación de la estrategia de una organización también debería considerar actividades tales como el análisis de las demandas del cliente o las reglamentarias, sus productos, sus

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Debería haber un proceso definido para la formulación y revisión de la estrategia de la organización.

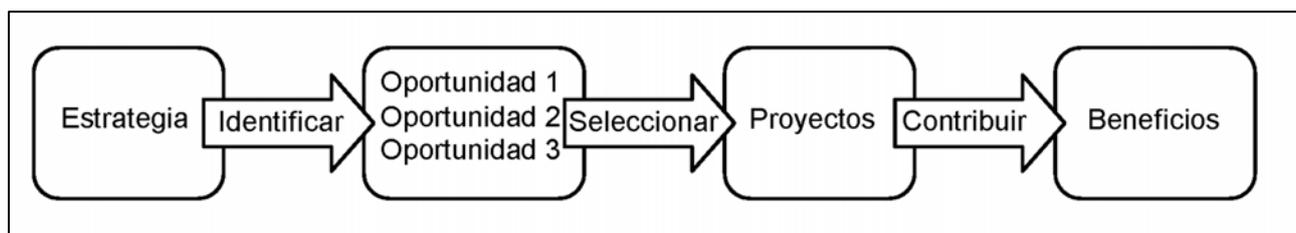
Respecto a la ISO 21500:2012 las organizaciones establecen generalmente la estrategia en función de su misión, visión, políticas y factores externos a los límites de la organización, donde los proyectos son frecuentemente el medio para conseguir los objetivos estratégicos.

Las metas estratégicas pueden guiar la identificación y el desarrollo de oportunidades. La selección de las oportunidades incluye la consideración de varios factores, tales como de qué forma los beneficios pueden conseguirse y cómo los riesgos pueden gestionarse.

La meta del proyecto es crear beneficios medibles que contribuyan a la realización de las oportunidades seleccionadas, tal como indica la norma ISO 21500:2012, el objetivo del proyecto contribuye a la meta del proyecto mediante la creación de los entregables requeridos y las metas del proyecto se logran cuando se alcanzan los beneficios. Es por ello que las metas podrían no ser alcanzadas hasta que haya transcurrido un periodo de tiempo después de que los objetivos se logren.

Un ejemplo del marco para la creación de valor según la Norma ISO 21500:2012 puede ser el representado en la Figura 4.

Figura 4: Creación de valor en la empresa según Norma ISO 21500:2012



Nota: Fuente ISO 21500:2012

Respecto al despliegue de la estrategia y la política de la empresa, la ISO 9004:2009 indica que para implementar una estrategia y políticas para el éxito sostenido, la organización debería establecer y mantener procesos y prácticas que:

- Conviertan su estrategia y sus políticas en objetivos medibles para todos los niveles pertinentes de la organización, según sea apropiado.
- Establezcan plazos para cada objetivo y asignen la responsabilidad y autoridad para lograr el objetivo.
- Evalúen los riesgos estratégicos y definan medidas adecuadas para contrarrestarlos.
- Proporcionen los recursos requeridos para desplegar las actividades necesarias.
- Ejecuten las actividades necesarias para lograr estos objetivos.

Para el despliegue de la estrategia y la política de la empresa, la norma ISO 21500:2012 puede ser una buena herramienta, ya que las oportunidades identificadas son frecuentemente evaluadas mediante un conjunto de actividades que proporcionan una autorización formal para iniciar un nuevo proyecto. La organización debería identificar a un patrocinador del proyecto que sea responsable de alcanzar metas y beneficios del proyecto.

Finalmente las metas y los beneficios pueden dar lugar a una justificación para la inversión en los proyectos. El propósito de la justificación es, por lo general, obtener el compromiso de la organización y la aprobación para la inversión de los proyectos seleccionados.

En consecuencia, la obtención de los beneficios es generalmente responsabilidad de la dirección de la organización, que puede utilizar los entregables del proyecto para obtener beneficios alineados con la estrategia de la organización. El Director de proyecto debería considerar los beneficios y su realización, en la medida que influyen en la toma de decisiones durante el ciclo de vida de los proyectos.

Las actividades incluidas en la ISO 9004:2009 para asegurar que los procesos y prácticas son eficaces y eficientes están directamente relacionadas con las funciones del Director de proyecto, tales como:

- Anticiparse a cualquier conflicto potencial que pueda surgir de las diferentes necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Evaluar y comprender el desempeño actual de la organización y de las posibles causas raíz de problemas pasados, para evitar la recurrencia, en este caso a un nivel de proyectos, programas y carteras.
- Mantener a las partes interesadas informadas, consiguiendo su compromiso, manteniéndolas al tanto del progreso respecto a los planes y obteniendo de ellos retroalimentación e ideas para la mejora.
- Revisar el sistema de gestión y sus procesos y actualizarlos según sea necesario,
- Realizar el seguimiento, medir, analizar, revisar e informar a quien corresponda.
- Proporcionar todos los recursos necesarios, incluyendo aquellos para la mejora, la innovación y el aprendizaje,
- Desarrollar, actualizar y cumplir sus objetivos, incluyendo la definición de plazos para lograrlos.
- Asegurarse de que los resultados son coherentes con la estrategia.

