

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS E INGENIERÍA RURAL

TESIS DOCTORAL

**ENTENDIENDO EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE
LA ALTA DIRECCIÓN ACERCA DE INVERTIR O NO EN
MEJORAR SUS CAPACIDADES EN GESTIÓN POR
PROYECTOS**

AUTOR:
JUAN ARRAIZA IRUJO

DIRECCIÓN DE LA TESIS:
PAULINO MARTÍNEZ LANDA
AMAYA PÉREZ EZKURDIA

PAMPLONA, 29 de mayo de 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia.

A mis padres, a quienes sé que les hubiera hecho especial ilusión poder ver terminado este estudio.

A Nuria, porque me has apoyado y animado en todo momento. Por ayudarme a abrir la ventana. Café con leche.

A mis hijos, para que no pierdan nunca la alegría de vivir, la curiosidad y las ganas por aprender y superarse a uno mismo.

Agradecimientos

A quienes han participado y colaborado con este trabajo, porque sin su altruismo jamás hubiera sido posible.

A mis directores de tesis Amaia y Paulino, por guiarme y apoyarme en la preparación y elaboración de este estudio. Especialmente a Amaia, por no desistir en el intento.

A José Manuel Salbide, Mikel Orobengoa, Leire Etxetxikia, Gorka Azurmendi, Itziar Acosta, Edorta Pérez, y José Javier Martínez, sin cuya participación en las entrevistas en profundidad y cuestionarios previos no hubiera sido posible realizar este estudio. A Javier Ansoategi, por ayudarme moviendo sus contactos para encontrar candidatos a realizar entrevistas.

A todos y cada uno de quienes contestaron la encuesta on-line de contraste, el tiempo que dedicaron a responder la encuesta tal vez no les llevó muchos minutos, pero sin duda cada uno de ellos tiene un enorme valor para mí.

A mis compañeros y, a estas alturas amigos, Seán Gaines, Esther Novo e Igor García Olaizola, por revisar el borrador de tesis y aportar sus críticas constructivas, las cuales me han permitido aprender a la par que mejorar el resultado final del documento.

Tabla de contenidos

Resumen	10
Abstract.....	11
1 Introducción.....	13
1.1 Gestión por proyectos. Antecedentes de la investigación.....	13
1.2 Problema y preguntas de investigación.....	15
1.3 Justificación de la investigación	16
1.4 Metodología	17
1.5 Estructura del documento	18
1.6 Definiciones	18
1.7 Delimitación del alcance, condicionantes y asunciones importantes	18
1.8 Conclusiones sobre la introducción	19
2 La adopción de sistemas de gestión de proyectos en las organizaciones. Revisión de literatura	20
2.1 Introducción	20
2.2 Disciplinas relacionadas	20
2.2.1 La gestión por proyectos.....	20
2.2.1.1 Definición y orígenes	20
2.2.1.2 Relación entre gestión por proyectos y la implementación de la estrategia	22
2.2.1.3 Diversidad de tipos de proyecto	24
2.2.1.4 Valor de la gestión por proyectos.....	24
2.2.1.5 Factores de éxito y fracaso en la gestión por proyectos	25
2.2.1.6 Implantación eficiente de la gestión por proyectos	26
2.2.1.7 Madurez en la gestión por proyectos.....	34
2.2.1.8 Motivación sobre invertir o no en otros modelos de gestión	34
2.2.2 La toma de decisiones.....	39
2.3 Disciplina inmediata	44
2.4 Conclusiones sobre la revisión de literatura	46
3 Metodología.....	47
3.1 Introducción	47
3.2 Justificación del paradigma y la metodología.....	47
3.2.1 Paradigma seguido.....	48
3.2.2 Metodología aplicada en este estudio	53
3.2.2.1 Técnica de recogida de datos: Entrevistas en profundidad	53
3.2.2.2 Cuestionario previo a las entrevistas en profundidad.....	55
3.2.2.3 Método de muestreo elegido para seleccionar las entrevistas: muestreo deliberado.....	55
3.2.2.4 Métodos de codificación y análisis de las entrevistas	57
3.2.2.5 Encuesta on-line de contraste	58
3.3 Consideraciones éticas	59
3.4 Conclusiones sobre la metodología	60
4 La adopción de sistemas de gestión de proyectos en las organizaciones. Estudio de campo	62
4.1 Introducción	62
4.2 Entrevistas en profundidad	62
4.2.1 Proceso seguido para la realización de las entrevistas	63
4.2.1.1 Planificación, adquisición y/o preparación del material	63
4.2.1.2 Preparación de las entrevistas	64

4.2.1.3	Desarrollo de las entrevistas.....	65
4.2.1.4	Registro (archivo) y realización de la ficha de las entrevistas	65
4.2.1.5	Transcripción de las entrevistas	68
4.2.1.6	Codificación de las entrevistas.....	68
4.2.1.7	Análisis de las entrevistas	69
4.2.2	Entrevista Piloto – José Manuel Salbide (Grupo Maier).....	69
4.2.2.1	Cuestionario previo	70
4.2.2.2	Ficha de la entrevista.....	74
4.2.2.3	Transcripción, codificación y análisis de la entrevista.....	74
4.2.3	Entrevista 1 – Mikel Orobengoa (ISEA)	74
4.2.3.1	Cuestionario previo	75
4.2.3.2	Ficha de la entrevista.....	78
4.2.3.3	Transcripción, codificación y análisis de la entrevista.....	78
4.2.4	Entrevista 2 – Corre-Caminos (ACME)	79
4.2.4.1	Cuestionario previo	80
4.2.4.2	Ficha de la entrevista.....	83
4.2.4.3	Transcripción, codificación y análisis de la entrevista.....	83
4.2.5	Entrevista 3 – Leire Etxetxikia y Gorka Azurmendi (DHL)	84
4.2.5.1	Cuestionario previo	85
4.2.5.2	Ficha de la entrevista.....	88
4.2.5.3	Transcripción, codificación y análisis de la entrevista.....	89
4.2.6	Entrevista 4 – Edorta Pérez (Spyro)	90
4.2.6.1	Cuestionario previo	91
4.2.6.2	Ficha de la entrevista.....	94
4.2.6.3	Transcripción, codificación y análisis.....	94
4.2.7	Entrevista 5 – José Javier Martínez (Fagor Promoción).....	95
4.2.7.1	Cuestionario previo	96
4.2.7.2	Ficha de la entrevista.....	99
4.2.7.3	Transcripción, codificación y análisis de la entrevista.....	99
4.2.8	Segundo ciclo de codificación; codificación de patrones.....	100
4.3	Encuesta on-line.....	105
4.3.1	Análisis estadístico descriptivo	111
4.3.2	Análisis de correlaciones y diferencia de medias	118
4.4	Resumen de los resultados	119
4.5	Conclusiones sobre el estudio del campo	122
5	Conclusiones, implicaciones y limitaciones de la investigación.....	124
5.1	Introducción	124
5.2	Conclusiones sobre cada pregunta de investigación o hipótesis.....	124
5.2.1	Conclusiones sobre las principales características del proceso de toma de decisión	125
5.2.1.1	Grado de conocimiento de mejores prácticas en gestión por proyectos	125
5.2.1.2	Proceso estructurado o intuitivo.....	126
5.2.1.3	Duración del proceso.....	128
5.2.2	Conclusiones sobre los criterios considerados durante el proceso de toma de decisión.....	129
5.3	Conclusiones sobre el problema de investigación	131
5.4	Implicaciones	131
5.5	Limitaciones.....	132
5.6	Investigaciones posteriores	133

6	Glosario	135
7	Bibliografía.....	140
	ANEXO I – Cuestionario previo a las entrevistas	150
	ANEXO II – Lista de códigos previstos	161
	ANEXO III – Transcripciones codificadas de las entrevistas en profundidad.....	176
	ANEXO III – Entrevista 1 – Mikel Orobengoa (ISEA)	176
	ANEXO III – Entrevista 2 – Corre-Caminos (ACME)	192
	ANEXO III – Entrevista 3 – Leire Etxetxikia y Gorka Azurmendi (DHL)	209
	ANEXO III – Entrevista 4 – Edorta Pérez (Spyro)	231
	ANEXO III – Entrevista 5 – José Javier Martínez (Fagor Promoción).....	245
	ANEXO IV – Detalle de la codificación de patrones.....	260
	ANEXO IV - Pregunta 1ª	260
	ANEXO IV - Pregunta 2ª	262
	ANEXO IV - Pregunta 3ª	265
	ANEXO IV - Pregunta 4ª	267
	ANEXO IV - Pregunta 5ª	269
	ANEXO IV - Pregunta 6ª	272
	ANEXO IV - Pregunta 7ª	274
	ANEXO IV - Pregunta 8ª	276
	ANEXO IV - Pregunta 9ª	278
	ANEXO IV - Pregunta 10ª	279
	ANEXO IV - Pregunta 11ª	280
	ANEXO IV - Pregunta 12ª	282
	ANEXO IV - Pregunta 13ª	283
	ANEXO IV - Pregunta 14ª	285
	ANEXO IV - Pregunta 15ª	288
	ANEXO IV - Pregunta 16ª	289
	ANEXO IV - Pregunta 17ª	291
	ANEXO IV - Pregunta 18ª	293
	ANEXO IV - Pregunta 19ª	294
	ANEXO IV - Pregunta 20ª	298
	ANEXO IV - Pregunta 21ª	299
	ANEXO IV - Pregunta 22ª	302
	ANEXO IV - Pregunta 23ª	305
	ANEXO IV - Pregunta 24ª	307
	ANEXO IV - Pregunta 25ª	309
	ANEXO V – Encuesta on-line posterior a las entrevistas	311
	ANEXO V – 1 - Formulario de la encuesta on-line	311
	ANEXO V – 2 - Datos (respuestas) obtenidos a través de la encuesta	314

Índice de ilustraciones y cuadros

Ilustraciones:

Ilustración 1 - Gestión de Proyectos VS Gestión por Proyectos	14
Ilustración 2 - Teoría prospectiva de Daniel Kahneman y Amos Tversky (fuente: (Kahneman, 2013)).....	41
Ilustración 3 - Valoración antes, durante, y después de la toma de decisiones (fuente:(Ariely & Zakay, 2001))	43
Ilustración 4 – Puesto del encuestado en la organización	105

Ilustración 5 – Sector económico de las organizaciones de los encuestados	106
Ilustración 6 – Tamaño de empresa según el número de trabajadores	106
Ilustración 7 – Facturación de la empresa en millones de euros	107
Ilustración 8 – Antigüedad de la empresa en años	107
Ilustración 9 – Número de sistemas de gestión implantados.....	108
Ilustración 10 – Número de directores de proyecto a tiempo completo	108
Ilustración 11 – Número de proyectos anuales de la organización	109
Ilustración 12 – Existe oficina de dirección de proyectos con personal a tiempo completo	109
Ilustración 13 – Se ha vivido un proceso de implantación o mejora en dirección de proyectos.....	110
Ilustración 14 - Participación directa del encuestado en el proceso de toma de decisión	110
Ilustración 15 – Quién propuso-propondría la inversión en mejora en dirección de proyectos.....	111
Ilustración 16 – Respuestas relativas a si la decisión fue-sería corta	111
Ilustración 17 – Respuestas relativas a si los motivos fueron-serían internos.....	112
Ilustración 18 – Respuestas relativas a si el proceso de decisión fue-sería intuitivo ...	112
Ilustración 19 – Respuestas relativas a si la decisión fue-sería tomada por expertos en dirección e proyectos	113
Ilustración 20 - Gráfica de radar resumiendo resultados del estudio	122

Tablas:

Tabla 1 - Abreviaturas, acrónimos y/o siglas	9
Tabla 2 - Iniciativas de mejora en gestión de proyectos. Fuente: Fernandes et al. (2014, 2015).....	28
Tabla 3 Factores para la incrustación de la gestión de proyectos en la organización. Fuente: Fernandes et al. (2014, 2015).	31
Tabla 4 – Algunos estudios previos sobre motivación en la adopción de diferentes tipos de sistemas de gestión	36
Tabla 5 – Resumen del perfil de las personas entrevistadas.....	66
Tabla 6 – Resumen del perfil de las organizaciones a las que pertenecían las personas entrevistadas	67
Tabla 7 – Entrevista Piloto - Resumen del perfil del entrevistado y la organización.....	70
Tabla 8 - Entrevista piloto - Cuestionario previo - formulario 1 de 3	70
Tabla 9 - Entrevista piloto - Cuestionario previo - formulario 2 de 3	71
Tabla 10 - Entrevista piloto - Cuestionario previo - formulario 3 de 3	72
Tabla 11 – Entrevista 1 - Resumen del perfil del entrevistado y la organización	74
Tabla 12 - Entrevista 1 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3	75
Tabla 13 - Entrevista 1 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3	75
Tabla 14 - Entrevista 1 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3	77
Tabla 15 - Códigos de atributo entrevista 1	78
Tabla 16 – Entrevista 2 - Resumen del perfil del entrevistado y de la organización	79
Tabla 17 - Entrevista 2 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3	80
Tabla 18 - Entrevista 2 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3	81
Tabla 19 - Entrevista 2 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3	82
Tabla 20 - Códigos de atributo entrevista 2.....	83
Tabla 21 – Resumen del perfil de las personas entrevistadas y de la organización	84
Tabla 22 - Entrevista 3 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3	85

Tabla 23 - Entrevista 3 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3	86
Tabla 24 - Entrevista 3 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3	87
Tabla 25 - Códigos de atributo entrevista 3.....	89
Tabla 26 – Entrevista 4 - Resumen del perfil del entrevistado y de la organización	90
Tabla 27 - Entrevista 4 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3	91
Tabla 28 - Entrevista 4 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3	91
Tabla 29 - Entrevista 4 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3	93
Tabla 30 - Códigos de atributo entrevista 4.....	94
Tabla 31 – Resumen del perfil del entrevistado y de la organización.....	95
Tabla 32 - Entrevista 5 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3	96
Tabla 33 - Entrevista 5 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3	97
Tabla 34 - Entrevista 5 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3	98
Tabla 35 - Códigos de atributo entrevista 5.....	99
Tabla 36 - Patrones identificados por cada pregunta del guion de la entrevista	101
Tabla 37 - Resumen resultado encuesta on-line de contraste	113
Tabla 38 - Tabla de frecuencias para las preguntas del cuestionario (variables ordinales)	115
Tabla 39 – Otras respuestas obtenidas (variables ordinales).....	116
Tabla 40 - Tablas de contingencia entre variables para identificar relaciones estadísticamente significativas	117
Tabla 41 – Resumen de las características del proceso y de los criterios seguidos en las cinco organizaciones estudiadas	120
Tabla 42 - Glosario	135

Tabla de abreviaturas, acrónimos y/o siglas

A continuación, se muestran las abreviaturas, acrónimos y/o siglas utilizadas en esta tesis.

Tabla 1 - Abreviaturas, acrónimos y/o siglas

Abreviatura, acrónimo o sigla	Significado o nombre completo
APA	Asociación de Psicología Americana
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integrated
DEL	Diccionario de la Lengua Española
EFQM	European Foundation for Quality Management
eMBA	Executive MBA (<i>ver MBA</i>)
ERP	Enterprise Resource Planning
GdP	Gestión de Proyectos
GpP	Gestión por Proyectos
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standards Organisation
MBA	Master Business Administration
OPM	Organizational Project Management
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PI1	Pregunta de Investigación 1
PI2	Pregunta de Investigación 2
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional
PYME	Pequeñas Y Medianas Empresas
RAE	Real Academia Española
RRHH	Recursos Humanos
TI	Tecnologías de la Información
VAPM	Value Adding Path Map

Resumen

La globalización, facilitada por el transporte, la logística y las tecnologías de la información y la comunicación, han acelerado el ritmo del cambio. Las organizaciones no son ajenas a esta aceleración y tienen que evolucionar y adaptarse constantemente, lo cual las obliga a ejecutar, cada vez en mayor medida, proyectos para poder realizar dichos cambios. Ante esta situación, las organizaciones que quieren sobrevivir han de acertar tanto a la hora de fijar su estrategia y definir sus objetivos organizacionales como a la hora de implementarlos.

Diversos estudios indican que una adecuada gestión por proyectos, esto es, la aplicación de técnicas y métodos para una gestión integral en la organización de todo lo relacionado con los proyectos (incluyendo las carteras de proyectos, los programas de proyectos y los diferentes proyectos de la organización), tiene una relación directa con el éxito en la implementación de la estrategia de la organización.

Entender cómo es el proceso de toma de decisiones de la alta dirección de las organizaciones a la hora de considerar si invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos, así como los criterios que se tienen en cuenta en dicha toma de decisiones, es un elemento importante. Conocer cómo es la toma de decisiones y cuáles son y qué peso tienen los diferentes criterios permitirá construir argumentarios sólidos a los profesionales e investigadores en gestión por proyectos.

Las conclusiones de la investigación bibliográfica de este estudio indican que los criterios seguidos o la motivación de la alta dirección de las organizaciones en el momento de considerar si invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos es un campo insuficientemente tratado.

A fin de conocer mejor este fenómeno, y partiendo de que el paradigma seguido ha sido el constructivismo, la metodología seguida en este estudio ha sido cualitativa. Siguiendo un enfoque de estudio de casos, se realizaron cinco entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Posteriormente, y con el objetivo de intentar contrastar las conclusiones del análisis de los resultados de dichas entrevistas, se diseñó y realizó una encuesta on-line dirigida a 70 personas, siendo éstas profesionales de la gestión por proyectos y personas pertenecientes a la alta dirección de sus organizaciones. El ámbito geográfico fue el País Vasco (principalmente) y Navarra, ambas comunidades pertenecientes a España.

En cuanto a los resultados de este estudio, en los cinco estudios de caso los criterios tenidos en cuenta a la hora de la decisión objeto del estudio eran todos de índole interna, coincidiendo también con los resultados de la encuesta on-line posterior. Por otro lado, en los cinco estudios de caso el proceso sería más intuitivo que racional mientras que la encuesta on-line de contraste sin embargo no se decanta ni por un tipo ni por otro. Con

respecto a si las personas que tomaron la decisión de si invertir o no en mejorar las capacidades de la organización en gestión por proyectos tenían gran conocimiento o experiencia en la materia, el estudio no es concluyente ya que en los estudios de caso (entrevistas) no tenían dicho conocimiento, pero los resultados de la encuesta on-line sugieren lo contrario. Y en cuanto a la duración del proceso, en los estudios de caso estudiados la duración sería corta, mientras que los resultados de la encuesta on-line indican que no serían ni cortos ni largos (duración media).

Palabras clave: Gestión por proyectos, gestión de proyectos, toma de decisiones, estudio exploratorio, entrevistas en profundidad semi-estructuradas

--- 0 ---

Abstract

Globalisation, facilitated by transport, logistics, and information and communication technologies, has accelerated the pace of change. Organisations are no stranger to this acceleration and must constantly evolve and adapt. This forces them to, more and more, run projects in order to implement those changes. In this situation, organisations that want to survive must not only just succeed when both setting their strategy and defining their organisational goals, but also when they implement them.

Many studies have shown that an appropriate organisational project management, that is, using techniques and methods for an integrated management within the organisation of all that is related to projects (including project portfolios, project programmes, and all projects), has a direct relationship with the successful implementation of an organisation's strategy.

Understanding how the upper management decision making process functions when decision as are made on whether to invest or not in improving their organisational project management capabilities, as well as understanding which criteria are considered in that decision-making process, is an important element. To understand what the decision-making process is, and which are the different criteria that are taken into account and what weight they are given, which will allow organisational project management practitioners and researchers create robust arguments.

The conclusions of the bibliographic research of this study indicate that the criteria considered, or the motivation of upper management at the time of deciding whether to invest or not in improving the organisational project management capabilities, has not been sufficiently studied.

In order to better understand this phenomenon, and following a constructivist paradigm, the methodology applied in this research study was qualitative. Following a case study

approach, five in-depth, semi-structured interviews were conducted. Then, and with the aim of contrasting the conclusions of the analysis of the interviews, an on-line survey was designed and conducted. This survey was sent to 70 people, all of them organisational project management practitioners or members of upper management in their organisations. All the people and organisations participating in the field study are from (primarily) the Basque Country and Navarre, regions which are both part of Spain.

With regard to the results of the study, in all five case studies the criteria that were taken into account when making the decision being studied were all related to internal factors, which did also coincide with the results of the on-line survey. In all case studies the process was more intuitive than rational, whilst in the on-line survey responses are balanced between both options. Regarding whether the decision makers had in-depth knowledge or experience in the topic, this study is not conclusive, because whilst in the five interviews they did not have the knowledge or the previous experience, in the on-line survey the results suggest the contrary. Relating to the duration of the decision-making process, in the case studies the duration was short, whilst in the on-line survey the results indicated that the duration would not be neither short nor long.

Keywords: Organisational project management, project management, decision making, exploratory study, semi-structured in-depth interviews

1 Introducción

1.1 Gestión por proyectos. Antecedentes de la investigación

Es una paradoja que, a pesar de que hay suficiente evidencia de que el éxito de la implantación de la estrategia de un negocio está unida a la existencia de una gestión de proyectos eficiente (Gareis 1989, Gareis 1991, McElroy 1996, Hauc y Kovac 2001, Parker et al. 2013, Pellegrinelli y Bowman 1994), el grado de madurez de las organizaciones en cuanto a sus capacidades para gestionar proyectos es relativamente bajo (Supi 2005). Esta realidad parece sugerir que la alta dirección de las organizaciones no le presta demasiada importancia a la necesidad de optimizar su capacidad por gestión por proyectos (Asrilhant et al. 2007, Crawford 2005).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYME), por ejemplo, un tercio de su presupuesto se invierte en proyectos. Las PYMEs a su vez representan un 70% de la economía en el sector privado, por lo que, consecuentemente, es importante tanto que el dinero que se invierte en sus proyectos esté bien gastado como que las PYME optimicen sus capacidades en gestión por proyectos (Turner et al. 2009).

Esta investigación parte de la premisa de que es de vital importancia entender cómo se produce el proceso de decisión por parte de la alta dirección de las organizaciones sobre invertir o no en mejorar las capacidades de su organización en gestión por proyectos. El conocimiento de esta cuestión, que ha sido insuficientemente tratada en la literatura científica sobre gestión por proyectos, redundará en mayores posibilidades de motivar y persuadir a los directivos actuales y futuros. Y a su vez, la implantación de sistemas de gestión por proyectos podrá hacerse con mayor eficacia y eficiencia.

Aunque en el apartado 2.2 se presentarán las definiciones con mayor detalle, conviene apuntar desde un primer momento cuál es la diferencia entre “gestión *de* proyectos” y “gestión *por* proyectos”. La gestión *de* proyectos consiste en la aplicación de técnicas y métodos para la gestión de cada proyecto, se centra por tanto en cada proyecto de manera individual. Por otro lado, la gestión *por* proyectos consiste en la aplicación de técnicas y métodos para una gestión integral en la organización de todo lo relacionado con los proyectos, incluyendo las carteras de proyectos, los programas de proyectos y los diferentes proyectos de la organización. Por tanto, la gestión *por* proyectos engloba la gestión *de* proyectos, así como otras disciplinas relacionadas (carteras y programas) y también los factores ambientales de la organización que condicionan la ejecución eficiente de la organización en todo lo relacionado con sus proyectos.

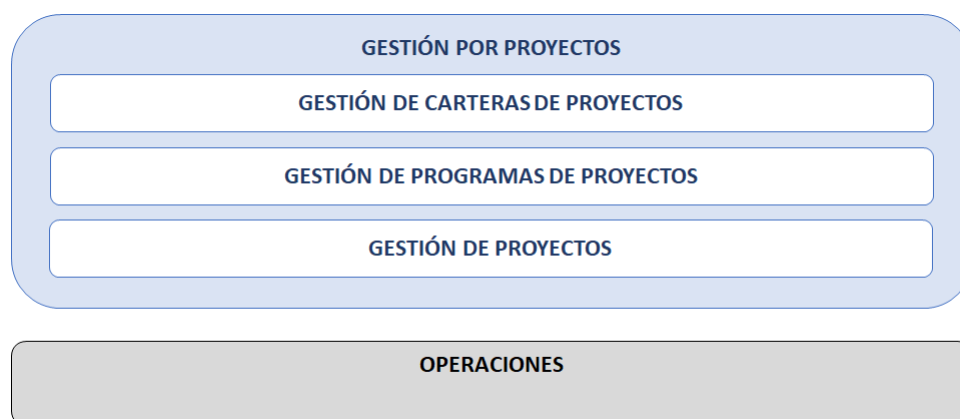


Ilustración 1 - Gestión de Proyectos VS Gestión por Proyectos

Existe una cierta resistencia por parte de la alta dirección de las organizaciones a la adopción de metodologías de gestión por proyectos, cuya causa podría estar en la falta de fe en el concepto y el temor a perder poder (Cicmil et al. 2009).

Hay por tanto una aparente contradicción entre esta falta de fe de la alta dirección y la probada conexión entre una eficiente implantación de prácticas de gestión por proyectos y la implementación eficiente de la estrategia de negocio.

Una posible explicación podría estar precisamente en la eficiencia a la hora de implantar las metodologías de gestión por proyectos. La ineficiente implementación de metodologías de gestión por proyectos es probablemente el principal, o uno de los principales frenos a la adopción de las mismas. Debido a esto, es necesario entender qué es, qué se entiende por una eficiente implantación de prácticas de gestión por proyectos. Este campo de investigación ha sido abordado durante años y continua a día de hoy plenamente vigente (Dvir et al., 2006; Mir & Pinnington, 2013).

Una incorrecta aplicación de técnicas y metodologías de gestión por proyectos puede evitar que las organizaciones se beneficien plenamente del valor de la disciplina, por lo que la adopción de las mejores prácticas de gestión por proyectos debe ser eficiente. La flexibilidad y la posibilidad de adaptación a diferentes contextos y diferentes modelos de negocio de las técnicas y metodologías de gestión por proyectos resultan imprescindibles para poder disfrutar plenamente de los beneficios que éstas ofrecen (Shi, 2011).

Si el objetivo es una implementación exitosa de la estrategia de negocio mediante la implantación eficiente de la gestión por proyectos, entonces será necesario entender las percepciones de la alta dirección sobre la gestión por proyectos, así como los factores que motivan a las organizaciones a invertir en la adopción de prácticas de gestión por proyectos eficientes.

Este trabajo de investigación pretende contribuir al campo de investigación de la gestión por proyectos en dos sentidos. En primer lugar, identificando y abordando una

importante cuestión que no ha sido suficientemente investigada, como es la comprensión del proceso que sigue la alta dirección de las empresas para decidir si invertir o no en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos. Y, en segundo lugar, presentando los resultados de un estudio exploratorio en cinco organizaciones, cuatro pequeñas y medianas empresas y en una gran empresa. Esos resultados nos llevan a formular hipótesis de trabajo que deberán ir confirmándose y ampliándose en sucesivos estudios, de modo que vayamos adquiriendo cada vez una mayor y mejor comprensión de esta importante cuestión.

1.2 Problema y preguntas de investigación

A pesar de tener un enorme impacto sobre el éxito, fracaso, o la velocidad de adopción de mejores prácticas en gestión por proyectos, la motivación de la alta dirección de las organizaciones y el proceso de toma de decisión que siguen cuando se plantean si invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos no ha sido suficientemente estudiado.

Entender mejor la motivación, el proceso seguido, y los criterios que son tenidos en cuenta durante esta toma de decisión podría permitir a los profesionales de la gestión por proyectos y a la academia diseñar e implementar estrategias más eficaces de persuasión que permitan una mayor y más rápida adopción de modelos y mejores prácticas de gestión por proyectos.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es conocer mejor y entender cómo es el proceso de toma de decisiones en las organizaciones cuando se considera si invertir (o no) en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos. El estudio busca conocer mejor tanto el proceso en sí como los criterios que son tenidos en cuenta en dicha toma de decisión.

Para intentar alcanzar este objetivo, se plantean las siguientes dos preguntas de investigación:

PI1 – Cuáles son las **principales características del proceso de toma de decisión** que la alta dirección de las empresas sigue al considerar si invertir o no en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos.

Basadas en la experiencia profesional del investigador, la asunción previa para la PI1 era que, en la mayoría de los casos, el proceso de toma de decisiones sobre este tema era: (i) se trataba de un proceso basado más en métodos cualitativos que cuantitativos, (ii) se trataba de una decisión tomada por una sola persona o por un grupo reducido de personas, y (iii) se trataba de un proceso de toma de decisiones poco estructurado.

Incluso si el proceso de toma de decisiones fuera perfectamente conocido, faltaría un ingrediente esencial, cual es el conocer los criterios que la alta dirección tiene en consideración a la hora de la toma de decisión. Por consiguiente, se plantea la siguiente otra pregunta de investigación:

PI2 – Cuáles son los criterios que la alta dirección considera durante el proceso de toma de decisión de si invertir o no para mejorar las capacidades de gestión por proyectos en sus organizaciones.

Las asunciones iniciales del investigador en relación a esta segunda pregunta de investigación eran que los principales criterios tenidos en cuenta serían: (i) eficiencia, incluyendo la reducción del *time-to-market* para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios, y (ii) un mayor control de la alta dirección sobre el uso de los recursos de la organización.

1.3 Justificación de la investigación

La actividad en las organizaciones se realiza principalmente mediante operaciones y proyectos. Las operaciones son aquellas actividades que realiza la organización dirigidas principalmente a mantener y hacer sostenible un sistema. Las operaciones están dirigidas a proporcionar de manera repetitiva un mismo servicio o a producir un mismo producto. Los proyectos, por el contrario, están acotados en el tiempo, tienen un alcance y unos recursos definidos y buscan un resultado nuevo y único.

De manera cada vez más prominente, el mundo está cada vez más globalizado y las organizaciones tienen que adaptarse a un entorno que cambia constantemente. Y el cambio implica necesariamente la realización de proyectos que permitan pasar de la situación anterior a la nueva. Está comprobado que una buena gestión por proyectos mejora la implementación de la estrategia y la eficiencia de las organizaciones (Carvalho et al., 2015; Gareis, 1989, 1991; Hauc & Kovac, 2001; McElroy, 1996; Parker et al., 2013; Patah & Carvalho, 2016; Pellegrinelli & Bowman, 1994; Pollack & Adler, 2015).

La mayor preponderancia de los proyectos en las organizaciones ha llevado a que la comunidad de profesionales en gestión por proyectos haya crecido (y siga creciendo) de manera importante. Si nos fijamos sólo en el número de miembros del Project Management Institute (PMI)¹, ha pasado de tener 90.000 miembros en la década de 1990, a ser 260.000 en el año 2008, y a ser más de 467.000 miembros de más de 204 países en el año 2015. Y en cuanto a su certificación más popular, la de Project

¹ <http://www.pmi.org/>

Management Professional (PMP), en el año 2016 había más de 710.000 profesionales acreditados como PMP².

Resulta fundamental que la alta dirección de las organizaciones entienda la necesidad y conveniencia de optimizar sus capacidades en gestión por proyectos para conseguir que la práctica en gestión por proyectos sea adoptada universal, rápida y adecuadamente.

Conocer cómo es el proceso de toma de decisiones en las organizaciones cuando se trata de decidir si invertir o no en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos es un factor importante para poder tomar medidas que faciliten la rápida y adecuada adopción de la gestión por proyectos. Es importante conocer el proceso en sí pero también los criterios que se tienen en consideración, cuáles son y qué peso tiene cada uno de ellos.

Como se verá en el apartado 2.3, durante la revisión de literatura no se han encontrado investigaciones previas centradas en el problema de investigación planteado, por lo que el objetivo de este trabajo es familiarizarse con el fenómeno e identificar prioridades para estudios futuros.

1.4 Metodología

En este apartado introductorio sobre la metodología se presenta, brevemente, el paradigma y la metodología de investigación seguidas en este estudio. Posteriormente, en el capítulo 3 se desarrollará más en detalle y se justificarán dichos paradigma y metodología.

Un paradigma engloba un sistema de creencias sobre la realidad, la visión del mundo, el lugar que el individuo ocupa en él y las diversas relaciones que esa postura permitiría con lo que se considera existente (Flores Fahara, 2004). En el contexto de las investigaciones científicas, los paradigmas son un conjunto de conceptos o patrones de pensamiento, incluyendo teorías, métodos de investigación, postulados y estándares para lo que constituye una contribución legítima a un campo. Existen varias escuelas de pensamiento o paradigmas. En este estudio, el paradigma principal seguido ha sido el constructivismo, según el cual lo que se quiere es conocer el mundo real, no se pretende medir o controlarlo. Se busca conocerlo para entenderlo y reconstruirlo de la manera más fidedigna posible (Ramos, 2015).

El problema de investigación se centra en entender una toma de decisiones concreta. Es por esta razón que se centra más en la percepción de las personas que en un conjunto de variables medibles, lo cual ha llevado a que la metodología aplicada haya sido la cualitativa (en contraposición a la cuantitativa). Del mismo modo, el enfoque que se ha considerado más adecuado ha sido el de estudio de caso. Se realizaron entrevistas en profundidad (precedidas de unos breves cuestionarios previos) para recoger los datos. El

² https://en.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute

análisis de los datos obtenidos se hizo mediante transcripción literal de las entrevistas y la aplicación de los métodos de codificación “hipotético”, “por atributos”, “estructural”, y “de patrones” (Saldana, 2012). La codificación de las entrevistas y cuestionarios previos permitió construir unas conclusiones que, finalmente, se quisieron contrastar mediante una encuesta (on-line) posterior.

1.5 Estructura del documento

En el capítulo 2 se presenta la revisión de la literatura relacionada. Se comienza presentando someramente lo más relevante de la literatura previa en disciplinas relacionadas para, a continuación, revisar la literatura previa directamente relacionada con el problema de investigación planteado. Finalmente, se concluye que las preguntas de investigación planteadas (PI1 y PI2) no han sido suficientemente investigadas hasta la fecha.

En el capítulo 3 se describe la metodología básica utilizada para la recopilación de los datos que se usarán para dar respuesta a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas. En este capítulo se describen y justifican con detalle el número de entrevistas realizadas, la conveniencia del cuestionario previo, la selección hecha de la muestra (organizaciones y personas entrevistadas), y la razón para realizar la encuesta on-line de contraste posterior a las entrevistas y el método seguido en la misma.

En el capítulo 4 se presentan y analizan los datos del estudio de campo realizado, empezando por las entrevistas en profundidad realizadas y finalizando con la encuesta de contraste on-line llevada a cabo posteriormente.

Y por último, en el capítulo 5 se perfilan conclusiones generales, comparando los resultados obtenidos en esta investigación con los obtenidos por otros investigadores en estudios previos relacionados (y presentados en el capítulo 2).

1.6 Definiciones

-- Ver Glosario --

1.7 Delimitación del alcance, condicionantes y asunciones importantes

El alcance del proyecto de investigación ha estado condicionado por los recursos disponibles para realizarlo. Este estudio lo ha realizado un único investigador, el cual a su vez ha compaginado este estudio con su trabajo, que no tiene relación directa con el estudio, y con su situación familiar (padre de familia, tres hijos) y personal. Todo esto ha limitado el tiempo disponible, así como los plazos para realizar el estudio.

El trabajo de investigación aquí presentado tiene por tanto un alcance que fue delimitado en base a los condicionantes antes mencionados. Se trata de un estudio exploratorio, cualitativo, realizado principalmente entre los años 2012 y 2014 en las comunidades del País Vasco y Navarra (España), y centrado en la toma de decisión que realizan las organizaciones al considerar si invertir (o no) en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos. Así como el ámbito geográfico estaba delimitado, no se quiso restringir a priori el estudio a ningún tipo de organización concreta, ni por sector económico ni por tamaño, ni por ningún otro criterio.

La principal asunción hecha a priori en este estudio ha sido que la decisión de si invertir o no en mejorar las capacidades de gestión por proyectos en las organizaciones es tomada por la alta dirección de las mismas. Se asume por tanto que las decisiones en las organizaciones siguen, si no en todas al menos en la gran mayoría de las mismas, un proceso jerárquico, y que para decisiones de características como la que es objeto de estudio en esta investigación se escalan hasta la alta dirección para que sea ésta quien las tome.

Por otra parte, y a diferencia de otras disciplinas de gestión (como, por ejemplo, calidad o medioambiente), en la actualidad no existe un marco regulatorio ni, en la mayoría de los casos, presión suficiente de mercado que obligue a las organizaciones a certificarse en un determinado grado de cumplimiento con los estándares de mejores prácticas en gestión por proyectos. Caso de que hubiera un cambio en el marco regulatorio o en la presión del mercado, se asume que las condiciones del proceso de toma de decisión objeto de este estudio cambiarían radicalmente. En este supuesto, el interés pasaría de estar en conocer el proceso de toma de decisión, para poder influir en él y acelerar la implementación de mejoras en las capacidades en gestión por proyectos de las organizaciones, a estudiar cómo optimizar el proceso de implantación de las acciones de mejoras de dichas capacidades de gestión por proyectos.

1.8 Conclusiones sobre la introducción

En este capítulo se han establecido las bases para el resto del documento de tesis. En el mismo se han presentado el problema y las preguntas de investigación junto con las hipótesis de partida. También se ha justificado la necesidad de la investigación realizada, se ha descrito brevemente la metodología de investigación utilizada, y se han descrito las delimitaciones, condicionantes previos y las asunciones más importantes. En el siguiente capítulo se presenta la revisión de la literatura.

2 La adopción de sistemas de gestión de proyectos en las organizaciones. Revisión de literatura

2.1 Introducción

En este capítulo se revisa la literatura tanto de las disciplinas relacionadas (o campos relacionados o teoría de fondo) como de la disciplina o campo inmediato del problema de investigación (o teoría de enfoque).

Tal y como se presentaba en el apartado 1.2, esta tesis se centra en el problema de investigación relacionado con las características del proceso y con los criterios que la alta dirección de las organizaciones considera al decidir si invertir o no en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos. En torno a este problema de investigación hay dos disciplinas o campos relacionados principales, que son, por un lado, (i) la gestión por proyectos, y por otro (ii) la toma de decisiones.

En el apartado 2.2 se indicarán los estudios previos en las disciplinas relacionadas para luego, en el apartado 2.3, delimitar el problema de investigación indicando las partes del problema de investigación estudiadas en investigaciones previas. Finalmente, en el apartado 2.4, se identificarán y describirán las preguntas de investigación o hipótesis no contestadas en investigaciones previas.

2.2 Disciplinas relacionadas

2.2.1 La gestión por proyectos

2.2.1.1 Definición y orígenes

El diccionario Oxford define “*management*” (gestión) como³ “El proceso de tratar o controlar cosas o personas”, y el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española define “gestionar” como: “*ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo*”⁴.

En la gestión de las organizaciones, es habitual diferenciar entre los siguientes tres niveles:

- Gestores de primer nivel, que son quienes gestionan equipos de personas no gestoras, de trabajadores que están directamente relacionados con la prestación de los servicios o producción de los productos de la organización.
- Mandos intermedios, que incluye a todos los niveles intermedios entre los gestores de primer nivel y la alta dirección.

³ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/management>

⁴ <http://dle.rae.es/?id=JAQijnd>

- Alta dirección, que son quienes tienen responsabilidad sobre la toma de decisiones, la fijación de objetivos y planes que afectan a toda la organización.

A su vez, la gestión o administración de organizaciones (mayoritariamente empresas) se puede clasificar de diferentes maneras, siendo habitual que se haga en las siguientes seis ramas principales:

1. Gestión financiera
2. Gestión de recursos humanos
3. Gestión de las tecnologías de la información
4. Gestión de marketing
5. Gestión de operaciones y producción
6. Gestión estratégica

Surgiendo de la rama de gestión de operaciones y producción, pero en la mayoría de los casos teniendo una dimensión transversal a las organizaciones, otra serie de disciplinas o áreas de gestión han ido surgiendo. Entre ellas se encuentran la gestión de la calidad, la gestión medioambiental, o la gestión por proyectos, siendo esta última el principal foco de interés de este estudio.

De este modo, el Project Management Institute (PMI), la mayor asociación de profesionales y entidad acreditadora de capacidades en gestión por proyectos del mundo, define de la siguiente manera los proyectos: *“un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, un servicio o un resultado único”*, y la gestión de proyectos la define como: *“la aplicación de conocimiento, capacidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar los requerimientos de dicho proyecto”*⁵.

En cuanto a la gestión por proyectos (traducción libre de *“Organizational Project Management (OPM)”*), el PMI lo define como: *“un marco en el que se integran la gestión de carteras, programas y proyectos con los facilitadores organizativos para alcanzar los objetivos estratégicos”*⁶.

PMI, a su vez, define a los programas (de proyectos) como: *“un grupo de proyectos relacionados administrados de manera coordinada para obtener beneficios que no se pueden obtener al administrarlos individualmente”*, y a la gestión de programas (de proyectos) como *“la administración del programa es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del programa”*⁷.

⁵ <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

⁶ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon>

⁷ <https://www.pmi.org/learning/featured-topics/program>

Y, por último, PMI define a la gestión de la cartera de proyectos (*Project Portfolio Management*)⁸ como: “*la gestión centralizada de la cartera (de proyectos) que permite a la dirección ejecutiva alcanzar las metas y objetivos organizacionales a través de la toma de decisiones eficientes sobre carteras, proyectos, programas y operaciones*”.

Si bien ha habido proyectos desde siempre, la disciplina de gestión de proyectos como tal, como campo de estudio bien definido y organizado, no surgió hasta mediados del siglo XX. A principios de dicho siglo varios autores pusieron las bases que luego darían pie a la disciplina de gestión de proyectos. Por ejemplo, Henry Gantt creó varias técnicas de control y planificación del trabajo, la más famosa, el diagrama que lleva su apellido (Wilson, 2003). A su vez, Henri Fayol, definió las funciones principales de la gestión: planificación, organización, liderazgo y control (Wren et al., 2002). O por citar otro padre de la gestión organizacional, Frederick W. Taylor definió la administración o gestión científica (Taylor, 1911).

En la década de los 50 del siglo pasado la gestión de proyectos se reconoció como disciplina de gestión con entidad propia. En aquella época se inventaron técnicas de gestión del tiempo importantes como el método del camino crítico⁹ o la técnica de revisión y evaluación de programas (PERT en sus siglas en inglés)¹⁰. Por aquella época también se fundó la asociación americana de ingenieros de costes¹¹, la cual desarrolló técnicas avanzadas de gestión de costes en proyectos. En 1967 se fundó la asociación internacional de gestión de proyectos (IPMA por sus siglas en inglés) y dos años más tarde se fundó el PMI.

2.2.1.2 Relación entre gestión por proyectos y la implementación de la estrategia

En las últimas dos décadas y media diversas investigaciones han explorado desde muchos ángulos y perspectivas diferentes la relación entre la gestión por proyectos y la implementación de la estrategia de negocio. A finales de los años ochenta y principios de los noventa, Gareis (1989, 1991) acuñó la expresión “gestión por proyectos” en las organizaciones, identificando claramente la conexión entre la gestión de proyectos y la estrategia del negocio. En los noventa Pellegrinelli & Bowman (1994b) apuntaron que el enfoque orientado a proyectos y programas contribuye claramente a mayores probabilidades de éxito en la implantación de la estrategia del negocio. En la misma época McElroy (1996) también propuso la utilización de proyectos, programas y los consiguientes procesos de gestión, para la implantación del cambio estratégico, y Grundy (1998) mostró que también la gestión de proyectos se puede beneficiar de técnicas y herramientas de implantación de estrategia, particularmente en complejos proyectos multifuncionales.

⁸ <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/portfolio-management>

⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_path_method

¹⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Program_evaluation_and_review_technique

¹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/AACE_International

Ya al comienzo de este siglo, Hauc & Kovac (2001), tras una investigación basada en estudio de casos en Eslovenia, afirmaron que los procesos de gestión estratégica eran más eficientes cuando se aplicaba la gestión de proyectos en la implantación de la estrategia del negocio. Casi simultáneamente se publicaron diversos estudios que mostraron diferentes aspectos de la relación entre la gestión de proyectos y la implantación estratégica (Dietrich & Lehtonen, 2005; Longman & Mullins, 2004; Srivannaboon & Milosevic, 2006; Van Der Merwe, 2002).

Van Der Merwe (2002) defendió contundentemente que: *“las estrategias no fallan cuando se analizan o cuando se fijan los objetivos, fallan durante la implantación y, más en concreto, debido a la falta de una apropiada gestión de proyectos”*. Desde el punto de vista de los resultados de los proyectos, Alsudiri et al. (2013) encontraron que los proyectos fuertemente alineados con la estrategia de negocio obtenían mejores resultados que los que no lo estaban.

Recientemente se han publicado diversos trabajos sobre la aplicación de la gestión de proyectos al cambio organizacional. Gareis (2010) confirmó las conclusiones de algunos estudios anteriores, en el sentido de afirmar que los proyectos y los programas pueden ser aplicados para desempeñar los procesos de cambio permanentes en las organizaciones. Winch et al. (2012) distinguen entre proyectos como contenido de cambio y proyectos como el proceso de cambio en las organizaciones. Finalmente, otros autores afirman que la aplicación de la gestión de proyectos a la gestión del cambio organizacional mejora la tasa de éxito (Parker et al. 2013).

Por todo lo anterior, se podría afirmar que existe suficiente evidencia en el sentido de que la gestión de proyectos es una herramienta clave en la implantación eficiente de la estrategia de negocio de una organización. Sin embargo, parece haber una discordancia entre la percepción que la alta dirección tiene sobre el valor de las prácticas de gestión por proyectos y lo que los profesionales de la gestión por proyectos creen (Crawford 2007). Se aprecia una resistencia en la alta dirección a la involucración del gestor (o director) de proyectos en prácticas relacionadas con la estrategia, la definición del proyecto, la integración del proyecto y la comunicación. Además, parece ser que la alta dirección de las organizaciones no le presta demasiada atención a la gestión por proyectos (Asrilhant et al., 2007; Crawford, 2005). No obstante, el campo de estudio de la gestión por proyectos ha sido (y sigue siendo) objeto de interés.

Entre otros muchos aspectos, una de las áreas de estudio ha sido la relación entre una eficiente gestión por proyectos y el éxito en la implementación de la estrategia de la organización (Adler & Pollack, 2014; Carvalho et al., 2015; R Gareis, 1989, 1991; Hauc & Kovac, 2001; McElroy, 1996; Parker, D., Verlinden, A., Nussey, R., Ford, M., Pathak, 2013; Patah & Carvalho, 2016; Pellegrinelli & Bowman, 1994a).

Otro aspecto estudiado es el del nivel de madurez de las organizaciones en sus capacidades de gestión de proyectos, que, sorprendentemente es relativamente bajo (Pennypacker & Grant, 2003; Pmsolutions, 2014; Pretorius et al., 2012; Supi, 2005).

2.2.1.3 Diversidad de tipos de proyecto

Un factor muy importante, probablemente esencial, a la hora de valorar el éxito o fracaso de la implementación de la gestión por proyectos, es el de las enormes diferencias que puede haber entre unos y otros proyectos. Si bien ambos ejemplos entrarían en la definición de gestión de proyectos que veíamos antes, poco o nada tienen que ver el diseño y ejecución de una piscina en una vivienda particular con la construcción del túnel de la mancha que une por ferrocarril Gran Bretaña y Francia.

En la realidad existe una gran diversidad de proyectos, algunos pequeños otros grandes, algunos muy complejos técnicamente y otros que aplican métodos y tecnologías de sobra conocidas, algunos localizados geográficamente y otros con equipos distribuidos por múltiples países, culturas, etc. Shenhar & Dvir (1996) presentaron una teoría de gestión de proyectos tipológica bidimensional, siendo una dimensión la incertidumbre tecnológica y la otra el alcance del sistema. Parece claro que las capacidades de gestión por proyectos y el nivel de madurez que es necesario para un caso y el otro no son comparables.

2.2.1.4 Valor de la gestión por proyectos

El valor real resultante de las inversiones en la gestión por proyectos ha sido siempre difícil de definir, y aún más de medir. Para determinar el valor medible de la gestión de proyectos mediante un estudio riguroso, el PMI solicitó en 2004 propuestas de investigación orientadas a diseñar la cuantificación del valor de la gestión de proyectos. El resultado del equipo de investigación seleccionado se plasma en una monografía que documenta los tres años de trabajo de campo y análisis interdisciplinario llevados a cabo entre mayo de 2005 y junio de 2008 (Thomas & Mullaly, 2008). El estudio sigue un enfoque multi-metódico (cualitativo y cuantitativo), con una muestra de 65 organizaciones de todos los continentes excepto África, de diferentes sectores, y con diferentes niveles de madurez en su gestión por proyectos. Los investigadores buscaron pruebas convincentes del valor de la gestión de proyectos reconocida por las organizaciones cuando la gestión del proyecto se implementa apropiadamente. Entre sus conclusiones consta que el contexto influencia en la implementación de la gestión de proyectos lo cual es determinante en la percepción de valor de la gestión de proyectos. En más de la mitad de los casos estudiados se pudo demostrar valor tangible y en la gran mayoría se pudo demostrar valor intangible. El valor ganado se percibe en mejoras en áreas como la toma de decisiones, la comunicación, cultura de trabajo efectiva, o eficiencia organizativa. También descubrieron que la realización de valor intangible se correlaciona con el nivel de madurez (en gestión por proyectos) de la organización. Otra

conclusión de su estudio es que una correcta implementación de la gestión de proyectos y el valor percibido están muy influenciados por la cultura (del país, de la organización y del modo en que se entiende la gestión de proyectos – control VS liderazgo).

Resulta significativo el estudio longitudinal de Adler & Pollack (2014) en pequeñas y medianas empresas australianas (menores de 200 trabajadores), donde probaron y confirmaron la hipótesis de que el uso de la gestión de proyectos para abordar las actividades fundamentales del negocio tiene un impacto significativo en la productividad del negocio. No sólo eso, sino que encontraron que la gestión de proyectos tiene mayor impacto en la productividad que habilidades científicas y de investigación, habilidades profesionales, habilidades ingenieriles, habilidades para el soporte de las tecnologías de la información, habilidades de marketing y habilidades de gestión del negocio. Sugieren que las organizaciones interesadas en incrementar su productividad deberían aumentar su inversión en habilidades en gestión de proyectos frente a habilidades en las disciplinas mencionadas.

Hoy en día está aceptado que la adopción por parte de las organizaciones de prácticas eficaces y eficientes de gestión de proyectos, programas y carteras de proyectos, es un elemento clave para la consecución del éxito de los mismos. Eso se debe a que permite la alineación de la estrategia de la organización con su ejecución, consiguiendo el máximo beneficio posible con los siempre limitados recursos disponibles (Grundy, 1998; Meskendahl, 2010; Srivannaboon & Milosevic, 2006). Desde el punto de vista de la organización que lleva a cabo el desarrollo de un proyecto, la existencia de una relación positiva entre los esfuerzos que realiza en mejorar su gestión de proyectos y el éxito del proyecto es crítica para que se mantengan esos esfuerzos (Carvalho et al., 2015).

2.2.1.5 Factores de éxito y fracaso en la gestión por proyectos

Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok (2009) presentan una exhaustiva revisión de literatura sobre el estudio de qué se considera “éxito” en el contexto de la gestión de proyectos. Además de la revisión de literatura, realizan una encuesta a profesionales de gestión por proyectos. En las conclusiones de su estudio sugieren que, la discrepancia entre los resultados de su encuesta y la literatura se explica porque existen diferentes definiciones de qué es éxito en el contexto de los proyectos. Los resultados de la encuesta realizada muestran que, al contrario de lo que se menciona en la literatura, el apoyo de la alta dirección resultó ser la medida más importante del éxito del proyecto. El "tiempo" y la "calidad" y su proceso, por otra parte, no fueron considerados como criterios críticos del éxito.

Por otro lado, Shi (2011) argumenta que una implementación exitosa de mejoras de gestión por proyectos en una organización requiere de una combinación de capacidades “duras” y otras “blandas”. Por “duras” se refiere a las tradicionales capacidades como el

uso de estándares, herramientas, formación, etc. Y por “blandas” se refiere a las relacionadas con la cultura de gestión por proyectos de la organización, así como a la percepción que de ésta se tenga en la misma y de su impacto en la consecución de su estrategia y objetivos. Para facilitar dicha adopción, Shi propone el Value Adding Path Map (VAPM), que consiste en una guía paso a paso de cómo implementar mejoras de las capacidades de gestión por proyectos en las organizaciones. Por su parte, Carvalho et al. (2015) afirman que la relación entre los aspectos “blandos” de la gestión de proyectos y el éxito de los proyectos no está suficientemente estudiada.

Ekrot et al. (2016) encontraron una mejora en la valoración media de éxito de los proyectos de una organización cuando se proporciona a los gestores (o directores) de proyectos de perspectivas de desarrollo en gestión de proyectos, como puede ser una carrera profesional u oportunidades de mejora de las cualificaciones personales.

En un interesante estudio, Fernandes et al. (2014) presentan un marco teórico en el cual identifican iniciativas de mejora de gestión por proyectos y 26 factores relacionados con la adopción (ellos usan el término *embeber*) de dichas iniciativas. En sus conclusiones indican que este marco se podría usar para educar, influenciar y convencer a quienes han de decidir sobre si adoptar o no las iniciativas de mejora de gestión por proyecto.

En esta misma línea, un estudio sobre las posibles causas de resistencia a la adopción de mejores prácticas en gestión de proyectos en organizaciones serbias, Cicmil et al., (2009) sugiere que las razones tanto para la adopción como para el rechazo podrían estar en circunstancias complejas y disonantes de transición, historia, tradición cultural, valores sociales e identidades de los miembros individuales de la organización.

Más recientemente, la inteligencia artificial se está utilizando para estimar las posibilidades de éxito de los proyectos, en ocasiones incluso desde estadios muy tempranos. Las herramientas de inteligencia artificial son más precisas que las herramientas tradicionales basadas en modelos estadísticos. Sin embargo, algunos de los modelos revisados tienen debilidades y limitaciones que indican que los gestores de proyectos deben seguir utilizando el juicio de expertos y comparar los resultados de inteligencia artificial con las herramientas tradicionales antes de tomar una decisión (Magaña Martínez & Fernández-Rodríguez, 2015).

2.2.1.6 Implantación eficiente de la gestión por proyectos

Como comentábamos antes, existe una aparente contradicción entre, por un lado, la relación probada entre éxito en implementación de la estrategia y una eficiente gestión de proyectos y, por otro lado, el insuficiente interés y determinación de la alta dirección en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos. La respuesta a esta aparente contradicción podría estar en la palabra “eficiente”, en concreto en inversiones en mejorar capacidades de gestión por proyectos que no han redundado en significativas

mejoras en eficiencia. Esta cuestión ha sido abordada desde hace tiempo, y es todavía un área abierta de investigación (Avots, 1969; Belassi & Tukel, 1996; T. Cooke-Davies, 2002; de Wit, 1988; Dvir et al., 2006; Lim & Mohamed, 1999; Mir & Pinnington, 2013; Pinto & Slevin, 1987; Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2002).

Una incorrecta aplicación de la gestión de proyectos puede evitar que las organizaciones obtengan mucho valor de la misma (Shi, 2011), por lo que la adopción de las mejores prácticas de la gestión de proyectos debe ser eficiente. Para Wikström et al. (2010) eficiente significa flexible y adaptada a los diferentes contextos y diferentes modelos de negocio en el “negocio de los proyectos”. Artto & Wikström (2005) definieron negocio de los proyectos como la parte de los negocios relacionada directa o indirectamente con los proyectos, con el propósito de lograr los objetivos de una empresa o de varias empresas. Además, para ellos los proyectos son parte del negocio en general y una parte central del desarrollo, del enfoque estratégico y del mantenimiento de la competitividad de la empresa.

Muchos autores han estudiado la eficiencia de la gestión de proyectos mediante la identificación y desarrollo de los denominados factores críticos de éxito, los cuales, si están presentes, mejorarán la eficiencia de la implantación de la gestión de proyectos. Además, ese estudio ha sido abordado desde diferentes ángulos. Por ejemplo, algunos investigadores han estudiado las percepciones que los diversos involucrados tienen acerca de lo que significa el éxito de un proyecto (L. Crawford, 2005; Davis, 2013, 2016). También se ha estudiado si esos factores críticos de éxito dependen del sector de actividad, de la fase del ciclo de vida del proyecto en que se esté (Pinto & Covin, 1989; Tishler et al. 1996), de las políticas organizacionales (Pinto, 2000), del efecto de la estandarización de la gestión de proyectos (Milosevic & Patanakul, 2005), del efecto de la intensidad del compromiso de los involucrados internos de la cartera de proyectos (Beringer et al. 2013), o de la influencia de los sistemas de información de gestión de proyectos (Raymond & Bergeron, 2008).

Así mismo, el soporte de la alta dirección de la organización como un factor de éxito clave en la gestión de proyectos ha sido ampliamente abordado (Boonstra, 2012; Khazanchi & Reich, 2008; Young & Jordan, 2008; Young & Poon, 2013; Zwikael, 2008). Otros investigadores se han interesado por la influencia que la gestión de los recursos humanos tiene en el éxito del proyecto (Belout & Gauvreau, 2004; Bryde, 2008) o en la obtención de ventajas competitivas a partir de los proyectos de implantación de sistemas ERP (Ram et al. 2014). También se ha abordado el estudio de las posibles diferencias entre los factores críticos de éxito por sectores de actividad. Entre otros, Pandremmenou et al. (2013) analizaron los proyectos de inversión, Alzahrani & Emsley (2013) y Gudienè et al. (2013) los proyectos de construcción, Milosevic & Patanakul (2005) los proyectos de desarrollo en industrias y Chang et al. (2013), Dvir et al. (2006) y Tishler et al. (1996) los proyectos de defensa. Todorović et al. (2015) analizan cómo el análisis del éxito del proyecto mediante los factores críticos

de éxito tiene una influencia muy positiva en la adquisición y transferencia de conocimiento. En definitiva, los factores críticos de éxito de la gestión de proyectos han sido ampliamente investigados, y todavía en la actualidad son una cuestión que despierta atención en la comunidad científica.

Joslin & Müller (2015) han confirmado la relación entre una metodología de gestión de proyectos y el éxito del proyecto. En su estudio la aplicación de una metodología de gestión de proyectos explica el 22.3% de la variación en el éxito del proyecto. Además, han analizado el papel que los diferentes contextos de gobernanza pueden jugar. Así, la gobernanza es un cuasi-moderador, de manera que un director de proyecto debe tenerla en cuenta a la hora de elegir la metodología adecuada a utilizar.

Carvalho et al. (2015) han estudiado la influencia del entorno nacional, la complejidad del proyecto y el sector industrial al relacionar la relación entre la gestión de proyectos y el éxito de los mismos. Sus resultados confirman estudios previos que resaltan la influencia que la complejidad del proyecto y el sector industrial tienen sobre el desempeño del proyecto. Encuentran además diferencias significativas entre los países estudiados (Brasil, Chile y Argentina), de modo que cada país tiene un perfil propio de éxito del proyecto. Por ejemplo, los mejores resultados económicos se encontraron en Argentina y los relativos a los plazos en Brasil.

Shi (2011) propone una clasificación en cuatro grupos de iniciativas de mejora en las capacidades gestión por proyectos: i) procesos, herramientas y técnicas; ii) aprendizaje de personas y organizacional; iii) sistema de gestión general; y iv) cultura de gestión de proyectos. Basado en la clasificación anterior, en una exhaustiva revisión bibliográfica y en una encuesta propia, Fernandes et al. (2014, 2015) desarrollan una relación de iniciativas de mejora en gestión de proyectos que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2 - Iniciativas de mejora en gestión de proyectos. Fuente: Fernandes et al. (2014, 2015).

Tipo	Iniciativa de mejora	Descripción
Procesos, herramientas y técnicas	Implementar procesos de gestión de proyectos estandarizados y adaptados a la organización	Estandarización de los procesos de gestión de proyectos de la organización. Adaptación de los procesos a proyectos particulares.
	Implementar herramientas y técnicas de gestión de proyectos estandarizadas y adaptadas a la organización	Estandarización de las herramientas y técnicas de gestión de proyectos de la organización. Adaptación de los las herramientas y técnicas a proyectos particulares.
	Implementar un sistema de información de gestión	Estandarización del sistema de información de gestión de proyectos de

	de proyectos estandarizado y adaptado a la organización	la organización. Adaptación del sistema de información a proyectos particulares.
Aprendizaje personal y organizacional	Proporcionar formación en gestión de proyectos	Desarrollo de formación en gestión de proyectos para todos los involucrados de la organización
	Gestionar las competencias en gestión de proyectos	Establecimiento de un proceso para asegurarse de que todos los involucrados internos del proyecto tienen la suficiente experiencia y conocimiento.
		Evaluación de las competencias de los trabajadores implicados, incluidos ejecutivos, directores de proyecto y miembros de equipos.
		Evaluación del desempeño en gestión de proyectos en términos de alcance, tiempo, coste y calidad durante el ciclo de vida del proyecto, para informar la evaluación de los trabajadores.
		Existencia de una relación interna de competencias en gestión de proyectos, que se actualiza.
		Establecimiento de comunidades internas de gestión de proyectos.
	Desarrollar una cultura de aprendizaje	Desarrollo de una cultura de aprendizaje a través de un sistema de gestión del conocimiento o de un liderazgo proactivo enfocado a compartir conocimiento.
	Profesionalizar al gestor (o director) de proyectos	Profesionalización del rol de director de proyectos, de modo que dedique casi el 100% de su trabajo a actividades de gestión de proyectos
Desarrollar una carrera profesional para todos los roles de la gestión de proyectos	Desarrollo de una carrera profesional para la gestión de proyectos, para asegurarse de que la organización tiene suficiente personal con la formación necesaria y con motivación para la	

		mejora de sus competencias en gestión de proyectos.	
Sistema general de gestión	Integrar el sistema de gestión de proyectos con el sistema general de gestión	Alineación de las actividades de gestión de proyectos con las actividades de la organización (por ejemplo, la planificación estratégica estrechamente ligada a la identificación y priorización de proyectos)	
	Desarrollar una infraestructura de apoyo	Creación de una oficina de gestión de proyectos o estructura similar	
	Desarrollar una estructura organizacional que empatee con el proyecto		Creación de una estructura organizacional compatible con las prácticas de gestión de proyectos (por ejemplo, una estructura por proyectos o de matriz fuerte para que la asignación de recursos sea orientada al proyecto)
			Incremento de la autoridad de los directores de proyecto en el proceso de gestionar proyectos, por ejemplo, mediante incentivos o penalizaciones al desempeño de los miembros del equipo.
			Logro de respeto al rol de director de proyectos por parte de todos los departamentos de la organización.
	Benchmarking para evaluar la gestión de proyectos y la mejora continua		Benchmarking interno para evaluar la gestión de proyectos y la mejora continua.
		Benchmarking para evaluar la gestión de proyectos y la mejora continua utilizando estándares de mercado de la gestión de proyectos, como por ejemplo un modelo de madurez.	
Cultura de gestión de proyectos	Desarrollar una conciencia del valor de la gestión de proyectos en todo el personal	Desarrollo de conciencia de la importancia de la gestión de proyectos entre el personal.	
	Desarrollar una comprensión básica de las prácticas organizacionales	Desarrollo de una comprensión básica de las prácticas de gestión de proyectos, sus propósitos y sus beneficios entre	

	de gestión de proyectos entre todos los involucrados del proyecto	todos los empleados implicados en las actividades del proyecto.
	Establecer prácticas de gestión de proyectos como estándares internos	Establecimiento de prácticas de gestión de proyectos como requisito estándar para los proyectos.

Una vez elegidas las iniciativas concretas de mejora hay que llevarlas a cabo. Fernandes et al. (2014) defienden el término incrustación en la organización frente a mera adopción. Para ello se basa en modelos de innovación, con cuatro factores clave para el proceso: difusión, diseminación, implantación y hacer rutina. La difusión se refiere a la propagación pasiva de las innovaciones (por ejemplo, un fenómeno pasivo de influencia social). La diseminación implica esfuerzos activos y planificados para convencer a grupos objetivo para que adopten una innovación. Mediante la implantación, y también mediante esfuerzos activos y planificados, la innovación queda establecida en la organización. Al convertir en rutina una innovación ésta se institucionaliza y su uso pasa a ser el habitual en la organización. De forma semejante al caso anterior, es decir, basados en una exhaustiva revisión bibliográfica y en una encuesta propia, la propuesta de factores clave para la incrustación de la gestión de proyectos en una organización queda recogida en la siguiente tabla.

Tabla 3 Factores para la incrustación de la gestión de proyectos en la organización. Fuente: Fernandes et al. (2014, 2015).

Tipo	Iniciativa de mejora	Descripción
Adoptante y adopción	Utilidad percibida	La utilidad percibida por el adoptante de la iniciativa de mejora en gestión de proyectos (por ejemplo, la medida en que una persona cree que el uso de una práctica determinada de gestión de proyectos tiene beneficios y mejorará su desempeño)
	Facilidad de uso percibida	La facilidad de uso de la iniciativa de gestión de proyectos percibida por los adoptantes (por ejemplo, la medida en que una persona cree que el uso de una práctica de gestión de proyectos no supondrá mucho esfuerzo si la complejidad es baja).
	Motivación del adoptante	Adoptantes altamente motivados
	Predisposición al cambio	Adoptantes que están predispuestos al cambio (por ejemplo recursos no acomodados y deseo de aprender más y hacerlo mejor)

	Naturaleza de la decisión de adopción - obligatoriedad	Si la decisión de adopción de una iniciativa de mejora en gestión de proyectos es obligatoria u opcional.
Comunicación e influencia	Demostración del valor de la iniciativa de mejora en gestión de proyectos	La demostración del valor que la iniciativa de mejora de la gestión de proyectos para el adoptante y la organización, como por ejemplo beneficios directos e indirectos.
	Involucración de los implicados	Involucración de los implicados en el proceso de diseño e implantación de la iniciativa de mejora en gestión de proyectos.
	Opinión de los líderes y soporte	Existencia de personas que son capaces de influir informalmente a los nuevos adoptantes al uso de prácticas de gestión de proyectos (líderes de opinión).
		La existencia de personas que dan soporte al cambio, ayudando en la implantación y en la conversión de procesos en rutinas.
Contexto interno	Recursos suficientes	La organización tiene recursos suficientes que puede canalizar para apoyar las iniciativas de mejora en gestión de proyectos.
	Presupuesto	La organización tiene un sólido presupuesto para utilizarlo en prácticas de gestión de proyectos
	Madurez en gestión de proyectos	Nivel de madurez en proyectos de la organización (por ejemplo, si la madurez es alta es más fácil asimilar iniciativas de mejora en gestión de proyectos)
	Presión para el cambio	La organización percibe que la situación es intolerable y que un cambio es necesario.
	Capacidad de absorción del nuevo conocimiento	Habilidad de la organización (de las personas) para, de forma sistemática, identificar, capturar, interpretar, compartir y recodificar nuevo conocimiento para implantarlo y usarlo de manera efectiva.
Contexto externo	Requisito de un involucrado externo	La percatación de que organizaciones similares han hecho o planean hacer la misma iniciativa de mejora en gestión de proyectos (prácticas de gestión de proyectos inter-organizacionales).

	Prácticas de gestión de proyectos inter-organizacionales	Presión de clientes o suministradores para adoptar una nueva práctica de gestión de proyectos (requisito de involucrado externo)
	Entorno económico inestable	Entorno económico turbulento que presiona a las organizaciones para ser más competitivas y asimilar prácticas de gestión de proyectos mejoradas.
	Cultura ambiental	Cultura en la que la organización puede ser contextualizada.
Implantación	Prueba	La iniciativa de mejora en gestión de proyectos es probada sobre una base limitada para demostrar los beneficios de las prácticas de gestión de proyectos y para adaptarlas mejor.
	Implantación gradual	Implantación gradual de las iniciativas de mejora en gestión de proyectos.
	Formación específica	Existencia de una formación apropiada y específica para la operatividad de la iniciativa de mejora de la gestión de proyectos.
	Adaptación-reinvención	La iniciativa de mejora en gestión de proyectos es adaptada y modificada de cara a adaptarla a las necesidades de la organización.
	Integración con las prácticas existentes	Integración de la iniciativa de mejora de la gestión de proyectos con las prácticas existentes.
	Colaboración externa	Involucración de personal externo a la organización con experiencia acerca de los beneficios de la gestión de proyectos.
Hacer rutina	Realimentación de impactos de mejoras en gestión de proyectos	La organización recoge y proporciona continua realimentación sobre los impactos de las mejoras en gestión de proyectos.
	Proceso de aseguramiento de la calidad de gestión de proyectos	Existencia de un proceso implantado de aseguramiento de la calidad de gestión de proyectos, para monitorizar el cumplimiento de los estándares de la organización en gestión de proyectos y para recoger la realimentación sobre cómo mejorar la aplicación de las prácticas de mejora en gestión de proyectos.

	Resultados del adoptante	Responsabilidad del adoptante. Por ejemplo, si hay consecuencias que podrían ser positivas (recompensas) o negativas (penalizaciones) los responsables de proyecto cumplan o no con las prácticas estandarizadas de gestión de proyectos.
--	--------------------------	---

2.2.1.7 Madurez en la gestión por proyectos

Por otro lado, aunque todavía hay cierta controversia sobre la cuestión (Mullaly & Thomas, 2010; Shi, 2011), actualmente la línea de pensamiento que predomina es que hay una correlación entre niveles altos de madurez en gestión por proyectos y niveles altos de desempeño organizacional. Los niveles de madurez en gestión por proyectos son evaluados mediante la utilización de modelos de madurez. En las últimas décadas se han definido y aplicado varios modelos de madurez. Estos modelos permiten comparar las prácticas actuales de la organización con un conjunto de “buenas prácticas”, obteniendo información a modo de benchmarking, y permitiendo identificar fortalezas y debilidades, así como preparar un plan de mejora (Khoshgoftar & Osman, 2009). Sin embargo, en la práctica parece complicado, a partir de un gran conjunto de indicadores, direccionar a una organización en una serie de fases lógicas, económicas y razonables (Shi, 2011), de ahí que como veíamos antes haya propuesto el Value Adding Path Map (VAPM).

Diversos estudios demuestran que, en la mayoría de las organizaciones evaluadas, el nivel de madurez en gestión de proyectos, programas y carteras de proyecto es todavía bajo (Crawford & Al., 2007; Grant & Pennypacker, 2006; Pretorius et al., 2012; Supi, 2005).

Por otro lado, el nivel de madurez varía dependiendo de la industria-sector. Por ejemplo, mientras que la industria petroquímica y de defensa puntúan relativamente alto en la mayoría de las dimensiones de la gestión de proyectos, en general el resto de las industrias presentan niveles todavía bajos en múltiples dimensiones (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003; Supi, 2005). También resulta interesante el dato de que se ha encontrado que es más alta la madurez a nivel de gestión de proyectos que a nivel de programas y carteras de proyectos (Andersen & Jessen, 2003).

2.2.1.8 Motivación sobre invertir o no en otros modelos de gestión

Si deseamos tener una implantación más eficiente de la estrategia del negocio a través de una eficiente (y exitosa) implantación de la gestión de proyectos, deberemos entender las percepciones de la alta dirección con respecto a la gestión de proyectos, así como cómo podría ser motivada para invertir en la adopción de prácticas de gestión de

proyectos más eficientes. Esas prácticas más eficientes podrían provenir, presumiblemente, de un incremento del nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos.

Existe abundante investigación publicada relativa a la motivación para la implantación de sistemas de gestión de la calidad o medioambiental en las organizaciones (Fryxell et al., 2004; Gonza & Gonza, 2005; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013; J. Ruzevicius, 2004; Jara García & Santos García, 2009; Kammoun & Aouni, 2013; Morrow & Rondinelli, 2002; Pan, 2003; Podgóski, 2006; Quazi et al., 2001; Sampaio et al., 2010). Los estudios relativos a la adopción de sistemas de gestión de la calidad o medioambiental muestran que las motivaciones externas, como los clientes o la regulación del mercado, son en muchos casos las que más influyen, aunque al final de las implantaciones los mayores beneficios encontrados son de tipo interno, como una mejor definición de roles y responsabilidades o una mejor comunicación (Fryxell et al., 2004; J. Ruzevicius, 2004; Kammoun & Aouni, 2013; Massoud et al. 2010; Prajogo et al. 2012).

Desde una perspectiva de sistemas integrados de gestión, una investigación llevada a cabo en Italia concluyó que las fuerzas motoras eran los mercados (clientes, imagen y competitividad), recursos humanos (para reducir la falta de conocimiento y las dificultades de gestión) y la mejora continua basada en el ciclo de Deming (Salomone, 2008). En lo que se refiere a las barreras, Simon et al. (2013) realizaron un estudio en el sector químico. Las dificultades iniciales como la falta de recursos humanos o la falta de motivación de los empleados afloran también durante el proceso de integración.

En la mayoría de los casos, una empresa que decide adoptar nuevos elementos de gestión de proyectos, o mejorar los existentes, ya dispone de sistemas de gestión previos, y en particular la ISO 9000. Por tanto, una cuestión no menor es la convivencia entre los sistemas de gestión de la empresa. Apenas existen trabajos en la literatura que aborden la integración, convivencia o relación entre sistemas de gestión de proyectos y otros sistemas de gestión. Bryde & Robinson (2007) se centran en la influencia que la existencia de un programa de gestión total de calidad tiene en las prácticas de gestión de proyectos de una organización. Tras un estudio vía cuestionario en empresas de Reino Unido, la principal conclusión a la que llegaron era que las organizaciones con un programa de gestión total de la calidad estaban más centradas en los clientes en el marco de la gestión de sus proyectos.

En general, las motivaciones para iniciar un proceso de integración de sistemas de gestión son de diverso tipo, como por ejemplo regulatorias, financieras, de mercado, sociales y operativas (Asif *et al.* 2009). Oskarsson & von Malmorg (2005) identificaron, por un lado, la previsión de una estructura de gestión más simple y eficiente y, por otro, una conexión más estrecha entre los aspectos de gestión específicos de una disciplina y

los valores centrales del negocio. Finalmente, Salomone (2008) menciona los mercados, los recursos humanos y la mejora continua.

No existe un estándar internacional para la adopción de sistemas de gestión integrados. Se han propuesto diversos modelos que en la práctica son escasamente utilizados (Bernardo et al. 2015). Además, la posibilidad de fallo en la integración de sistemas no ha sido investigado (Gianni & Gotzamani, 2015).

Los ejemplos más ampliamente estudiados son los que se refieren a la integración de sistemas ISO, y en particular los referentes a ISO9000 e ISO14000. Bernardo et al. (2015) afirman que la decisión de integrar sistemas es interna en la mayoría de los casos. Además, en una revisión bibliográfica, encontraron que los beneficios obtenidos con la integración son mayores que considerando los beneficios de cada sistema por separado. Su et al. (2015) argumentan que el momento en el que una firma implementa un estándar ISO, con respecto a la competencia, tiene beneficios estratégicos, aunque esos beneficios dependen de la capacidad de absorción (experiencia previa con ISO 9000) y el nivel competitivo del sector.

Con respecto a los aspectos que pueden influir la adopción de nuevas prácticas de gestión, Daniel et al. (2012) han probado que son múltiples y de diverso tipo, incluyendo los de tipo racional, emocional y condicionados socialmente. Otros estudios semejantes son los llevados a cabo por Daniel et al. (2008), Leseure et al. (2004), Mol & Birkinshaw (2009), Wright et al. (2012), and Wu (2010).

Se recoge a continuación una lista ilustrativa de algunos estudios sobre la motivación para adoptar determinados sistemas de gestión. Los resultados son muy numerosos, y no siempre consistentes. Una falta de motivación puede tener como consecuencias pasividad, aceptación fingida, sabotaje o rechazo total al uso de la nueva práctica (Fernandes & Araújo, 2016). En cualquier caso, no se trata de una recopilación exhaustiva, sino ilustrativa de las diversas motivaciones encontradas para la adopción de nuevas prácticas.

Tabla 4 – Algunos estudios previos sobre motivación en la adopción de diferentes tipos de sistemas de gestión

Sistema de gestión	Autor(es)	Motivaciones	Observaciones
ISO 9000	Kim, Kumar, & Kumar (2011)	Cinco factores de motivación: relacionados con la calidad, relacionados con las operaciones, relacionados con la competitividad, relacionados con la presión externa, relacionados con la imagen organizacional.	Basado en una revisión sistemática de la literatura. También se identifican los factores críticos de éxito, así como los impactos en la implementación.

ISO 9001 & ISO 14001	Heras-Saizarbitoria & Boiral (2013)	No existe un consenso claro para identificar los principales impulsores para adoptar las normas del sistema de gestión. La mayoría de las encuestas anteriores se basan en la opinión de los directivos (y no en la opinión de los empleados o clientes). Existen diferencias regionales en la motivación para adoptar normas específicas.	Basado en una revisión bibliográfica. Diversas áreas de investigación se identifican en torno a temas como beneficios, impactos, niveles de implementación, integración, etc.
ISO 14001	Fryxell et al. (2004)	Las principales motivaciones fueron asegurar el cumplimiento normativo, mejorar la reputación de la empresa y mejorar el desempeño ambiental, en ese orden.	Estudio realizado en China. Su objetivo es identificar la influencia de las motivaciones en la percepción de efectividad de la implementación del sistema de gestión.
ISO 14001	Zutshi & Sohal (2004)	Las razones más importantes para la adopción ordenaron: Mejorar la imagen corporativa, identificar posibles áreas de mejora, asegurar la identificación continua y la implementación de oportunidades de producción más limpia, monitorear objetivos establecidos y cumplir con los requisitos regulatorios existentes.	Estudio realizado en Australia y Nueva Zelanda. También se identifican impedimentos y beneficios.
Knowledge management system	Lin (2013)	La preparación organizacional, los beneficios esperados y la capacidad de aprendizaje organizacional influyen en la adopción del sistema de gestión del conocimiento o en la intención de continuar usando.	Estudio sobre las empresas taiwanesas que han planeado o implementado recientemente proyectos de gestión del conocimiento.
Supply chain management system	Cao, Gan, & Thompson (2013)	Las empresas tienden a adoptar sistemas de gestión de la cadena de suministro si se ajustan a sus principales procesos empresariales y hay una externalidad de red para adoptar tales sistemas. Las dos	Una investigación multi-teórica. Encuesta sobre empresas de EE.UU. Externalidad de red o efecto de red se refiere a la situación de que el

		fuerzas mencionadas interactúan con el número de usuarios del sistema.	valor de una innovación depende del número de adoptantes anteriores de esa innovación.
Electronic supply chain management system	Lin (2014)	Las empresas con ciertos beneficios percibidos, los costos percibidos, el apoyo de la Alta dirección, la capacidad de absorción y la presión competitiva tienen más probabilidades de adoptar un sistema electrónico de gestión de la cadena de suministro. Si bien el contexto tecnológico es un determinante importante de la decisión de adoptar, no tiene ningún efecto directo sobre el alcance de la adopción electrónica del sistema de gestión de la cadena de suministro.	Estudio de empresas taiwanesas, de aquellas que han adoptado un sistema de gestión de cadenas, así como de aquellas que no han adoptado tal sistema de gestión.
ISO 22000 – Food safety management system	Fernando, Ng, & Yusoff (2014)	El principal motivo para adoptar un sistema de inocuidad de los alimentos era mejorar la calidad de los productos, mientras que los factores externos eran la conciencia de los consumidores sobre la inocuidad de los alimentos y la intensificación de la industria para aumentar la confianza de los consumidores.	Estudio sobre empresas del norte de Malasia
ISO 22000 – Food safety management system	Escanciano & Santos-Vijande (2014)	Si bien hay presiones externas que llevan a las empresas a adoptar un SGSA basado en ISO 22000, las razones más determinantes en esta decisión son de naturaleza interna, específicamente el deseo de mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad	Estudio de empresas españolas. Se identifican las barreras de adopción de la norma, así como la ignorancia del potencial estándar y de los costos de adopción asociados.
Internet-based inter-organizational	Soliman & Janz (2004)	Los factores críticos en la adopción son las presiones de los socios comerciales, la presión de los competidores, el establecimiento de costos, la confiabilidad de la red, la	Estudio de organizaciones relacionadas con el consumidor. Entrevistas a miembros del Consejo

informatio n systems		seguridad de los datos, la escalabilidad, la complejidad, el apoyo de la Alta dirección y la confianza entre los socios comerciales.	de Gestión Logística de Estados Unidos.
-------------------------	--	--	---

2.2.2 La toma de decisiones

La toma de decisiones consiste en el proceso cognitivo que resulta en la selección de una opción entre varias posibilidades alternativas. El proceso de toma de decisiones consiste en identificar y elegir entre las alternativas identificadas. La elección se hará teniendo en cuenta la información disponible, de manera más o menos racional, pero casi siempre influenciada por los valores y preferencias de quien ha de tomar la decisión (Al-Tarawneh, 2012).

La teoría de la decisión es un área de estudio multidisciplinar, relacionada con diversas ramas de la ciencia, como la Administración, la Economía y la Psicología (basados en perspectivas cognitivo-conductuales). Conciernen a la forma y al estudio del comportamiento y fenómenos psíquicos de aquellos que toman las decisiones (reales o ficticias), así como las condiciones por las que deben ser tomadas las decisiones (Steele & Stefánsson, 2016).

Según la teoría de la decisión hay dos maneras de entender la toma de decisiones. Una es la normativa (o prescriptiva), que busca la identificación de la mejor decisión que pueda ser tomada y asume que la persona que tiene que tomar decisiones es capaz de estar en un contexto en el que tiene completa información y es capaz de calcular con precisión y de manera completamente racional cuál es la mejor decisión posible. Según este tipo de toma de decisiones, es necesario apoyarse en una serie de herramientas y metodologías para obtener toda la información necesaria previo a la toma de la decisión. En muchas ocasiones las personas no se encuentran en esta situación (o no están dispuestos a invertir el coste de obtener toda esa información previa necesaria) por lo que otra manera de entender las tomas de decisiones sería la positiva o descriptiva. Este otro modo intenta describir qué es lo que la gente realmente hace durante el proceso de toma de decisiones. Los dos modelos no son opuestos y están íntimamente relacionados. Es posible ir relajando algunas presunciones de la información perfecta que ha de tener la persona que está tomando la decisión, de modo que se puede rebajar su racionalidad y así, progresivamente, llegar al punto en el cual la mayoría de las personas toman decisiones en la práctica.

Bazerman & Moore (2008) dividen los procesos de toma de decisiones “racionales” en los siguientes seis pasos: (1) Definición del problema; (2) Identificación de los criterios que se van a tener en cuenta; (3) Decisión sobre el peso de cada uno de los criterios identificados; (4) Identificación de las diferentes alternativas u opciones; (5)

Calificación de cada alternativa conforme a los criterios identificados; y (6) Cálculo de la decisión óptima. Este modelo de toma de decisiones supone que las personas siguen estos seis pasos de una manera totalmente racional. Es decir, asume que los tomadores de decisiones: (1) definen perfectamente el problema, (2) identifican todos los criterios, (3) sopesan con precisión todos los criterios según sus preferencias, (4) conocen todas las alternativas relevantes, (5) evalúan con precisión cada alternativa basada en cada criterio, y (6) calculan con precisión y eligen la alternativa con el mayor valor percibido. Este es por tanto un modelo puramente racional que sigue la teoría normativa anteriormente descrita.

La realidad sin embargo demuestra que, en la mayor parte de los casos, las decisiones no siguen un proceso normativo puro. En su obra, “*Pensar rápido, pensar despacio*”, Kahneman (2013), premio Nobel 2002 en economía principalmente por sus trabajos sobre el juicio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre¹², resume el trabajo de investigación realizado por él y su compañero y amigo Amos Tversky a lo largo de su carrera. Kahneman describe dos formas diferentes en que la mente crea el pensamiento. A la primera le llama Sistema 1, del que dice que es rápido, automático, frecuente, emocional, estereotipado y subconsciente; su función es generar intuiciones que con frecuencia nos sirven adecuadamente, pero no siempre. Y a la segunda la llama Sistema 2, del que dice que es lento, requiere esfuerzo, poco frecuente, lógico, calculador y consciente; su función es tomar las decisiones finales tras observar y controlar las intuiciones del Sistema 1. Kahneman establece que Sistema 1 parece dominar frente a un Sistema 2 que tiende a ser perezoso y estudia en particular sesgos cognitivos tales como confundir causalidad con casualidad, llegar a conclusiones precipitadas, exagerar el efecto de las primeras impresiones, confiar en exceso en los datos conocidos sin tomar en cuenta otros datos también disponibles, y otra serie de sesgos.

Por otro lado, Kahneman explica en su libro sus trabajos sobre el desarrollo de su teoría prospectiva. Esta teoría establece que las personas toman decisiones basadas en el valor potencial de las pérdidas y ganancias en lugar del resultado final, y que las personas evalúan estas pérdidas y ganancias usando ciertas heurísticas. Según esta teoría el proceso de decisión consiste de dos etapas, la edición y la evaluación. En la primera los posibles resultados son ordenados siguiendo un esquema heurístico. Luego las personas deciden cuáles resultados son vistos básicamente idénticos y fijan un punto de referencia y consideran los resultados más bajos como pérdidas y los más altos como ganancias. En la siguiente fase de evaluación las personas se comportan como si pudieran valorar (la utilidad), basándose en los resultados potenciales y sus respectivas probabilidades y entonces escogerían la alternativa que tenga la mayor utilidad. La ilustración que se presenta a continuación muestra el valor psicológico de las ganancias y pérdidas, que son las "portadoras" del valor en la teoría de la perspectiva (a diferencia del modelo de Bernoulli, en el cual los estados de riqueza son los portadores de valor).

¹² http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahneman-facts.html

El gráfico tiene dos partes distintas, a la derecha y a la izquierda de un punto de referencia neutro. Una característica destacada es que tiene forma de S, lo que representa una sensibilidad decreciente tanto para ganancias como para pérdidas. Finalmente, las dos curvas de la S no son simétricas. La pendiente de la función cambia abruptamente en el punto de referencia: la respuesta a las pérdidas es más fuerte que la respuesta a las ganancias correspondientes. Esta es la aversión a la pérdida.

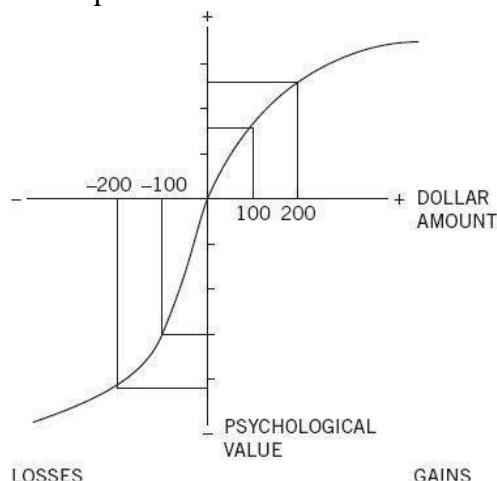


Ilustración 2 - Teoría prospectiva de Daniel Kahneman y Amos Tversky (fuente: (Kahneman, 2013))

Kahneman habla de tres tipos de dicotomías existentes. Por un lado, la dicotomía entre dos modos de pensar: el Sistema 1 (rápido, instintivo y emocional) y el Sistema 2 (lento, más deliberativo y más lógico). Por otro lado, la dicotomía entre dos “especies”, Econs (que viven en la teoría) y los Humanos (que vivimos en el mundo real). Finalmente, la tercera dicotomía de la que habla es la manera de percibir el propio yo, la experiencia de lo vivido momento a momento, y su recuerdo.