Tal como se puede comprobar, la figura del Director de Proyecto tiene una especial relevancia, ya que puede influir en gran medida en el despliegue de la estrategia y política de la empresa, tanto por la responsabilidad de las decisiones que realiza, así como en la comunicación con las distintas partes interesadas que rodean al proyecto y a la organización, otro aspecto esencial para el éxito sostenido de la organización.

4. Resultado y conclusiones

En el presente apartado se incluyen los cuestionarios de evaluación de la alta dirección y detallada para la dimensión de “Estrategia y Política”, así como las conclusiones del estudio realizado.

4.1 Cuestionario de evaluación de la alta dirección

En la Tabla 2 se incluyen los elementos clave y niveles de madurez del cuestionario de evaluación de la alta dirección para la dimensión de “Estrategia y Política”.

Tabla 2: Evaluación de la alta dirección – Estrategia y Política

Elemento Clave	Nivel de Madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se decide qué es importante? (Estrategia y política)	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes. Las decisiones dependen de la estrategia y política de la empresa, teniendo poca influencia las necesidades y expectativas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes. Las decisiones se basan en una comunicación unidireccional con los clientes, manteniéndola al tanto del progreso respecto a los planes. 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Las decisiones se basan en una comunicación bidireccional con todas las partes interesadas, consiguiendo su compromiso, manteniéndolas al tanto del progreso respecto a los planes y obteniendo de ellos retroalimentación e ideas para la mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos. Se evalúan previamente los riesgos estratégicos y se definen medidas adecuadas para contrarrestarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible. Se actualizan las estrategias según informes a la Dirección y evaluación de los proyectos. Se tienen en cuenta las lecciones aprendidas y su aplicación en la organización permanente o en la organización de la cartera/programa/proyecto según corresponda.

4.2 Cuestionario de evaluación detallada

En las Tablas 3, 4, 5 y 6 se incluyen las preguntas y ejemplos de evidencias del cuestionario de evaluación detallada para la dimensión de “Estrategia y Política”.

Tabla 3: Evaluación detallada – Estrategia y Política. Generalidades

ISO 9004:2009 - Apartado 5.1: ESTRATEGIA Y POLÍTICA. GENERALIDADES		
Nº	Preguntas	Ejemplos de evidencias
1	¿Ha establecido la alta dirección una misión, una visión y unos valores que identifiquen a la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Manual de gestión. Política de la empresa. Plan estratégico o cualquier otro documento de la organización que contenga misión, visión y valores.
2	¿Se ha difundido, y explicado, a todo el personal de la organización y otras partes interesadas la misión, la visión y los valores?	<ul style="list-style-type: none"> Registros de comunicación interna. Intranet. Página web externa. Informes de comunicación externa, publicaciones de la organización (internas o externas). Plan de comunicaciones de los proyectos.
3	¿Se han entendido, aceptado y apoyado por el personal de la organización y otras partes interesadas la misión, la visión y los valores?	<ul style="list-style-type: none"> Registros de comunicación interna. Intranet. Página web externa. Informes de comunicación externa. Encuestas de satisfacción de partes interesadas.

		<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de gestión de los proyectos.
4	¿La sistemática de definición de objetivos a corto y largo plazo tiene como base la misión, visión y valores?	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos estratégicos. ● Cuadro de mando integral. ● Cuadro de mando de indicadores. ● Programa de objetivos generales. Objetivos individuales. ● Informes de progreso de los proyectos. ● Plan de gestión del alcance de los proyectos.
5	¿Se ha asegurado la organización que los objetivos a corto y largo plazo se han entendido, aceptado y apoyado?	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaciones de desempeño. ● Encuestas de satisfacción de partes interesadas. ● Charlas. ● Reuniones con las personas de la organización. ● Campañas de concienciación. ● Boletines informativos. ● Intranet. ● Plan de gestión de los proyectos. ● Plan de gestión de las comunicaciones. ● Plan de gestión de requisitos de los proyectos.