Herbert Simon por su parte recibió el premio Nobel 1978 en economía¹³ por sus estudios sobre las tomas de decisiones en las organizaciones. A diferencia de las teorías clásicas de economía que asumían que las personas toman las decisiones de manera racional, Simon argumentó que los límites de la cognición significan que las decisiones se toman ordinariamente de acuerdo con la idea de la “racionalidad limitada”. Quienes han de tomar decisiones emplean “*satisficing*” (término acuñado por Simon), el concepto de encontrar una solución que es aceptable, en lugar de óptima (Simon, 1997).

A su vez, en el ya clásico “*Diffusion of Innovations*” Rogers (1995) describe tres tipos de tomas de decisiones: (i) las decisiones óptimas, tomadas por una persona independiente de las decisiones de los demás miembros del sistema; (ii) las decisiones colectivas, tomadas mediante consenso entre los miembros del sistema; y (iii) las decisiones de autoridad, tomadas por un número relativamente pequeño de individuos de un sistema.

¹³ http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-bio.html

En el entorno de las organizaciones, cuando el coste de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. Sin embargo, según Bazerman & Moore (2008) tales situaciones son la excepción y la mayoría de las decisiones significativas en las organizaciones se realizan más mediante el uso de las opiniones que por un modelo prescriptivo definido, esto es, que por un modelo basado en analizar que sería lo más racional hacer.

Siguiendo la teoría de la difusión de la innovación de Rogers anteriormente citada, Mustonen-ollila & Lyytinen (2003) estudiaron las razones por las cuales las organizaciones deciden adoptar innovaciones en los procesos de sus sistemas de información. Para ello, dividieron las decisiones en ocho categorías que dependen de quién adopta la decisión. En su estudio, no encontraron evidencias de que los factores personales tales como la edad tengan una influencia significativa. Por otro lado, Daniel et al. (2012) probaron que múltiples y diversas razones, incluyendo respuestas racionales, emocionales y socialmente condicionadas pueden influir en la adopción de prácticas de gestión.

La toma de decisiones se puede estudiar desde muy diferentes ángulos. Uno de ellos, que a su vez tiene muchas vertientes, es el del tiempo y su relación con la toma de decisiones. Ariely & Zakay (2001) presentan mediante una extensa revisión de literatura los principales aspectos en los que el tiempo y la toma de decisiones se entrelazan: (A) las perspectivas temporales de las decisiones - las diversas orientaciones temporales que quienes toman las decisiones pueden adoptar y el impacto de tales orientaciones temporales sobre el proceso de decisión y sus resultados; (B) el tiempo como medio en el que se toman las decisiones - la naturaleza de los procesos de decisión que se producen a lo largo del tiempo; (C) el tiempo como recurso y como factor contextual - las implicaciones de la escasez de recursos de tiempo y el impacto de los plazos en los procesos de toma de decisiones y en el desempeño; (D) el tiempo como un producto - tiempo como el tema de la toma de decisiones.

Respecto a las perspectivas temporales de las decisiones, uno de los puntos que Ariely & Zakay destacan es cómo quienes toman decisiones cambian en muchas ocasiones su preferencia por una u otra opción dependiendo de la distancia temporal con el momento en el que la decisión ha de ser tomada. A modo de ejemplo, salir a hacer ejercicio por las mañanas antes de ir a trabajar. El día anterior puedes tener claro que la mañana siguiente te levantarás una hora antes para salir a correr antes de ir a trabajar, pero cuando el despertador suena decides seguir durmiendo. Y ese mismo día, una vez en el trabajo, piensas que hubiera sido mejor levantarse para salir a correr. Antes y después, el beneficio de salir a correr parecía superar al coste de tener que levantarse temprano, mientras que en el momento de tener que tomar la decisión, la valoración o preferencia se invierte, y el coste de tener que levantarse parece muy superior al beneficio de salir a correr. En esta misma línea, Liberman & Trope (1998) apuntan a que en las decisiones a largo plazo pesa más el deseo (del beneficio esperado) mientras que en las decisiones a

corto plazo la viabilidad práctica, más realista, cobra mayor peso. La gráfica que se muestra a continuación ilustra esta situación.

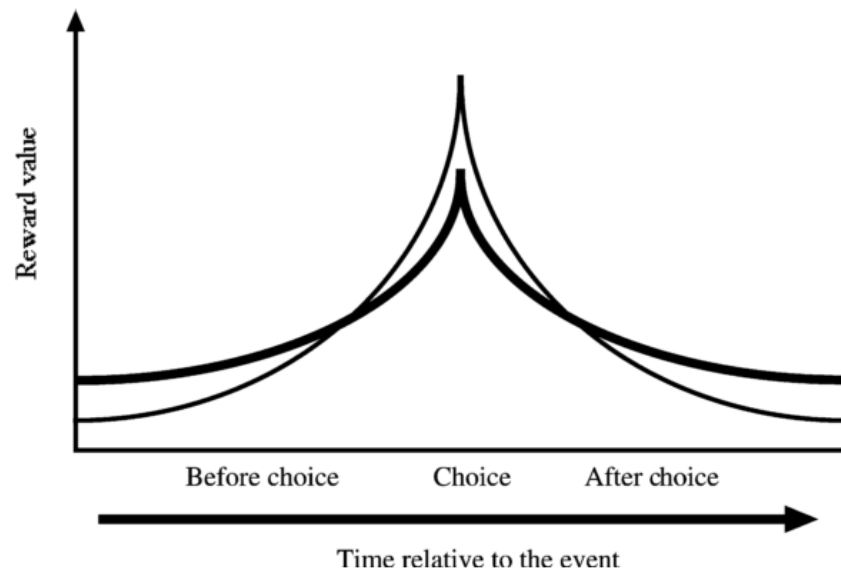


Ilustración 3 - Valoración antes, durante, y después de la toma de decisiones (fuente: (Ariely & Zakay, 2001))

En otro orden de cosas, existen estudios previos en otras disciplinas de la administración o gestión de las organizaciones sobre la motivación a la hora de invertir o no en adoptar mejoras en sus métodos de gestión basados en mejores prácticas (Heras-saizarbitoria & Boiral, 2013; Kammoun & Aouni, 2013; Massoud et al., 2010; Quazi et al., 2001).

Algunos estudios sobre gestión medioambiental, por ejemplo, muestran que, a pesar de que motivaciones externas, como los clientes o el marco regulatorio, son en muchas ocasiones los factores de mayor peso a la hora de tomar la decisión, al final, tras implementar las mejoras en sus métodos de gestión, los mayores beneficios obtenidos fueron internos. Entre los beneficios internos citados están la mejora de la definición de roles y responsabilidades o mejoras en las comunicaciones internas (J. Ruzevicius, 2004; Kammoun & Aouni, 2013; Prajogo et al., 2012).

Por otro lado, un estudio italiano sobre la gestión de los sistemas de gestión integral concluyó que “*los factores clave son los mercados (clientes, imagen y competitividad), los recursos humanos (reducir la falta de conocimiento y dificultades de gestión), y el proceso de mejora continua basado en el ciclo de Deming*” (Salomone, 2008).

Y en cuanto a las barreras para la adopción, Simon et al. (2013) descubrieron que en el contexto de los sistemas de gestión integral en empresas químicas: “*algunas de las dificultades, tales como la falta de recursos humanos y la falta de motivación de los empleados, surgieron durante el proceso de integración*”.

2.3 Disciplina inmediata

El campo de estudio sobre la adopción de mejoras en las capacidades de gestión por proyectos de las organizaciones tiene diferentes ángulos, algunos de los cuales ya han sido estudiados suficientemente con anterioridad.

Algunos de los estudios realizados se han centrado en campos específicos de la gestión por proyectos, como la implantación de sistemas de información para la gestión de proyectos (Berzisa & Grabis, 2009). Otros se han centrado en proyectos específicos como los de mejora de procesos de software (Baddoo & Hall, 2002, 2003; Staples et al., 2007; Staples & Niazi, 2008) o de construcción (Stewart et al. 2002), pero se centran más en los procesos propios de implantación que en las decisiones previas sobre si adoptar o no dichas implantaciones.

En nuestro estudio, la toma de decisión que la alta dirección de las empresas sigue al considerar si invertir o no en mejorar sus capacidades de gestión por proyectos se analiza desde dos ángulos. Por un lado, las características del proceso de toma de decisiones en sí. Y, por otro lado, los criterios que son tenidos en cuenta en dicha toma de decisión, cuáles son, qué peso tiene cada uno, etc.

Thomas et al. (2001) realizaron un estudio en el que identificaron argumentos que pueden ayudar a los gestores de proyectos a demostrar a los ejecutivos el valor que puede aportar a la organización una buena gestión de proyectos. El estudio también detalla un marco - resultado de una revisión de la literatura - para vender la gestión de proyectos a los ejecutivos, un marco que muestra los intereses de los ejecutivos y finalmente estrategias de venta exitosas.

Por otro lado, una revisión sistemática de las motivaciones organizacionales para la adopción de la mejora de procesos de desarrollo software basada en CMM¹⁴ encontró que la motivación estaba relacionada con la calidad del producto y el desempeño del proyecto (Staples & Niazi, 2008). Este mismo estudio también encontró, pero menos comúnmente, que la motivación estaba relacionada con el proceso. Finalmente, en este estudio los clientes fueron mencionados con poca frecuencia como motivo mientras que los empleados lo eran muy raramente.

Martinsuo et al. (2006) realizaron una encuesta a 111 empresas en Australia de diferentes sectores económicos con el objetivo de estudiar los motivos para adoptar una gestión empresarial basada en proyectos, los beneficios que estos reportan, y los cambios que implican en las organizaciones. Los resultados de este estudio identificaron la presión externa y la complejidad interna como motores para la introducción de la gestión basada en proyectos. En su artículo, apuntan a la necesidad de estudiar con más profundidad el apoyo que la alta dirección da a la gestión basada en proyectos.

¹⁴ Capability Maturity Model - https://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model

En el caso concreto de la gestión por proyectos y el estudio de motivantes para la adopción de metodologías reconocidas internacionalmente, un estudio exploratorio de las motivaciones organizacionales para adoptar buenas prácticas en gestión de proyectos encontró que la motivación estaba relacionada con la calidad de producto y el desempeño del proyecto, más que con los procesos y clientes (McHugh & Hogan, 2011). El estudio se basó en cinco casos en organizaciones irlandesas y se centró en proyectos de sistemas de información. En concreto, las cinco organizaciones mencionaron el deseo de implantar un enfoque estandarizado de la gestión de proyectos en la organización y el deseo de mejorar las tasas de éxito de sus proyectos. Tres de las organizaciones mencionaron el objetivo de obtener una mejor definición del papel del director de proyectos y dos el deseo de certificarse según CMMI. Una de las organizaciones mencionó motivaciones de mercado, y en particular el deseo de obtener una mejora competitiva con respecto a otros proveedores y la demanda de clientes de trabajar según una metodología estandarizada. Otra empresa mencionó también la mejora profesional. Además, encontraron que, en cuatro de los cinco casos, los impulsores de la implantación de metodologías de gestión de proyectos internacionalmente reconocidas eran gestores senior que deseaban incrementar la consistencia con la que gestionaban sus proyectos.

En cuanto a las motivaciones para elegir una u otra metodología, en el estudio anterior, McHugh & Hogan (2011) encontraron que dos de las organizaciones eligieron la que utilizaba la organización padre, y en otras dos se tomó la decisión por tratarse de una metodología recomendada por un colega. En tres casos se mencionó la posibilidad de adaptar la metodología a diferentes contextos, en uno por ser la recomendada por CMMI, en otro por ser la necesaria para la certificación y sólo se uno se mencionó que la decisión había sido tomada a nivel de gestión. Los autores proponen estudios adicionales cuantitativos y cualitativos para identificar o confirmar los factores que determinan las implantaciones de las metodologías.

Más recientemente, Tripp & Armstrong (2014) estudiaron la relación entre la motivación para adoptar los métodos de gestión de proyectos ágiles y la manera en que los métodos ágiles se adaptaron en las organizaciones que adoptaron esos métodos. El estudio considera que hay tres motivos para la adopción de metodologías ágiles, por un lado, el deseo de mejorar la calidad del software, por otro lado, la de aumentar la eficiencia, y finalmente, la de aumentar la eficacia. Tras su estudio, Tripp y Armstrong llegan a la conclusión de que todavía existen relaciones complejas, pero interpretables, entre los motivos y prácticas de desarrollo ágil que tienen el potencial de causar impactos significativos en los resultados de las organizaciones.

En cuanto al proceso de toma de decisiones en sí, no se han encontrado trabajos previos que estudien el proceso de esta toma de decisión concreta.

2.4 Conclusiones sobre la revisión de literatura

La revisión de literatura muestra que son muchos y diversos los estudios sobre gestión por proyectos y también es mucha la literatura sobre toma de decisiones en el ámbito empresarial. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones, los criterios seguidos o la motivación de la alta dirección de las organizaciones en el momento de considerar si invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos es un campo insuficientemente tratado.

3 Metodología

3.1 Introducción

En este capítulo se describen y justifican el paradigma y la metodología básica utilizada para la recopilación de los datos que se usarán para dar respuesta a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas.

En el apartado 3.2 se presenta la justificación del paradigma y la metodología elegidos como los más adecuadas teniendo en cuenta el problema de investigación que se estudia y las consideraciones de tiempo y otros recursos que limitan el alcance de esta tesis doctoral. En el apartado 3.3 se describen los procedimientos de investigación seguidos y se explica por qué se han elegido éstos y no otros. En el apartado 3.4 se describen las consideraciones éticas que se han tenido en cuenta para diseñar y realizar el estudio. Y finalmente, en el apartado 3.5, en base a las características del problema (las preguntas) que se quiere contestar, se analiza de manera crítica los pros y las contras del camino seguido.

3.2 Justificación del paradigma y la metodología

El carácter de este estudio de investigación es eminentemente exploratorio, ya que se busca adquirir nuevo conocimiento sobre un fenómeno poco estudiado. Se pretende conocer cómo es el proceso y cuáles son los criterios tenidos en cuenta en un tipo de toma de decisiones concreto (decidir si invertir o no en mejorar las capacidades de gestión por proyectos de la organización).

Crotty (1998) establece que al diseñar una investigación se han de considerar las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Qué epistemología --- teoría del conocimiento incrustada en la perspectiva teórica -- dirige la investigación (por ejemplo, objetivismo o subjetivismo)?
2. ¿Qué perspectiva teórica --- posición filosófica- está detrás de la metodología en cuestión (por ejemplo, interpretación o investigación crítica)?
3. ¿Qué metodología --- estrategia o plan de acción que vincula los métodos con los resultados --- gobierna nuestra elección y uso de métodos (por ejemplo, investigación experimental, investigación de encuestas, o etnografía)?
4. ¿Qué métodos --- técnicas y procedimientos --- se propone utilizar (por ejemplo, cuestionario, entrevista, o grupo de enfoque)?

Estas cuatro preguntas muestran los niveles interrelacionados de decisiones que entran en el proceso de diseño de la investigación. Por otra parte, estos son aspectos que determinan la elección del enfoque, que van desde los supuestos generales que se llevan a un proyecto a las decisiones más prácticas sobre cómo recoger y analizar datos.

3.2.1 Paradigma seguido

Guba & Lincoln (1994) definen como paradigma “*al sistema de creencias o visión del mundo básico que guía al investigador, no sólo en las opciones de método, sino también en los aspectos ontológicamente y epistemológicamente fundamentales*”.

Filosóficamente, los investigadores hacen afirmaciones acerca de lo que es el conocimiento (ontología), cómo lo conocemos (epistemología), qué valores entran en ella (axiología), cómo lo escribimos (retórica) y los procesos para estudiarlo (metodología). Los paradigmas son por tanto sistemas básicos de creencias que se basan en asunciones ontológicas, epistemológicas y metodológicas.

Ontología¹⁵ significa parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales, o, en otras palabras, es el estudio del ser. Esta palabra se forma a través de los términos griegos οντος, ontos, que significa ser, ente, y λόγος, logos, que significa estudio, discurso, ciencia, teoría. La ontología es una parte o rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del "ser en cuanto ser". La ontología engloba algunas cuestiones abstractas como la existencia o no de determinadas entidades, lo que se puede decir que existe y lo que no, cuál es el significado del ser, etc.

Por epistemología¹⁶ se denomina a la disciplina cuyo objeto de estudio es la naturaleza, el origen y la validez del conocimiento. El Diccionario de la Lengua Española (DEL) de la Real Academia Española (RAE) lo define como la “teoría de los fundamentos y métodos del conocimiento científico”. La palabra se compone con las voces griegas ἐπιστήμη (epísteme), que significa ‘conocimiento’, y λόγος (lógos), que traduce ‘estudio’ o ‘ciencia’. La epistemología, como tal, es una rama de la filosofía que estudia los fundamentos y métodos del conocimiento científico. Para ello, procura dar respuestas a interrogantes tales como: ¿qué es el conocimiento? ¿cómo se produce el proceso de razonamiento en la mente humana? ¿cómo determinamos que aquello que hemos entendido es, en efecto, verdad?

Al estudio de los valores se le denomina axiología¹⁷. Forma parte de la Filosofía y se centra en estudio y análisis de la naturaleza y las funciones de los valores. Esta palabra procede del francés axiologie, formada con los términos griegos ἄξιος ('digno', 'valioso', 'con valor') y λόγος (logos, que en este caso se puede traducir como 'estudio', 'teoría', 'tratado'). El estudio de los valores es de gran importancia en este campo ya que se considera que los valores, una de las características fundamentales en el desarrollo del

¹⁵ <http://dle.rae.es/?id=R5B0YYh>

¹⁶ <http://dle.rae.es/?id=Fy2OT7b>

¹⁷ <http://dle.rae.es/?id=4bDHr0F>

ser humano, son susceptibles de ser aprendidos, no sólo como un sistema de normas establecido, sino desde un punto de vista crítico.

Por otro lado, el DEL define la retórica¹⁸ como “*el arte de bien decir, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover.*”. Es una disciplina que proporciona las herramientas y técnicas para expresarse de la mejor manera posible, de modo que tanto el lenguaje como el discurso sean lo suficientemente eficaces para deleitar, persuadir o conmover. La palabra proviene del latín *rhetorica*, y ésta a su vez del griego *ῥητορικὴ* (*retoriké*).

Y finalmente, el DLE denomina metodología¹⁹ al “*conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal*”. En un proceso de investigación, la metodología es una de las etapas en que se divide la realización de un trabajo. En ella, el investigador o los investigadores deciden el conjunto de técnicas y métodos que emplearán para llevar a cabo las tareas vinculadas a la investigación. De esta manera, la metodología de investigación elegida es la que va a determinar la manera en que el investigador recaba, ordena y analiza los datos obtenidos. La función de la metodología de la investigación es otorgarles validez y rigor científico a los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis. Las metodologías se clasifican fundamentalmente en dos tipos, cuantitativas y cualitativas.

Se conoce como metodología de investigación cuantitativa a aquella que se vale de datos cuantificables, a los cuales se accede por medio de observaciones y mediciones. Para el análisis de datos, la metodología cuantitativa procede mediante cálculos estadísticos, identificación de variables y patrones constantes, a partir de los cuales elabora los resultados y las conclusiones del trabajo de investigación. Como tal, es el tipo de metodología característico de las ciencias naturales o fácticas.

Como metodología cualitativa se conoce a aquella que trata de temas y materias que no pueden ser cuantificados, esto es, que no pueden ser trasladados a datos numéricos. Los datos, en este sentido, se obtienen a partir de la observación directa, a través de entrevistas, investigación y análisis. De allí que la metodología cualitativa aplique procedimientos interpretativos y analíticos para el abordaje de su objeto de estudio. Como tal, es el tipo de metodología más usual en los campos de las ciencias sociales y humanísticas.

Guba & Lincoln (1994) describen cuatro escuelas de pensamiento que conforman cuatro tipos principales de paradigmas existentes: el positivismo, el post-positivismo, la teoría crítica, y el constructivismo. El positivismo se califica de racionalista, cuantitativo, empírico-analítico, sistemático gerencial y científico tecnológico. El post-positivismo se diferencia del positivismo en que afirma que la realidad existe, pero ésta no puede ser

¹⁸ <http://dle.rae.es/?id=WISC3uX>

¹⁹ <http://dle.rae.es/?id=P7eTCPD>

completamente aprehendida por el ser humano, entre otras cosas, por sus propias limitaciones intelectuales. La teoría crítica considera a lo real como producto de un historicismo social donde la relación entre el investigador y el grupo investigado es importante, puesto que en su interacción se modifican las estructuras sociales. Por último, el constructivismo se basa en el principio de que el saber del mundo real se construye en base a procesos de interaccionismo social y de movilización de recursos persuasivos y representacionales. Ramos (2015) presenta una interesante revisión de estas cuatro escuelas de pensamiento o paradigmas. En ella afirma que “es importante que un investigador sepa en cuál de ellas se posiciona para poder tener claridad en la concepción de la realidad de su fenómeno de estudio, la relación que debe mantener con el fenómeno de interés y la metodología que debe seguir para responder a las preguntas de investigación propuestas”. En la actualidad existe una importante tendencia investigativa que busca la integración de los dos enfoques de investigación (cuantitativo y cualitativo), en donde se busca una conciliación a estas posturas dicotómicas mediante la utilización de los multi-métodos o el enfoque de investigación mixto.

Heale & Twycross (2015) establecen que en una investigación científica se debe considerar no sólo la calidad de los resultados del estudio, sino también el rigor con el que se ha realizado la investigación. Por rigor entienden la medida en que los investigadores trabajan para maximizar la calidad de sus estudios.

En la investigación cuantitativa, esto se logra a través de la medición de la validez y fiabilidad. Validez se define como la medida en que un concepto se mide con exactitud en un estudio cuantitativo. La segunda medida de calidad en un estudio cuantitativo es la fiabilidad o la precisión de un instrumento. En otras palabras, la medida en que un instrumento de investigación tiene consistentemente los mismos resultados si se utiliza en la misma situación en repetidas ocasiones.

En los estudios cualitativos no se pretende medir la realidad, que sería el caso de los estudios cuantitativos, el propósito fundamental en los estudios cualitativos es entender la realidad. Lo que se busca es ser capaz de explicar el fenómeno en profundidad. Para ello, el investigador participa como observador (crítico) del fenómeno en estudio en su contexto. Existen, a su vez, diferentes enfoques dentro de la metodología cualitativa, estando entre las principales la fenomenológica, la etnográfica, los estudios de casos, la teoría fundamentada, o los estudios narrativos. Creswell & Poth (2017) presentan una extensa recopilación de los diferentes tipos de enfoques empleados por los principales autores, especificando sus usos en las diferentes disciplinas (educación, sociología, enfermería, ciencias sociales, etc.).

Los conceptos de validez y fiabilidad tradicionalmente han estado ligados a las investigaciones cuantitativas y habrían de ser redefinidos para su correcto encaje en el campo de las investigaciones cualitativas (Golafshani, 2003). Tradicionalmente, los investigadores cualitativos los han sustituido por el concepto de confiabilidad. Lincoln

& Guba (1985), por ejemplo, postulan que la confiabilidad de un estudio de investigación es importante para evaluar su valor. La confiabilidad consiste en los siguientes componentes: (a) credibilidad; (b) transferibilidad; (c); consistencia; y (d) neutralidad.

La credibilidad contribuye a la creencia en la confiabilidad de los datos a través de los siguientes atributos: (a) compromiso prolongado; (b) observaciones persistentes; (c) triangulación; (d) adecuación referencial; (e) contraste entre pares; y (f) chequeos de miembros. La triangulación y los chequeos con los participantes son los métodos principales y más comúnmente utilizados para abordar la credibilidad. La triangulación se realiza haciendo las mismas preguntas de investigación a diferentes participantes del estudio y recopilando datos de diferentes fuentes y usando diferentes métodos para responder a esas preguntas de investigación. Los chequeos con los participantes ocurren cuando el investigador pide a los participantes que revisen tanto los datos recogidos por el entrevistador como la interpretación de los investigadores de los datos de la entrevista. Los participantes generalmente valoran positivamente el proceso de chequeo ya que saben que tendrán la oportunidad de verificar sus declaraciones y les permitirá rellenar lagunas que pudieran haber quedado sin contestar o matizar suficientemente. La confianza es un aspecto importante del proceso de chequeo con los participantes.

Por otro lado, la transferibilidad es la capacidad de aplicación de los resultados del estudio a otras situaciones y contextos. Los contextos en los que se produce la recogida cualitativa de datos definen los datos y contribuyen a la interpretación de los mismos. Por estas razones, la generalización en la investigación cualitativa es limitada. El muestreo selectivo (*purposive sampling*) puede utilizarse para abordar la cuestión de la transferibilidad, ya que la información específica se maximiza en relación con el contexto en el que se produce la recopilación de datos. Es decir, en el muestreo selectivo se hace hincapié en la información específica y variada, en lugar de en la información generalizada y agregada, lo que sería el caso, generalmente, de la investigación cuantitativa. El muestreo selectivo requiere la consideración de las características de los miembros individuales de una muestra en la medida en que esas características están muy directamente relacionadas con las preguntas de investigación.

Es frecuente que investigadores cualitativos creen que, si se ha demostrado la credibilidad, no es necesario demostrar también y por separado la consistencia. La consistencia sería la capacidad de demostrar que los resultados obtenidos en la investigación se pueden volver a obtener si se repite el proceso de investigación.

Finalmente, la neutralidad sería el grado en que los resultados obtenidos en la investigación son fiel reflejo de los datos obtenidos y no del sesgo del investigador, su motivación, o sus intereses. La absoluta neutralidad es un objetivo casi imposible de alcanzar. Es por esto que, en la mayoría de los estudios cualitativos, el investigador ha

de ser consciente de que su participación en el estudio no es neutra y ha de intentar controlarlo (Patton, 1987).

En este estudio, el paradigma principal seguido ha sido el constructivismo. Como su propio nombre indica, el constructivismo proclama que la realidad no se descubre, si no que se construye (Burr, 2003). De este modo, no se pretende medir o controlar el mundo real, sino conocerlo, reconstruirlo de la manera más fidedigna posible. Para el estudio del problema de investigación planteado, el autor entiende que el saber se construye de manera social por los participantes en el proceso investigativo y la investigación en sí no es ajena a los valores del investigador. El autor, al igual que se entiende en el paradigma constructivista, entiende que no existe una realidad única y determinada, sino construcciones que responden a la percepción individual de cada participante en el fenómeno. Se estudian por tanto las interpretaciones del fenómeno estudiado que hacen los individuos que participan en el mismo. Esto hace que los resultados de este estudio, por tanto, no pueden ser generalizados en forma ajena al contexto y el tiempo en que el estudio ha sido realizado.

En el marco del paradigma constructivista, la manera de obtener, de alcanzar el conocimiento está marcada por la relación entre el fenómeno estudiado y el investigador. En el caso del presente estudio, el modo de alcanzar el conocimiento se entiende que es la interacción entre el investigador y los individuos que han participado (o serían potencialmente participes) en el proceso de toma de decisiones estudiado. El punto de partida de esta investigación no es una teoría pre-existente, sino que se pretende que ésta surja de los datos obtenidos. El investigador es en sí un instrumento de investigación. Esto hace que se introduzcan sesgos y se pierda en objetividad, pero a cambio se gana en flexibilidad. El diseño de la investigación es inicialmente abierto, no excesivamente estructurado, y se va desarrollando y concretando a medida que avanza la investigación.

Debido a las características del problema de investigación objeto de estudio en esta tesis, el tipo de metodología aplicada ha sido la cualitativa y el enfoque que se ha considerado más adecuado ha sido el de estudio de caso. Este enfoque puede ser particularmente apropiado para los investigadores individuales, como es el caso, ya que proporciona la oportunidad de estudiar con profundidad un aspecto de un problema. Además, la lectura de Schramm & Mayo (1971), posteriormente citado por Yin (2009), refuerzan la idoneidad de este tipo de enfoque para esta investigación cuando establecen que “la esencia de un estudio de caso, la tendencia central entre todos los tipos de estudio de caso, es que trata de iluminar una decisión o conjunto de decisiones, por qué fueron tomadas, cómo se implementaron y con qué resultado”.

3.2.2 Metodología aplicada en este estudio

En las investigaciones cualitativas se utilizan métodos y técnicas diversas a fin de ayudar a reunir los datos que van a emplearse durante el análisis para la inferencia y la interpretación, para la explicación y la predicción (Norman K. Denzin & Lincoln, 2011; Silverman, 2013). Estos métodos y técnicas utilizados para la recogida y análisis de los datos pueden ser variados, siendo los más habituales en investigaciones cualitativas: (1) las entrevistas, (2) los grupos de discusión, (3) la observación participante, o (4) el análisis documental.

Este estudio exploratorio ha seguido una metodología mixta, combinando cuestionarios previos más entrevistas en profundidad semi-estructuradas (cualitativo) con una encuesta on-line posterior (cuantitativo). Se pensó en una metodología mixta con el objetivo de aprovechar las fortalezas de ambas. Se pensó en las entrevistas en profundidad para indagar intentando identificar unas primeras conclusiones sobre el proceso de toma de decisiones objeto de esta investigación y sobre los criterios tenidos en cuenta durante el mismo. Y se pensó en la encuesta on-line posterior como medio para contrastar con una muestra mayor de la población, dichas primeras conclusiones.

3.2.2.1 Técnica de recogida de datos: Entrevistas en profundidad

En el estudio objeto de esta tesis, se decidió realizar una serie de entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad son un método de recolección de datos que han sido analizadas y presentadas por diversos autores (Boyce & Neale, 2006; Silverman, 2013; Turner, 2010).

La entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa que consiste en realizar entrevistas individuales intensivas con un pequeño número de encuestados para explorar sus perspectivas sobre una idea, programa o situación particular. Las entrevistas en profundidad son útiles cuando se desea información detallada sobre los pensamientos y comportamientos de una persona o desea explorar nuevos temas en profundidad. La ventaja principal de las entrevistas en profundidad es que proporcionan información mucho más detallada que la que está disponible a través de otros métodos de recopilación de datos, como las encuestas. También pueden proporcionar un ambiente más relajado en el que recoger información ya que las personas pueden sentirse más cómodas y estar más dispuestas a aportar detalles durante una conversación con el investigador en lugar de rellenando una encuesta.

Las entrevistas en profundidad son una técnica basada en el juego conversacional. En resumidas cuentas, una entrevista es un diálogo que ha sido planificado, preparado, diseñado y organizado y en el que se dan los roles de entrevistado (o entrevistados) y entrevistador. Los diferentes roles no desarrollan posiciones simétricas ya que los temas de la conversación son pre-establecidos y guiados por el entrevistador (el investigador). El entrevistador busca obtener información sobre vivencias y experiencias (elementos

cognoscitivos), creencias, predisposiciones y deseos (motivaciones y expectativas) en torno a los temas que le interesa conocer. El objetivo final de una entrevista en profundidad en el marco de una investigación social es aportar datos a la misma. Se pueden distinguir varios tipos de entrevistas en profundidad:

- a. la entrevista estructurada,
- b. la entrevista semi-estructurada, y
- c. la entrevista no-estructurada.

Las entrevistas estructuradas siguen el orden de las preguntas que el entrevistador plantea al entrevistado. Tienen por consiguiente un discurso no continuo. Las preguntas se plantean de antemano y se formulan en un orden predeterminado. La información que se puede obtener de este tipo de entrevistas es normalmente parcial y abreviada. La gran ventaja de este tipo de entrevistas es la rapidez en la recogida de la información, así como que permiten formar a un grupo de entrevistadores para que realicen múltiples entrevistas en paralelo, lo cual permite la captura de mucha información. Sin embargo, para acertar con las preguntas a plantear, este tipo de entrevistas requieren de un alto coste/esfuerzo en la preparación del guion de las entrevistas ya que es necesario conocer bien el perfil de las personas a entrevistar, así como el tema del que se quiere obtener la información. Si no se plantean preguntas sobre algún aspecto importante pero desconocido a priori es probable que no surja en el transcurso de estas entrevistas estructuradas.

Las entrevistas no-estructuradas se realizan sin un guion de preguntas predefinido. Durante estas entrevistas, el entrevistado plantea el tema de conversación y, mediante preguntas normalmente abiertas, un importante esfuerzo de escucha activa y su intuición, va dirigiendo el hilo de la entrevista hacia donde cree que puede encontrar la información más relevante para el objeto de la entrevista. Para poder realizar este tipo de entrevistas se necesitará habilidad para saber buscar aquello que quiere ser conocido, focalizando la conversación en torno a cuestiones precisas. Para ello habrá que saber escuchar, saber sugerir, y sobre todo alentar al entrevistado para que hable. Con este modelo de entrevistas en profundidad es muy difícil, si no imposible, formar a otros entrevistadores. Es por tanto el investigador (o investigadores) que están realizando el trabajo de campo quienes se encargan directamente de desempeñar el rol de entrevistador.

Las entrevistas semi-estructuradas por su parte, parten de un guion, pero el orden de las preguntas puede modificarse al hilo de las respuestas que el entrevistado aporta. Se establecen puntos de referencia de paso obligatorio para procurar que la entrevista cubra todos los puntos de interés del entrevistador. Durante la entrevista, en base a las respuestas que va obteniendo, el entrevistador puede decidir improvisar y añadir, modificar o eliminar algunas preguntas.

Para este trabajo de campo se decidió realizar entrevistas en profundidad semi-estructuradas ya que permiten asegurar la captura de la información básica de interés para el entrevistador previamente identificada, y al mismo tiempo dan suficiente flexibilidad como para poder salirse del guion pre-establecido y adentrarse en terrenos no previstos cuando alguna de las respuestas obtenidas alumbraba un nuevo tema o aspecto relevante o de posible interés para la investigación.

3.2.2.2 Cuestionario previo a las entrevistas en profundidad

A fin de preparar bien las entrevistas, se envió a los entrevistados con antelación un cuestionario previo. El objetivo principal de este cuestionario fue el de obtener suficiente información contextual del entrevistado, así como de la organización a la que pertenece como para poder preparar, antes de la correspondiente entrevista, una versión adaptada del guion de la encuesta y plantear hipótesis previas. El cuestionario consta de tres bloques independientes entre sí de 10 preguntas cada uno. La duración de cada bloque es de entre 5 y 10 minutos aproximadamente. El primer bloque está orientado a identificar las características de quien responde y de la organización para la que trabaja. El segundo bloque está orientado a identificar la tipología de proyectos que hay en su organización, así como el grado de madurez actual en la gestión de los mismos. Y finalmente, el tercer bloque se centra en el objeto de este estudio ya que pretende identificar los criterios que son tenidos en cuenta a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de gestión por proyectos. El detalle de dicho cuestionario previo se presenta en el ANEXO I.

3.2.2.3 Método de muestreo elegido para seleccionar las entrevistas: muestreo deliberado

En el estudio presentado en esta tesis se realizó una entrevista piloto y cinco entrevistas en profundidad. La selección de los individuos y organizaciones a estudiar se hizo siguiendo el método de muestreo deliberado. Este tipo de método de selección de la muestra consiste en la elección deliberada de un participante debido a sus cualidades (Bernard, 2006). Es una técnica no aleatoria que no necesita teorías subyacentes ni un número determinado de participantes. En pocas palabras, el investigador decide qué necesita ser conocido y se propone encontrar personas que pueden y están dispuestos a proporcionar la información en virtud de los conocimientos o la experiencia.

Otro método de muestreo es el de conveniencia. Al igual que el de muestreo deliberado, el de conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico o no aleatorio. En este caso, los miembros de la población objetivo que cumplen ciertos criterios prácticos, como facilidad de acceso, proximidad geográfica, disponibilidad en un momento dado o la voluntad de participar, se incluyen a los efectos del estudio (Dörnyei, 2007).

Fueron varias las razones para elegir el método de selección de muestreo deliberado y no otros, como por ejemplo el muestreo de conveniencia. En primer y principal lugar, no es objetivo de este estudio generar resultados que se utilicen para realizar generalizaciones relativas a toda la población; lo que se busca es explorar, conocer un campo de investigación insuficientemente tratado para, finalmente, poder proponer teorías. El método de selección de muestreo de deliberado se adapta bien a las características de la investigación cualitativa. También se tuvieron en cuenta las limitaciones propias de recursos, tiempo y disponibilidad del investigador.

Los criterios para la selección en el caso de seguir el método de muestreo deliberado pueden ser de diferente tipo, dependiendo del objetivo del investigador (Etikan, Abubakar Musa, & Sunusi Alkassim, 2016). Se puede querer obtener el máximo de variabilidad en el muestreo, para poder analizar o estudiar la mayor casuística posible. O, por el contrario, lo que en otras ocasiones se puede querer es una muestra lo más homogénea posible, de modo que se intente centrar la investigación en uno o algunos aspectos o características específicas (por ejemplo, misma edad, mismo género, mismo sector industrial, misma formación). Otro criterio de selección podría ser la búsqueda de individuos “típicos”, que se crea que se van a comportar como la mayor parte de la población. Y nuevamente, lo contrario sería otro enfoque, esto es, buscar individuos que tengan características infrecuentes, raras, extremas entre sí. Otro de los criterios para elegir la muestra sería el de buscar individuos que se puedan considerar expertos en la temática estudiada. Este último criterio, por ejemplo, es útil cuando se está investigando por primera vez un campo o como primer paso antes de decidir si proceder (o cómo hacerlo) con la investigación.

Los muestreos se hacen sobre una población. En este caso, la población serían los altos directivos de las organizaciones empresariales en el País Vasco (España). Los datos del 2015 del Ministerio de Industria, Energía y Turismo²⁰ dicen que en el País Vasco había 148.089 empresas, de las que sólo 8.127 eran empresas de más de 10 empleados. Sólo en la provincia de Gipuzkoa había 2.769 empresas de más de 10 empleados de un total de 51.136. Tener acceso a la totalidad de los altos directivos de estas empresas era tarea imposible para el investigador. Incluso acotando la población por sectores económicos el número seguiría siendo demasiado grande para poder ser abarcado en este estudio.

En este caso, al tratarse de un estudio cualitativo y exploratorio, la selección de la muestra se hizo siguiendo el método de muestreo deliberado. Se decidió estudiar cinco casos para lo que se siguió un criterio de buscar individuos “típicos”. Y por “típico” se entendió que fueran personas de diferentes edades, género, y de empresas de diferentes tamaños y sectores económicos. Aunque el fin del estudio no es llegar a conclusiones que se pretenda generalizar, se buscaron perfiles diferentes pero todos ellos, de alguna manera, y a juicio del investigador, que pudieran ser hasta cierto punto representativos de otros muchos.

²⁰ <http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2015.pdf>

3.2.2.4 Métodos de codificación y análisis de las entrevistas

En cuanto al análisis de las entrevistas, Saldana (2012) hace una estupenda recolección y presentación de los diferentes tipos de métodos de codificación y análisis existentes en el marco de las investigaciones cualitativas. Saldaña define los códigos, en el contexto de las investigaciones cualitativas, como “una palabra o frase corta que simbólicamente asigna un atributo sumatorio, sobresaliente, que evoca o captura la esencia de una porción de un texto (escrito o hablado) o de información visual”. Además, describe y propone vías para pasar de códigos a teorías, agrupando primero los códigos, elaborando luego temas/conceptos más abstractos, y finalmente proponiendo como resultado del análisis nuevas teorías.

Saldaña ordena los métodos en primer ciclo, aquellos que ocurren durante las primeras fases de codificación de los datos, y métodos de segundo ciclo, que son aquellos que requieren de un mayor nivel analítico (clasificación, priorización, integración, síntesis, abstracción, conceptualización y construcción de teorías).

Para el estudio presentado en esta tesis, los métodos de codificación elegidos fueron “por atributos”, “hipotético”, “estructural” y “de patrones”.

El método “por atributos” es de primer ciclo y consiste en asignar información descriptiva básica a los datos que están siendo analizados. Algunos ejemplos de atributos serían lugar, fecha, sexo/género y edad de los participantes (en el caso de una entrevista), o años de experiencia laboral. Este método básico es apropiado cuando el conjunto de datos analizado incluye múltiples participantes y ubicaciones y/o cuando se trata de analizar datos en múltiples formatos (entrevistas, cuestionarios, etc.). En este estudio se dan estas circunstancias, ya que se tienen múltiples participantes de diferentes organizaciones y se analizan los datos del cuestionario previo y de la entrevista.

Otro método aplicado ha sido el “hipotético”, que consiste en la aplicación de una lista de códigos generados y pre-asignados por el investigador al conjunto de datos que se va a analizar. Los códigos se generan en base a las predicciones o expectativas que el investigador tiene sobre lo que encontrará en los datos. Este método es apropiado cuando el objetivo de la investigación gira en torno a explorar y conocer sobre las reglas, causas y explicaciones del fenómeno estudiado. En este estudio, el objetivo principal es conocer un proceso de toma de decisiones y los criterios tenidos en cuenta durante el mismo, por lo que se consideró conveniente su aplicación. En aplicación de este método de codificación, el investigador, en base al guion de las entrevistas, elaboró una lista preliminar de códigos previstos para cada pregunta del guion. El detalle de la aplicación de este método de codificación se puede encontrar en el ANEXO II.

El método de codificación “estructural” aplica a un segmento de los datos, un breve extracto o una frase conceptual que representa uno de los temas de investigación. Este método es particularmente apropiado en situaciones en que se tienen múltiples participantes y se han seguido protocolos de recolección de datos estandarizados y/o semi-estructurados. Se utiliza para “indexar” de alguna manera los datos obtenidos, lo cual permite posteriormente validar las hipótesis previas planteadas o crear categorías de temas, por ejemplo. En este caso, el método “estructural” se eligió principalmente para ayudar en la identificación de temas y su agrupación.

Finalmente, el método “de patrones”, de segundo ciclo, consiste en aplicar códigos que son exploratorios o inferenciales, en el sentido que permiten identificar un tema emergente o una explicación al fenómeno estudiado. Este método permite agrupar y sintetizar abundante material (datos) en unidades de análisis más abstractas y sencillas de manejar. Se utiliza para la identificación de temas, la búsqueda de reglas, causas o explicaciones, identificación de patrones o de redes sociales, o la formulación de constructos y procesos teóricos. En el caso de la investigación presentada en esta tesis, este método se utilizó principalmente para la identificación de temas y como ayuda a la formulación de constructos teóricos que permitieran la formulación de las conclusiones finales de la investigación. Según Hatch (2002), existen diferentes tipos de patrones, que pueden ser caracterizados por:

- Similitud (las cosas suceden de la misma manera)
- Diferencia (suceden predeciblemente de maneras diferentes)
- Frecuencia (ocurren con frecuencia o por el contrario raramente)
- Secuencia (ocurren en un cierto orden)
- Correspondencia (suceden en relación con otras actividades o eventos)
- Causalidad (una cosa parece causar la otra)

3.2.2.5 Encuesta on-line de contraste

Finalmente, una vez analizadas las entrevistas y con el fin de contrastar con una muestra más amplia las conclusiones obtenidas, se preparó y realizó una encuesta de contraste posterior. El objetivo de esta encuesta on-line era contrastar entre un conjunto de profesionales de la gestión por proyectos y altos directivos de organizaciones las conclusiones extraídas del análisis de las cinco entrevistas en profundidad. La encuesta consta de una primera parte con preguntas varias para configurar el perfil tanto de la persona que contesta como de la organización para la que trabaja. Posteriormente, un segundo bloque de preguntas se centra en conocer si la personas y/o la organización para la que trabaja ha vivido un proceso de toma de decisión como el que es objeto de estudio en esta investigación (decidir si invertir o no en mejorar las prácticas de gestión por proyectos) y en los detalles de cómo fue ese proceso. Finalmente, esta encuesta incluye cuatro preguntas con escala tipo Likert (Likert, 1932). Cada una de estas cuatro preguntas plantea en modo afirmativo una de las principales conclusiones del análisis de

las entrevistas en profundidad y pide al encuestado que muestre su grado de conformidad con dicha afirmación.

Una escala de Likert es una escala ordenada a partir de la cual los encuestados eligen la opción que mejor se alinea con su opinión o punto vista. A menudo se utilizan preguntas que utilizan esta escala para medir las actitudes de los encuestados cuando se les pregunta en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con una determinada pregunta o declaración. Una escala típica podría ser "Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo." Así por tanto, se puede usar una escala Likert para evaluar la opinión de alguien acerca de un tema en particular.

Existe bastante controversia sobre cómo se han de diseñar las preguntas que usan escalas Likert, ya que el modo en que se plantea la pregunta y también el número de valores (la escala) que se presentan al encuestado pueden influir mucho sobre el resultado obtenido (Hartley, 2014). Las preguntas Likert bien diseñadas exhiben tanto "simetría" como "equilibrio". Simetría significa que contienen un número igual de posiciones positivas y negativas cuyas distancias respectivas son bilateralmente simétricas con respecto al valor "neutral" (independientemente de que se presente o no ese valor como candidato). Y equilibrio significa que la distancia entre cada valor candidato es la misma, permitiendo hacer comparaciones cuantitativas.

En la encuesta on-line de contraste, las cuatro preguntas tipo Likert se diseñaron de tal modo que la declaración planteada afirmaba como cierta la conclusión extraída del análisis de las entrevistas en profundidad. La escala utilizada tenía cinco valores (1, 2, 3, 4, 5), correspondiendo el 1 a "NO estoy de acuerdo en absoluto" y el 5 a "Completamente de acuerdo". Se eligió una escala de cinco valores para no obligar a los encuestados a inclinarse hacia un extremo u otro, pudiendo responder 3, que sería el valor neutral.

3.3 Consideraciones éticas

Toda investigación debe realizarse en un marco de consciencia, cuidado y respeto hacia los principios éticos básicos. La Asociación de Psicología Americana (APA), por ejemplo, recomienda seguir las siguientes pautas²¹:

- 1.- Tratar de manera franca y desde el principio los asuntos de propiedad intelectual relativos a los resultados de la investigación.
- 2.- Ser consciente de los múltiples roles existentes entre los investigadores y quienes colaboren en la investigación para que no distorsionen el resultado de la misma.
- 3.- Seguir las reglas de consentimiento informado para asegurar que los individuos participen voluntariamente en la investigación con pleno conocimiento de los riesgos y beneficios relevantes.

²¹ <http://www.apa.org/monitor/jan03/principles.aspx>

- 4.- Respetar la confidencialidad y privacidad de los individuos que colaboran con la investigación, tratando el tema con ellos de manera abierta y desde el principio.
- 5.- Aprovechar los recursos ya existentes sobre cómo tratar las consideraciones éticas, esto es, los investigadores deberían conocer el marco ético concreto que aplica al contexto de su investigación.

En el marco de este estudio se han seguido todas estas recomendaciones. El investigador ha sido principalmente uno, por lo que los asuntos de propiedad intelectual no han supuesto un problema relevante. En cuanto a los diferentes roles existentes entre el investigador y los individuos que han colaborado en la investigación, en este caso no ha habido problema ya que el investigador no conocía ni mantenía relación de ningún tipo con las personas entrevistadas, que han sido los principales colaboradores. Todas las personas que han colaborado han sido previamente informadas del propósito y del uso que se iba a hacer de la información recabada, y se les solicitó su consentimiento. En un caso, la persona entrevistada solicitó mantener su nombre y el de su organización en el anonimato, cosa que se ha hecho.

3.4 Conclusiones sobre la metodología

El autor de esta tesis considera que, en líneas generales, la metodología aplicada para este estudio ha sido adecuada. El problema de investigación y las preguntas que se quieren resolver tratan sobre la motivación y el proceso seguido para la toma de decisiones respecto a si invertir o no recursos de la organización en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos.

El enfoque por tanto tenía que ser cualitativo, al ser objeto de la investigación conocer e interpretar una realidad, no de medirla o controlarla. Al no existir apenas estudios previos en este campo, como se ha comentado en el capítulo 2, el estudio debía ser exploratorio. Y al tratarse de una toma de decisión realizada por personas, la técnica de recolección de datos elegida, las entrevistas en profundidad semi-estructuradas, da la suficiente flexibilidad como para partir de un guion establecido para recoger información básica esencial igual en todas las entrevistas, pero también para desviarse cuando se crea necesario y adentrarse en aspectos o matices que surjan durante la entrevista y que el investigador considere que pueden ser de interés para el estudio.

Para poder preparar mejor las entrevistas en profundidad se diseñaron y enviaron cuestionarios previos, que permitieron al investigador perfilar mejor al entrevistado y a su organización y, además, adaptar el guion a las particularidades de cada caso.

Se seleccionaron, de entre los métodos conocidos, los métodos de codificación y análisis de las entrevistas que el investigador consideró que mejor se adaptaban a las características de este estudio.

Finalmente, las conclusiones extraídas del análisis de las entrevistas se contrastaron mediante una encuesta on-line. Los resultados de esta encuesta posterior permiten, por tanto, en alguna medida, refutar o validar las conclusiones extraídas de las entrevistas.

4 La adopción de sistemas de gestión de proyectos en las organizaciones. Estudio de campo

4.1 Introducción

En el capítulo anterior se presentaban y justificaban los procedimientos de investigación aplicados durante la investigación. En dicho capítulo sobre la metodología empleada en esta investigación, se explicaba de manera razonada porqué se ha considerado que esos procedimientos, y no de otros, eran los más adecuados.

En el presente capítulo se presentarán los resultados (datos) obtenidos durante el estudio de campo y los patrones identificados. Se analizarán dichos resultados y patrones obtenidos en relación a su pertinencia con la pregunta de investigación. Sin embargo, en este capítulo no se perfilarán conclusiones ni se compararán los resultados obtenidos con los de otros investigadores (por ejemplo, los ya discutidos en el capítulo 2) ya que esto se hará en el capítulo 5.

El resto del capítulo se estructura de la siguiente manera. En el apartado 4.2 se presentan y analizan en detalle las cinco entrevistas en profundidad realizadas. En este apartado se describen el proceso de preparación de los cuestionarios previos a las entrevistas, la preparación del guion para las entrevistas, el piloto previo a las entrevistas y los datos obtenidos por cada una de las cinco entrevistas en profundidad realizadas. En el apartado 4.3 se presentan y analizan los resultados obtenidos en la encuesta online posterior que se realizó para contrastar algunas de las conclusiones obtenidas de las entrevistas en profundidad. En el apartado 4.4 se discuten, se resumen, interpretan y extrapolan los resultados del estudio de campo; se analizan sus implicaciones y limitaciones, y se confrontan con las hipótesis planteadas inicialmente, considerando así mismo cómo ha sido la perspectiva de otros autores. Finalmente, en el apartado 4.5 se hace un breve resumen de las conclusiones sobre el aporte del estudio de campo realizado.

4.2 Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad son una técnica de recogida de datos habitual en las investigaciones de tipo cualitativo. En ellas, el entrevistador es el responsable de recopilar la información de la forma más veraz, fidedigna y oportuna posible. No siempre se puede disponer de “una segunda oportunidad” para profundizar o aclarar aspectos o matices obtenidos durante la entrevista, por lo que la responsabilidad en la elección del correcto tipo de entrevista y su minuciosa preparación es de suma importancia.

4.2.1 Proceso seguido para la realización de las entrevistas

En este apartado se describe el proceso estándar (común) seguido para todas las entrevistas realizadas mientras que en los sucesivos apartados se presentan los datos concretos de cada una de las entrevistas.

4.2.1.1 Planificación, adquisición y/o preparación del material

A fin de poder preparar lo mejor posible las entrevistas a realizar se decidió diseñar y enviar a los entrevistados con anterioridad a las entrevistas un cuestionario previo en el cual se le solicitaba información sobre diferentes aspectos. En este cuestionario se solicitaba información sobre el propio entrevistado (nombre y apellidos, franja de edad, género, formación académica, formación en gestión por proyectos, antigüedad en la empresa) y también sobre la organización para la que trabaja (sector, número de empleados, facturación, sistemas de calidad implantados, empleados con algún tipo de certificación en gestión por proyectos, gestores de proyectos a tiempo completo, número de proyectos al año, estructura existente para la gestión por proyectos, etc.). El cuestionario previo finalmente incluye preguntas sobre diferentes aspectos del proceso de toma de decisiones objeto de la investigación (quién realiza la toma de decisión, si se ha pasado por ese proceso o no en los últimos años, factores clave tenidos en cuenta, duración del proceso de toma de decisión, etc.). La plantilla de dicho cuestionario se puede encontrar en el ANEXO I – Cuestionario previo a las entrevistas.

Dado que se quería obtener transcripciones literales de las entrevistas, se solicitó (y obtuvo) permiso a la empresa en la cual trabaja el investigador para poder usar durante las entrevistas un micrófono profesional.

Un elemento importante a tener en cuenta era la transcripción de las grabaciones de las entrevistas. El proceso de transcripción es un proceso costoso por lo que se realizó una búsqueda de las herramientas de transcripción automática y/o de apoyo a la transcripción que se adaptaran mejor a las necesidades de esta investigación.

En primer lugar, se barajó la posibilidad de usar herramientas software de transcripción automática. Al trabajar el investigador en un centro tecnológico en el cual hay un grupo de investigación especializado en tecnologías del habla, la primera opción fue probar si las herramientas disponibles en el centro para transcripción automática de castellano funcionaban bien. Tras unas primeras pruebas se comprobó que las grabaciones no eran lo suficientemente limpias como para que las herramientas software de transcripción automática produjeran transcripciones libres de errores, por lo que se descartó el uso de las mismas.

Como segunda opción, se buscaron herramientas de apoyo a la transcripción. Tras analizar algunas, la herramienta finalmente elegida fue Express Scribe Transcription

Software²². Esta herramienta es gratuita y de fácil manejo. Entre otras muchas funcionalidades, esta herramienta permite ralentizar el audio para acompañarlo a la velocidad de tecleo del transcriptor, lo cual era clave para poder minimizar las paradas, retroceder en la grabación si se ha perdido el hilo, etc.

Otro elemento fundamental, y que era necesario preparar antes de comenzar con las entrevistas, era el guion de las mismas. Se dedicó mucho tiempo a preparar un guion que fuera lo más exhaustivo posible a la vez que lo suficientemente flexible como para poder improvisar y modificar el hilo de la entrevista si fuera necesario.

El guion que se diseñó tiene diferentes bloques o secciones diferenciadas. Tras iniciar la grabación un primer bloque se centra en el saludo, declaración inicial de la entrevista y descripción del marco de confidencialidad. Un segundo bloque trata sobre la situación del entrevistado respecto a este tipo de toma de decisiones. El siguiente bloque de preguntas busca obtener información sobre la descripción del proceso de toma de decisión en esa organización. A continuación, un siguiente bloque de preguntas versa sobre los conocimientos y experiencias previas de los participantes en la entrevista en la toma de decisión sobre este tipo de temas. Otro bloque de preguntas se centra en averiguar qué factores fueron (o serían) tenidos en cuenta y su peso en la toma de decisión. Y finalmente, previo al cierre y agradecimiento, se le pregunta al entrevistado sobre algunos aspectos concretos de sus respuestas a la encuesta previa a la entrevista.

Cuando se realizan estudios de campo, aún más si son exploratorios y cualitativos, es una buena práctica utilizar la técnica de preguntas abiertas. El guion de las entrevistas preparado incluye múltiples preguntas, la mayoría abiertas. Es natural centrarse en lo que quieres saber en lugar de en cómo lo preguntas. Sin embargo no hay que descuidar la forma de plantear las cuestiones ya que ésta afecta mucho en cuanto a los resultados que vayas a obtener, sobre todo en lo referente a qué y cuánta información vayas a ser capaz de descubrir. Las preguntas cerradas se pueden contestar con "Sí" o "No", o tienen un conjunto limitado de respuestas posibles (como: A, B, C o Todo lo anterior), mientras que las preguntas abiertas son preguntas que permiten a quien responde extenderse y dar una respuesta más completa, de forma libre, probablemente más compleja de analizar, pero potencialmente mucho más rica en cuanto a su contenido.

4.2.1.2 Preparación de las entrevistas

Una vez confirmada la entrevista y fijada fecha y lugar para la misma, con al menos dos semanas de antelación se envió un cuestionario previo a quienes habían de ser entrevistados y se les pedía que lo respondieran en una semana. Además, se aprovechaba para solicitar su permiso para grabar la entrevista en audio y que, a poder ser, la reunión tuviera lugar en una habitación con el menor ruido posible de fondo (para evitar distracciones y facilitar la posterior transcripción de las grabaciones).

²² <http://www.nch.com.au/subscribe/index.html> (enlace válido a fecha de 14-marzo-2017)

Las respuestas a los cuestionarios previos eran analizadas a fin de intentar conocer mejor al entrevistado y su organización y así preparar mejor la entrevista. Además, las respuestas al cuestionario previo servían para personalizar las preguntas del guion, en especial las del bloque final del guion de la entrevista, en la parte que hace referencia al cuestionario previo.

Un par de días antes de la entrevista se enviaba un recordatorio y solicitud de confirmación de la entrevista.

4.2.1.3 Desarrollo de las entrevistas

El día de las entrevistas, el entrevistador se acercaba al lugar acordado con diez minutos de antelación, portando consigo la grabadora profesional de audio y el guion adaptado a la entrevista concreta impreso y con espacios para poder tomar notas.

Durante la entrevista, que era grabada, el entrevistador iba siguiendo el guion establecido y tomando notas con los puntos más destacables o relevantes de las respuestas obtenidas. Cuando a lo largo del transcurso de la entrevista, alguna de las respuestas descubría un aspecto o tema que al entrevistador le parecía relevante o importante, entonces se añadían nuevas preguntas sobre dicho tema (o se modificaban algunas de las siguientes preguntas previstas) a fin de seguir profundizando en ese aspecto inicialmente no previsto ni incluido en el guion. Los saltos entre los diferentes bloques del guion se utilizaban como puntos de control, de modo que, si el guion inicial había sido modificado, una vez terminada la digresión para obtener información inicialmente no prevista en el guion, se pudiera volver a retomar el hilo original.

4.2.1.4 Registro (archivo) y realización de la ficha de las entrevistas

Una vez terminada cada entrevista, el mismo día de la entrevista o a los pocos días, el guion usado y la grabación se archivaba en una carpeta del ordenador dedicado a la investigación la cual a su vez estaba sincronizada con un repositorio en la nube (Dropbox) para evitar el riesgo de pérdida de información. Del mismo modo, las notas manuscritas de las entrevistas eran digitalizadas y archivadas en la misma carpeta. Finalmente, se elaboraba la ficha de la entrevista en la cual se incluía información técnica, datos de localización, datos contextuales y el resumen de la entrevista.

A continuación, se muestran dos tablas que resumen los perfiles tanto de las personas entrevistadas como de las organizaciones para las que trabajan.

Tabla 5 – Resumen del perfil de las personas entrevistadas

	Org. 1	Org. 2	Org. 3 - pax 1	Org. 3 – pax 2	Org. 4	Org. 5
Puesto	Director General	Director de Conocimiento y Formación	Director de Desarrollo de nuevo producto y negocio	Director de la Cartera de Proyectos	Director de Calidad y RRHH	Director General
Sexo	Hombre	Hombre	Mujer	Hombre	Hombre	Hombre
Franja de edad	51-55	41-45	35-40	35-40	35-40	51- 55
Formación académica	Dr. Ing.	Licenciado en Administración de empresas	Ing.	MBA Ing.	Licenciado en Administración de empresas	MBA
Formación recibida en GpP (en horas)	9 - 40	Menos de 8	9 – 40	41 - 200	9 - 40	0

Tabla 6 – Resumen del perfil de las organizaciones a las que pertenecían las personas entrevistadas

	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Sector / Actividad	Consultoría	Asociación profesional	Logística	Servicios de TI	Creación de nuevas empresas
Número de empleados	0 – 50	0 – 50	1 000 – 5 000	51 – 250	51 - 250
Facturación anual (millones de €)	1 – 5	0 – 1	100 – 300	1 – 5	0 - 1
Antigüedad de la organización	6 -10	21 – 50	21 – 50	21 – 50	0 - 4
Certificaciones en sistemas de gestión	Otros	ISO	ISO, EFQM, Six Sigma, Lean	ISO, EFQM, CMMI	Otros
Gestores de Proyecto certificados	0	1 – 3	0	1 – 3	0
Gestores de Proyecto a tiempo completo	11 – 20	3 – 10	11 – 20	3 – 10	0 – 2
Proyectos al año	16 – 20	11 – 15	31 – 50	11 – 15	0 - 4
Oficina de Proyectos	Sí	No	Sí	Sí	No

4.2.1.5 Transcripción de las entrevistas

La transcripción de las entrevistas es un proceso relativamente costoso. Por cada hora de grabación de audio la transcripción literal de la entrevista suponía entre tres y cuatro horas de trabajo. A pesar del esfuerzo que supone la transcripción manual literal de las entrevistas, una ventaja y beneficio claro que se obtiene al hacerlo es que permite al investigador repasar la entrevista durante la transcripción, identificando en ocasiones matices que habían pasado desapercibidos durante la entrevista. Las transcripciones de las entrevistas se archivaban en la misma carpeta (sincronizada con la nube mediante Dropbox) donde previamente se habían archivado el guion, las grabaciones y las notas.

4.2.1.6 Codificación de las entrevistas

En realidad, la codificación comenzaba con las transcripciones, ya que al realizarlas el investigador añadía, a modo de códigos preliminares, las notas tomadas durante la entrevista, así como ideas (palabras o frases) que le surgían al realizar la transcripción para su posterior consideración analítica. Estos códigos preliminares no tienen porqué ser precisos o finales, tan sólo marcas en el tiempo, recordatorios para uno mismo, que permitan retomar y analizar con más profundidad una idea que surge durante las primeras fases de recopilación y formateo de los datos.

Como se ha comentado en el capítulo anterior, se decidió utilizar cuatro métodos de codificación de los datos (transcripciones y notas) por entenderse que eran los más adecuados. Tras analizar los diferentes tipos de métodos de codificación existentes (Saldana, 2012), los elegidos fueron el método de codificación hipotética (*hypothesis coding*), el método de codificación por atributos (*attribute coding*), el método estructural (*structural coding*) y finalmente el método de identificación de patrones (*pattern coding*). Los tres primeros son métodos cuyo principal objetivo es la identificación de ideas, conceptos y líneas de pensamiento, mientras que el cuarto método ayuda a la clasificación, ordenación, priorización, integración y síntesis de los datos con el fin de facilitar la construcción de teorías).

Tras cada entrevista, el investigador usaba los códigos predichos antes de que se mantuviera la entrevista y los comparaba con las transcripciones y las notas de la entrevista. En muchas ocasiones los códigos predichos y los que surgían de las respuestas coincidían. En otras ocasiones, sin embargo, de las respuestas surgían códigos que apuntaban resultados inicialmente no previstos.

Tras completar la codificación hipotética, el investigador aplicaba el método de codificación por atributos usando, sobre todo (aunque no exclusivamente), las respuestas al cuestionario previo a la entrevista.

A continuación, el investigador aplicaba el método estructural, el cual permite identificar temas y relacionar las diferentes respuestas que tratan sobre los mismos. Esto permite agrupar las respuestas relacionadas a un mismo tema para su ulterior análisis.

El último método de codificación aplicado era el de identificación de patrones. Los códigos de patrones son códigos exploratorios o de inferencia, que permiten identificar un tema emergente. Estos códigos permiten reunir mucho material y facilitar un análisis posterior más profundo y parsimonioso.

4.2.1.7 Análisis de las entrevistas

Durante todo el proceso de adquisición y análisis se usó un cuaderno analítico (*analytic memo*). El uso de un cuaderno analítico es de gran ayuda en una investigación cualitativa ya que facilita el análisis de los datos desde el mismo instante en que se empiezan a recoger. El cuaderno es una herramienta que ayuda al investigador a atravesar el proceso inductivo de la investigación. Se podría decir que es como un área de descanso que permite reflexionar durante el recorrido del proceso de investigación. Toda investigación implica alguna forma de análisis en curso, como parte del proceso iterativo o volviendo a los datos y volviendo a cuestionar las hipótesis sobre las que se está trabajando. En todo caso, el cuaderno analítico no es un fin en sí mismo. Se trata de un documento de trabajo, provisional, que refleja "lo que está pasando". El cuaderno se usó no sólo para reflexionar sobre la codificación que se estaba realizando, sino que también para reflexionar sobre el propio diseño del proceso de codificación elegido. Esta herramienta demostró ser muy valiosa ya que ayudó en más de una ocasión al investigador a realizar decisiones difusas sobre cómo proceder durante la fase de análisis de los datos.

Tras la codificación de las entrevistas, el análisis posterior fue realizado por dos investigadores, el doctorando y su directora de tesis, a fin de reducir el riesgo de sesgo del analista.

Las conclusiones obtenidas tras analizar todas las entrevistas se usaron para diseñar y lanzar una encuesta entre profesionales de la gestión de proyectos y altos directivos. Se enviaron 70 invitaciones a gente de este perfil y se obtuvieron 32 respuestas, de las cuales 3 fueron finalmente descartadas al estar incompletas o por haber respondido incorrectamente al cuestionario.

4.2.2 Entrevista Piloto – José Manuel Salbide (Grupo Maier)

Para la entrevista piloto se eligió al Sr. Salbide que estaba recién jubilado. En el cuestionario previo a la entrevista señalaba que había tomado como referencia la última empresa de producción en la que trabajó, el Grupo Maier, del cual había sido Director General durante 4 años, y que está integrado a su vez en la Corporación Mondragón.

Tabla 7 – Entrevista Piloto - Resumen del perfil del entrevistado y la organización

Perfil entrevistado	Perfil organización
Director General	Industrial
Hombre	1001 – 5000 empleados
Más de 55	Más de 300 millones de Euros de facturación
eMBA, MBA, Ing.	Entre 21 y 50 años de antigüedad
Entre 9 y 40 horas de formación recibida en GpP	ISO, EFQM
	Entre 4 y 10 gestores de proyecto certificados
	11 – 20 gestores de proyecto a tiempo completo
	Entre 31 y 50 proyectos al año
	Tiene oficina de proyectos

4.2.2.1 Cuestionario previo

A continuación, se muestran las respuestas dadas a los tres formularios que componían el cuestionario previo a las entrevistas.

Tabla 8 - Entrevista piloto - Cuestionario previo - formulario 1 de 3

Organización	Grupo Maier
Nombre y apellido(s):	José Manuel Salbide Seco
Timestamp	11/8/2012 14:34:09
1.- Indique su género	Hombre
4.- Seleccione la franja de edad en la que usted se encuentra actualmente:	Más de 55 años
2.- Identifique el sector al que pertenece su organización:	Industrial
3.- Seleccione el número total de empleados de la organización para la que usted trabaja (nota: si usted trabaja para una empresa o unidad de negocio que forma parte de una corporación u organización más grande, indique el número de empleados de su empresa o unidad de negocio)	Entre 1001 y 5000 empleados
5.- ¿Cuál es la facturación anual aproximada de la organización para la que usted trabaja?	Más de 300 millones de euros
6.- Marque las titulaciones académicas por usted adquiridas. Marque tantas opciones como sea oportuno.	eMBA / MBA, Ingeniero
7.- Indique el número de horas lectivas en Gestión por proyectos que usted ha recibido hasta la fecha:	Entre 9 y 40

8.- Seleccione los sistemas de calidad implantados (actualmente o en el pasado) en su organización. Marque tantas opciones como sea oportuno.	EFQM, ISO
9.- Indique el número de empleados de su organización con algún tipo de certificación en Gestión de Proyectos (por ejemplo: PMP, Prince2, ICB, ...)	Entre 4 y 10
10.- Seleccione la antigüedad de su organización	Entre 21 y 50 años

Tabla 9 - Entrevista piloto - Cuestionario previo - formulario 2 de 3

Organización	Grupo Maier
Nombre y apellido(s):	Jose Manuel Salbide Seco
Timestamp	11/8/2012 14:47:54
1.- ¿Cuántos Gestores de Proyectos a tiempo completo hay en su organización?	Entre 11 y 20
2.- Al año, ¿cuántos proyectos hay en su organización?	Entre 31 y 50
3.- En su opinión, ¿cómo de importante es una tener una alta madurez en Gestión por proyectos de cara a alcanzar con éxito los objetivos de la organización?	Necesaria
5.- Seleccione la tipología de proyectos que hay en su organización	Desarrollo de nuevos productos, infraestructuras y/o prestación de servicios; de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)
6.- Indique si su organización existe algún tipo de procesos y procedimientos estandarizados y repetibles para...	Proyectos
7.- Indique si su organización tiene establecidos y aplica de manera sistemática pero flexible (adaptado) a cada caso concreto procesos y procedimientos estandarizados para...	Proyectos
8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus...	Proyectos
9.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de mejora continua con gestión	Proyectos

proactiva tanto de las tecnologías de soporte como de la gestión de incidencias/problemas para los casos de...	
4.- Marque aquellas opciones que describan entidades existentes actualmente en su organización	Un órgano a nivel directivo que se reúna periódicamente y gestione la cartera de proyectos
10.- ¿Tiene su organización establecido y aplica de manera sistemática un proceso de gestión de los recursos (tanto humanos como materiales) que optimice su utilización y minimice tanto las sobrecargas como las holguras?	No

Tabla 10 - Entrevista piloto - Cuestionario previo - formulario 3 de 3

Organización	Grupo Maier
Nombre y apellido(s):	José Manuel Salbide Seco
Timestamp	11/8/2012 15:15:09
1.- Quién realiza la toma de decisión final respecto a si proceder a implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos en mi organización.	El equipo / comité de Dirección en su conjunto
2.- En los últimos 10 años en mi organización la Dirección se ha planteado si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	No
3.- Seleccione aquellos factores clave que ha considerado (o consideraría) a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Experiencias análogas propias (por ejemplo, implantación previa de un sistema de calidad)
4.- Indique (si los hay) otros factores clave no incluidos en la lista anterior que ha considerado o consideraría a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	1.- Asegurar la consecución de objetivos del proyecto (Planificación Avanzada de la Calidad) 2.- Reducir los riesgos: desviaciones en costo, en rentabilidad, en plazos 3.- Recoger la experiencia para proyectos posteriores 4.- Dar más flexibilidad a la organización (polivalencias, coordinación, ..)

<p>5.- En una decisión como la que aquí tratamos (si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos), la duración del proceso y el tiempo dedicado al análisis y toma de decisión fue / sería de aproximadamente...</p>	<p>Unas cuantas semanas o incluso más de un mes</p>
<p>6.- El factor más importante (o los factores más importantes) a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos es / sería...</p>	<p>1.- Asegurar la consecución de objetivos del proyecto (Planificación Avanzada de la Calidad) 2.- Reducir los riesgos: desviaciones en costo, en rentabilidad, en plazos 3.- Recoger la experiencia para proyectos posteriores 4.- Dar más flexibilidad a la organización (polivalencias, coordinación, ..)</p>
<p>7.- Indique cuál es su disposición actual a considerar seriamente la posibilidad de implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos</p>	<p>Escala Likert con valores entre 1 y 4, siendo 1 “Mínima o nula” y 4 “Máxima” 2</p>
<p>8.- Indique cuál es su grado de satisfacción actual respecto a la eficiencia de su organización en su Gestión por proyectos</p>	<p>Escala Likert con valores entre 1 y 4, siendo 1 “Muy baja” y 4 “Muy alta” 3</p>
<p>9.- Indique cuál es su percepción actual (su expectativa) sobre el beneficio que supondría para la organización implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos</p>	<p>Escala Likert con valores entre 1 y 10, siendo 1 “Muy bajo” y 10 “Muy alto” 7</p>
<p>10.- Utilice esta última pregunta para añadir si lo estima oportuno cualquier comentario adicional que quiera hacer</p>	<p>He tomado como referencia la última empresa de producción en que trabajé, ya que ahora estoy retirado, es Maier (1300 trabajadores) y estuve desde 1999 a 2003, con el cargo de Director General En Maier se trabaja en proyectos desde hace más de 20 años y en diferentes ámbitos: 1.- Proyecto de empresa, nuevas empresas, nuevos negocios 2.- Proyectos de desarrollo de nuevas piezas, de innovación en productos, procesos 3.- Proyectos de Mejora Continua</p>

	<p>Siempre con ProjeT Líder, planificados y con un cuadro de parámetros como referencia, por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Encaje estratégico, posicionamiento en mercado ó cliente 2.- Montante de la inversión, rentabilidad 3.- Puestos de trabajo generados 4.- Riesgos, coste de abandonar el proyecto
--	---

4.2.2.2 Ficha de la entrevista

- A. *Fecha*: 19 de agosto del 2012
- B. *Hora*: 12:00
- C. *Lugar*: Sociedad Intxorta, Elgeta, Gipuzkoa (España)
- D. *Participantes*: José Manuel Salbide Seco (entrevistado) y Juan Arraiza Irujo (entrevistador)

4.2.2.3 Transcripción, codificación y análisis de la entrevista

Debido a su carácter “piloto”, para esta entrevista no se realizó una transcripción literal completa ni un análisis posterior de la misma. El objetivo principal de la misma era probar las herramientas de recogida de datos seleccionadas a fin de depurarlas caso de ser necesario, así como para entrenar al investigador en el uso y aplicación de las mismas.

4.2.3 Entrevista 1 – Mikel Orobengoa (ISEA)

Tabla 11 – Entrevista 1 - Resumen del perfil del entrevistado y la organización

Perfil entrevistado	Perfil organización
Director General	Consultoría
Hombre	0 – 50 empleados
51-55	1 – 5 millones de Euros de facturación
Dr. Ing.	6 -10 años de antigüedad
9 – 40 horas de formación recibida en GpP	Otras certificaciones en sistemas de gestión diferentes a ISO, EFQM, CMMI
	0 gestores de proyecto certificados
	11 – 20 gestores de proyecto a tiempo completo
	16 – 20 proyectos al año
	Tiene oficina de proyectos

4.2.3.1 Cuestionario previo

A continuación, se muestran las respuestas dadas a los tres formularios que componían el cuestionario previo a las entrevistas.

Tabla 12 - Entrevista 1 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3

Organización	ISEA
Nombre y apellido(s):	Mikel Orobengoa Ortubai
Timestamp	9/14/2012 18:38:17
1.- Indique su género	Hombre
4.- Seleccione la franja de edad en la que usted se encuentra actualmente:	Entre 51 y 55 años
2.- Identifique el sector al que pertenece su organización:	Investigación, desarrollo, innovación e información
3.- Seleccione el número total de empleados de la organización para la que usted trabaja (nota: si usted trabaja para una empresa o unidad de negocio que forma parte de una corporación u organización más grande, indique el número de empleados de su empresa o unidad de negocio)	Entre 0 y 50 empleados
5.- ¿Cuál es la facturación anual aproximada de la organización para la que usted trabaja?	Entre 1 y 5 millones de euros
6.- Marque las titulaciones académicas por usted adquiridas. Marque tantas opciones como sea oportuno.	Doctor / PhD, Ingeniero
7.- Indique el número de horas lectivas en Gestión por proyectos que usted ha recibido hasta la fecha:	Entre 9 y 40
8.- Seleccione los sistemas de calidad implantados (actualmente o en el pasado) en su organización. Marque tantas opciones como sea oportuno.	OTROS (sí, pero no es ninguno de los arriba listados)
9.- Indique el número de empleados de su organización con algún tipo de certificación en Gestión de Proyectos (por ejemplo: PMP, Prince2, ICB, ...)	Ninguno
10.- Seleccione la antigüedad de su organización	Entre 6 y 10 años

Tabla 13 - Entrevista 1 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3

Organización	ISEA
Nombre y apellido(s):	Mikel Orobengoa Ortubai

Timestamp	9/14/2012 18:42:32
1.- ¿Cuántos Gestores de Proyectos a tiempo completo hay en su organización?	Entre 11 y 20
2.- Al año, ¿cuántos proyectos hay en su organización?	Entre 16 y 20
3.- En su opinión, ¿cómo de importante es una tener una alta madurez en Gestión por proyectos de cara a alcanzar con éxito los objetivos de la organización?	Necesaria
5.- Seleccione la tipología de proyectos que hay en su organización	Desarrollo de nuevos productos, infraestructuras y/o prestación de servicios; De Investigación (de mercado, científica, ...); OTROS
6.- Indique si su organización existe algún tipo de procesos y procedimientos estandarizados y repetibles para...	La cartera de proyectos; Programas de proyectos; Proyectos
7.- Indique si su organización tiene establecidos y aplica de manera sistemática pero flexible (adaptado) a cada caso concreto procesos y procedimientos estandarizados para...	La cartera de proyectos; Programas de proyectos; Proyectos
8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus...	Carteras de proyectos; Programas de proyectos; Proyectos
9.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de mejora continua con gestión proactiva tanto de las tecnologías de soporte como de la gestión de incidencias/problemas para los casos de...	La cartera de proyectos; Programas de proyectos; Proyectos
4.- Marque aquellas opciones que describan entidades existentes actualmente en su organización	Oficinas de Proyectos, Una o varias con personal asignado a tiempo completo, Un órgano a nivel directivo que se reuna periódicamente y gestione la cartera de proyectos
10.- ¿Tiene su organización establecido y aplica de manera sistemática un proceso de gestión de los recursos (tanto humanos como materiales) que optimice su utilización y minimice tanto las sobrecargas como las holguras?	No

Tabla 14 - Entrevista 1 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3

Organización	ISEA
Nombre y apellido(s):	Mikel Orobengoa Ortubai
Timestamp	9/16/2012 9:48:13
1.- Quién realiza la toma de decisión final respecto a si proceder a implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos en mi organización.	El Director General (CEO, Managing Director, ...)
2.- En los últimos 10 años en mi organización la Dirección se ha planteado si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Sí
3.- Seleccione aquellos factores clave que ha considerado (o consideraría) a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Experiencias análogas propias (por ejemplo, implantación previa de un sistema de calidad); Experiencias análogas de terceros de las que tengo conocimiento
4.- Indique (si los hay) otros factores clave no incluidos en la lista anterior que ha considerado o consideraría a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Experiencia adquirida en las sucesivas generaciones de planes de negocio en MISE y BAC.
5.- En una decisión como la que aquí tratamos (si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos), la duración del proceso y el tiempo dedicado al análisis y toma de decisión fue / sería de aproximadamente...	Unas cuantas semanas o incluso más de un mes
6.- El factor más importante (o los factores más importantes) a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos es / sería...	Evaluación experiencias planes de negocio.
7.- Indique cuál es su disposición actual a considerar seriamente la posibilidad de implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert con valores entre 1 y 4, siendo 1 "Mínima o nula" y 4 "Máxima" 4
8.- Indique cuál es su grado de satisfacción actual respecto a la eficiencia de su organización en su Gestión por proyectos	Escala Likert con valores entre 1 y 4, siendo 1 "Muy baja" y 4 "Muy alta" 3
9.- Indique cuál es su percepción actual (su expectativa) sobre el beneficio que supondría para la organización implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert con valores entre 1 y 10, siendo 1 "Muy bajo" y 10 "Muy alto" 7

10.- Utilice esta última pregunta para añadir si lo estima oportuno cualquier comentario adicional que quiera hacer	
--	--

4.2.3.2 Ficha de la entrevista

E. Fecha: 2012-09-26

F. Hora: 16:00

G. Lugar: Oficinas ISEA, Mondragón, Gipuzkoa (España)

H. Participantes: Mikel Orobengoa (Entrevistado) y Juan Arraiza (Entrevistador)

4.2.3.3 Transcripción, codificación y análisis de la entrevista

A continuación, presentamos los códigos de atributo asignados a esta entrevista y en el ANEXO III se presenta la transcripción literal de la entrevista incluyendo los códigos preliminares, estructurales e hipotéticos, así como las notas tomadas por el investigador durante la codificación. La aplicación de la técnica de codificación de patrones se presenta en el apartado 4.2.8.

Tabla 15 - Códigos de atributo entrevista 1

ATRIBUTO	VALOR
PARTICIPANTE.NOMBRE-Y-APELLIDO(S)	MIKEL OROBENGOA
PARTICIPANTE.EDAD	ENTRE 51 Y 55
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.TÍTULO(S)	DOCTOR/PhD; INGENIERO
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.GP (HORAS)	ENTRE 9 Y 40
ORG.NOMBRE	ISEA
ORG.ANTIGÜEDAD (AÑOS)	ENTRE 6 Y 10
ORG.SECTOR	INVESTIGACIÓN
ORG.EMPLEADOS.NÚMERO	ENTRE 0 Y 50
ORG.FACTURACIÓN (MILLONES EURO)	ENTRE 1 Y 5
ORG.SISTEMAS.CALIDAD	SÍ (OTROS NO LISTADOS)
ORG.PROYECTOS.PMs-CERTIFICADAS	NO
ORG.PROYECTOS.PMs.FULL-TIME	ENTRE 11 Y 20
ORG.PROYECTOS.CANTIDAD (AL AÑO)	ENTRE 16 Y 20
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.DEFINIDO	CARTERA / PROGRAMAS / PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.SISTEMATIZADO	CARTERA / PROGRAMAS / PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEDIDOS	CARTERA / PROGRAMAS / PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEJORA-CONTINUA	CARTERA / PROGRAMAS / PROYECTOS

ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.GOBIERNO.ENTIDADES	OFICINA PROYECTOS / PERSONAL A TIEMPO COMPLETO / COMITÉ PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.OPTIMIZACIÓN-RECURSOS	NO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DECISOR-FINAL	DIRECTOR GENERAL (O CARGO EQUIV.)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPERIENCIA (10 ÚLT. AÑOS)	SÍ
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTORES-CLAVE	EXPERIENCIAS ANÁLOGAS PROPIAS / EXPERIENCIAS ANÁLOGAS DE TERCEROS / EVALUACIÓN EXPERIENCIAS PLANES DE NEGOCIO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.PROCESO.DURACIÓN	UNAS CUANTAS SEMANAS O INCLUSO MÁS DE UN MES
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTOR-MÁS-IMPORTANTE	EVALUACIÓN EXPERIENCIAS PLANES DE NEGOCIO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DISPOSICIÓN	4 Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.SATISFACCIÓN-SITUACIÓN-ACTUAL	3 Escala Likert (1 “Muy baja” y 4 “Muy alta”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPECTATIVA-BENEFICIO-DE-IMPLANTAR-GpP	7 Escala Likert (1 “Muy bajo” y 4 “Muy alto”)

4.2.4 Entrevista 2 – Corre-Caminos (ACME)

El entrevistado solicitó que no se usaran ni su nombre real y el de su organización. Por tanto, en adelante nos referiremos al entrevistado como Corre-Caminos y a la organización para la que trabaja ACME.

Tabla 16 – Entrevista 2 - Resumen del perfil del entrevistado y de la organización

Perfil entrevistado	Perfil organización
Director de Conocimiento y Formación	Asociación profesional
Hombre	0 – 50 empleados
41-45	0 – 1 millones de Euros de facturación anual

Licenciado en Administración de empresas	21 – 50 años de antigüedad
Menos de 8 horas de formación recibida en GpP	Certificaciones en sistemas de gestión: ISO
	1 – 3 gestores de proyecto certificados
	3 – 10 gestores de proyecto a tiempo completo
	11 – 15 proyectos al año
	No tiene oficina de proyectos

4.2.4.1 Cuestionario previo

A continuación, se muestran las respuestas dadas a los tres formularios que componían el cuestionario previo a las entrevistas.

Tabla 17 - Entrevista 2 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3

Organización	ACME
Nombre y apellido(s):	Corre-Caminos
Timestamp	10/26/2012 9:53:38
1.- Indique su género	Hombre
4.- Seleccione la franja de edad en la que usted se encuentra actualmente:	Entre 41 y 45 años
2.- Identifique el sector al que pertenece su organización:	OTROS
3.- Seleccione el número total de empleados de la organización para la que usted trabaja (nota: si usted trabaja para una empresa o unidad de negocio que forma parte de una corporación u organización más grande, indique el número de empleados de su empresa o unidad de negocio)	Entre 0 y 50 empleados
5.- ¿Cuál es la facturación anual aproximada de la organización para la que usted trabaja?	Hasta 1 millón de euros
6.- Marque las titulaciones académicas por usted adquiridas. Marque tantas opciones como sea oportuno.	Empresariales / Administración de empresas
7.- Indique el número de horas lectivas en Gestión por proyectos que usted ha recibido hasta la fecha:	Menos de 8
8.- Seleccione los sistemas de calidad implantados (actualmente o en el pasado) en su organización. Marque tantas opciones como sea oportuno.	ISO

9.- Indique el número de empleados de su organización con algún tipo de certificación en Gestión de Proyectos (por ejemplo: PMP, Prince2, ICB, ...)	Menos de 3
10.- Seleccione la antigüedad de su organización	Entre 21 y 50 años

Tabla 18 - Entrevista 2 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3

Organización	ACME
Nombre y apellido(s):	Corre-Caminos
Timestamp	10/29/2012 9:15:25
1.- ¿Cuántos Gestores de Proyectos a tiempo completo hay en su organización?	Entre 3 y 10
2.- Al año, ¿cuántos proyectos hay en su organización?	Entre 11 y 15
3.- En su opinión, ¿cómo de importante es una tener una alta madurez en Gestión por proyectos de cara a alcanzar con éxito los objetivos de la organización?	Necesaria
5.- Seleccione la tipología de proyectos que hay en su organización	Desarrollo de nuevos productos, infraestructuras y/o prestación de servicios, De cambio organizacional (de procesos)
6.- Indique si su organización existe algún tipo de procesos y procedimientos estandarizados y repetibles para...	Proyectos
7.- Indique si su organización tiene establecidos y aplica de manera sistemática pero flexible (adaptado) a cada caso concreto procesos y procedimientos estandarizados para...	Proyectos
8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus...	Proyectos
9.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de mejora continua con gestión proactiva tanto de las tecnologías de soporte como de la gestión de incidencias/problemas para los casos de...	Proyectos

4.- Marque aquellas opciones que describan entidades existentes actualmente en su organización	Un órgano a nivel directivo que se reúna periódicamente y gestione la cartera de proyectos
10.- ¿Tiene su organización establecido y aplica de manera sistemática un proceso de gestión de los recursos (tanto humanos como materiales) que optimice su utilización y minimice tanto las sobrecargas como las holguras?	No

Tabla 19 - Entrevista 2 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3

Organización	ACME
Nombre y apellido(s):	Corre-Caminos
Timestamp	10/26/2012 10:11:06
1.- Quién realiza la toma de decisión final respecto a si proceder a implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos en mi organización.	El equipo / comité de Dirección en su conjunto
2.- En los últimos 10 años en mi organización la Dirección se ha planteado si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Sí
3.- Seleccione aquellos factores clave que ha considerado (o consideraría) a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Coste / Beneficio / Oportunidad, Clima / ambiente laboral existente en la organización en ese momento
4.- Indique (si los hay) otros factores clave no incluidos en la lista anterior que ha considerado o consideraría a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	
5.- En una decisión como la que aquí tratamos (si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos), la duración del proceso y el tiempo dedicado al análisis y toma de decisión fue / sería de aproximadamente...	Unos pocos días
6.- El factor más importante (o los factores más importantes) a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos es / sería...	Sistematizar, establecer criterios homogéneos (definición de objetivos, parámetros de medición, evaluación,...)
7.- Indique cuál es su disposición actual a considerar seriamente la posibilidad de implantar un plan de mejora de Gestión por	Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”) 3

proyectos	
8.- Indique cuál es su grado de satisfacción actual respecto a la eficiencia de su organización en su Gestión por proyectos	Escala Likert (1 “Muy baja” y 4 “Muy alta”) 3
9.- Indique cuál es su percepción actual (su expectativa) sobre el beneficio que supondría para la organización implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert (1 “Muy bajo” y 4 “Muy alto”) 9
10.- Utilice esta última pregunta para añadir si lo estima oportuno cualquier comentario adicional que quiera hacer	

4.2.4.2 Ficha de la entrevista

- I. *Fecha:* 2012-10-29
- J. *Hora:* 12:00
- K. *Lugar:* Oficinas ACME, San Sebastián, Gipuzkoa (España)
- L. *Participantes:* Corre-Caminos (Entrevistado) y Juan Arraiza (Entrevistador)

4.2.4.3 Transcripción, codificación y análisis de la entrevista

A continuación, presentamos los códigos de atributo asignados a esta entrevista y en el ANEXO III se presenta la transcripción literal de la entrevista incluyendo los códigos preliminares, estructurales e hipotéticos, así como las notas tomadas por el investigador durante la codificación. La aplicación de la técnica de codificación de patrones se presenta en el apartado 4.2.8.