Tabla 4: Evaluación detallada – Formulación de la estrategia y la política

ISO 9004:2009 - Apartado 5.2: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA		
Nº	Preguntas	Ejemplos de evidencias
1	¿Se han establecido objetivos estratégicos y políticas que permitan la aceptación y apoyo de la misión, visión y valores por las partes interesadas?	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan estratégico. ● Cuadro de mando integral. ● Política. ● Proceso de planificación y despliegue de la estrategia. ● Plan de gestión de los proyectos. ● Plan de comunicaciones de los proyectos.
2	¿Ha determinado la organización todos los procesos necesarios, y sus interrelaciones?	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de planificación y despliegue de la estrategia. ● Mapa de procesos de la organización. ● Procesos en dirección de proyectos.
3	¿Ha determinado la organización los procesos que permitan seguir continuamente y analizar regularmente el entorno de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuadro de mando integral. ● Proceso de planificación y despliegue de la estrategia. ● Proceso de identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. ● Proceso de gestión del cambio. ● Proceso de gestión de riesgos. ● Procesos de seguimiento y medición. ● Procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto. ● Informes de avance de proyectos. ● Control del trabajo de los proyectos.
4	¿Ha definido la organización un proceso de formulación y revisión de las políticas y estrategias y tiene en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de planificación y despliegue de la estrategia. ● Plan estratégico. ● Procesos de planificación de la gestión. ● Plan de gestión de proyectos.

5	¿El proceso de formulación y revisión de la estrategia permite evaluar e identificar capacidades de procesos, tecnologías, recursos e identificar los resultados necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación y despliegue de la estrategia. • Proceso de gestión de riesgos. • Proceso de gestión del cambio. • Proceso de evaluación de cumplimiento de requisitos. • Canales de comunicación establecidos para cada una de las partes interesadas. • Procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto. • Informes de avance de proyectos. • Control del trabajo de los proyectos. • Matriz de rastreabilidad de requisitos.
6	¿El proceso de formulación y revisión de la estrategia considera el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación y despliegue de la estrategia. • Análisis DAFO.
7	¿Se ha establecido una sistemática para apoyar el proceso de formulación y revisión de la estrategia mediante los planes y recursos necesarios?	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación y despliegue de la estrategia. • Planes y dotación de recursos. • Procesos de gestión de los recursos. • Plan de gestión de recursos de los proyectos.
8	¿Se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas para la selección de proyectos alineados con las metas estratégicas de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de los requisitos de los proyectos. • Plan de gestión del alcance de los proyectos. • Matriz de rastreabilidad de requisitos.

Tabla 5: Evaluación detallada – Despliegue de la estrategia y la política

ISO 9004:2009 - Apartado 5.3: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA Y LA POLÍTICA		
Nº	Preguntas	Ejemplos de evidencias
1	¿Se cuenta con métodos para establecer, revisar y analizar los objetivos en función de la política y estrategia de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos, departamentales e individuales. • Programa de objetivos. • Definición de indicadores para los objetivos (mapa de indicadores, cuadro de mando). • Reuniones de seguimiento periódicas. • Revisión por la dirección. • Proceso de planificación de objetivos. • Actas de constitución de los proyectos. • Informes de cierre de fase o de proyectos.
2	¿Se dispone de métodos para identificar, evaluar e incorporar la información que proviene de todas las partes interesadas de la organización, para el establecimiento de objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> • Voz del cliente. • Reuniones internas con el personal. • Análisis del mercado o sector de actividad. • Análisis de cambios en la organización. • Informes de actividad. • Canales de comunicación establecidos para cada una de las partes interesadas. • Registro de partes interesadas de los proyectos. • Plan de gestión de las comunicaciones de los proyectos.
3	¿Se asignan plazos, recursos, responsabilidades y autoridades para cada uno de los objetivos establecidos?	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de acción por objetivos.

4	¿Se lleva a cabo la identificación y el seguimiento en la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ● Planes de acción por objetivos. ● Reuniones de seguimiento. ● Revisión por la dirección. ● Plan de gestión del cronograma de los proyectos. ● Plan de gestión de calidad de los proyectos.
5	¿Se realizan estudios de riesgos estratégicos y se determinan soluciones alternativas para reducirlos?	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de riesgos. ● Análisis de cuellos de botella. ● Planes de contingencias. ● Plan de gestión de riesgos de los proyectos.
6	¿Se han definido los procesos claves, la interacción de los procesos de la organización, y están alineados con la estrategia?	<ul style="list-style-type: none"> ● Mapa de procesos e interacción. ● Indicadores de procesos críticos. ● Seguimiento de los procesos. ● Plan de gestión de requisitos de los proyectos.
7	¿Se han establecido, alineado y desplegado los objetivos a todas las actividades y a todos los niveles pertinentes de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos estratégicos, departamentales e individuales coherentes con plan estratégico. ● Programas de objetivos e indicadores de los procesos. ● Cuadro de mando integral. ● Plan de gestión de las comunicaciones de los proyectos. ● Plan de mejoras del proceso en los proyectos.
8	¿Las metas estratégicas son utilizadas para la identificación y el desarrollo de oportunidades?	<ul style="list-style-type: none"> ● Selección de oportunidades considerando el cumplimiento de los objetivos de los proyectos (tiempo, coste y entregables) ● Selección de oportunidades considerando los riesgos que pueden generarse en los proyectos. ● Identificación de proyectos viables que podrían transformar alguna o todas las oportunidades en beneficios reales.