Tabla 20 - Códigos de atributo entrevista 2

ATRIBUTO	VALOR
PARTICIPANTE.NOMBRE-Y-APELLIDO(S)	Corre-Caminos
PARTICIPANTE.EDAD	ENTRE 41 Y 45 AÑOS
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.TÍTULO(S)	EMPRESARIALES; ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.GP (HORAS)	MENOS DE 8
ORG.NOMBRE	ACME
ORG.ANTIGÜEDAD (AÑOS)	ENTRE 21 Y 50 AÑOS
ORG.SECTOR	OTROS
ORG.EMPLEADOS.NÚMERO	ENTRE 0 Y 50
ORG.FACTURACIÓN (MILLONES EURO)	HASTA 1 MILLÓN DE EUROS
ORG.SISTEMAS.CALIDAD	ISO
ORG.PROYECTOS.PMs-CERTIFICADAS	MENOS DE 3
ORG.PROYECTOS..PMs.FULL-TIME	ENTRE 3 Y 10
ORG.PROYECTOS.CANTIDAD (AL AÑO)	ENTRE 11 Y 15

ORG.PROYECTOS.PROCESOS.DEFINIDO	PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.SISTEMATIZADO	PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEDIDOS	PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEJORA-CONTINUA	PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.GOBIERNO.ENTIDADES	COMITÉ PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.OPTIMIZACIÓN-RECURSOS	NO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DECISOR-FINAL	COMITÉ DIRECCIÓN
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPERIENCIA (10 ÚLT. AÑOS)	SÍ
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTORES-CLAVE	COSTE / BENEFICIO / OPORTUNIDAD, CLIMA / AMBIENTE LABORAL EXISTENTE EN LA ORGANIZACIÓN EN ESE MOMENTO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.PROCESO.DURACIÓN	UNOS POCOS DÍAS
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTOR-MÁS-IMPORTANTE	SISTEMATIZAR, ESTABLECER CRITERIOS HOMOGENEOS (DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, PARAMETROS DE MEDICIÓN, EVALUACIÓN,...)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DISPOSICIÓN	3 Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.SATISFACCIÓN-SITUACIÓN-ACTUAL	3 Escala Likert (1 “Muy baja” y 4 “Muy alta”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPECTATIVA-BENEFICIO-DE-IMPLANTAR-GpP	9 Escala Likert (1 “Muy bajo” y 4 “Muy alto”)

4.2.5 Entrevista 3 – Leire Etxetxikia y Gorka Azurmendi (DHL)

Tabla 21 – Resumen del perfil de las personas entrevistadas y de la organización

Perfil entrevistado 1	Perfil entrevistado 2	Perfil de la organización
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

Director de Desarrollo de nuevo producto y negocio	Director de la Cartera de Proyectos	Logística
Mujer	Hombre	1 000 – 5 000 empleados
35-40	35-40	100 – 300 millones de Euros de facturación anual
Ing.	MBA Ing.	21 – 50 años de antigüedad
9 – 40 horas de formación recibida en GpP	41 - 200	Certificaciones en sistemas de gestión: ISO, EFQM, Six Sigma, Lean
		0 gestores de proyecto certificados
		11 – 20 gestores de proyecto a tiempo completo
		31 – 50 proyectos al año
		Sí tiene oficina de proyectos

4.2.5.1 Cuestionario previo

A continuación, se muestran las respuestas dadas a los tres formularios que componían el cuestionario previo a las entrevistas.

Tabla 22 - Entrevista 3 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3

Organización	DHL Express Ibérica
Nombre y apellido(s):	Leire Etxetxikia
Timestamp	11/15/2012 8:54:28
1.- Indique su género	Mujer
4.- Seleccione la franja de edad en la que usted se encuentra actualmente:	Entre 35 y 40 años
2.- Identifique el sector al que pertenece su organización:	transporte
3.- Seleccione el número total de empleados de la organización para la que usted trabaja (nota: si usted trabaja para una empresa o unidad de negocio que forma parte de una corporación u organización más grande, indique el número de empleados de su empresa o unidad de negocio)	Entre 1001 y 5000 empleados
5.- ¿Cuál es la facturación anual aproximada de la organización para la que usted trabaja?	Entre 100 y 300 millones de euros
6.- Marque las titulaciones académicas por usted adquiridas. Marque tantas opciones como sea oportuno.	Ingeniero

7.- Indique el número de horas lectivas en Gestión por proyectos que usted ha recibido hasta la fecha:	Entre 9 y 40
8.- Seleccione los sistemas de calidad implantados (actualmente o en el pasado) en su organización. Marque tantas opciones como sea oportuno.	EFQM, ISO, Six Sigma
9.- Indique el número de empleados de su organización con algún tipo de certificación en Gestión de Proyectos (por ejemplo: PMP, Prince2, ICB, ...)	Ninguno
10.- Seleccione la antigüedad de su organización	Entre 21 y 50 años

Tabla 23 - Entrevista 3 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3

Organización	DHL
Nombre y apellido(s):	Leire Etxetxikia
Timestamp	11/15/2012 9:04:46
1.- ¿Cuántos Gestores de Proyectos a tiempo completo hay en su organización?	Entre 11 y 20
2.- Al año, ¿cuántos proyectos hay en su organización?	Entre 31 y 50
3.- En su opinión, ¿cómo de importante es una tener una alta madurez en Gestión por proyectos de cara a alcanzar con éxito los objetivos de la organización?	Necesaria
5.- Seleccione la tipología de proyectos que hay en su organización	Desarrollo de nuevos productos, infraestructuras y/o prestación de servicios, De eficiencia (ahorro de costes), De mantenimiento o evolución de las tecnologías existentes
6.- Indique si su organización existe algún tipo de procesos y procedimientos estandarizados y repetibles para...	La cartera de proyectos, Programas de proyectos, Proyectos
7.- Indique si su organización tiene establecidos y aplica de manera sistemática pero flexible (adaptado) a cada caso concreto procesos y procedimientos estandarizados para...	La cartera de proyectos, Programas de proyectos, Proyectos
8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos	Programas de proyectos, Proyectos

estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus...	
9.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de mejora continua con gestión proactiva tanto de las tecnologías de soporte como de la gestión de incidencias/problemas para los casos de...	La cartera de proyectos, Programas de proyectos, Proyectos
4.- Marque aquellas opciones que describan entidades existentes actualmente en su organización	Oficinas de Proyectos, Una o varias con personal asignado a tiempo completo, Un órgano a nivel directivo que se reuna periódicamente y gestione la cartera de proyectos
10.- ¿Tiene su organización establecido y aplica de manera sistemática un proceso de gestión de los recursos (tanto humanos como materiales) que optimice su utilización y minimice tanto las sobrecargas como las holguras?	Sí

Tabla 24 - Entrevista 3 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3

Organización	DHL
Nombre y apellido(s):	Leire Etxetxikia
Timestamp	11/15/2012 9:12:21
1.- Quién realiza la toma de decisión final respecto a si proceder a implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos en mi organización.	El equipo / comité de Dirección en su conjunto
2.- En los últimos 10 años en mi organización la Dirección se ha planteado si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Sí
3.- Seleccione aquellos factores clave que ha considerado (o consideraría) a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Coste / Beneficio / Oportunidad, Experiencias análogas propias (por ejemplo, implantación previa de un sistema de calidad), Experiencias análogas de terceros de las que tengo conocimiento, Miedo a una posible resistencia al cambio por parte de la organización

4.- Indique (si los hay) otros factores clave no incluidos en la lista anterior que ha considerado o consideraría a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Decisión de la casa matriz del grupo
5.- En una decisión como la que aquí tratamos (si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos), la duración del proceso y el tiempo dedicado al análisis y toma de decisión fue / sería de aproximadamente...	Unas cuantas semanas o incluso más de un mes
6.- El factor más importante (o los factores más importantes) a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos es / sería...	"Recursos Poder de decisión Transparencia y visibilidad en la organización Operativa de la oficina de gestión de proyectos"
7.- Indique cuál es su disposición actual a considerar seriamente la posibilidad de implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert (1 "Mínima o Nula" y 4 "Máxima") 2
8.- Indique cuál es su grado de satisfacción actual respecto a la eficiencia de su organización en su Gestión por proyectos	Escala Likert (1 "Muy baja" y 4 "Muy alta") 3
9.- Indique cuál es su percepción actual (su expectativa) sobre el beneficio que supondría para la organización implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert (1 "Muy bajo" y 4 "Muy alto") 6
10.- Utilice esta última pregunta para añadir si lo estima oportuno cualquier comentario adicional que quiera hacer	

4.2.5.2 Ficha de la entrevista

M. *Fecha*: 2012-11-15

N. *Hora*: 16:00

O. *Lugar*: Oficinas DHL, San Sebastián, Gipuzkoa (España)

P. *Participantes*: Leire Etxetikia, Gorka Azurmendi e Itziar Acosta (Entrevistados) y Juan Arraiza (Entrevistador)

4.2.5.3 Transcripción, codificación y análisis de la entrevista

A continuación, presentamos los códigos de atributo asignados a esta entrevista y en el ANEXO III se presenta la transcripción literal de la entrevista incluyendo los códigos preliminares, estructurales e hipotéticos, así como las notas tomadas por el investigador durante la codificación. La aplicación de la técnica de codificación de patrones se presenta en el apartado 4.2.8.

Tabla 25 - Códigos de atributo entrevista 3

ATRIBUTO	VALOR
PARTICIPANTE.NOMBRE-Y-APELLIDO(S)	LEIRE ETXETXIKIA
PARTICIPANTE.EDAD	ENTRE 35 Y 40 AÑOS
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.TÍTULO(S)	INGENIERO
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.GP (HORAS)	ENTRE 9 Y 40
ORG.NOMBRE	DHL EXPRESS IBÉRICA
ORG.ANTIGÜEDAD (AÑOS)	ENTRE 21 Y 50 AÑOS
ORG.SECTOR	TRANSPORTE
ORG.EMPLEADOS.NÚMERO	ENTRE 1001 Y 5000
ORG.FACTURACIÓN (MILLONES EURO)	ENTRE 100 Y 300 MILLONES DE EUROS
ORG.SISTEMAS.CALIDAD	EFQM / ISO / SIX-SIGMA
ORG.PROYECTOS.PMs-CERTIFICADAS	NINGUNO
ORG.PROYECTOS..PMs.FULL-TIME	ENTRE 11 Y 20
ORG.PROYECTOS.CANTIDAD (AL AÑO)	ENTRE 31 Y 50
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.DEFINIDO	CARTERA / PROGRAMAS / PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.SISTEMATIZADO	CARTERA / PROGRAMAS / PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEDIDOS	PROGRAMAS / PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEJORA-CONTINUA	CARTERA / PROGRAMAS / PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.GOBIERNO.ENTIDADES	OFICINA PROYECTOS / PERSONAL A TIEMPO COMPLETO / COMITÉ PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.OPTIMIZACIÓN-RECURSOS	SÍ
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DECISOR-FINAL	COMITÉ DE DIRECCIÓN
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPERIENCIA (10 ÚLT. AÑOS)	SÍ
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTORES-CLAVE	COSTE/BENEFICIO/OPORTUNIDAD / EXPERIENCIAS ANÁLOGAS PROPIAS (POR EJEMPLO, IMPLANTACIÓN

	PREVIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD) / EXPERIENCIAS ANÁLOGAS DE TERCEROS DE LAS QUE TENGO CONOCIMIENTO / MIEDO A UNA POSIBLE RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN / DECISIÓN DE LA CASA MATRIZ DEL GRUPO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.PROCESO.DURACIÓN	UNAS CUANTAS SEMANAS O INCLUSO MÁS DE UN MES
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTOR-MÁS-IMPORTANTE	RECURSOS / PODER DE DECISION / TRANSPARENCIA Y VISIBILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN / OPERATIVA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DISPOSICIÓN	2 Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.SATISFACCIÓN-SITUACIÓN-ACTUAL	3 Escala Likert (1 “Muy baja” y 4 “Muy alta”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPECTATIVA-BENEFICIO-DE-IMPLANTAR-GpP	6 Escala Likert (1 “Muy bajo” y 4 “Muy alto”)

4.2.6 Entrevista 4 – Edorta Pérez (Spyro)

Tabla 26 – Entrevista 4 - Resumen del perfil del entrevistado y de la organización

Perfil entrevistado	Perfil organización
Director de Calidad y RRHH	Servicios de TI
Hombre	51 – 250 empleados
35-40	1 – 5 millones de Euros de facturación anual
Licenciado en Administración de empresas	21 – 50 años de antigüedad
9 – 40 horas de formación recibida en GpP	Certificaciones en sistemas de gestión: ISO, EFQM, CMMI
	1 – 3 gestores de proyecto certificados
	3 – 10 gestores de proyecto a tiempo completo
	11 – 15 proyectos al año

	Sí tiene oficina de proyectos
--	-------------------------------

4.2.6.1 Cuestionario previo

A continuación, se muestran las respuestas dadas a los tres formularios que componían el cuestionario previo a las entrevistas.

Tabla 27 - Entrevista 4 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3

Organización	SPYRO
Nombre y apellido(s):	Edorta Pérez
Timestamp	12/11/2012 9:19:51
1.- Indique su género	Hombre
4.- Seleccione la franja de edad en la que usted se encuentra actualmente:	Entre 35 y 40 años
2.- Identifique el sector al que pertenece su organización:	investigación, desarrollo, innovación e información
3.- Seleccione el número total de empleados de la organización para la que usted trabaja (nota: si usted trabaja para una empresa o unidad de negocio que forma parte de una corporación u organización más grande, indique el número de empleados de su empresa o unidad de negocio)	Entre 51 y 250 empleados
5.- ¿Cuál es la facturación anual aproximada de la organización para la que usted trabaja?	Entre 1 y 5 millones de euros
6.- Marque las titulaciones académicas por usted adquiridas. Marque tantas opciones como sea oportuno.	Otros posgrados (programa experto, ...), Empresariales / Administración de empresas
7.- Indique el número de horas lectivas en Gestión por proyectos que usted ha recibido hasta la fecha:	Entre 41 y 200
8.- Seleccione los sistemas de calidad implantados (actualmente o en el pasado) en su organización. Marque tantas opciones como sea oportuno.	EFQM, ISO, CMMI
9.- Indique el número de empleados de su organización con algún tipo de certificación en Gestión de Proyectos (por ejemplo: PMP, Prince2, ICB, ...)	Menos de 3
10.- Seleccione la antigüedad de su organización	Entre 21 y 50 años

Tabla 28 - Entrevista 4 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3

Organización	SPYRO
Nombre y apellido(s):	Edorta Pérez
Timestamp	12/11/2012 9:22:21
1.- ¿Cuántos Gestores de Proyectos a tiempo completo hay en su organización?	Entre 3 y 10
2.- Al año, ¿cuántos proyectos hay en su organización?	Entre 21 y 30
3.- En su opinión, ¿cómo de importante es una tener una alta madurez en Gestión por proyectos de cara a alcanzar con éxito los objetivos de la organización?	Necesaria
5.- Seleccione la tipología de proyectos que hay en su organización	Desarrollo de nuevos productos, infraestructuras y/o prestación de servicios, De cambio organizacional (de procesos), De mantenimiento o evolución de las tecnologías existentes
6.- Indique si su organización existe algún tipo de procesos y procedimientos estandarizados y repetibles para...	Proyectos
7.- Indique si su organización tiene establecidos y aplica de manera sistemática pero flexible (adaptado) a cada caso concreto procesos y procedimientos estandarizados para...	Proyectos
8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus...	Proyectos
9.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de mejora continua con gestión proactiva tanto de las tecnologías de soporte como de la gestión de incidencias/problemas para los casos de...	Proyectos
4.- Marque aquellas opciones que describan entidades existentes actualmente en su organización	Oficinas de Proyectos, Una o varias con personal asignado a tiempo completo
10.- ¿Tiene su organización establecido y aplica de manera sistemática un proceso de gestión de los recursos (tanto humanos como materiales) que optimice su utilización y minimice tanto las	Sí

sobrecargas como las holguras?	
--------------------------------	--

Tabla 29 - Entrevista 4 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3

Organización	SPYRO
Nombre y apellido(s):	Edortas Pérez
Timestamp	12/11/2012 9:26:37
1.- Quién realiza la toma de decisión final respecto a si proceder a implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos en mi organización.	El equipo / comité de Dirección en su conjunto
2.- En los últimos 10 años en mi organización la Dirección se ha planteado si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Sí
3.- Seleccione aquellos factores clave que ha considerado (o consideraría) a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	Coste / Beneficio, Experiencias análogas propias (por ejemplo, implantación previa de un sistema de calidad)
4.- Indique (si los hay) otros factores clave no incluidos en la lista anterior que ha considerado o consideraría a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	"Optimización de tiempos. Satisfacción del cliente"
5.- En una decisión como la que aquí tratamos (si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos), la duración del proceso y el tiempo dedicado al análisis y toma de decisión fue / sería de aproximadamente...	Unos pocos días
6.- El factor más importante (o los factores más importantes) a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos es / sería...	"Tener claros los objetivos que se persiguen. Definir bien el alcance."
7.- Indique cuál es su disposición actual a considerar seriamente la posibilidad de implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert (1 "Mínima o Nula" y 4 "Máxima") 4
8.- Indique cuál es su grado de satisfacción actual respecto a la eficiencia de su organización en su Gestión por proyectos	Escala Likert (1 "Muy baja" y 4 "Muy alta") 3
9.- Indique cuál es su percepción actual (su expectativa) sobre el beneficio que supondría para la organización implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert (1 "Muy bajo" y 4 "Muy alto") 8

10.- Utilice esta última pregunta para añadir si lo estima oportuno cualquier comentario adicional que quiera hacer	
--	--

4.2.6.2 Ficha de la entrevista

Q. Fecha: 2012-12-11

R. Hora: 09:30

S. Lugar: Oficinas Spyro, San Sebastián, Gipuzkoa (España)

T. Participantes: Edorta Pérez (Entrevistado) y Juan Arraiza (Entrevistador)

4.2.6.3 Transcripción, codificación y análisis

A continuación, presentamos los códigos de atributo asignados a esta entrevista y en el ANEXO III se presenta la transcripción literal de la entrevista incluyendo los códigos preliminares, estructurales e hipotéticos, así como las notas tomadas por el investigador durante la codificación. La aplicación de la técnica de codificación de patrones se presenta en el apartado 4.2.8.

Tabla 30 - Códigos de atributo entrevista 4

ATRIBUTO	VALOR
PARTICIPANTE.NOMBRE-Y-APELLIDO(S)	EDORTA PÉREZ
PARTICIPANTE.EDAD	ENTRE 35 Y 40 AÑOS
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.TÍTULO(S)	OTROS POSGRADOS (PROGRAMA EXPERTO, ...), EMPRESARIALES / ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.GP (HORAS)	ENTRE 41 Y 200
ORG.NOMBRE	SPYRO
ORG.ANTIGÜEDAD (AÑOS)	ENTRE 21 Y 50 AÑOS
ORG.SECTOR	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN E INFORMACIÓN
ORG.EMPLEADOS.NÚMERO	ENTRE 51 Y 200
ORG.FACTURACIÓN (MILLONES EURO)	ENTRE 1 Y 5 MILLONES DE EUROS
ORG.SISTEMAS.CALIDAD	EFQM / ISO / CMMI
ORG.PROYECTOS.PMs-CERTIFICADAS	MENOS DE 3
ORG.PROYECTOS..PMs.FULL-TIME	ENTRE 3 Y 10
ORG.PROYECTOS.CANTIDAD (AL AÑO)	ENTRE 21 Y 30
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.DEFINID	PROYECTOS

O	
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.SISTEMATIZADO	PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEDIDOS	PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEJORA-CONTINUA	PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.GOBIERNO.ENTIDADES	OFICINA PROYECTOS / PERSONAL A TIEMPO COMPLETO
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.OPTIMIZACIÓN-RECURSOS	SÍ
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DECISOR-FINAL	COMITÉ DIRECCIÓN
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPERIENCIA (10 ÚLT. AÑOS)	SÍ
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTORES-CLAVE	COSTE/BENEFICIO / EXPERIENCIAS ANÁLOGAS PROPIAS (POR EJEMPLO, IMPLANTACIÓN PREVIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD) / OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS / SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.PROCESO.DURACIÓN	UNOS POCOS DÍAS
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTOR-MÁS-IMPORTANTE	TENER CLAROS LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN / DEFINIR BIEN EL ALCANCE
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DISPOSICIÓN	4 Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.SATISFACCIÓN-SITUACIÓN-ACTUAL	3 Escala Likert (1 “Muy baja” y 4 “Muy alta”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPECTATIVA-BENEFICIO-DE-IMPLANTAR-GpP	8 Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”)

4.2.7 Entrevista 5 – José Javier Martínez (Fagor Promoción)

Tabla 31 – Resumen del perfil del entrevistado y de la organización

Perfil del entrevistado	Perfil de la organización
Director General	Creación de nuevas empresas
Hombre	51 – 250 empleados

51- 55	0 – 1 millones de euros de facturación anual
MBA	0 – 4 años de antigüedad
0 horas de formación recibida en GpP	Certificaciones en sistemas de gestión: Otros
	0 gestores de proyecto certificados
	0 – 2 gestores de proyecto a tiempo completo
	0 – 4 proyectos al año
	No tiene oficina de proyectos

4.2.7.1 Cuestionario previo

A continuación, se muestran las respuestas dadas a los tres formularios que componían el cuestionario previo a las entrevistas.

Tabla 32 - Entrevista 5 - Cuestionario previo - formulario 1 de 3

Organización	FAGOR PROMOCIÓN
Nombre y apellido(s):	José Javier Martínez
Timestamp	12/17/2012 12:05:46
1.- Indique su género	Hombre
4.- Seleccione la franja de edad en la que usted se encuentra actualmente:	Entre 51 y 55 años
2.- Identifique el sector al que pertenece su organización:	OTROS
3.- Seleccione el número total de empleados de la organización para la que usted trabaja (nota: si usted trabaja para una empresa o unidad de negocio que forma parte de una corporación u organización más grande, indique el número de empleados de su empresa o unidad de negocio)	Entre 0 y 50 empleados
5.- ¿Cuál es la facturación anual aproximada de la organización para la que usted trabaja?	Hasta 1 millón de euros
6.- Marque las titulaciones académicas por usted adquiridas. Marque tantas opciones como sea oportuno.	eMBA / MBA, Empresariales / Administración de empresas
7.- Indique el número de horas lectivas en Gestión por proyectos que usted ha recibido hasta la fecha:	Ninguna
8.- Seleccione los sistemas de calidad implantados (actualmente o en el pasado) en su organización. Marque tantas opciones como sea oportuno.	OTROS (sí, pero no es ninguno de los arriba listados)

9.- Indique el número de empleados de su organización con algún tipo de certificación en Gestión de Proyectos (por ejemplo: PMP, Prince2, ICB, ...)	Ninguno
10.- Seleccione la antigüedad de su organización	Menos de 5 años

Tabla 33 - Entrevista 5 - Cuestionario previo - formulario 2 de 3

Organización	FAGOR PROMOCIÓN
Nombre y apellido(s):	José Javier Martínez
Timestamp	12/17/2012 12:08:34
1.- ¿Cuántos Gestores de Proyectos a tiempo completo hay en su organización?	Menos de 3
2.- Al año, ¿cuántos proyectos hay en su organización?	Menos de 5
3.- En su opinión, ¿cómo de importante es una tener una alta madurez en Gestión por proyectos de cara a alcanzar con éxito los objetivos de la organización?	Necesaria
5.- Seleccione la tipología de proyectos que hay en su organización	Desarrollo de nuevos productos, infraestructuras y/o prestación de servicios, De Investigación (de mercado, científica, ...), OTROS
6.- Indique si su organización existe algún tipo de procesos y procedimientos estandarizados y repetibles para...	La cartera de proyectos, Programas de proyectos, Proyectos
7.- Indique si su organización tiene establecidos y aplica de manera sistemática pero flexible (adaptado) a cada caso concreto procesos y procedimientos estandarizados para...	La cartera de proyectos
8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus...	Carteras de proyectos
9.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de mejora continua con gestión proactiva tanto de las tecnologías de soporte como de la gestión de incidencias/problemas para los casos de...	La cartera de proyectos

4.- Marque aquellas opciones que describan entidades existentes actualmente en su organización	Un órgano a nivel directivo que se reúna periódicamente y gestione la cartera de proyectos
10.- ¿Tiene su organización establecido y aplica de manera sistemática un proceso de gestión de los recursos (tanto humanos como materiales) que optimice su utilización y minimice tanto las sobrecargas como las holguras?	No

Tabla 34 - Entrevista 5 - Cuestionario previo - formulario 3 de 3

Organización	FAGOR PROMOCIÓN
Nombre y apellido(s):	
Timestamp	12/17/2012 12:11:01
1.- Quién realiza la toma de decisión final respecto a si proceder a implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos en mi organización.	OTROS
2.- En los últimos 10 años en mi organización la Dirección se ha planteado si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	No
3.- Seleccione aquellos factores clave que ha considerado (o consideraría) a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	OTROS
4.- Indique (si los hay) otros factores clave no incluidos en la lista anterior que ha considerado o consideraría a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos	
5.- En una decisión como la que aquí tratamos (si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos), la duración del proceso y el tiempo dedicado al análisis y toma de decisión fue / sería de aproximadamente...	Unas cuantas semanas o incluso más de un mes
6.- El factor más importante (o los factores más importantes) a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos es / sería...	El coste/beneficio
7.- Indique cuál es su disposición actual a considerar seriamente la posibilidad de implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”) 3

8.- Indique cuál es su grado de satisfacción actual respecto a la eficiencia de su organización en su Gestión por proyectos	Escala Likert (1 “Muy baja” y 4 “Muy alta”) 1
9.- Indique cuál es su percepción actual (su expectativa) sobre el beneficio que supondría para la organización implantar un plan de mejora de Gestión por proyectos	Escala Likert (1 “Muy bajo” y 4 “Muy alto”) 7
10.- Utilice esta última pregunta para añadir si lo estima oportuno cualquier comentario adicional que quiera hacer	

4.2.7.2 Ficha de la entrevista

U. *Fecha*: 2012-12-19

V. *Hora*: 09:30

W. *Lugar*: Oficinas Fagor Promoción, Mondragón, Gipuzkoa (España)

X. *Participantes*: José Javier Martínez (Entrevistado) y Juan Arraiza (Entrevistador)

4.2.7.3 Transcripción, codificación y análisis de la entrevista

A continuación, presentamos los códigos de atributo asignados a esta entrevista y en el ANEXO III se presenta la transcripción literal de la entrevista incluyendo los códigos preliminares, estructurales e hipotéticos, así como las notas tomadas por el investigador durante la codificación. La aplicación de la técnica de codificación de patrones se presenta en el apartado 4.2.8.

Tabla 35 - Códigos de atributo entrevista 5

ATRIBUTO	VALOR
PARTICIPANTE.NOMBRE-Y-APELLIDO(S)	JOSÉ JAVIER MARTÍNEZ
PARTICIPANTE.EDAD	ENTRE 51 Y 55 AÑOS
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.TÍTULO(S)	EMBA/MBA / EMPRESARIALES/ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PARTICIPANTE.FORMACIÓN.GP (HORAS)	NINGUNA
ORG.NOMBRE	FAGOR PROMOCIÓN
ORG.ANTIGÜEDAD (AÑOS)	MENOS DE 5 AÑOS
ORG.SECTOR	OTROS
ORG.EMPLEADOS.NÚMERO	ENTRE 0 Y 50
ORG.FACTURACIÓN (MILLONES EURO)	HASTA 1 MILLÓN DE EUROS
ORG.SISTEMAS.CALIDAD	OTROS (sí, pero no es ninguno)

	de los arriba listados)
ORG.PROYECTOS.PMs-CERTIFICADAS	NINGUNO
ORG.PROYECTOS..Pms.FULL-TIME	MENOS DE 3
ORG.PROYECTOS.CANTIDAD (AL AÑO)	MENOS DE 5
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.DEFINIDO	CARTERA
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.SISTEMATIZADO	CARTERA
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEDIDOS	CARTERA
ORG.PROYECTOS.PROCESOS.MEJORA-CONTINUA	CARTERA
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.GOBIERNO.ENTIDADES	COMITÉ PROYECTOS
ORG.PROYECTOS.GESTIÓN.OPTIMIZACIÓN-RECURSOS	NO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DECISOR-FINAL	OTROS
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPERIENCIA (10 ÚLT. AÑOS)	NO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTORES-CLAVE	OTROS
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.PROCESO.DURACIÓN	UNAS CUANTAS SEMANAS O INCLUSO MÁS DE UN MES
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.FACTOR-MÁS-IMPORTANTE	COSTE/BENEFICIO
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.DISPOSICIÓN	3 Escala Likert (1 “Mínima o Nula” y 4 “Máxima”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.SATISFACCIÓN-SITUACIÓN-ACTUAL	1 Escala Likert (1 “Muy baja” y 4 “Muy alta”)
DECISIÓN-IMPLANTAR-GpP.EXPECTATIVA-BENEFICIO-DE-IMPLANTAR-GpP	7 Escala Likert (1 “Muy bajo” y 4 “Muy alto”)

4.2.8 Segundo ciclo de codificación; codificación de patrones

A continuación, presentamos los resultados de aplicar la técnica de codificación de patrones descrita por Saldana (2012). Esta técnica (o método, como los llama Saldaña en su libro) para el segundo ciclo de codificación del material del estudio de investigación cualitativa, que en el caso de esta tesis doctoral son principalmente las cinco entrevistas realizadas.

Codificación de patrones

Saldana (2012) describe esta técnica de la siguiente manera:

<p>Fuente Miles & Huberman, 1994</p> <p>Descripción Los códigos de patrón son "<i>códigos explicativos o inferenciales, los que identifican un tema emergente, configuración o explicación. Reúnen una gran cantidad de material en una unidad de análisis más significativa y parsimoniosa. Son una especie de meta-código ... La codificación de patrones es una forma de agrupar esos resúmenes en un número menor de conjuntos, temas o construcciones</i>".</p>
--

A continuación, se presenta el resumen de los patrones identificados en las diferentes preguntas de las cinco entrevistas en profundidad. En el ANEXO IV se presenta el detalle de cómo se ha llegado a estos patrones por cada pregunta.

Tabla 36 - Patrones identificados por cada pregunta del guion de la entrevista

#	Pregunta	Patrón
1	Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna experiencia en la toma de decisión sobre este asunto. ¿Ha participado usted alguna vez en la toma de decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos en la organización?	[PARA ESTA PRIMERA PREGUNTA NO APLICA LA IDENTIFICACIÓN DE UN PATRÓN COMÚN A LOS CÓDIGOS] NOTA: Es interesante resaltar que entre las cinco entrevistas se obtiene un arco de perspectivas variadas sobre el proceso de decisión (consultor externo, participante directo, espectadores cercanos, participante directo, potencial participante directo).
2	Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer cómo fue el proceso de toma de decisión sobre si llevar (o no) a cabo un plan de mejora de Gestión Por Proyectos. ¿De dónde surgió la idea? ¿Quién llevó la iniciativa a la Alta Dirección?	INICIATIVA INTERNA
3	¿Cuáles cree que fueron las circunstancias que motivaron a la empresa a plantearse si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos?	MOTIVACIÓN INTERNA PARA INCREMENTAR EFICIENCIA
4	Detalle por favor la información de partida y/o conocimiento interno que se disponía.	ESCASO CONOCIMIENTO PREVIO SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS
5	¿ Qué pasos se siguieron desde que se eleva la iniciativa para su consideración hasta que se toma la decisión definitivamente?	DECISIÓN RÁPIDA DE LA DIRECCIÓN TRAS UNA O UNAS POCAS REUNIONES

		EN LAS QUE ANALIZAR LA PROPUESTA TRABAJADA PREVIAMENTE POR ALGÚN MIEMBRO DE LA DIRECCIÓN
6	¿ Quiénes participaron durante el proceso de toma de decisiones? (¿algún externo?)	DECISIÓN DE DIRECCIÓN SOBRE UNA PROPUESTA PREVIAMENTE TRABAJADA POR UN MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO
7	¿ Qué herramientas y/o técnicas de toma de decisiones utilizaron?	ANÁLISIS CUALITATIVO DE PROS Y CONTRAS, SIN SEGUIR MODELOS O GUÍAS PARA LA TOMA DE DECISIONES MÁS ESTRUCTURADAS
8	Describa los diferentes pasos (duración, participantes y sus respectivos roles, ...) del proceso de toma de decisión sobre este asunto e indique si difiere de procesos de toma de decisiones sobre temas análogos.	<i>[NO SE IDENTIFICA NINGÚN PATRÓN COMÚN A TODAS LAS RESPUESTAS]</i>
9	Tras analizar y deliberar sobre el asunto, ¿ la decisión final se tomó por un individuo (¿usted? ¿otro?) o por varias personas?	LA DECISIÓN SE TOMA EN GRUPO POR EL EQUIPO DIRECTIVO
10	¿ Cuál fue la decisión final?	LA DECISIÓN ES MAYORITARIAMENTE A FAVOR DE IMPLANTAR EL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN POR PROYECTOS
11	¿ Qué opinión tiene usted sobre cómo se llevó a cabo la toma de decisión? Identifique, si cree que los hubo, aquellos aspectos que podrían hacerse mejor	EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN SEGUIDO SE CONSIDERA CORRECTO
12	Antes de que pasemos al bloque de preguntas sobre conocimientos y experiencias previas en Gestión Por Proyectos, ¿ quiere usted añadir algo más sobre el proceso de toma de decisión?	<i>[NO SE IDENTIFICA NINGÚN PATRÓN COMÚN A TODAS LAS RESPUESTAS]</i>
13	¿ Qué formación en Gestión Por Proyectos tenía usted? Distinguiendo la gestión de proyectos, de los programas de proyectos, de la gestión de las carteras de proyectos, especifique a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...	POCA FORMACIÓN PREVIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL MOMENTO DE LA TOMA DE DECISIÓN (nota: el caso de Mikel Orobengoa es especial, ya que su organización proveía de servicios de consultoría en la implantación de este tipo de planes de mejora, por lo que la formación y experiencia previas eran requisito imprescindible)

14	¿Qué experiencias previas en Gestión Por Proyectos tenía usted? Distinguiendo la gestión de proyectos, de los programas de proyectos, de la gestión de las carteras de proyectos, describa dichas experiencias por favor	POCA EXPERIENCIA PREVIA EN GESTIÓN POR PROYECTOS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN (nota: el caso de Mikel Orobengoa es especial, ya que su organización proveía de servicios de consultoría en la implantación de este tipo de planes de mejora, por lo que la formación y experiencia previas eran requisito imprescindible)
15	En primer lugar, antes de la toma de decisión, ¿en qué grado conocía usted algún modelo de madurez en gestión por proyectos ? ¿tenía experiencia aplicando alguno de ellos?	NO CONOCIMIENTO (O POCO CONOCIMIENTO) PREVIO DE LOS MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN POR PROYECTOS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN
16	¿Habían realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión Por Proyectos de su organización?	TOMA DE DECISION SIN HABER REALIZADO DIAGNÓSTICO PREVIO DEL GRADO DE MADUREZ EN GESTIÓN POR PROYECTOS
17	¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión ? Especificar a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...	CON ALGO DE FORMACIÓN PREVIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD (PRINCIPALMENTE ISO) EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN
18	¿Y qué experiencias previas relacionadas con otros sistemas de gestión había tenido usted?	CON ALGO DE EXPERIENCIA PREVIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD (PRINCIPALMENTE ISO) EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN
19	En cuanto a experiencias de terceros, detalle qué conocimiento tenía usted sobre experiencias de otros en llevar a cabo planes de mejora de Gestión Por Proyectos. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (positivo, neutro, negativo, ...)	CON CONOCIMIENTO DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS EN IMPLANTAR PLANES DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROYECTOS Y PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A LAS MISMAS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN
20	Del mismo modo, respecto a otros sistemas de gestión, detalle qué conocimiento tenía	SIN CONOCIMIENTO O CON CONOCIMIENTO DE

	usted sobre experiencias de terceros en llevar a cabo planes de mejora de otros sistemas de gestión. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (positivo, neutro, negativo, ...)	EXPERIENCIAS DE TERCEROS EN IMPLANTAR PLANES DE MEJORA DE OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN Y PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A LAS MISMAS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN
21	Finalmente ¿cómo describiría usted su percepción a priori (en el momento en que se planteó el asunto) respecto a la implantación de un plan de mejora de Gestión Por Proyectos en su organización?	PERCEPCIÓN PERSONAL POSITIVA RESPECTO A IMPLANTAR UN PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROYECTOS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN
22	Indique por favor cuáles fueron los factores o criterios que se tuvieron en cuenta durante el proceso de toma de decisión	MAYOR FOCO EN LOS FACTORES RELACIONADOS CON LOS BENEFICIOS (EFICIENCIA, TRABAJO EN EQUIPO, ...) QUE EN LOS RELACIONADOS CON EL COSTE DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN POR PROYECTOS
23	Ordene por favor los factores recién mencionados de mayor a menor importancia .	FACTOR MÁS IMPORTANTE DIFERENTE EN CADA ORGANIZACIÓN, DEPENDIENDO DE CUAL ES LA NECESIDAD DE MEJORA MÁS IMPORTANTE EN CADA CASO
24	Volviendo al presente , a día de hoy y vista la experiencia que han tenido, ¿cuáles cree que son los factores más importantes , los que usted tendría más en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos? Si hay alguna diferencia respecto a los que en su día se tuvieron en cuenta, explique por favor las razones.	<i>[NO SE IDENTIFICA NINGÚN PATRÓN COMÚN A TODAS LAS RESPUESTAS]</i>
25	Bien, pues con esto ya hemos completado el cuestionario de la entrevista. ¿Tiene usted algún comentario adicional que quiera añadir antes de concluir?	RECEPTIVIDAD HACIA LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA

4.3 Encuesta on-line

Tras completar las entrevistas en profundidad se quiso complementar el trabajo con una encuesta on-line sobre una muestra más amplia. El objetivo de esta encuesta era contrastar entre profesionales de la gestión por proyectos y altos directivos las conclusiones extraídas tras analizar las entrevistas.

Dado que se buscaba que el cuestionario fuera contestado por personas de un perfil concreto (altos directivos o profesionales en activo de la gestión por proyectos), se seleccionaron personas conocidas por el investigador o por sus directores de tesis. En total se envió el cuestionario a 70 personas, de las cuales contestaron 32 (45,71%). Sin embargo, 3 de las respuestas eran incompletas por lo que no pudieron usarse en gran parte durante el análisis estadístico hecho con la herramienta SPSS v21. Por tanto, finalmente se pudo trabajar con 29 respuestas (41,42% sobre el total de encuestas enviadas).

El detalle del formulario de la encuesta on-line así como las respuestas recogidas se pueden encontrar en el ANEXO V –Encuesta on-line posterior a las entrevistas. A continuación, en esta sección, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de SPSS.

El perfil de los profesionales que contestaron a la encuesta, así como el de sus organizaciones se muestra en las siguientes figuras.

El 44% de los que respondieron la encuesta on-line eran el Director General o puesto equivalente o al menos pertenecían al Comité de Dirección de su organización.

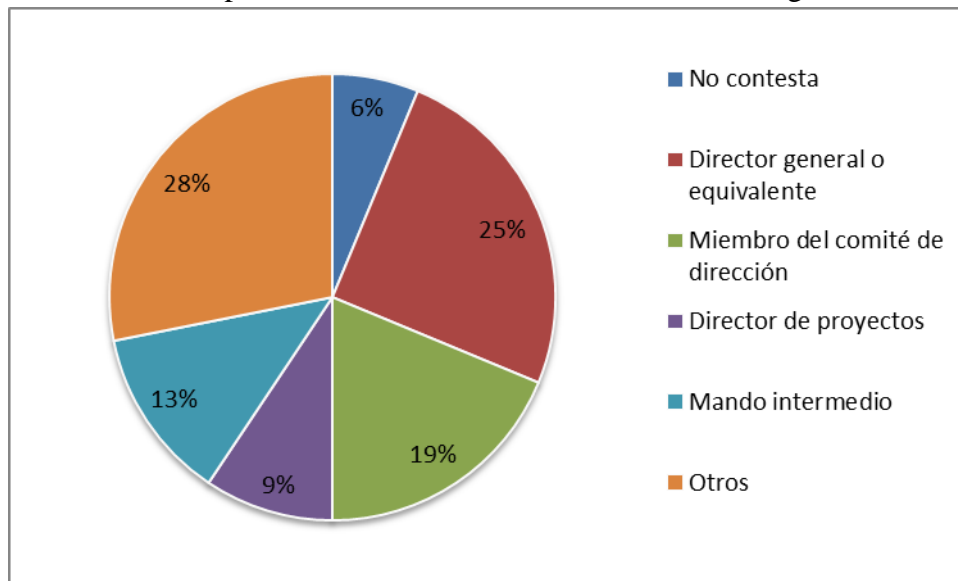


Ilustración 4 – Puesto del encuestado en la organización

La mayoría de los encuestados pertenecen a la consultoría, seguidos por el sector industrial, las administraciones públicas y el sector de energía. Finalmente, dentro de lo que denominaríamos “otros” hay empresas de agricultura, construcción, I+D+i, sector financiero, pesca o TIC.

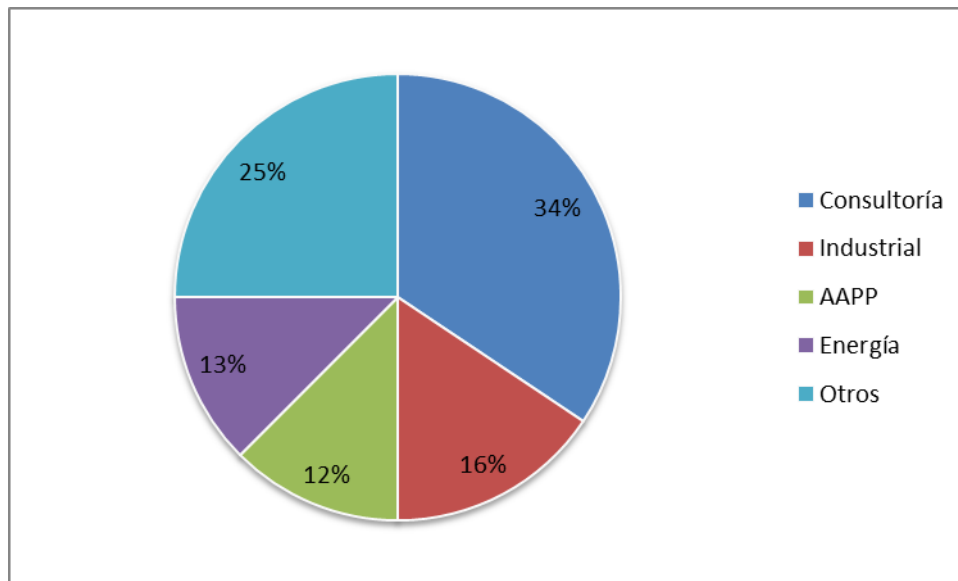


Ilustración 5 – Sector económico de las organizaciones de los encuestados

Como se puede ver en las siguientes dos figuras, la mayor parte de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados son pequeñas (63% < 250 empleados) y facturan menos de 10 millones de Euros (57%).

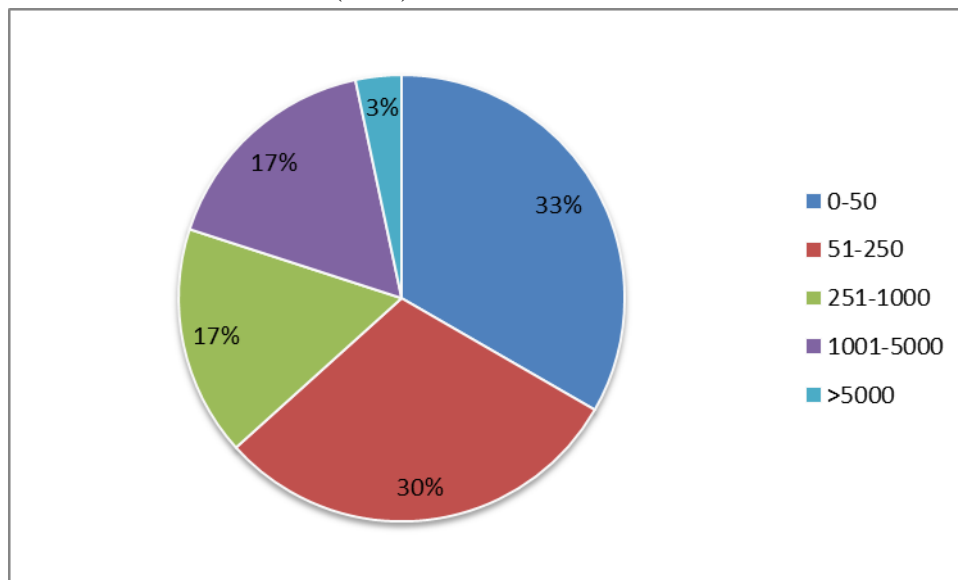


Ilustración 6 – Tamaño de empresa según el número de trabajadores

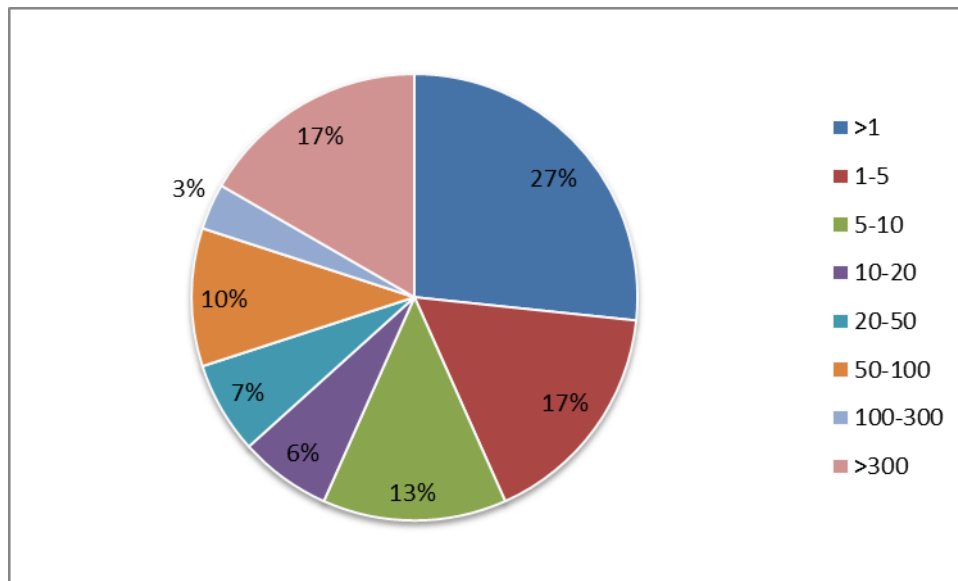


Ilustración 7 – Facturación de la empresa en millones de euros

Algo menos de la mitad de las empresas (43%) para las que trabajan quienes contestaron el cuestionario tienen menos de 10 años mientras que aproximadamente un tercio (34%) tienen más de 20 años de antigüedad.

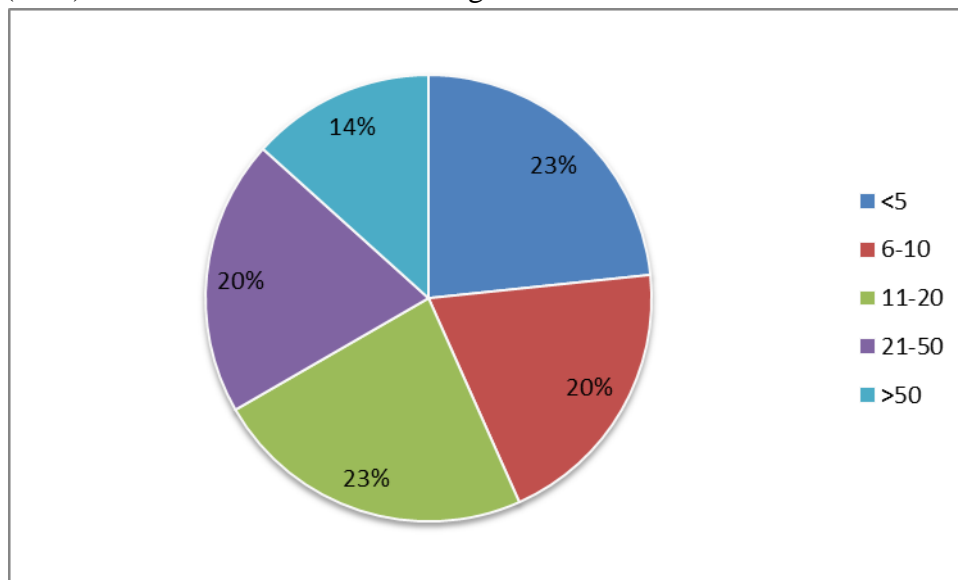


Ilustración 8 – Antigüedad de la empresa en años

Todas las empresas tienen al menos un sistema de gestión implantado, siendo la mayoría (59%) las que sólo tienen un sistema y sólo un 3% las que tienen 4 (o más) sistemas implantados.

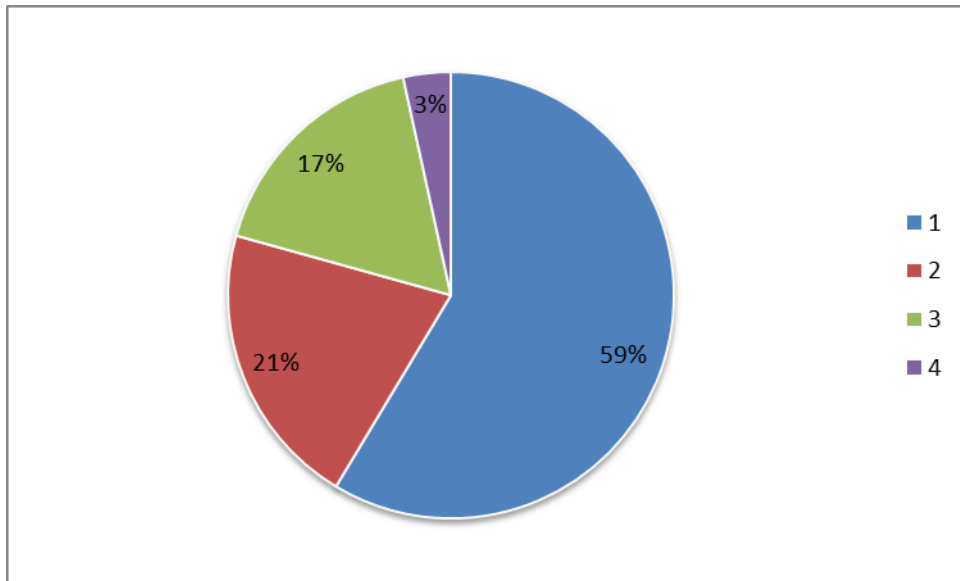


Ilustración 9 – Número de sistemas de gestión implantados

El 81% de las empresas tienen al menos un director de proyecto a tiempo completo.

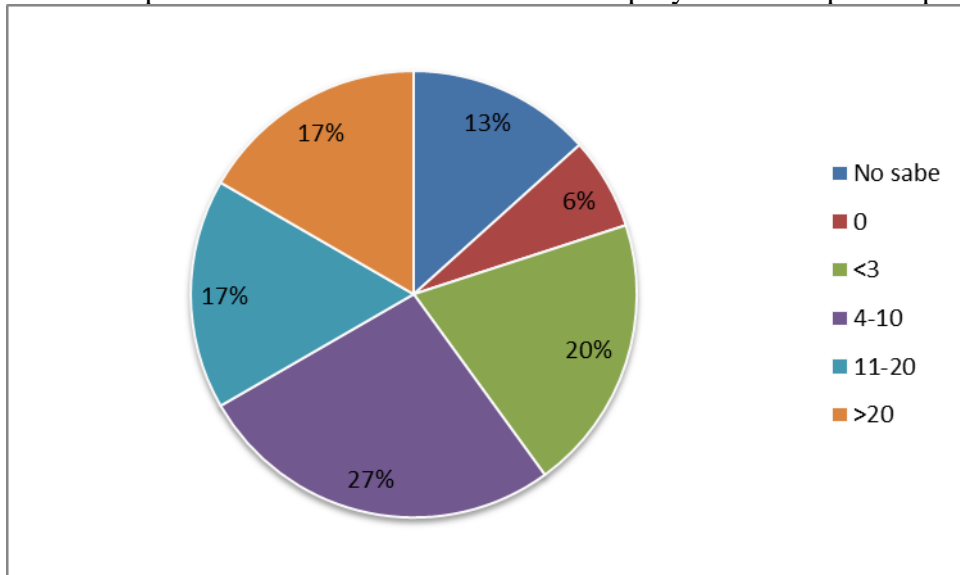


Ilustración 10 – Número de directores de proyecto a tiempo completo

El 55% de las empresas tienen más de 10 proyectos al año.

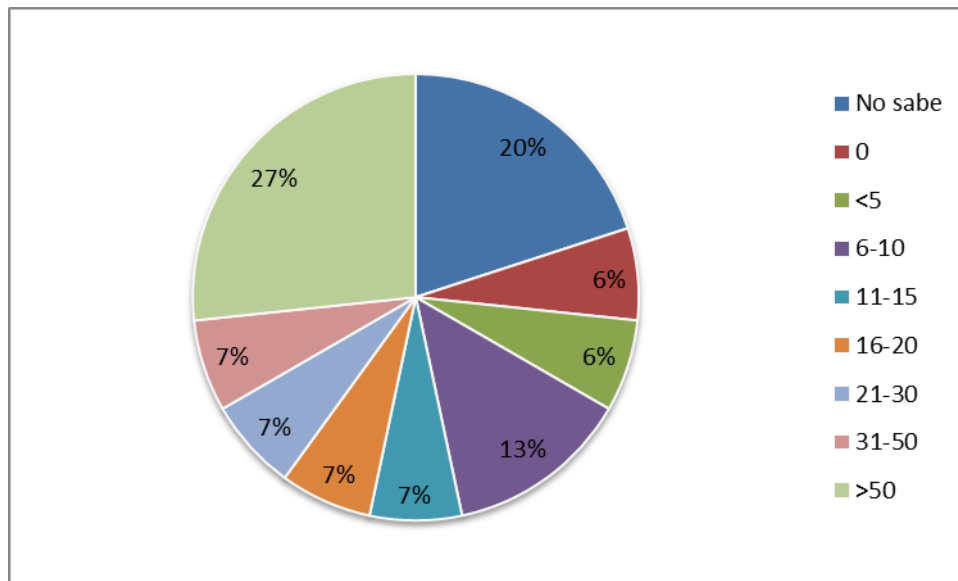


Ilustración 11 – Número de proyectos anuales de la organización

Poco más de la mitad de las organizaciones disponen de una oficina de dirección de proyectos con personal dedicado a tiempo completo.

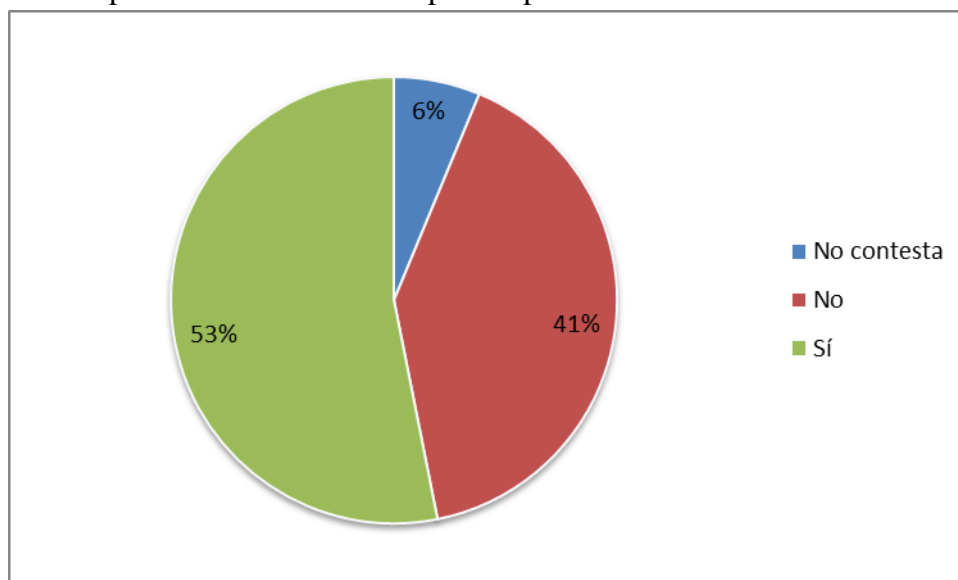


Ilustración 12 – Existe oficina de dirección de proyectos con personal a tiempo completo

Dos terceras partes de las organizaciones han pasado por un proceso de implantación o mejora de sus capacidades en gestión por proyectos.

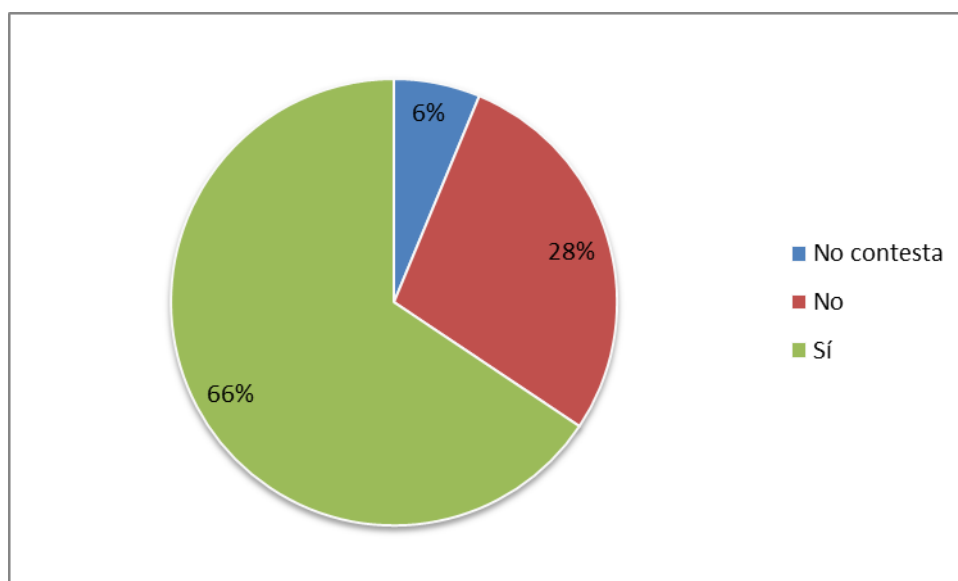


Ilustración 13 – Se ha vivido un proceso de implantación o mejora en dirección de proyectos

Algo más de la mitad de los encuestado han participado (o participarían) directamente en el proceso de toma de decisión objeto de este estudio.

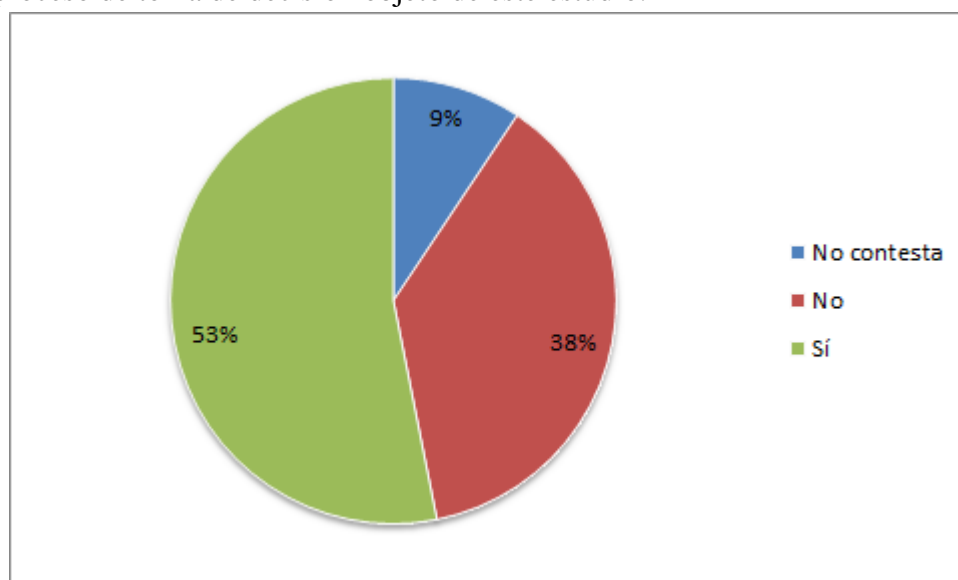


Ilustración 14 - Participación directa del encuestado en el proceso de toma de decisión

En cuanto a quien propuso en su día, o quien propondría en caso de que se diera el caso, a la alta dirección la inversión en mejorar las capacidades de la organización en gestión por proyectos, en una cuarta parte de los casos sería el Director General, en un 19% de los casos el Comité de Dirección o alguno de sus integrantes, y en el 41% de los casos serían otras personas. Porcentajes casi idénticos (con ligeras variaciones a nivel de decimales) se dan para la pregunta de quién sería el que tomaría la decisión final.

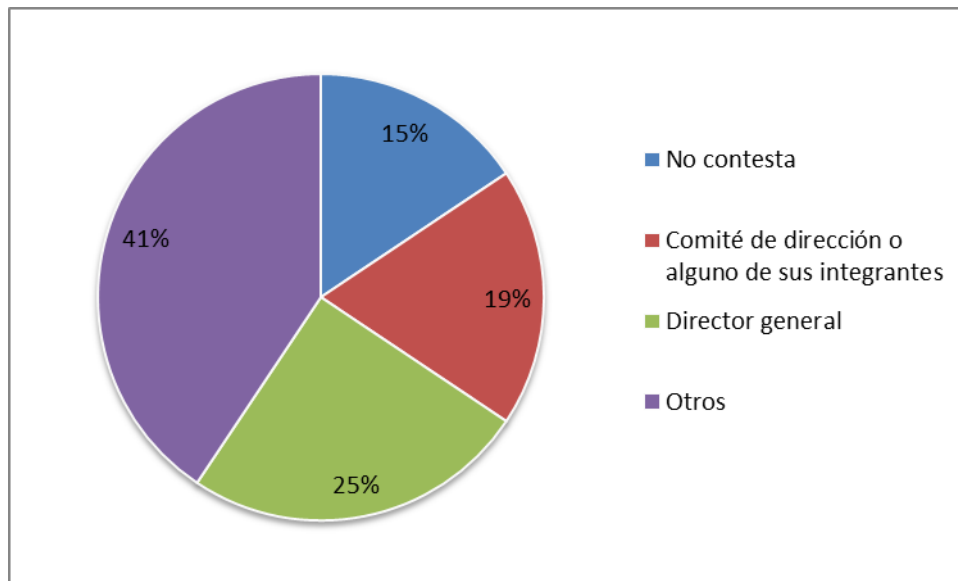


Ilustración 15 – Quién propuso-propondría la inversión en mejora en dirección de proyectos

4.3.1 Análisis estadístico descriptivo

Tras recoger los datos fundamentales de la empresa y del encuestado, se realizaron las cuatro preguntas consideradas clave. En primer lugar, se preguntó por la duración del proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, por la motivación. La tercera cuestión se formuló acerca de si el proceso de toma de decisión era de tipo intuitivo, y finalmente si los que tomaban la decisión eran expertos en dirección de proyectos. Para recoger las respuestas a esas cuestiones se utilizó una escala tipo Likert de 1 a 5, significando 1 estar en completo desacuerdo y 5 estar completamente de acuerdo. A continuación, se presentan los gráficos de frecuencias para cada una de esas cuestiones, así como el resumen de las variables estadísticas de carácter descriptivo.

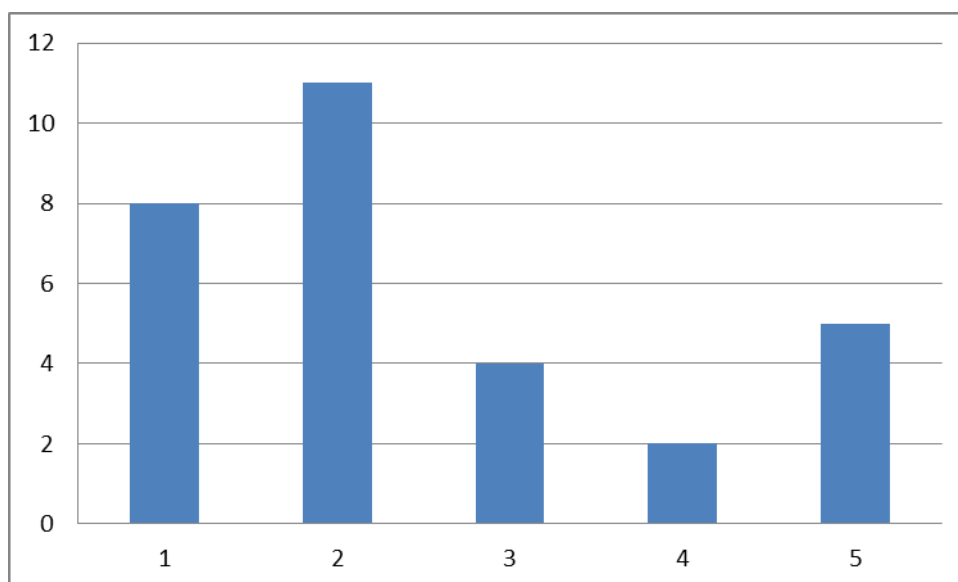


Ilustración 16 – Respuestas relativas a si la decisión fue-sería corta
(Nota: 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 significa totalmente de acuerdo)

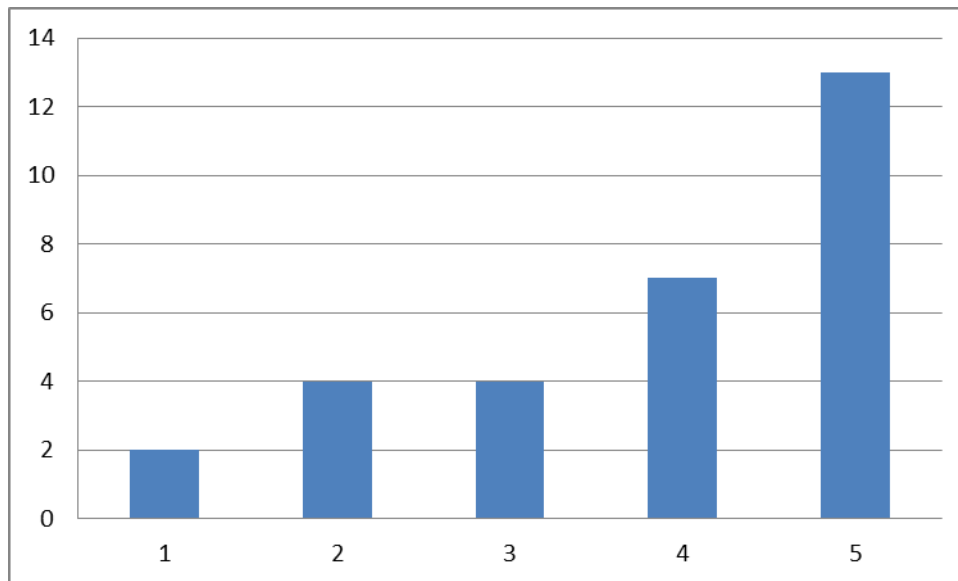


Ilustración 17 – Respuestas relativas a si los motivos fueron-serían internos
(Nota: 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 significa totalmente de acuerdo)

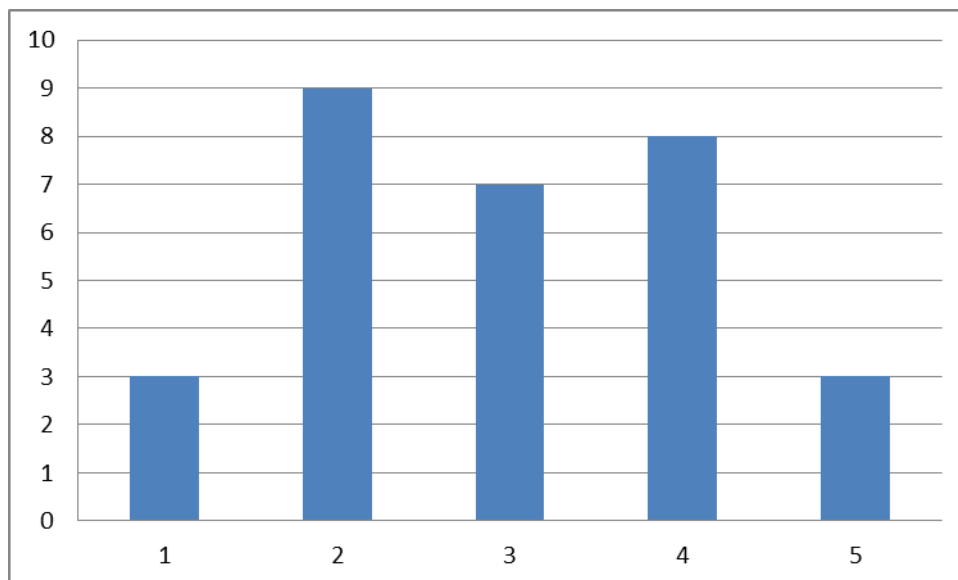


Ilustración 18 – Respuestas relativas a si el proceso de decisión fue-sería intuitivo
(Nota: 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 significa totalmente de acuerdo)

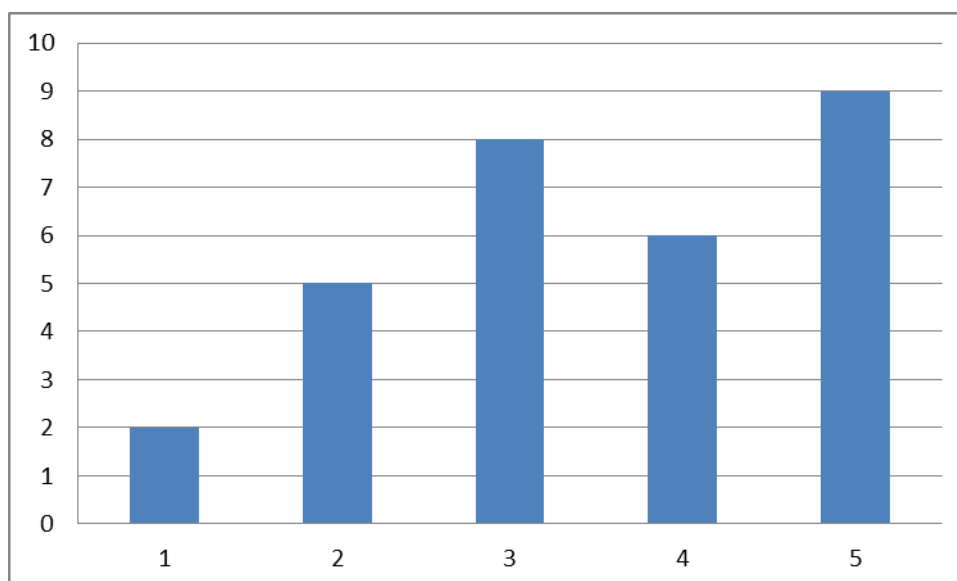


Ilustración 19 – Respuestas relativas a si la decisión fue-sería tomada por expertos en dirección e proyectos
(Nota: 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 significa totalmente de acuerdo)

La siguiente tabla resume los resultados de la encuesta que siguió a las entrevistas en profundidad y cuyo objetivo era contrastar los resultados de las entrevistas con una audiencia más amplia de altos directivos y profesionales de la gestión por proyecto.

Tabla 37 - Resumen resultado encuesta on-line de contraste

Pregunta	Media	Mediana	Moda	Desv. Típica	Varianza	Percentiles		
						25	50	75
Duración corta del proceso de toma de decisiones (Likert 1 Desacuerdo 5 Acuerdo)	2,55	2,00	2	1,404	1,970	1,50	2,00	3,50
Motivación interna (Likert 1 Desacuerdo 5 Acuerdo))	3,86	4,00	5	1,329	1,766	3,00	4,00	5,00
Proceso intuitivo de toma de decisiones (Likert 1 Desacuerdo 5 Acuerdo)	3,03	3,00	2	1,149	1,320	2,00	3,00	4,00
Los decisores son expertos en Gestión de Proyectos (Likert 1 Desacuerdo 5 Acuerdo)	3,48	3,00	5	1,299	1,687	2,50	3,00	5,00

Como puede verse, los resultados de la encuesta contrastan con el estudio anterior en lo que se refiere a la duración del proceso de toma de decisiones. La mayoría de las respuestas no están de acuerdo con la afirmación de que la duración sería corta.

Con respecto a la motivación para invertir en mejorar la gestión por proyectos en la organización, los resultados de la encuesta confirman que serían principalmente internos.

La encuesta ni apoya ni rechaza la conclusión del estudio de las entrevistas en profundidad en lo que se refiere a que el proceso de toma de decisiones es más intuitivo que estructurado.

Y en cuanto a que quienes toman las decisiones no son expertos en gestión por proyectos, los resultados de la encuesta, aunque no concluyentes, contrastan con los resultados de las entrevistas en profundidad, ya que la mayoría de los encuestados dijo que quienes habían de tomar la decisión son expertos en gestión por proyectos.

A continuación, mostramos la tabla de frecuencia para cada una de las preguntas del cuestionario.

Tabla 38 - Tabla de frecuencias para las preguntas del cuestionario (variables ordinales)

Pregunta	Número respuestas		Media	Mediana	Moda	Desviación Típica	Varianza	Percentiles		
	Válidas	Perdidas						25	50	75
Número de trabajadores 1(0-50), 2(51-250), 3(251-1000), 4(1001-5000), 5(>5000)	30	2	2,27	2,00	1	1,202	1,444	1,00	2,00	3,00
Facturación 1(<1M€), 2(1-5), 3(5-10), 4(10-20), 5(20-50), 6(50-100), 7(100-300), 8(>300M€)	30	2	3,77	3,00	1	2,609	6,806	1,00	3,00	6,00
Antigüedad organización 1(<5años), 2(6-10), 3(11-20), 4(21-50), 5(>50años)	30	2	2,80	3,00	1	1,375	1,890	1,75	3,00	4,00
Número de sistemas de gestión implantados	29	3	1,66	1,00	1	,897	,805	1,00	1,00	2,00
Empleados con Certificación en GpP 0(No sé), 1(0), 2(<3), 3(4-10), 4(11-20), 5(>20)	30	2	1,37	1,00	0	1,450	2,102	,00	1,00	3,00
Directores de Proyectos a tiempo completo 0 (No sé), 1(0), 2(<3), 3(4-10), 4(11-20), 5(>20)	30	2	2,77	3,00	3	1,591	2,530	2,00	3,00	4,00
Proyectos al año 0 (No sé), 1(0), 2(<5), 3(6-10), 4(11-15), 5(16-20), 6(21-30), 7(31-50), 8(>50)	30	2	4,20	4,00	8	3,112	9,683	1,00	4,00	8,00
La decisión sería corta (Likert 1 No de acuerdo 5 De acuerdo)	30	2	2,50	2,00	2	1,408	1,983	1,00	2,00	3,25
Por motivos internos (Likert 1 No de acuerdo 5 De acuerdo)	30	2	3,83	4,00	5	1,315	1,730	3,00	4,00	5,00
Proceso de decisión intuitivo (Likert 1 No de acuerdo 5 De acuerdo)	30	2	2,97	3,00	2	1,189	1,413	2,00	3,00	4,50
Deciden expertos en DP (Likert 1 No de acuerdo 5 De acuerdo)	30	2	3,50	3,50	5	1,280	1,638	2,75	3,50	5,00

Para las siguientes variables no se obtuvieron las medidas de tendencia (media, moda, mediana, etc.), por lo que se presentan a continuación el resumen de las respuestas obtenidas para cada una de ellas.

Tabla 39 – Otras respuestas obtenidas (variables ordinales)

Pregunta	Número respuestas		Respuestas obtenidas
	Válidas	Perdidas	
Hay o no oficina de proyectos con personal a tiempo completo	32	0	17 “Sí”, 13 “No”, 1 “Lo desconozco”, 1 en blanco
Ha participado el encuestado en la decisión	32	0	18 “Sí”, 11 “No”, 3 en blanco
Puesto que ocupa el encuestado	32	0	8 “Director General o puesto equivalente”, 7 “Miembro del Comité de Dirección”, 4 “Mando intermedio”, 4 “Otro”, 2 “Director (o gestor) de proyectos”, 2 en blanco, 1 “Director de División”, 1 “Director de Negocio”, 1 “Senior Proyecto manager”, 1 “Responsable de negocio”, 1 “Responsable de Oficina Técnica”
Quién decide la implantación	32	0	10 “Director General”, 7 “Comité de Dirección”, 4 en blanco, 1 “CEO”, 1 “COO”, 1 “Consejo de administración”, 1 “Junta de Gobierno”, 1 “Socio director”, 1 “Director de industrialización”, 1 “Director de Área”, 1 “Director de Procesos”, 1 “Director de Negocio”, 1 “Director del área de Sistemas”, 1 “European Steering Committee”
Sector de la empresa del encuestado	32	0	11 “Consultoría”, 6 “Industrial”, 4 “Energía”, 4 “Administración pública”, 2 “Otros”, 1 “Investigación (I+D+i)”, 1 “Información / Comunicación”, 1 “Agrícola”, 1 “Construcción”, 1 “Financiero”
Quién propone la implantación	32	0	8 “Director General”, 6 “Comité de Dirección”, 5 en blanco, 1 “Director general u otro miembro del Consejo de dirección”, 1 “La empresa se dedica a dar servicios de dirección de proyectos”, 1 “Calidad”, 1 “Director de Servicio”, 1 “CTO”, 1 “Un profesional de la casa”, 1 “Director de Innovación”, 1 “Directores de Área”, 1 “Director operaciones”, 1 “Consultor externo”, 1 “Director de negocio”, 1 “European Steering Committee”, 1 “Director del área de Sistemas”

En esta tabla se puede observar como la mayor parte de las organizaciones a las que pertenecen quienes han contestado la encuesta on-line tienen un número de trabajadores relativamente bajo (inferior a 250), una facturación inferior a 20 millones de euros y una antigüedad como organización inferior a 20 años.

En la anterior tabla también se puede observar como la mayor parte de las organizaciones a las que pertenecen quienes han contestado la encuesta on-line tienen al menos otro sistema de gestión implantado, no tienen ningún empleado con certificación en gestión por proyectos, tienen entre 4 y 10 directores (o gestores) de proyecto a tiempo completo, y tienen entre 11 y 15 proyectos al año.

Además, en la anterior tabla se puede observar como la mayor parte de los entrevistados está en desacuerdo con la afirmación de que la decisión de invertir (o no) en mejorar las capacidades de la organización en gestión por proyectos sería corta. En cuanto a la afirmación de que los motivos serían internos, la mayoría está de acuerdo. Y en cuanto a que el proceso de decisión sería intuitivo, quienes han respondido la encuestas no parecen estar en su mayor parte ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por último, en la anterior tabla se puede observar como la mayor parte de los entrevistados parece estar de acuerdo con que quienes han de tomar la decisión son expertos en dirección (o gestión) por proyectos.

Se han elaborado también tablas de contingencia para identificar relaciones entre variables. Para ello el criterio seguido ha sido el de considerar las asociaciones estadísticamente significativas si el valor de significación era inferior 0,05. Se han utilizado distintos estadísticos según las variables de la encuesta sean de tipo nominal u ordinal. Para este caso de variables nominales se han utilizado los estadísticos Chi-cuadrado de Pearson, Coeficiente de contingencia, Phi y V de Cramer, Lambda y Coeficiente de incertidumbre. Para las variables ordinales los estadísticos considerados han sido Gamma, d de Somers, Tau-b de Kendall y Tau-c de Kendall.

En concreto, se analizan las posibles relaciones entre las respuestas a las preguntas esenciales de la encuesta (la decisión fue/sería corta o no, la decisión se tomó/tomaría fundamentalmente por motivos internos, el proceso de decisión fue/sería fundamentalmente intuitivo, decidieron/decidirían expertos en dirección de proyectos) con el resto de variables.

Tabla 40 - Tablas de contingencia entre variables para identificar relaciones estadísticamente significativas

<ul style="list-style-type: none">• Puesto del encuestado en la organización• Sector económico de la organización• Número de trabajadores de la organización• Facturación de la organización• Antigüedad de la organización• Nº de sistemas de gestión implantados• Nº de directores de proyecto a tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Duración de la decisión corta• Motivación fundamentalmente interna• Proceso de decisión intuitivo• Decisión tomada por expertos en dirección de proyectos
---	--

completo	
<ul style="list-style-type: none">• N° de proyectos anuales que acomete la organización• Existe oficina de dirección de proyectos• En la organización se ha vivido un proceso de decisión de este tipo• El encuestado ha participado en una decisión de este tipo• Quién propuso la posible decisión de invertir en dirección de proyectos	

Sin duda los resultados más concluyentes son los relativos a las motivaciones de las organizaciones para invertir en dirección de proyectos. Se ha encontrado una relación estadísticamente significativa entre esta cuestión y tres características de las organizaciones: tamaño de organización, facturación de la empresa y antigüedad de la misma. Las empresas más pequeñas, las empresas de menor volumen de negocios y las empresas más jóvenes piensan principalmente que las razones serían internas.

Hay también una relación estadísticamente significativa entre el puesto de trabajo que ocupa el encuestado y la opinión sobre si el proceso de decisión sería más bien intuitivo. Habrá que profundizar en los detalles esta relación identificada.

4.3.2 *Análisis de correlaciones y diferencia de medias*

Se ha realizado también un análisis de correlaciones entre variables dos a dos. Las correlaciones no indican causalidad entre variables, pero sí relación entre ellas. Se ha hecho primero un test con el coeficiente de Pearson que indica la posible relación lineal entre variables. Trabaja mejor con variables normales y con variables numéricas de escala (intervalo, razón).

Los resultados más concluyentes son:

- La variable “*La decisión sería corta*” correlaciona con “*Número de trabajadores de la empresa*” (correlación de Pearson -0.384, significación bilateral 0.044) y con “*Facturación de la empresa*” (correlación de Pearson -0.378, significación bilateral 0.048).
- La variable “*Por motivos internos*” correlaciona con “*Número de trabajadores de la empresa*” (correlación de Pearson -0.492, significación bilateral 0.008), con “*Facturación de la empresa*” (correlación de Pearson -0.542, significación bilateral 0.003) y con “*Antigüedad de la organización*” (correlación de Pearson -0.392, significación bilateral 0.039).
- La variable “*Proceso de decisión intuitivo*” no correlaciona significativamente con ninguna otra variable considerada.
- La variable “*Deciden expertos en dirección de proyectos*” no correlaciona significativamente con ninguna otra variable considerada.

Se han aplicado también pruebas de correlación no paramétricas, con los coeficientes Tau_b de Kendall y Rho de Spearman, obteniéndose las mismas asociaciones entre variables que en el apartado anterior.

Además, se ha procedido a la comparación de grupos para detectar entre ellos diferencias significativas. Es semejante a las pruebas realizadas con las tablas de contingencia, pero en este caso se comparan medias. Se ha aplicado una prueba T para muestras independientes.

Finalmente, se ha hecho la prueba de Levene, para comprobar si se puede asumir que las varianzas sean iguales. Si en el apartado asumiendo la igualdad de varianzas sale que la significación es mayor de 0.05, se puede aceptar esa asunción. En algunos casos sale y en otros no, pero la prueba T se hace tanto para un caso como para otro. En cualquier caso, se puede decir que:

- Hay diferencia estadísticamente significativa entre las respuestas de los encuestados a la pregunta de si “La decisión sería/fue corta”, según hayan participado o no en esa decisión. ¿Cómo interpretamos eso? ¿La percepción es distinta según se participe o no o puede haber otra explicación?
- No hemos encontrado ninguna otra relación.