Tabla 6: Evaluación detallada – Comunicación de la estrategia y la política

ISO 9004:2009 - Apartado 5.4: COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA POLÍTICA		
Nº	Preguntas	Ejemplos de evidencias
1	¿Cuenta la organización con una metodología para la comunicación (horizontal y vertical) de la política y estrategia en todos los niveles de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones con las personas de la organización. ● Canales de comunicación establecidos. ● Consultas que se realizan por el personal. ● Encuestas/preguntas dirigidas a las personas de la organización y a otras partes interesadas. ● Plan de gestión de las comunicaciones de los proyectos.
2	¿Se comunica la estrategia y la política a las partes interesadas de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe de actividades. ● Memorias anuales. ● Boletines y notas de prensa. ● Web externa. ● Jornadas y actas de reuniones. ● Plan de gestión de las comunicaciones de los proyectos. ● Actas de constitución de los proyectos. ● Organigrama de los proyectos. ● Registro de partes interesadas de los proyectos.

3	¿Se dispone de metodología, por parte de la organización, para saber si el personal entiende la estrategia y la política y se implica en su desarrollo?	<ul style="list-style-type: none">• Formación y concienciación del personal.• Reuniones de los líderes con el personal de la organización.• Encuestas/preguntas dirigidas al personal.• Comunicación interna, periódica, de evolución de resultados.• Planificación de recursos del proyecto.• Estructura de desglose de los trabajos del proyecto.
4	¿La organización ha definido un método para revisar la metodología de comunicación definida, en función de las partes interesadas que lo reciben y de los cambios en el entorno de la organización?	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones con el personal y otras partes interesadas.• Canales de comunicación establecidos.• Programa de objetivos y metas.• Seguimiento de objetivos.• Plan de gestión de los requisitos del proyecto.• Plan de gestión de recursos de los proyectos.

4.3 Conclusiones

Como conclusiones iniciales de nuestro estudio, a falta de su aplicación práctica en la PYME del sector tecnológico para la cual se ha desarrollado este marco teórico, son las siguientes:

- El tratamiento de las partes interesadas desde la perspectiva de la ISO 21500:2012 proporciona una visión más amplia y un mayor nivel de detalle que el proporcionado por la ISO 9004:2009 para los cuestionarios de evaluación de alta dirección y detallada en la dimensión de “Estrategia y Política” de la organización.
- La figura del Director de Proyecto tiene una especial relevancia, ya que puede influir en gran medida en el despliegue de la estrategia y política de la empresa, tanto por la responsabilidad de las decisiones que realiza, así como en la comunicación con las distintas partes interesadas que rodean al proyecto y a la organización, otro aspecto esencial para el éxito sostenido de la organización.
- Según la ISO 9004:2009, para lograr el éxito sostenido en un entorno siempre cambiante e incierto, es necesario que la organización realice el seguimiento, mida, analice y revise de manera regular su desempeño, esta dimensión tiene cierta similitud con la clasificación de grupos de procesos de dirección y gestión de proyectos realizados por la ISO 21500:2012, la cual lo clasifica en grupos de procesos de inicio, planificación, implementación, control y cierre.

5. Bibliografía

- AENOR. (2010). *UNE 66174:2010 - Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma UNE-EN ISO 9004:2009* (2nd ed.). Madrid: AENOR.
- ISO. (2005). *ISO9000:2005 - quality management systems - fundamentals and vocabulary* (1st ed.). Ginebra: ISO.
- ISO. (2008). *ISO 9001:2008 - quality management systems - requirements* (1st ed.). Ginebra: ISO.
- ISO. (2009). *ISO 9004:2009 - managing for the sustained success of an organization - A quality management approach* (3rd ed.). Ginebra: ISO.
- ISO. (2012). *ISO 21500:2012 - guidance on project management* (1st ed.). Ginebra: ISO.

- Lafrance, M., & Doutriaux, J. (1991). Sustained success through the management of core competences - an empirical-analysis. In D.F. Kocaoglu & K. Niwa (Eds.), *Tecnnology management: the new international language* (pp. 141-144). New York: IEEE Engineering Management Society. doi:10.1109/PICMET.1991.183597
- Paraschivescu, A. O. (2009). The harmonization of the ppf strategy with the requirements of the iso 9001 and iso 9004. *Metalurgia International*, 14, 54-57.
- Prisecaru, B., & Constantinescu, D. (2011). Premises of the process approach necessity in the context of sustained success according to iso 9004:2010 standard. In C. Rusu (Ed.), *Proceedings of the 7th international conference on management of technological changes* (pp.73-76). Alexandroupolis: Democritus univ thrace.