4.4 Resumen de los resultados

A continuación, mostramos la siguiente tabla resumen de los resultados más relevantes obtenidos del estudio de campo y presentados en detalle en los apartados 4.2 y 4.3. Se ha utilizado la siguiente escala para normalizar las respuestas los resultados obtenidos en cada caso: (1) MUCHO (2) BASTANTE (3) MEDIO (4) UN POCO (5) POCO (6) MUY POCO

Tabla 41 – Resumen de las características del proceso y de los criterios seguidos en las cinco organizaciones estudiadas

	Org. 1 ISEA - Consultoría	Org. 2 ACME - Asociación profesional	Org. 3 DHL - Logística	Org. 4 SPYRO - Servicios de TI	Org. 5 FAGOR PROMOCIÓN
Gran conocimiento de las mejores prácticas en gestión por proyectos (VS ningún conocimiento)	5 – POCO C.P.: Número empleados con certificación en GpP: Ninguno Entrevista: “... <i>no había una difusión amplia de la gestión por proyectos.</i> ”	5 - POCO C.P.: Número empleados con certificación en GpP: Menos de 3 Entrevista: “ <i>No, no. Yo creo que no había. No había nadie... bueno con experiencia previa quizás pero no con formación en Gestión por proyectos</i> ”	4 – UN POCO C.P.: Número empleados con certificación en GpP: Ninguno Entrevista: N/A (la respuesta habla de formación en Prince2 pero fue posterior a la toma de decisión de implantarlo)	3 – MEDIO C.P.: Número empleados con certificación en GpP: Menos de 3 Entrevista: “ <i>Sobre CMMI no conocíamos absolutamente nada. [...] Y sobre el PMP llevábamos años dándole vueltas al tema. La conocíamos de... de bibliografía y demás, de mirar por internet.</i> ”	5 - POCO C.P.: Número empleados con certificación en GpP: Ninguno Entrevista: “...probablemente llevamos una gestión de proyectos no estructurada porque tampoco tenemos un nivel de proyectos muy... muy alto ¿no? [...] <i>No estamos utilizando una metodología.</i> ”
Motivación interna (VS externa)	2 - BASTANTE C.P.: N/A Entrevista: “ <i>Yo creo que el factor fundamentos que ellos integraban era, bueno pues una... un rediseño de sus prácticas de gestión</i> ”	1 - MUCHO C.P.: N/A Entrevista: “ <i>Al final viene de Dirección una vez realizado una reflexión estratégica interna.</i> ”	2 - BASTANTE C.P.: N/A Entrevista: “ <i>Del grupo, sí. Bueno, yo creo que nos hubiera llevado incluso nosotros internamente a hacer eh... sí, cierta gestión por proyectos</i> ”	2 - BASTANTE C.P.: N/A Entrevista: “ <i>Teníamos una metodología propia y entendíamos que si había estándares a nivel internacional pues algo tendrían y nos podrían aportar</i> ”	1 - MUCHO C.P.: N/A Entrevista: “... <i>bueno, surge la idea de la propia necesidad del centro de seleccionar los proyectos que va a abordar...</i> ”

<p>Proceso intuitivo (VS estructurado)</p>	<p>1 - MUCHO C.P.: N/A Entrevista: “No. Era muy cualitativa”</p>	<p>2 - BASTANTE C.P.: N/A Entrevista: ¿Hubo alguna herramienta o técnica concreta eh, utilizada a la hora de tomar esa decisión? “No...”</p>	<p>2 - BASTANTE C.P.: N/A Entrevista: “Brainstorming, reuniones... y ver que aquello que planteaba región parecía razonable. [...]Y... y no, no, ... en ningún... no creo que hubiera ninguna herramienta que diera...”</p>	<p>2 - BASTANTE C.P.: N/A Entrevista: “Análisis de la metodología... eh, análisis de pros y contras, estudio de ventajas que nos podía aportar y toma de decisión.”</p>	<p>2 - BASTANTE C.P.: N/A Entrevista: “¿sería más bien una re... una reuni... una reunión, lo hablamos, lo tenemos en cuenta y ya está? Sí, una, una cosa así”</p>
<p>Proceso largo (VS corto)</p>	<p>3 - MEDIO C.P.: Unas cuantas semanas o incluso más de un mes Entrevista: N/A</p>	<p>4 – UN POCO C.P.: Unos pocos días Entrevista: N/A</p>	<p>3 – MEDIO C.P.: Unas cuantas semanas o incluso más de un mes Entrevista: “No, no. Meses, un par de meses fácil... o un trimestre.”</p>	<p>5 – POCO C.P.: Unos pocos días Entrevista: “La metodología que seguimos para la toma de decisión es siempre la misma. El responsable realiza una... una propuesta. La lleva trabajada. [...] Si es un plan que surge a lo largo del año se recoge en un acta y ya está.”</p>	<p>4 – UN POCO C.P.: Unas cuantas semanas o incluso más de un mes Entrevista: “...en nuestro caso digamos sería un proceso corto... eh... sería un proceso corto....”</p>

Otra manera de representar los datos obtenidos para poder apoyar la labor de análisis son las gráficas de radar (también llamadas de araña). Las gráficas de radar son especialmente apropiadas para mostrar valores sorprendentemente atípicos, o para identificar puntos comunes. Se utilizan para presentar de manera simultánea variables que, de normal, manejan escalas diferentes. La figura que se muestra a continuación resume de manera gráfica y simultánea los resultados obtenidos en el estudio. Se muestran en un gráfico de radar los resultados de las cuatro variables principales:

- 1 Duración del proceso de toma de decisiones (largo / corto)
- 2 Conocimiento de las mejores prácticas en Gestión por proyectos (gran conocimiento / desconocimiento)
- 3 Tipo de proceso de toma de decisiones (estructurado / intuitivo)
- 4 Origen de la motivación para invertir en mejorar las capacidades den Gestión por proyectos (motivación interna / motivación externa).

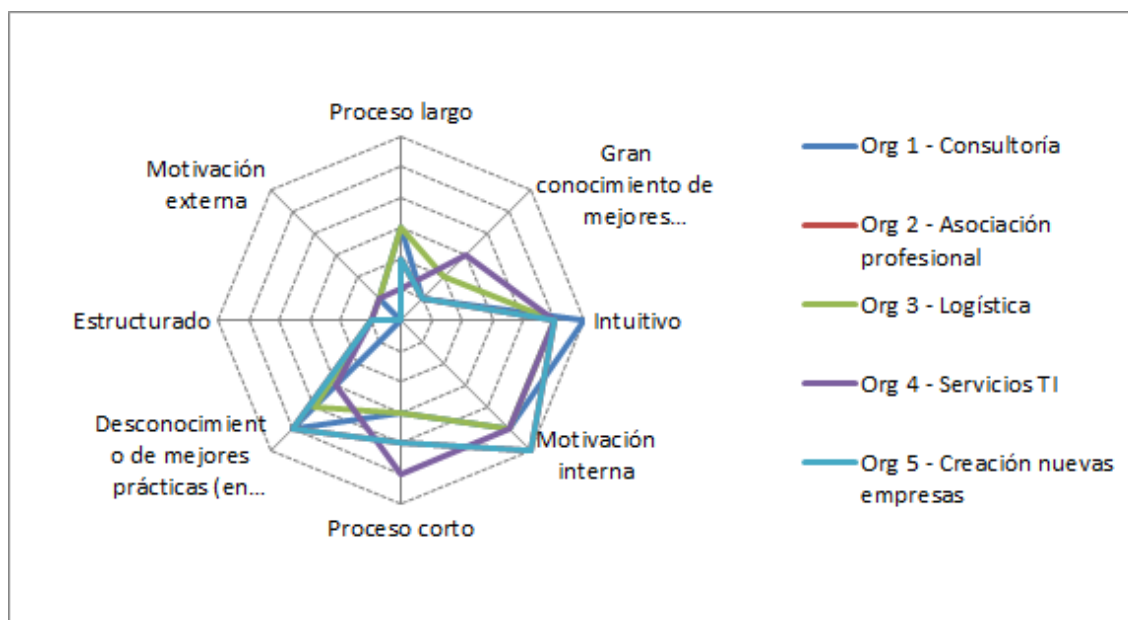


Ilustración 20 - Gráfica de radar resumiendo resultados del estudio

En nuestro caso, la gráfica con los resultados de las cuatro variables antes citadas nos permite ver por ejemplo que no existen grandes divergencias entre las respuestas de unos y otros. De un vistazo rápido se puede ver cómo el proceso de toma de decisiones es relativamente corto, no hay un gran conocimiento de las mejores prácticas en gestión por proyectos, se trata de una toma de decisiones que sigue un proceso cualitativo, más intuitivo que estructurado, y las principales motivaciones para decidir implantar mejoras de capacidades en gestión por proyectos son de índole interno.

4.5 Conclusiones sobre el estudio del campo

El estudio de campo se pudo completar sin grandes incidencias tal y como fue inicialmente planificado. Todos los entrevistados completaron el cuestionario previo

con antelación, lo cual permitió al investigador adaptar el guion y aplicar el método de codificación “hipotético” antes de las entrevistas. Las entrevistas se celebraron conforme a lo esperado. La transcripción literal llevó más tiempo del esperado, pero por lo demás se realizó sin problemas. Y el análisis se pudo completar siguiendo las indicaciones de Saldana (2012) para los métodos de codificación seleccionados.

En cuanto a la encuesta on-line de contraste posterior, a pesar de que la ratio de respuestas válidas sobre el total de solicitudes enviadas obtenido fue muy alto (41,42%), en valores absolutos el número de respuestas obtenidas es bajo, por lo que los resultados del análisis estadístico posterior hay que tomarlos con la debida cautela.

Los resultados de la encuesta apoyan la conclusión de que la motivación para invertir en mejorar la gestión por proyectos de la organización sería por motivos internos, pero sin embargo contradicen la conclusión de que la duración del proceso sería corta, así como también la conclusión de que quienes toman la decisión no son expertos en gestión por proyectos. En lo relativo a que el proceso sería intuitivo (más que estructurado), los resultados de la encuesta no se decantan ni en un sentido ni en otro.

5 Conclusiones, implicaciones y limitaciones de la investigación

5.1 Introducción

En el apartado 1.2 presentábamos el problema y las preguntas de investigación. En resumen, se trata de estudiar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones a la hora de considerar si invertir en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos. Se quieren conocer las características propias del proceso de toma de decisión en sí pero también los criterios tenidos en cuenta a la hora de tomar la decisión.

En el capítulo 4 se presentan los datos y el análisis hecho durante el estudio de campo. El apartado 4.4 presenta un resumen de los resultados más relevantes.

A continuación, se exponen, discuten e interpretan las conclusiones del estudio de campo realizado, se analizan sus implicaciones y limitaciones, y se confrontan con las hipótesis planteadas inicialmente por el investigador y con los resultados y conclusiones de estudios previos relacionados de otros autores.

5.2 Conclusiones sobre cada pregunta de investigación o hipótesis

Como veíamos en el apartado 1.2, las preguntas de investigación de este estudio fueron dos, que se vuelven a presentar aquí por conveniencia del lector junto con las hipótesis de partida que el investigador planteaba antes de comentar el estudio.

PII – Cuáles son las principales características del proceso de toma de decisión que la Alta dirección de las empresas sigue al considerar si invertir o no en mejorar sus capacidades de Gestión por proyectos.

Basadas en la experiencia profesional del investigador, la asunción previa para la PII era que, en la mayoría de los casos, el proceso de toma de decisiones sobre este tema era: (i) se trataba de un proceso basado más en métodos cualitativos que cuantitativos, (ii) se trataba de una decisión tomada por uno o un grupo reducido de personas, y (iii) se trataba de un proceso de toma de decisiones poco estructurado.

Incluso si el proceso de toma de decisiones fuera perfectamente conocido, faltaría un ingrediente esencial, cual es el conocer los criterios que la alta dirección tiene en consideración a la hora de la toma de decisión. Por consiguiente, se plantea la siguiente otra pregunta de investigación:

PI2 – Cuáles son los criterios que la alta dirección considera durante el proceso de toma de decisión de si invertir o no para mejorar las capacidades de Gestión por proyectos en sus organizaciones.

Las asunciones iniciales del investigador en relación a esta segunda pregunta de investigación eran que los principales criterios tenidos en cuenta serían: (i) eficiencia, incluyendo la reducción del time-to-market para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios, y (ii) un mayor control de la Alta dirección sobre el uso de los recursos de la organización.

5.2.1 Conclusiones sobre las principales características del proceso de toma de decisión

En el apartado siguiente se presentarán las conclusiones en lo relativo a los criterios considerados durante el proceso de toma de decisiones mientras que, a continuación, se presentan conclusiones sobre las siguientes características relacionadas con el proceso de toma de decisiones:

- Grado de conocimiento de mejores prácticas en gestión por proyectos de las personas que han de tomar la decisión.
- Grado en el que el proceso es estructurado, normativo, o por el contrario es más intuitivo o descriptivo.
- Duración del proceso de toma de decisión.

5.2.1.1 Grado de conocimiento de mejores prácticas en gestión por proyectos

En lo concerniente al conocimiento o experiencia previa en mejores prácticas de Gestión por proyectos, resulta interesante constatar que los entrevistados carecían en la mayoría de los casos de la misma de tomar la decisión. Sólo uno de los entrevistados tenía formación básica en una herramienta de software de gestión de proyecto muy extendida, pero ninguno de ellos conocía los modelos o metodologías de gestión por proyectos reconocidos internacionalmente. Sin embargo, todos los entrevistados tenían algún nivel de formación y experiencia de otros sistemas de gestión, principalmente la gestión de la calidad (ISO y/o EFQM).

Del mismo modo, todos tenían conocimiento y una percepción positiva de experiencias de terceros en la implantación de mejoras en capacidades de Gestión por proyectos. A modo de ejemplo, el entrevistado de la empresa de servicios de TI (Spyro) decía: “... Por parte de Gerencia, sobre todo, que le habían llegado muy buenas referencias sobre esta metodología. Lo que habíamos leído sobre el PMP siempre por internet siempre nos parecía positivo y la verdad es que teníamos bastantes ganas de aplicarlo”.

Una posible interpretación de este hecho es que la percepción que las organizaciones tienen sobre los beneficios o perjuicios que conlleva implantar un cambio (en este caso,

un plan de mejora de sus capacidades en gestión por proyectos) les predispone en muchos casos hasta tal punto que, a pesar del enorme impacto que dicho cambio puede tener sobre su propia organización, toman la decisión tras un análisis relativamente somero y cualitativo. Esto es, a pesar de no tener un gran conocimiento en la materia, creen en los beneficios que mejorar sus capacidades en gestión por proyectos y basan su decisión en esa creencia más que en un análisis pormenorizado (por ejemplo, de coste-beneficio).

Esta interpretación iría en línea con lo apuntado por Bazerman & Moore (2008) en cuanto a que la mayoría de las decisiones significativas en las organizaciones se realizan basándose más en opiniones o creencias que en un análisis profundo de qué sería lo más racional hacer. También estarían en línea con lo apuntado por Kahneman (2013) respecto a que el Sistema 1 (rápido, emocional, estereotipado) domina la toma de decisiones, estando el Sistema 2 (más racional, lento, deliberativo, lógico y perezoso) “supervisando” lo que el primero hace. Igualmente, estaría en línea con el concepto de “*satisficing*” comentado en el capítulo 2, esto es, la idea de dedicar el tiempo y esfuerzo necesario para encontrar una idea que (se cree) es aceptable, en lugar de la óptima (H. A. Simon, 1997). Sin embargo, dando por bueno que, en efecto, este tipo de decisiones se podrían estar tomando de esta manera, en ese caso nos encontramos ante un escenario en que, en casos donde la decisión a tomar puede tener un gran impacto en el futuro de la organización, se estarían tomando decisiones sub-óptimas.

Los resultados de la encuesta, aunque no concluyentes, contrastan sin embargo con los de las entrevistas en profundidad, ya que la mayoría de los encuestados dijo que quienes habían de tomar la decisión son expertos en gestión por proyectos. En primer lugar, conviene recordar que el número de respuestas recibidas en la encuesta de contraste es bajo, por lo que sus resultados hay que tomarlos con la debida cautela. Por otro lado, el perfil de la mayoría de los que participaron en la encuesta de contraste era de personas con un conocimiento relativamente alto en gestión por proyectos, mientras que en las entrevistas no. Es por tanto posible que tener un mayor grado de conocimiento o experiencia en gestión por proyectos sea un factor que influya sobre las motivaciones de quienes toman la decisión y sobre el resultado de dicha decisión.

5.2.1.2 Proceso estructurado o intuitivo

En cuanto a si el proceso de toma de decisiones sería estructurado o por el contrario intuitivo, también en concordancia con las hipótesis planteadas antes de realizar el estudio, el proceso de toma de decisiones seguido en los cinco casos estudiados ha sido cualitativo e intuitivo. Dicho de otro modo, se ha encontrado que el proceso de toma de decisiones es, por lo general, poco estructurado. A modo de ejemplo, José Javier Martínez (Fagor Promoción) decía: *“Yo creo que lo podríamos hacer en un momento, eh... (...) oye, pues oye... vemos esta necesidad y lo hacemos”*. Por otro lado, la encuesta on-line de contraste posterior muestra que los encuestados mayoritariamente

fijan un punto intermedio, indicando que el proceso no sería ni puramente intuitivo ni claramente estructurado.

En la revisión de la literatura veíamos como la teoría de las decisiones distingue entre dos tipos de teorías, la normativa (o prescriptiva) y la descriptiva. La normativa es aquella en la que, para tomar la decisión correcta, se considera necesario tener completa información y se es capaz de calcular con precisión y de manera racional cuál es la mejor de las opciones disponibles. La teoría descriptiva, por otro lado, es aquella que estudia cómo se toman las decisiones en realidad, que en la mayoría de los casos dista del modelo anterior (Steele & Stefánsson, 2016). Kahneman (2013) describe dos formas en la que la mente humana trabaja durante los procesos de toma de decisiones, una rápida, automática, frecuente, emocional, estereotipada y subconsciente, que permite generar intuiciones sobre las que basar las decisiones. Y la otra es lenta, requiere esfuerzo, poco frecuente, lógica, calculadora y consciente. Esta segunda tiene por función la de controlar y, en ocasiones, corregir las intuiciones de la primera a fin de intentar evitar llegar a conclusiones precipitadas, exagerar el efecto de las primeras impresiones o confiar en exceso en los datos ya conocidos sin tener en cuenta otros datos también disponibles (o fácilmente accesibles).

En este estudio, en la empresa logística comentaban que se habían realizado sesiones de *brainstorming* y en la organización 4 de servicios de TI (Spyro) análisis de pros y contras, pero por lo demás, ningún entrevistado menciona el uso de técnicas o herramientas de apoyo a la decisión más avanzadas. Ningún experto externo participó para apoyar el proceso de toma de decisión. Del mismo modo, durante los mismos, no se utilizaron técnicas, herramientas o sistemas de apoyo a la decisión. Estos resultados parecen coincidir con lo apuntado por Kahneman, ya que la decisión parece estar siendo tomada teniendo en consideración los datos (inmediatamente) disponibles, sin invertir esfuerzos en obtener más información que permita realizar una toma de decisión más calculada y consciente.

No por esperado deja de ser sorprendente, a juicio del investigador, que una decisión tan importante y de tanto calado en la organización siga un proceso relativamente poco estructurado. Cabría imaginar que los altos directivos de una organización, cuando tienen que tomar decisiones de tanto impacto sobre la eficiencia de su operación, y que además permiten dotar a la organización de más y mejores recursos para el apoyo a la toma de decisiones estratégicas, adoptarían un proceso de toma de decisiones más estructurado. En este proceso más estructurado se incluiría por ejemplo la realización de estudios previos, evaluaciones del nivel de madurez actual, y/o experiencias pilotos que les permitieran obtener la información necesaria para la toma de decisión final. Aplicando el concepto “*satisficing*” acuñado por H. A. Simon (1997), en opinión del investigador sería más lógico invertir algo más de tiempo y recursos en conocer bien las implicaciones, los costes y beneficios asociados a implementar en cada organización un plan de acción personalizado para mejorar las capacidades de gestión por proyectos de la misma.

Los resultados obtenidos en la encuesta on-line de contraste no se decantan ni por un proceso intuitivo ni por uno racional (ver Ilustración 18 – Respuestas relativas a si el proceso de decisión fue-sería intuitivo).

5.2.1.3 Duración del proceso

Respecto a la duración del proceso de toma de decisiones, los resultados del estudio muestran que el proceso de decisión en todos los casos fue (o sería) corto y cualitativo. Estos resultados apoyan la hipótesis inicial planteada por el investigador antes de realizar el estudio y que se han presentado en el apartado 1.2. En la organización 3 (DHL) es donde la duración del proceso parece haber sido mayor, los entrevistados comentaban entre ellos que el proceso de toma de decisión tenía que pasar por diferentes niveles, y que por tanto duró en torno a dos meses: “*Gorka: Ni hora ni días, o sea, sería semanas o meses. Leire: En una empresa como DHL nada es cosa de un día... je,je,je... Gorka: No, no, como... Leire: No, no. Mes un par de meses fácil... o un trimestre. Gorka: Sí*”. En este caso sin embargo hay que tener en cuenta que la decisión de implantar una metodología de gestión de proyecto con reconocimiento internacional (Prince2) vino dada por el grupo DHL al poco de la adquisición de las empresas en España, por lo que, en realidad, lo que se tenía que decidir a nivel local era el ámbito concreto de implantación, esto es, dónde, en qué departamentos, y hasta qué punto se implantaba dicha metodología. Esta empresa es la de mayor tamaño de las cinco estudiadas, lo cual, como parecen apuntar los comentarios de los entrevistados, conlleva que la toma de decisiones haya de pasar por más niveles de aprobación/autorización. El resto de las empresas tienen duraciones más cortas en el proceso de toma de decisiones, estando en el extremo opuesto la organización 2 (ACME), donde la persona entrevistada decía: “... no, no, dos días y en un plazo corto”.

Siendo, como se veía anteriormente, que los procesos de toma de decisión fueron básicamente cualitativas, intuitivos, y que no siguieron un modelo normativo, racional, como el descrito en seis fases por Bazerman & Moore (2008), cabe entender que su duración no fuera mucha. De haber sido un proceso más normativo, el tiempo dedicado a cada una de las siguientes seis fases hubiera sido mayor: (1) Definición del problema; (2) Identificación de los criterios que se van a tener en cuenta; (3) Decisión sobre el peso de cada uno de los criterios identificados; (4) Identificación de las diferentes alternativas u opciones; (5) Calificación de cada alternativa conforme a los criterios identificados; y (6) Cálculo de la decisión óptima. En el paso (1) hubiera sido necesario conocer mejor el estado de madurez actual en gestión por proyectos de la organización, por lo que probablemente se hubiera decidido realizar un diagnóstico de madurez utilizando alguna de las metodologías existentes (OGC, 2010; PMI, 2008). En el paso (2) probablemente se hubieran tenido que analizar los indicadores clave de rendimiento de la organización que están alineados con la estrategia de la misma y que se quieren mejorar mediante la mejora de las capacidades de gestión por proyectos. En el paso (3) se hubiera tenido que ponderar cada uno de los indicadores identificados en el paso

anterior. En el paso (4) se hubiera tenido que identificar las diferentes alternativas de plan de mejora de capacidades en gestión por proyectos. Por ejemplo, hubiera sido necesario conocer las diferentes metodologías existentes y también hubiera sido necesario plantear una implantación progresiva versus hacerlo de modo general en toda la organización. En el paso (5) se hubieran tenido que analizar detalladamente el coste y el beneficio esperado de implantar las diferentes metodologías, tanto si es de modo gradual o progresivo como si se plantea hacerlo de modo general a toda la organización. Y, finalmente, en el paso (6) se hubiera tenido que calcular el impacto de cada alternativa conforme a los criterios identificados en el paso 2 y ponderados en el paso 3, para llegar a la conclusión de cuál es la decisión óptima.

Un proceso racional, normativo, como el descrito hubiera llevado sin duda mucho más tiempo (y recursos) que los que se han obtenido como resultado de este estudio. Probablemente, tal y como nos referíamos en el punto anterior al concepto “*satisficing*”, el equilibrio esté en un punto medio, en el que, dedicando algo más de tiempo, y siguiendo un proceso un poco más racional y estructurado, se pueda llegar a realizar una decisión que se acerque más al punto óptimo.

En los resultados obtenidos en la encuesta on-line de contraste posterior a las entrevistas en profundidad, sin embargo, la mayoría de las respuestas no están de acuerdo con la afirmación de que la duración sería corta (19 respuestas en desacuerdo, 4 neutras, y 7 de acuerdo sobre la afirmación de que el proceso es corto). Una posible causa podría estar relacionada con el tipo de proceso de toma de decisiones, esto es, con la diferencia entre procesos más intuitivos y otros más racionales. Así como en las entrevistas en profundidad los resultados apuntan a que el proceso de toma de decisión es intuitivo, en la encuesta on-line, las respuestas sobre si el proceso sería racional o intuitivo indicaban que había casi tantas respuestas en un sentido como en otro (ver Ilustración 18 – Respuestas relativas a si el proceso de decisión fue-sería intuitivo). Esta diferencia podría ser por tanto la causa de que la duración del proceso no sea tan corta en el caso de la encuesta, ya que un proceso más racional y menos intuitivo es más pausado (Kahneman, 2013).

5.2.2 Conclusiones sobre los criterios considerados durante el proceso de toma de decisión

Veámos en el estudio de Tripp & Armstrong (2014) que las tres principales motivaciones que encontraron para adoptar métodos de gestión ágiles eran: (1) mejorar la calidad del producto, (2) aumentar la eficiencia de la organización, y (3) aumentar la eficacia. Y en el estudio realizado por McHugh & Hogan (2011), la motivación era aumentar la coherencia en la gestión de proyecto. Todos estos motivos obedecen a factores internos a la organización. Las hipótesis previas al estudio planteadas por el investigador iban en esta misma línea, ya que se hablaba de eficiencia, incluyendo la reducción del *time-to-market* para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y

servicios, y un mayor control de la Alta dirección de la organización sobre el uso de los recursos de la misma.

Los resultados de este estudio sin embargo no apoyan los que encontraron Martinsuo et al. (2006) en su encuesta a 111 empresas australianas en cuanto a que, en su caso, la presión externa era uno de los motores para la introducción de la gestión por proyectos en las organizaciones. El resultado de este estudio identifica exclusivamente los factores internos. Cuando se les preguntó sobre la motivación principal para invertir en la mejora de sus capacidades en Gestión por proyectos, la empresa logística y la asociación profesional mencionaron mejorar la comunicación, el desempeño y, en general, la eficiencia entre proyectos que afectan a múltiples departamentos / empresas. Cuando se le hizo la misma pregunta, el entrevistado de la empresa de servicios de tecnología de la información se refirió a mejorar la gestión del alcance como la razón principal, pero también mencionó el poder diferenciarse de sus competidores. Y el entrevistado de la organización dedicada a la creación de empresas pensó que mejorar su gestión de cartera sería su principal objetivo. Como testigo externo de los procesos de decisión, el entrevistado de la consultora mencionó que en la mayoría de los casos sus clientes querían mejorar la eficiencia en la ejecución de sus proyectos estratégicos.

En el mismo sentido, los resultados de la encuesta on-line de contraste posterior a las entrevistas en profundidad confirman que los motivos serían principalmente internos.

El resultado de este estudio por tanto parece apoyar lo visto en estudios anteriores, siendo las motivaciones internas las que prevalecen respecto a las externas.

Es probable que mientras no haya un marco regulatorio o presión del mercado (clientes) que obligue a las organizaciones, sean razones de índole interna las que empujen hacia una mejora en las capacidades de gestión por proyectos. Estos factores internos, como por ejemplo querer ser más eficientes, o tener más control sobre las operaciones, son aspectos que, en la mayoría de los casos, facilitan dar un mejor servicio a sus clientes (externos) o un mayor margen de beneficio a la organización (clientes internos como por ejemplo los propietarios de la empresa).

Del mismo modo, la alta dirección de las organizaciones dedica la mayor parte de su atención a observar e intentar anticiparse a las necesidades de su mercado (factores externos) a fin de poder estar preparado y satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de sus clientes a la par que cumpliendo con su estrategia y objetivos organizacionales. Otro factor externo, además del marco regulatorio, que podría imponer a las organizaciones la adopción y certificación de capacidades en gestión por proyectos, serían sus clientes externos. Actualmente es raro el caso de un cliente que impone a sus proveedores que certifiquen capacidades en gestión por proyectos. Un cambio en este sentido, sobre todo en empresas u organizaciones líderes en su sector, podría acelerar significativamente la inversión en mejoras de las capacidades organizativas en gestión por proyectos.

5.3 Conclusiones sobre el problema de investigación

En la revisión de literatura, apartado 2.2, se comentaba que no se han encontrado estudios previos sobre el proceso en sí de la toma de decisión sobre invertir o no en mejorar las capacidades de la organización en gestión por proyectos. En este estudio se presentan unos primeros resultados sobre este tema, basados en un estudio cualitativo y exploratorio. Los resultados del estudio sugieren que el proceso es más intuitivo que estructurado. Las entrevistas en profundidad es lo que parecen indicar y la encuesta de contraste on-line ni lo desmiente ni lo confirma, ya que los resultados de la misma señalan que el proceso no es ni puramente intuitivo ni lo contrario, totalmente estructurado.

En opinión del investigador que ha realizado este estudio, es probable que, en la mayoría de los casos, se busque cumplir con el concepto de “*satisficing*”, pero probablemente se queden cortos y el proceso peque de excesivamente intuitivo, siendo conveniente incluir algunas valoraciones y realizar algunos análisis previos a la toma de decisión final. A modo de ejemplo, en la mayoría de los casos sería conveniente, en opinión del investigador de este estudio, realizar un diagnóstico de madurez en gestión por proyectos, así como un análisis comparativo de las diferentes opciones para implantar mejoras en las capacidades de gestión por proyectos.

En lo que se refiere conocer los criterios que se tienen en cuenta en el momento de tomar la decisión de invertir o no en mejorar las capacidades de gestión por proyectos de la organización, el presente estudio refuerza la mayor parte de los resultados de estudios anteriores. Son motivos internos como la eficiencia o la mejora de calidad los que predominan.

La principal contribución al cuerpo de conocimientos de este estudio es, por tanto, la de estudiar el proceso en sí de toma de decisiones sobre si invertir o no en mejorar las capacidades de la organización en gestión por proyectos. Conforme a la revisión de literatura, este campo no ha sido estudiado con anterioridad y el presente estudio aporta unos primeros resultados que, sin duda, requerirán de estudios futuros para ser confirmados o rechazados.

5.4 Implicaciones

La práctica de la gestión por proyectos se podría mejorar considerablemente en las organizaciones si, quienes promueven (interna o externamente) la necesidad de mejorar las capacidades en gestión por proyectos para así poder implementar mejor la estrategia de la organización, conocieran cómo es el proceso de toma de decisiones y cuáles son los motivos principales que se tienen en cuenta a la hora de tomar dicha decisión. Conocido el proceso de toma de decisión y conocidos los criterios que se tienen en cuenta, sería posible desarrollar un argumentario robusto. Instituciones como el Project

Management Institute (PMI) o IPMA podrían ayudar a crear y divulgar dicho argumentario, acelerando de este modo la velocidad en que las organizaciones implantan mejoras en sus capacidades y prácticas de gestión por proyectos.

Obviamente, cada organización es única, y tanto el proceso de toma de decisión como los criterios que se tienen en cuenta podrán diferir de lo que sea mayoritario. Sin embargo, si hubiera un argumentario que sirviera para la mayoría de los casos (genérico), éste podría ser personalizado a las características de cada organización por quienes quieran promover la necesidad de mejorar las capacidades en gestión por proyectos en dicha organización.

Lamentablemente no nos encontramos en disposición de poder crear dicho argumentario. El presente estudio no hace más que sugerir unas primeras líneas que requieren de otros estudios complementarios para poder llegar a disponer del conocimiento suficiente y generalizable sobre cómo es el proceso de toma de decisiones en cuestión y los criterios tenidos en cuenta.

5.5 Limitaciones

Si bien dar algo de luz sobre el problema de investigación es un primer paso importante para darle visibilidad y reconocimiento, lo cierto es que son muchas las limitaciones de este estudio y mucho el trabajo que queda por recorrer.

En cuanto al diseño de la metodología y las técnicas y herramientas de investigación utilizadas, la mayor limitación probablemente esté en la triangulación de los datos. Los cuestionarios previos y las entrevistas en profundidad se realizaron con las mismas personas que, en todos los casos excepto en la organización 4 (DHL), se trató de una sola persona. No se recogieron por tanto datos más que de una única fuente. En cuanto al análisis de los datos, el grueso de dicho análisis lo realizó un único investigador, que, si bien lo contrastó con su directora de tesis, pudo bien haber sido analizado por separado por dos o más investigadores y haber realizado posteriormente una puesta en común para establecer las conclusiones finales. Esto hubiera incrementado la confiabilidad en los resultados del estudio. En esta tesis se ha presentado la transcripción literal de las entrevistas, así como el detalle de la codificación realizada para que pueda ser evaluado por cualquier lector imparcial.

Los recursos disponibles siempre son limitados, por lo que se tuvo que elegir por aplicar las técnicas y métodos que, a criterio del investigador, mejor se adaptaban a las necesidades de la investigación y a los recursos disponibles por el mismo. Otras opciones que hubieran sido sin duda interesantes. A modo de ejemplo, hubiera sido interesante una serie de estudios de caso, siguiendo sus respectivos procesos de toma de decisión mientras se realizan, recogiendo datos de la organización, de la Alta dirección de la misma, pero también de otros miembros de la organización, antes, durante, y después de que la decisión fuera tomada.

Del mismo modo, este estudio se ha centrado en seis variables principales, duración del proceso, grado de conocimiento de las mejores prácticas en gestión por proyectos, toma de decisiones estructurada o intuitiva, y motivación interna o externa. A esta serie de variables se podrían haber sumado otras como por ejemplo situación financiera de la organización en el momento de la toma de decisión o situación del mercado, por nombrar tan sólo un par de ellas.

Una limitación de este estudio ha estado en el diseño de la encuesta on-line de contraste, en la cual no se han distinguido las respuestas de quienes han pasado por la experiencia de una toma de decisiones sobre el tema objeto de este estudio de quienes no lo han hecho y responden ante un escenario hipotético. Caso de realizarse una futura encuesta habría que diseñarla para distinguir claramente estas dos situaciones, de modo que se pueda analizar si las respuestas basadas en experiencia real VS las respuestas basadas en un escenario hipotético tienen diferencias significativas.

En este estudio se eligieron cinco organizaciones para las entrevistas en profundidad, lo cual no permite generalizar. Caso de que se hubiera querido sacar conclusiones que luego pudieran ser generalizadas se podrían haber incluido más o de diferentes localizaciones, pero al tratarse de un estudio exploratorio no se consideró necesario.

En cuanto al ámbito geográfico, todos los datos se recogieron en el País Vasco y Navarra, dos comunidades limítrofes en el norte de España. Es por tanto probable que haya factores culturales que afecten a los resultados de este estudio y que se deberían tener en cuenta al analizar sus resultados.

5.6 Investigaciones posteriores

Tras este primer estudio, es necesario completar otros tanto a nivel cualitativo como cuantitativo para así poder avanzar en el conocimiento del proceso de toma de decisiones objeto del estudio.

Sería interesante realizar una encuesta cuantitativa de mayor alcance de la realizada entre tomadores de decisión para validar o refutar las conclusiones de este estudio. Esta encuesta podría además hacerse lo suficientemente amplia como para cubrir diferentes ámbitos geográficos, diferentes sectores de actividad de las organizaciones, y para poder perfilar a las personas que toman la decisión. Es probable que, al menos en estas tres dimensiones (ámbito geográfico, sector de actividad y perfil del tomador de decisión) se puedan encontrar grupos diferenciados cuyas particularidades influyan en la toma de decisión final.

Además, sería interesante realizar un estudio complementario, por ejemplo, a través de una serie de estudios de caso, para entender mejor por qué unos criterios se descartan o se tienen en cuenta, por qué unos criterios tienen más peso que otros, o qué importancia

relativa le da la organización a esta toma de decisión en comparación con otras. Estos estudios de caso se podrían realizar acompañando a una o varias organizaciones en el proceso de toma de decisión. Parte de este estudio podría ser conocer cuáles son y el peso que tiene los diferentes factores potenciadores, así como los inhibidores, esto es, conocer mejor qué factores y en qué grado animan y cuáles retraen a quienes han de tomar la decisión en el momento de tomarla.

Otro tema muy interesante a juicio del investigador es el del grado de conocimiento de la alta dirección en materia de gestión por proyectos. Los resultados de este estudio refuerzan la sospecha del investigador de que, en la gran mayoría de los casos, la alta dirección de las organizaciones tiene poco conocimiento sobre qué es y qué beneficios puede aportar a la organización la gestión por proyectos. Una posible explicación a esto podría encontrarse en el tratamiento que dan a la gestión por proyectos los programas de estudio (tanto de grado como de posgrado, tipo MBA o eMBA) de los estudios que cursan las personas que acceden a la alta dirección de las organizaciones.

Por otro lado, un campo de investigación insuficientemente estudiado sea probablemente la medida en que afecta a la toma de decisión sobre si invertir o no en mejorar las capacidades de la organización la relación y las interdependencias que existen entre la gestión por proyectos y otras disciplinas de gestión, como por ejemplo gestión estratégica, de la innovación, o la gestión del cambio organizacional.

6 Glosario

A continuación, se presentan las palabras y expresiones más habituales y relevantes utilizadas en esta tesis doctoral. Además de los términos y expresiones más importantes, se incluyen también los poco conocidos, de difícil interpretación o que no son de uso habitual.

Tabla 42 - Glosario

Término o expresión	Significado	Fuente(s)
A		
Administración	Ver “ <i>gestión</i> ”	
Alta dirección	Alta dirección (top managers), que son quienes tienen responsabilidad sobre la toma de decisiones, la fijación de objetivos y planes que afectan a toda la organización.	Wikipedia
Análisis	1. m. Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición. 2. m. Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito El término análisis (del griego ἀνάλυσις, análisis) alude al estudio minucioso de un asunto.	Diccionario de la lengua española (RAE) Wikipedia
Axiología	La axiología forma parte de la Filosofía, se centra en estudio y análisis de la naturaleza y las funciones de los valores. Esta palabra procede del francés axiologie, formada con los términos griegos ἄξιος ('digno', 'valioso', 'con valor') y λόγος (logos, que en este caso se puede traducir como 'estudio', 'teoría', 'tratado'). El estudio de los valores es de gran importancia en este campo ya que se considera que los valores, una de las características fundamentales en el desarrollo del ser humanos, son susceptibles de ser aprendidos, no sólo como un sistema de normas establecido, sino desde un punto de vista crítico.	www.significado.com
D		
Deducción	Método por el cual se procede lógicamente de lo universal a lo particular.	Diccionario de la lengua española (RAE)
Desviación estándar	La desviación estándar es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población. La desviación estándar es un promedio de las desviaciones individuales de cada observación con respecto a la	FaroEmpresarial.com

	<p>media de una distribución. Así, la desviación estándar mide el grado de dispersión o variabilidad. La desviación estándar es un indicador en extremo valioso con muchas aplicaciones. Por ejemplo, los estadísticos saben que cuando un conjunto de datos se distribuye de manera “normal”, el 68% de las observaciones de la distribución tiene un valor que se encuentra a menos de una desviación estándar de la media. También saben que el 96% de todas las observaciones tiene un valor no es mayor a la media más o menos dos desviaciones estándar.</p>	
Dirección de proyectos	Ver “ <i>Gestión de proyectos</i> ”	
E		
Epistemología	<p>Por epistemología se denomina la disciplina cuyo objeto de estudio es la naturaleza, el origen y la validez del conocimiento. La palabra se compone con las voces griegas ἐπιστήμη (epístēme), que significa ‘conocimiento’, y λόγος (lógos), que traduce ‘estudio’ o ‘ciencia’. La epistemología, como tal, es una rama de la filosofía que estudia los fundamentos y métodos del conocimiento científico. Para ello, procura dar respuestas a interrogantes tales como: ¿qué es el conocimiento? ¿cómo se produce el proceso de razonamiento en la mente humana? ¿cómo determinamos que aquello que hemos entendido es, en efecto, verdad?</p>	www.significado.com
G		
Gestión (administración)	<p>Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.</p> <p>La gestión incluye las actividades de establecer la estrategia de una organización y coordinar los esfuerzos de sus empleados o voluntarios para lograr sus objetivos mediante la aplicación de los recursos disponibles, tales como recursos financieros, naturales, tecnológicos y humanos.</p>	Diccionario de la lengua española (RAE)
Gestión de la cartera de proyectos	<p>PMI define a la gestión de la cartera de proyectos (Project Portfolio Management) como: “la gestión centralizada de la cartera (de proyectos) que permite a la dirección ejecutiva alcanzar las metas y objetivos organizacionales a través de la toma de decisiones eficientes sobre carteras, proyectos, programas y operaciones”</p>	Project Management Institute (PMI)
Gestión de Programas	<p>PMI define a los programas (de proyectos) como: “un grupo de proyectos relacionados administrados</p>	Project Management Institute (PMI)

	de manera coordinada para obtener beneficios que no se pueden obtener al administrarlos individualmente”, y a la gestión de programas (de proyectos) como “la administración del programa es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del programa”	
Gestión de Proyectos	PMI define la gestión de proyectos como “un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, un servicio o un resultado único”. La gestión de proyectos es la disciplina de iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar el trabajo de un equipo para alcanzar objetivos específicos y cumplir con criterios específicos de éxito. Un proyecto es un esfuerzo temporal diseñado para producir un producto, servicio o resultado único con un principio y un fin definidos (generalmente con limitaciones de tiempo, y a menudo restringido por la financiación o los entregables) que se emprende para alcanzar metas y objetivos únicos, típicamente para lograr un cambio beneficioso u obtener valor añadido.	Project Management Institute (PMI)
Gestión por proyectos	PMI define la gestión por proyectos (traducción libre de “Organizational Project Management (OPM)”) como: “un marco en el que se integran la gestión de carteras, programas y proyectos con los facilitadores organizativos para alcanzar los objetivos estratégicos”	Project Management Institute (PMI)
I		
Inducir	Extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio general implícito en ellas.	Diccionario de la lengua española (DEL)
Inferir	Deducir algo o sacarlo como conclusión de otra cosa.	Diccionario de la lengua española (DEL)
M		
Media	Cociente de dividir la suma de varias cantidades por el número de ellas.	Diccionario de la lengua española (DEL)
Mediana	Elemento de una serie ordenada de valores crecientes de forma que la divide en dos partes iguales, superiores e inferiores a él.	Diccionario de la lengua española (DEL)
Metodología	Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.	Diccionario de la lengua española (DEL)
O		
Ontología	Ontología significa "el estudio del ser". Esta	www.significado.com

	<p>palabra se forma a través de los términos griegos οντος, ontos, que significa ser, ente, y λόγος, logos, que significa estudio, discurso, ciencia, teoría. La ontología es una parte o rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del "ser en cuanto ser". La ontología engloba algunas cuestiones abstractas como la existencia o no de determinadas entidades, lo que se puede decir que existe y lo que no, cuál es el significado del ser, etc.</p>	
P		
Percentil	<p>Valor que divide un conjunto ordenado de datos estadísticos de forma que un porcentaje de tales datos sea inferior a dicho valor. Un individuo en el percentil 80 está por encima del 80 % del grupo a que pertenece.</p>	<p>Diccionario de la lengua española (DEL)</p>
Proposición	<p>Como proposición se conoce el acto por medio del cual se expresa algo que consideramos o pensamos. El término proposición, como tal, es aplicable a diferentes disciplinas de conocimiento, como la filosofía, la lógica, la gramática, la retórica, la matemática, la geometría o el derecho. La palabra proviene del latín propositiō, propositiōnis.</p>	<p>www.significado.com</p>
R		
Retorica	<p>Por otro lado, la retórica es una disciplina que proporciona las herramientas y técnicas para expresarse de la mejor manera posible, de modo que tanto el lenguaje como el discurso sean los suficientemente eficaces para deleitar, persuadir o conmovir. La palabra proviene del latín rhetorīca, y este a su vez del griego ῥητορικῆ (retoriké).</p>	<p>www.significado.com</p>
S		
Síntesis	<p>Composición de un todo por la reunión de sus partes.</p>	<p>Diccionario de la lengua española (DEL)</p>
T		
Toma de decisiones	<p>En psicología, la toma de decisiones se considera como el proceso cognitivo que resulta en la selección de una creencia o un curso de acción entre varias posibilidades alternativas. Cada proceso de toma de decisiones produce una elección final; Puede o no solicitar acción. La toma de decisiones es el proceso de identificar y elegir alternativas basadas en los valores y preferencias</p>	<p>Wikipedia</p>

	del tomador de decisiones.	
V		
Varianza	Media de las desviaciones cuadráticas de una variable aleatoria, referidas al valor medio de esta. O, dicho de otro modo, es la media de las diferencias (entre cada uno de los valores de la variable) con la media elevadas al cuadrado. La varianza puede verse muy influida por los valores atípicos y no se aconseja su uso cuando las distribuciones de las variables aleatorias tienen colas pesadas.	Diccionario de la lengua española (DEL) Wikipedia

7 Bibliografía

- Adler, D., & Pollack, J. (2014). Does Project Management Affect Business Productivity? Evidence From Australian Small to Medium Enterprises. *Project Management Journal*, 45(6), 17–24. Retrieved from <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/pmj/2014-december-january.pdf>
- Al-Tarawneh, H. A. (2012). The Main Factors beyond Decision Making. *Journal of Management Research*, 4(1). <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i1.1184>
- Alsudiri, T., Al-Karaghoul, W., & Eldabi, T. (2013). Alignment of large project management process to business strategy. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(5), 596–615. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0050>
- Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation. *International Journal of Project Management*, 31(2), 313–322. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.006>
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Ariely, D., & Zakay, D. (2001). A timely account of the role of duration in decision making. *Acta Psychologica*, 108(2), 187–207. [https://doi.org/10.1016/S0001-6918\(01\)00034-8](https://doi.org/10.1016/S0001-6918(01)00034-8)
- Arto, K. A., & Wikström, K. (2005). What is project business? *International Journal of Project Management*, 23(5), 343–353. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.005>
- Asrilhant, B., Dyson, R., & Meadows, M. (2007). On the strategic project management process in the UK upstream oil and gas sector. *Omega*, 35(1), 89–103. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2005.04.006>
- Avots, I. (1969). Why Does Project Management Fail? *California Management Review*, XII(1), 77–82.
- Baddoo, N., & Hall, T. (2002). Motivators of Software Process Improvement: an analysis of practitioners' views. *Journal of Systems and Software*, 62(2), 85–96. [https://doi.org/10.1016/S0164-1212\(01\)00125-X](https://doi.org/10.1016/S0164-1212(01)00125-X)
- Baddoo, N., & Hall, T. (2003). De-motivators for software process improvement: an analysis of practitioners' views. *Journal of Systems and Software*, 66(1), 23–33. [https://doi.org/10.1016/S0164-1212\(02\)00060-2](https://doi.org/10.1016/S0164-1212(02)00060-2)
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2008). *Judgment in Managerial Decision Making* (7th editio). Wiley. Retrieved from <http://www.amazon.com/Judgment-Managerial-Decision-Making-Bazerman/dp/0470049456>
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1–11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6)
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, null(null). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Bernard, H. R. (Harvey R. (2006). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. AltaMira Press. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=LvF->

- afWmvlkC&pg=PR3&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration. A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 95, 260–267. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>
- Berzisa, S., & Grabis, J. (2009). An Approach for Implementation of Project Management Information Systems. In *Information Systems Development* (pp. 423–431).
- Boonstra, A. (2012). How do top managers support strategic information system projects and why do they sometimes withhold this support? ☆. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.013>
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Watertown.
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800–809. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.12.001>
- Bryde, D., & Robinson, L. (2007). The relationship between total quality management and the focus of Project management practices. *The TQM Magazine*, 9(1), 50–61.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2nd editio). Routledge.
- Cao, Q., Gan, Q., & Thompson, M. a. (2013). Organizational adoption of supply chain management system: A multi-theoretic investigation. *Decision Support Systems*, 55(3), 720–727. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.02.003>
- Carvalho, M. M. de, Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509–1522. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>
- Chang, A., Chih, Y.-Y., Chew, E., & Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.005>
- Cicmil, S., Đorđević, Z., & Zivanovic, S. (2009). Understanding the adoption of project management in Serbian organizations: Insights from an exploratory study. *Project Management Journal*, 40(1), 88–98. <https://doi.org/10.1002/pmj.20093>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471–478. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00084-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00084-4)
- Crawford, J. K., & Al., E. (2007). *Advancing Organizational Project Management Maturity*. PM Solutions. Retrieved from <http://www.amazon.com/Advancing-Organizational-Project-Management-Maturity/dp/1929576234>
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. (SAGE, Ed.) (Fourth edi). Sage Publications, Inc.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research : meaning and perspective in the research process*. Sage Publications.

- Daniel, E., Myers, A., & Dixon, K. (2008). Adoption of Managerial Innovations : Effect of Adoption Rationales on the Adoption Process. In *British Association of Management Conference 2008* (pp. 1–18). Harrogate (England).
- Daniel, E., Myers, A., & Dixon, K. (2012). Adoption rationales of new management practices. *Journal of Business Research*, 65(3), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.033>
- Davis, K. (2013). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, null(null), 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480–493. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.009>
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. (N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, Eds.) (Fourth Edi). SAGE Publications, Inc.
- Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, 23(5), 386–391. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.002>
- Dörnyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics*. Oxford University Press. <https://doi.org/DOI:10.1590/S0102-44502009000200012>
- Dvir, D., Ben-David, A., Sadeh, A., & Shenhar, A. J. (2006). Critical managerial factors affecting defense projects success: A comparison between neural network and regression analysis. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 19(5), 535–543. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2005.12.002>
- Ekrot, B., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2016). Retaining project management competence — Antecedents and consequences. *International Journal of Project Management*, 34(2), 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.10.010>
- Escanciano, C., & Santos-Vijande, M. L. (2014). Reasons and constraints to implementing an ISO 22000 food safety management system: Evidence from Spain. *Food Control*, 40, 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.11.032>
- Etikan, I., Abubakar Musa, S., & Sunusi Alkassim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fernandes, G., & Araújo, M. (2016). Improving and Embedding Project Management Practices in Organizations—The Human Perspective (pp. 581–593). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41697-7_50
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2014). Developing a Framework for Embedding Useful Project Management Improvement Initiatives in Organizations. *Project Management Journal*, 45(4), 81–108. <https://doi.org/10.1002/pmj.21441>
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2015). Improving and Embedding Project Management Practices in Organisations - A qualitative study. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1052–1067.
- Fernando, Y., Ng, H. H., & Yusoff, Y. (2014). Activities, motives and external factors influencing food safety management system adoption in Malaysia. *Food Control*, 41, 69–75. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.12.032>
- Flores Fahara, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 9. Retrieved from <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/portada.htm>

- Fryxell, G. E., Wing-Hung Lo, C., Chung, S. S., & Lo, C. W. (2004). Influence of Motivations for Seeking ISO 14001 Certification on Perceptions of EMS Effectiveness in China. *Environmental Management*, 33(2), 239–251. <https://doi.org/10.1007/s00267-003-0106-2>
- Gareis, R. (1989). “Management by projects”: the management approach for the future. *International Journal of Project Management*, 7(4), 243–249. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(89\)90013-6](https://doi.org/10.1016/0263-7863(89)90013-6)
- Gareis, R. (1991). Management by projects: the management strategy of the “new” project-oriented company. *International Journal of Project Management*, 9(2), 71–76. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(91\)90062-Z](https://doi.org/10.1016/0263-7863(91)90062-Z)
- Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.002>
- Gianni, M., & Gotzamani, K. (2015). Management systems integration: lessons from an abandonment case. *Journal of Cleaner Production*, 86, 265–276.
- Golafshani, N. (2003). The Qualitative Report Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–606. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr>
- Gonza, O., & Gonza, J. (2005). An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO14001 Certification. *British Journal of Management*, 16, 133–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00436.x>
- Grant, K. P., & Pennypacker, J. S. (2006). Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.861802>
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00016-1)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.
- Gudienė, N., Banaitis, A., Banaitienė, N., & Lopes, J. (2013). Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction Projects: A Case of Lithuania. *Procedia Engineering*, 57, 392–397. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.04.051>
- Hartley, J. (2014). Some thoughts on Likert-type scales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(1), 83–86. [https://doi.org/10.1016/S1697-2600\(14\)70040-7](https://doi.org/10.1016/S1697-2600(14)70040-7)
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. State University of New York Press.
- Hauc, A., & Kovac, J. (2001). Project management in strategy implementation—Experiences in Slovenia. *International Journal of Project Management*, 18(2000), 61–67.
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18(3), 66–7. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001 : Towards a Research Agenda on Management System Standards *. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47–65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x>
- J. Ruzevicius, R. A. & J. S. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management

- Systems Implementation : a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(March, 2004), 173–189. <https://doi.org/10.1080/1478336032000149018>
- Jara García, M. C., & Santos García, J. (2009). La mejora continua en las organizaciones. Análisis de su implantación en 30 empresas. *DYNA INGENIERIA E INDUSTRIA*, 84(3), 134–141. <https://doi.org/10.6036/1964>
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow* (1st editio). Farrar, Straus and Giroux. Retrieved from <https://docs.google.com/file/d/0ByXsRacEHnd5aTkyb2Z5eDMwT00/view>
- Kammoun, R., & Aouni, B. (2013). ISO 9000 adoption in Tunisia : experiences of certified companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(July 2013), 259–274. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669548>
- Khazanchi, D., & Reich, B. H. (2008). Achieving IT project success through control, measurement, managing expectations, and top management support. *International Journal of Project Management*, 26(7), 699. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.005>
- Khoshgoftar, M., & Osman, O. (2009). Comparison of Maturity Models. In Li Wh And Zhou Jh (Ed.), *Computer Science and Information Technology* (pp. 297–301). Beijing: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCSIT.2009.5234402>
- Kim, D., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 383–404. <https://doi.org/10.1108/02656711111121807>
- Leseure, M. J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A., & Denyer, D. (2004). Adoption of promising practices : a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(3&4), 169–190.
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The Role of Feasibility and Desirability Considerations in Near and Distant Future Decisions: A Test of Temporal Construal Theory Time-Dependent Changes in Value and Expectancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 5–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.5>
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes - Rensis Likert - Google Books*. New York: Archives of Psychology. Retrieved from https://books.google.es/books/about/A_Technique_for_the_Measurement_of_Attit.html?id=9rotAAAAYAAJ&redir_esc=y
- Lim, C. ., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243–248. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4)
- Lin, H.-F. (2013). Examining the factors influencing knowledge management system adoption and continuance intention. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(4), 389–404. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.24>
- Lin, H.-F. (2014). Understanding the determinants of electronic supply chain management system adoption: Using the technology–organization–environment framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 80–92. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.001>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Longman, A., & Mullins, J. (2004). Project management: key tool for implementing

- strategy. *Journal of Business Strategy*, 25(5), 54–60. <https://doi.org/10.1108/02756660410558942>
- Magaña Martínez, D., & Fernández-Rodríguez, J. C. (2015). Artificial Intelligence applied to project success: a literature review. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 3(5), 77–82.
- Martinsuo, M., Hensman, N., Artto, K., Kujala, J., & Jaafari, A. (2006). Project-Based Management as an Organizational Innovation: Drivers, Changes, and Benefits of Adopting ProjectBased Management. *Project Management Journal Research Quarterly*, 37(3), 87–97.
- Massoud, M. A., Fayad, R., El-fadel, M., & Kamleh, R. (2010). Drivers , barriers and incentives to implementing environmental management systems in the food industry : A case of Lebanon. *Journal of Cleaner Production*, 18(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.022>
- McElroy, W. (1996). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, 14(6), 325–329.
- McHugh, O., & Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of Project Management*, 29(5), 637–646. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.001>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, (23), 181–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.11.002>
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2013). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems : Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification. *European Management Journal*, 20(2), 159–171.
- Mullaly, M. E., & Thomas, J. (2010). Re-thinking project management maturity: perspectives gained from explorations of fit and value. Washington DC: Project Management Institute.
- Mustonen-ollila, E., & Lyytinen, K. (2003). Why organizations adopt information system process innovations: a longitudinal study using Diffusion of Innovation theory. *Information Systems Journal*, 13, 275–297.
- OGC. (2010). P3M3 ® – Project Model 5 . *Project Management Maturity Model*. (S. Redmond, Ed.), *The Office of Government and Commerce*. Retrieved from <http://tinyurl.com/2vwcp7b>
- Oskarsson, K., & von Malmorg, F. (2005). Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(3), 121–128.
- Pan, J. (2003). A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries. *Industrial Management & Data Systems*, 564–578. <https://doi.org/10.1108/02635570310497611>

- Pandremmenou, H., Sirakoulis, K., & Blanas, N. (2013). Success Factors in the Management of Investment Projects: A Case Study in the Region of Thessaly. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74(May 1999), 281–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.032>
- Parker, D., Verlinden, A., Nussey, R., Ford, M., Pathak, R. D. (2013). Critical evaluation of project-based performance management: Change intervention integration. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(4), 407–419.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2016). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26(1), 129–144. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.048312>
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage Publications.
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994a). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125–132. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90062-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90062-0)
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994b). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125–132. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90062-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90062-0)
- Pennypacker, J. S., & Grant, K. P. (2003). Project management maturity - industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-maturity-industry-benchmark-2526>
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85–91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)
- Pinto, J. K., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9(1), 49–62.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- PMI. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation* (2nd Editio). Non Basic Stock Line.
- Pmsolutions. (2014). *Project Management Maturity & Value Benchmark*. Wilmington Pike.
- Podgórski, D. (2006). Factors Influencing Implementation of Occupational Safety and Health Management Systems by Enterprises in Poland. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(3), 255–267. <https://doi.org/10.1002/hfm>
- Prajogo, D., Tang, A. K. Y., & Lai, K. (2012). Do firms get what they want from ISO 14001 adoption?: an Australian perspective. *Journal of Cleaner Production*, 33, 117–126. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.019>
- Pretorius, S., Steyn, H., & Jordaan, J. C. (2012). Project management maturity and project management success in the engineering and construction industries in southern Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(November), 1–12.
- Quazi, H. A., Khoo, Y., Tan, C., & Wong, P. (2001). Motivation for ISO 14000 certification: development of a predictive model. *The International Journal of Management Science*, 29, 525–542.
- Ram, J., Wu, M.-L., & Tagg, R. (2014). Competitive advantage from ERP projects: Examining the role of key implementation drivers. *International Journal of Project Management*, 32(4), 663–675. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.004>
- Ramos, C. A. (2015). Scientific research paradigms. *Av.psicol*, 23(1), 9–17.
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An

- empirical study of their impact on project managers and project success. *International Journal of Project Management*, 26(2), 213–220. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.002>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (Fourth Edi). New York City: The Free Press.
- Saldana, J. M. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd Editio). SAGE Publications Ltd.
- Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1786–1806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.12.003>
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2010). A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports. *Total Quality Management & Business Excellence*, (July 2013), 37–41. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.529367>
- Schramm, W., & Mayo, J. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media projects*. Washington D.C.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *ELSEVIER Research Policy*, 25, 607–632.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2002). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(2001), 699–725.
- Shi, Q. (2011). Rethinking the implementation of project management: A Value Adding Path Map approach. *International Journal of Project Management*, 29(3), 295–302. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.007>
- Shokri-Ghasabeh, M., & Kavousi-Chabok, K. (2009). Generic Project Success and Project Mangement Success Criteria and Factors: Literature Review and Survey. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(8), 456–468.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research - a practical handbook* (Fourth Edi). SAGE Publications Ltd.
- Simon, A., Bernardo, M., & Karapetrovic, S. (2013). Implementing integrated management systems in chemical firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, (July), 37–41. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669560>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations* (4th editio). The Free Press.
- Soliman, K. S., & Janz, B. D. (2004). An exploratory study to identify the critical factors affecting the decision to establish Internet-based interorganizational information systems. *Information & Management*, 41(6), 697–706. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.06.001>
- Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493–505. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.006>
- Staples, M., & Niazi, M. (2008). Systematic review of organizational motivations for adopting CMM-based SPI. *Information and Software Technology*, 50(7–8), 605–620. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.07.003>
- Staples, M., Niazi, M., Jeffery, R., Abrahams, A., Byatt, P., & Murphy, R. (2007). An exploratory study of why organizations do not adopt CMMI. *Journal of Systems and Software*, 80(6), 883–895. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.09.008>
- Steele, K., & Stefánsson, H. O. (2016). *Decision Theory*. (E. N. Zalta, Ed.) (Winter 201). Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/decision-theory/>
- Stewart, R. A., Mohamed, S., & Daet, R. (2002). Strategic implementation of IT/IS

- projects in construction: a case study. *Automation in Construction*, 11, 681–694.
- Su, H. C., Dhanorkar, S., & Lindeman, K. (2015). A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards. *Journal of Operations Management*, 37, 31–44.
- Supi, H. (2005). Project Management Maturity of Selected Organizations in Croatia. In *8th International Conference on Telecommunications* (pp. 647–653). Zagreb.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, London: Harper & Brothers. Retrieved from <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>
- Thomas, J., Delisle, C. L., Jugdev, K., & Buckle, P. (2001). Mission Possible: Selling Project Management to Senior Executives - Project management is not typically considered a concern of senior executives... until some crisis awakens their interest. *PM Network: The Professional Magazine of the Project Management Institute*, 15(1).
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the value of project management*. Project Management Institute.
- Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., & Lipovetsky, S. (1996). Identifying critical success factors in defense development projects: A multivariate analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 51(2), 151–171. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(95\)00197-2](https://doi.org/10.1016/0040-1625(95)00197-2)
- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>
- Tripp, J. F., & Armstrong, D. J. (2014). Exploring the relationship between organizational adoption motives and the tailoring of agile methods. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4799–4806). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.589>
- Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754–760.
- Van Der Merwe, a. . (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401–411. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.001>
- Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, (149), 430–437. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00769-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00769-5)
- Winch, G., Meunier, M.-C., Head, J., & Russ, K. (2012). Projects as the content and process of change: The case of the health and safety laboratory. *International Journal of Project Management*, 30(2), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.005>
- Wren, D. A., Boyd, D. R., Curator, H. W., Bedeian, A. G., Professor, B., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906–918. <https://doi.org/10.1108/0025174021044110>
- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652–662. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.004>

- Wu, L.-Y. (2010). Which companies should implement management innovation? A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63(3), 321–323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.018>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
- Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity? *International Journal of Project Management*, 26(7), 713–725. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.001>
- Young, R., & Poon, S. (2013). Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis. *International Journal of Project Management*, null(null). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.013>
- Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2004). Environmental management system adoption by Australasian organisations: part 1: reasons, benefits and impediments. *Technovation*, 24(4), 335–357. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00053-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00053-6)
- Zwikael, O. (2008). International Journal of Managing Projects in Business Top management involvement in project management A cross country study of the software industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 498–511. <https://doi.org/10.1108/17538370810906228>

ANEXO I – Cuestionario previo a las entrevistas

A continuación, se presenta el cuestionario previo a la realización de las entrevistas (que consta de tres formularios on-line).

Formulario 1 de 3:

<https://docs.google.com/forms/d/1wrH281hBOual3Ksi6bnDamxoXnqKKk25fsDJ-sJd3E0/edit?usp=sharing>

Formulario 2 de 3:

<https://docs.google.com/forms/d/1DeDJBV4Gk7P355OuRpZSKZzYf87iewJ2lbo7LoiPh1A/edit?usp=sharing>

Formulario 3 de 3:

<https://docs.google.com/forms/d/1vc0yh71S6pW8UNqIIvHPI70ebKqCtJvFRd5pWSGEkEU/edit?usp=sharing>

Encuesta > Investigación doctoral > Por qué sí o por qué no implementar un plan de mejora en Gestión Por Proyectos (1 de 3)

Respondiendo a esta encuesta usted está ayudando a completar un estudio doctoral cuyo objetivo es entender la manera en que la Alta Dirección de las organizaciones decide si implantar o no un plan de mejora en Gestión Por Proyectos.

<i>Nota: la Gestión Por Proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en la gestión de proyectos, programas y carteras (o portfolios) de proyectos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de modo fiable, controlable y predecible.</i>

¿Quién o quiénes participan de la toma de decisión? ¿qué proceso de toma de decisiones es seguido? ¿qué criterios son tenidos en cuenta? ¿qué criterios tienen más peso y cuáles menos? ...

La encuesta consta de tres bloques independientes entre sí de 10 preguntas cada uno. La duración de cada bloque es de entre 5 y 10 minutos aproximadamente.

El 1er bloque está orientado a identificar las características de quien responde y de la organización para la que trabaja. El 2do bloque está orientado a identificar la tipología de proyectos que hay en su organización así como el grado de madurez actual en la gestión de los mismos. Y finalmente el 3er bloque se centra en el objeto de este estudio ya que pretende identificar los criterios que son tenidos en cuenta a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos.

Este bloque es el primero de los tres bloques de preguntas en que consiste esta encuesta.

¡Muchas gracias por participar!

***Required**

Nombre y apellido(s):

A fin de poder identificar correctamente la autoría de cada respuesta a esta encuesta

1.- Indique su género *

1.- Indique su género *

- Hombre
 Mujer

2.- Identifique el sector al que pertenece su organización: *

3.- Seleccione el número total de empleados de la organización para la que usted trabaja (nota: si usted trabaja para una empresa o unidad de negocio que forma parte de una corporación u organización más grande, indique el número de empleados de su empresa o unidad de negocio) *

4.- Seleccione la franja de edad en la que usted se encuentra actualmente: *

5.- ¿Cuál es la facturación anual aproximada de la organización para la que usted trabaja? *

6.- Marque las titulaciones académicas por usted adquiridas. Marque tantas opciones como sea oportuno. *

- Doctor / PhD
 eMBA / MBA
 Otros máster oficiales
 Otros posgrados (programa experto, ...)
 Ingeniero
 Arquitecto
 Médico
 Economista
 Empresariales / Administración de empresas

Opciones disponibles en la pregunta 2:

administración pública (local/municipal, regional, estatal, supra-nacional) / agrícola / comercial / construcción / consultoría / educativo / energético / financiero (banca, seguros, ...) / forestal / ganadero / industrial / información-comunicación / investigación, desarrollo, innovación e información / minero / pesquero / telefonía y comunicaciones / transporte / turístico / sanitario (médico, farmaceutico, ...) / OTROS

Opciones disponibles en la pregunta 3:

Entre 0 y 50 empleados / Entre 51 y 250 empleados / Entre 251 y 500 empleados / Entre 501 y 1000 empleados / Entre 1001 y 5000 empleados / Más de 5000 empleados

Opciones disponibles en la pregunta 4:

Menos de 35 años / entre 35 y 40 años / entre 41 y 45 años / entre 46 y 50 años / entre 51 y 55 años / Más de 55 años

Opciones disponibles en la pregunta 5:

Hasta 1 millón de euros / Entre 1 y 5 millones de euros / Entre 5 y 10 millones de euros / Entre 10 y 20 millones de euros / Entre 20 y 50 millones de euros / Entre 50 y 100 millones de euros / Entre 100 y 300 millones de euros / Más de 300 millones de euros

- Empresariales / Administración de empresas
- Abogado
- Otra titulación de ciencias humanas y sociales
- Otra titulación de ciencias naturales y formales
- Formación no universitaria

7.- Indique el número de horas lectivas en Gestión Por Proyectos que usted ha recibido hasta la fecha: *

8.- Seleccione los sistemas de calidad implantados (actualmente o en el pasado) en su organización. Marque tantas opciones como sea oportuno. *

- EFQM
- ISO
- Six Sigma
- Lean Management
- ITIL
- CMMI
- OTROS (sí, pero no es ninguno de los arriba listados)

9.- Indique el número de empleados de su organización con algún tipo de certificación en Gestión de Proyectos (por ejemplo: PMP, Prince2, ICB, ...) *

10.- Seleccione la antigüedad de su organización *

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Opciones disponibles en la pregunta 7:

Ninguna / Menos de 8 / Entre 9 y 40 / Entre 41 y 200 / Entre 201 y 500 / Más de 500

Opciones disponibles en la pregunta 9:

Ninguno / Menos de 3 / Entre 4 y 10 / Entre 10 y 20 / Más de 20 / Lo desconozco

Opciones disponibles en la pregunta 10:

Menos de 5 años / Entre 6 y 10 años / Entre 11 y 20 años / Entre 21 y 50 años / Más de 50 años

Encuesta > Investigación doctoral > Por qué sí o por qué no implementar un plan de mejora en Gestión Por Proyectos (2 de 3)

Respondiendo a esta encuesta usted está ayudando a completar un estudio doctoral cuyo objetivo es entender la manera en que la Alta Dirección de las organizaciones decide si implantar o no un plan de mejora en Gestión Por Proyectos.

<i>Nota: la Gestión Por Proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en la gestión de proyectos, programas y carteras (o portfolios) de proyectos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de modo fiable, controlable y predecible.</i>

¿Quién o quiénes participan de la toma de decisión? ¿qué proceso de toma de decisiones es seguido? ¿qué criterios son tenidos en cuenta? ¿qué criterios tienen más peso y cuáles menos? ...

La encuesta consta de tres bloques independientes entre sí de 10 preguntas cada uno. La duración de cada bloque es de entre 5 y 10 minutos aproximadamente.

El 1er bloque está orientado a identificar las características de quien responde y de la organización para la que trabaja. El 2do bloque está orientado a identificar la tipología de proyectos que hay en su organización así como el grado de madurez actual en la gestión de los mismos. Y finalmente el 3er bloque se centra en el objeto de este estudio ya que pretende identificar los criterios que son tenidos en cuenta a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos.

Este bloque es el segundo de los tres bloques de preguntas en que consiste esta encuesta.

¡Muchas gracias por participar!

¡Muchas gracias por participar!

*Required

Nombre y apellido(s):

A fin de poder identificar correctamente la autoría de cada respuesta a esta encuesta

1.- ¿Cuántos Gestores de Proyectos a tiempo completo hay en su organización? *

Nota: otras denominaciones habituales de los Gestores de Proyecto suelen ser Directores de Proyecto o, en inglés, Project Managers.

2.- Al año, ¿cuántos proyectos hay en su organización? *

Nota: proyectos con entidad suficiente como para ser supervisados por al menos alguno de los miembros de la Dirección de la organización

3.- En su opinión, ¿cómo de importante es una tener una alta madurez en Gestión Por Proyectos de cara a alcanzar con éxito los objetivos de la organización? *

- Irrelevante
- Poco significativa
- Conveniente (no es un factor clave pero ayuda)
- Necesaria
- Imprescindible

4.- Marque aquellas opciones que describan entidades existentes actualmente en su organización *

- Oficinas de Proyectos, Una o varias con personal asignado a tiempo completo
- Un órgano a nivel directivo que se reuna periódicamente y gestione la cartera de proyectos

Opciones disponibles en la pregunta 1:

Ninguno / Menos de 3 / Entre 3 y 10 / Entre 11 y 20 / Más de 20

Opciones disponibles en la pregunta 2:

Ninguno / Menos de 5 / Entre 6 y 10 / Entre 11 y 15 / Entre 16 y 20 / Entre 21 y 30 / Entre 31 y 50 / Más de 50

- Un órgano a nivel directivo que se reuna periódicamente y gestione la cartera de proyectos

5.- Seleccione la tipología de proyectos que hay en su organización *

- Desarrollo de nuevos productos, infraestructuras y/o prestación de servicios
- De Investigación (de mercado, científica, ...)
- De investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)
- De cambio organizacional (de procesos)
- De eficiencia (ahorro de costes)
- De mantenimiento o evolución de las tecnologías existentes
- OTROS

6.- Indique si su organización existe algún tipo de procesos y procedimientos estandarizados y repetibles para... *

Marcar si los procesos y procedimientos existen, aunque no se apliquen de manera sistemática

- La cartera de proyectos
- Programas de proyectos
- Proyectos

7.- Indique si su organización tiene establecidos y aplica de manera sistemática pero flexible (adaptado) a cada caso concreto procesos y procedimientos estandarizados para... *

- La cartera de proyectos
- Programas de proyectos
- Proyectos

8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus... *

—

8.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de medición y análisis del grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos estandarizados de modo que pueda predecir y gestionar mejor a futuro sus... *

- Carteras de proyectos
- Programas de proyectos
- Proyectos

9.- Indique si su organización tiene establecido un proceso de mejora continua con gestión proactiva tanto de las tecnologías de soporte como de la gestión de incidencias/problemas para los casos de... *

- La cartera de proyectos
- Programas de proyectos
- Proyectos

10.- ¿Tiene su organización establecido y aplica de manera sistemática un proceso de gestión de los recursos (tanto humanos como materiales) que optimice su utilización y minimice tanto las sobrecargas como las holguras? *

- Sí
- No

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by
 Google Forms

This form was created inside of Arraiza.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Encuesta > Investigación doctoral > Por qué sí o por qué no implementar un plan de mejora en Gestión Por Proyectos (3 de 3)

Respondiendo a esta encuesta usted está ayudando a completar un estudio doctoral cuyo objetivo es entender la manera en que la Alta Dirección de las organizaciones decide si implantar o no un plan de mejora en Gestión Por Proyectos.

<i>Nota: la Gestión Por Proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en la gestión de proyectos, programas y carteras (o portfolios) de proyectos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de modo fiable, controlable y predecible.</i>

¿Quién o quiénes participan de la toma de decisión? ¿qué proceso de toma de decisiones es seguido? ¿qué criterios son tenidos en cuenta? ¿qué criterios tienen más peso y cuáles menos? ...

La encuesta consta de tres bloques independientes entre sí de 10 preguntas cada uno. La duración de cada bloque es de entre 5 y 10 minutos aproximadamente.

El 1er bloque está orientado a identificar las características de quien responde y de la organización para la que trabaja. El 2do bloque está orientado a identificar la tipología de proyectos que hay en su organización así como el grado de madurez actual en la gestión de los mismos. Y finalmente el 3er bloque se centra en el objeto de este estudio ya que pretende identificar los criterios que son tenidos en cuenta a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos.

Este bloque es el tercer y último bloque de preguntas en que consiste esta encuesta.

¡Muchas gracias por participar!

*Required

*Required

Nombre y apellido(s):

A fin de poder identificar correctamente la autoría de cada respuesta a esta encuesta

1.- Quién realiza la toma de decisión final respecto a si proceder a implantar un plan de mejora de Gestión Por Proyectos en mi organización. *

2.- En los últimos 10 años en mi organización la Dirección se ha planteado si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos *

- Sí
 No

3.- Seleccione aquellos factores clave que ha considerado (o consideraría) a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos *

- Coste / Beneficio
 Coste / Beneficio / Oportunidad
 Experiencias análogas propias (por ejemplo, implantación previa de un sistema de calidad)
 Experiencias análogas de terceros de las que tengo conocimiento
 Clima / ambiente laboral existente en la organización en ese momento
 Miedo a una posible resistencia al cambio por parte de la organización
 OTROS

4.- Indique (si los hay) otros factores clave no incluidos en la lista anterior que ha considerado o consideraría a la hora de decidir si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos

Cualquier tipo de factor, tanto racional como emocional

Opciones disponibles en la pregunta 1:

El Director General (CEO, Managing Director, ...) / El equipo / comité de Dirección en su conjunto / El Director de Operaciones (o cargo análogo en mi organización) / Cada director en su departamento (o unidad de negocio o similar) / OTROS

Cualquier tipo de factor, tanto racional como emocional

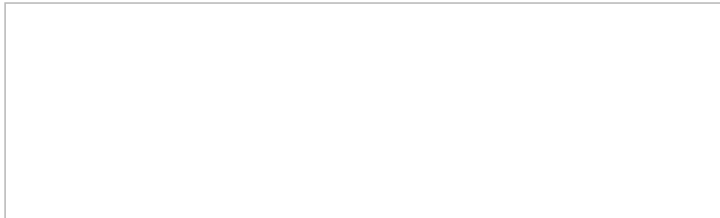


5.- En una decisión como la que aquí tratamos (si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos), la duración del proceso y el tiempo dedicado al análisis y toma de decisión fue / sería de aproximadamente... *

Desde que se plantea la iniciativa hasta que se adopta la decisión final

- Unas pocas horas o un día (por ejemplo, en el transcurso de una reunión)
- Unos pocos días
- Unas cuantas semanas o incluso más de un mes

6.- El factor más importante (o los factores más importantes) a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar un plan de mejora de Gestión Por Proyectos es / sería... *



7.- Indique cuál es su disposición actual a considerar seriamente la posibilidad de implantar un plan de mejora de Gestión Por Proyectos *

1 2 3 4

Mínima o nula Máxima

8.- Indique cuál es su grado de satisfacción actual respecto a la eficiencia de su organización en su Gestión Por Proyectos *

Esto es, en la gestión de su cartera de proyectos, de sus programas de proyectos y de sus proyectos

1 2 3 4

Muy baja Muy alta

9.- Indique cuál es su percepción actual (su expectativa) sobre el beneficio que supondría para la organización implantar un plan de mejora de Gestión Por Proyectos *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy bajo Muy alto

10.- Utilice esta última pregunta para añadir si lo estima oportuno cualquier comentario adicional que quiera hacer

Submit

ANEXO II – Lista de códigos previstos

Introducción

Para la elaboración de la lista preliminar de códigos (a emplear con la técnica de “Hypothesis Coding” descrita por Saldana, (2012)) en primer lugar se planteará por cada pregunta del guion la hipótesis de partida así como una serie de códigos preliminares “previstos”²³.

El plan inicial era que una vez completada la lista preliminar por cada pregunta del guion, se agruparían todos los códigos “previstos” en una única lista y se consolidarían aquellos que fueran de significado igual o muy similar, para acabar teniendo una única lista, ya consolidada, de códigos “previstos”. Sin embargo, debido al proceso seguido para crear los códigos, que ha consistido en usar sub-códigos que permiten matizar o concretar aspectos de un código más general (¿tal vez una potencial categoría posterior?), a la hora de consolidar los códigos “previstos” el grado de consolidación ha sido prácticamente nulo dado que tan sólo se han eliminado un par de códigos (IDEA.INTERNA e IDEA.EXTERNA) que, con las matizaciones hechas con sub-códigos en preguntas posteriores del guion de la entrevista, han pasado a ser innecesarios.

Códigos “previstos” por cada pregunta del guion

[... se elimina la parte introductoria del guion y se pasa directamente a la primera pregunta]

...

Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna **experiencia en la toma de decisión sobre este asunto**. ¿Ha participado usted alguna vez en la toma de decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos en la organización?

Hipótesis
n/a al ser las posibles respuestas binarias sí o no
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
n/a al ser las posibles respuestas binarias sí o no

[SIN EXPERIENCIA EN TOMA DE DECISIÓN] Si no ha participado ni tiene planificado hacerlo, conteste por favor el resto de las preguntas de esta entrevista como si a fecha de hoy se planteara esta iniciativa y usted tuviera que participar de la toma de decisión.

²³ Por código “previsto” se entiendo aquel código que sería de prever que aparezca cuando se analicen posteriormente las respuestas a esa pregunta. Una vez analizas las respuestas puede que algunos códigos “previstos” se confirmen y efectivamente aparezcan pero también puede que otros no. De igual modo, puede que surgen en el análisis algunos códigos inicialmente no “previstos”.

[Bloque 1: Descripción del PROCESO de toma de decisión]

Llevar a cabo un plan de mejora de Gestión Por Proyectos implica modificar procesos y/o implantar nuevos tanto en la gestión de los proyectos, como en la gestión de los programas de proyectos, como en la gestión de las carteras (o portfolio) de proyectos de la organización. Es en sí mismo por tanto un proyecto de mejora, de cambio, organizacional.

Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer cómo fue **el proceso de toma de decisión** sobre si llevar (o no) a cabo un plan de mejora de Gestión Por Proyectos.

¿De dónde surgió la idea?

Hipótesis
Se prevé que las respuestas puedan ser de origen tanto interno como externo.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
IDEA.INTERNA IDEA.EXTERNA

¿Quién llevó la iniciativa a la Alta Dirección?

Hipótesis
Para las de origen interno, se prevé que en ocasiones el origen haya sido de algún miembro del equipo directivo (la alta dirección de la organización) y en otras ocasiones que haya venido de “abajo arriba”, esto es, que desde la identificación de la necesidad por parte de las áreas productivas/ejecutantes de la organización se haya elevado la propuesta de implantar un plan de mejora de Gestión por Proyectos a la Dirección de la organización. Para las de origen externo, se prevé que consultores externos pueden realizar una propuesta de este tipo a la Dirección de la organización, por ejemplo en el marco de un ejercicio de consultoría estratégica.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN IDEA.INTERNA.ÁREAS_PRODUCTIVAS IDEA.EXTERNA.CONSULTOR Nuevos códigos surgidos durante la codificación (no previstos inicialmente): IDEA.INTERNA.GRUPO IDEA.EXTERNA.ASOCIACIÓN (surge en entrevista a Edorta Pérez de Spyro)

¿Cuáles cree que fueron las circunstancias que motivaron a la empresa a plantearse si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos?

Hipótesis
Es previsible que las respuestas a esta pregunta vayan en la línea de incrementar la eficiencia de la organización (para reducir costes, mejorar time-to-market, incrementar calidad y por tanto satisfacción del cliente, ...), por lo tanto la motivación sea interna.

También se prevé que haya respuestas en la línea de hacerlo porque otros lo están haciendo y no querer “quedarse atrás” (de fuera hacia dentro), o para proyectar una “imagen externa” positiva que ayude a las ventas por ejemplo (de dentro hacia fuera).

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

MOTIVACIÓN.INTERNA
MOTIVACIÓN.EXTERNA.DE-DENTRO-HACIA-FUERA
MOTIVACIÓN.EXTERNA.DE-FUERA-HACIA-DENTRO

Detalle por favor la información de partida y/o conocimiento interno que se disponía.

Hipótesis

Se prevé que en la mayoría de los casos no habría gran conocimiento interno sobre los modelos, estándares, mejores prácticas, etc. de la gestión por proyectos a nivel de la Dirección de la organización.

En cualquier caso, es de prever que en algunos casos haya personas concretas que sí que tuvieran el conocimiento, tanto a nivel directivo como del resto de la organización.

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

CONOCIMIENTO_PREVIO.NINGUNO
CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS_CONCRETOS.POCO
CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS_CONCRETOS.BASTANTE_O_MUCHO
CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.POCO
CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.BASTANTE_O_MUCHO

¿Qué pasos se siguieron desde que se eleva la iniciativa para su consideración hasta que se toma la decisión definitivamente?

Hipótesis

Se prevé que en la mayoría de los casos el proceso de toma de decisión no estuviera muy estructurado. Por lo tanto se esperan respuestas del tipo: “Desde que lo planteé XXXX se celebró una o unas pocas reuniones en las que se propuso la idea y se valoró su conveniencia y se adoptó la decisión”. En definitiva, que es de esperar que se siguiera probablemente un proceso relativamente corto y en el que no se sigue un patrón de identificación de criterios para la toma de decisión, ponderación de los mismos, evaluación de las opciones/alternativas respecto a los criterios y toma de decisión final (o algún proceso similar).

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

PROCESO.ESTRUCTURADO.SI
PROCESO.ESTRUCTURADO.NO
PROCESO.DURACIÓN.CORTO
PROCESO.DURACIÓN.LARGO

¿Quiénes participaron durante el proceso de toma de decisiones? (¿algún externo?)

Hipótesis
Si bien se espera que en la mayoría de los casos los participantes fueran exclusivamente internos a la organización, también podría ocurrir que hubiera consultoría y/o asesoría externa para ayudar en la toma de decisión. En el caso de los participantes internos probablemente se tratara de quien(es) hubiera(n) propuesto la idea más la Dirección de la organización (sin involucrar a más participantes para, por ejemplo, analizar en profundidad aspectos de cálculos financieros de tipo coste/beneficio, o de impacto organizacional de la implantación de nuevos procesos de gestión por proyectos, etc.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
PARTICIPANTES.INTERNOS.DIRECCIÓN PARTICIPANTES.INTERNOS.SPONSOR_IDEA PARTICIPANTES.INTERNOS.OTROS PARTICIPANTES.EXTERNOS.CONSULTOR

¿Qué herramientas y/o técnicas de toma de decisiones utilizaron?

Hipótesis
La hipótesis de partida es que no hubo un ejercicio muy profundo de estudio de las implicaciones si no que más bien se tomó una decisión basada más en la “intuición” que en un ejercicio concienzudo de toma de decisiones en el cual se identificaran bien los criterios para la toma de decisión, se ponderara cada uno de estos criterios, se analizaran las opciones teniendo en cuenta estos criterios (sus pros y contras, o coste y beneficio), etc. Es de prever que el proceso de toma de decisión se basara en un análisis más cualitativo que cuantitativo (o mixto).
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUALITATIVAS TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUANTITATIVAS.COSTE/BENEFICIO Códigos aparecidos durante la codificación (no inicialmente previstos): TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.NINGUNA (surge en entrevista a Corre-Caminos, de organización ACME, también en entrevista a José Javier Martínez, de Fagor Promoción)

Describa los diferentes pasos (duración, participantes y sus respectivos roles, ...) del proceso de toma de decisión sobre este asunto e indique si difiere de procesos de toma de decisiones sobre temas análogos.

Hipótesis
Probablemente ya se han planteado en las hipótesis de las preguntas anteriores lo que se espera encontrar. En resumen: proceso corto, no estructurado, con personal interno y la participación de la Dirección (que es quién toma la decisión) y quién(es) haya(n) planteado la idea. Es de prever que este proceso de toma de decisiones sea igual al de otros procesos de toma de decisiones sobre temas análogos.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANÁLOGOS.IGUAL

PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANÁLOGOS.DIFERENTE

Tras analizar y deliberar sobre el asunto, ¿la decisión final se tomó por un individuo (¿usted? ¿otro?) o por varias personas?

Hipótesis

Como la propia pregunta plantea, se prevén como respuestas que fuera un único individuo (el entrevistado u otra persona) o un grupo de personas (por ejemplo un comité o sub-comité de la Dirección de la organización)

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

DECISOR.INDIVIDUO.ENCUESTADO
DECISOR.INDIVIDUO.OTRO
DECISOR.GRUPO

¿Cuál fue la decisión final?

Hipótesis

n/a al ser las posibles respuestas binarias sí o no

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

n/a al ser las posibles respuestas binarias sí o no

¿Qué opinión tiene usted sobre cómo se llevó a cabo la toma de decisión? Identifique, si cree que los hubo, aquellos aspectos que podrían hacerse mejor.

Hipótesis

Ante esta pregunta no se prevé cual puede ser la respuesta, si bien el tipo de respuesta será probablemente dentro de una escala del tipo: “muy bien”, “bien”, “mejorable”, “mal”.

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

OPINIÓN.MUY_BIEN
OPINIÓN.BIEN
OPINIÓN.MEJORABLE
OPINIÓN.MAL

Antes de que pasemos al bloque de preguntas sobre conocimientos y experiencias previas en Gestión Por Proyectos, ¿quiere usted añadir algo más sobre el proceso de toma de decisión?

Hipótesis

n/a

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

n/a

[Bloque 2: Conocimientos y Experiencias previas de los participantes en la toma de decisión]

A continuación le preguntaré sobre los **conocimientos y las experiencias previas** sobre la implantación de procesos de mejora de Gestión Por Proyectos que tenía usted en el momento de decidir.

¿Qué formación en Gestión Por Proyectos tenía usted? Distinguiendo la gestión de proyectos, de los programas de proyectos, de la gestión de las carteras de proyectos, especifique a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...

Hipótesis
Para esta pregunta se espera que en la mayoría de los casos se tuviera (por parte de la Dirección de la organización) poca o ninguna formación previa sobre los modelos, estándares y mejores prácticas de Gestión Por Proyectos.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
FORMACIÓN_PREVIA.NINGUNA FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.POCA FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA FORMACIÓN_PREVIA.PROGRAMAS.POCA FORMACIÓN_PREVIA.PROGRAMAS.BASTANTE_O_MUCHA FORMACIÓN_PREVIA.CARTERA.POCA FORMACIÓN_PREVIA.CARTERA.BASTANTE_O_MUCHA

¿Qué experiencias previas en Gestión Por Proyectos tenía usted? Distinguiendo la gestión de proyectos, de los programas de proyectos, de la gestión de las carteras de proyectos, describa dichas experiencias por favor.

Hipótesis
Para esta pregunta se espera que en la mayoría de los casos se tuviera (por parte de la Dirección de la organización) poco o ningún conocimiento previo sobre los modelos, estándares y mejores prácticas de Gestión Por Proyectos. Por conocimiento se entiende experiencia práctica aplicando estos modelos, estándares y/o mejores prácticas.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
EXPERIENCIA_PREVIA.NINGUNA EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.PROGRAMAS.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.PROGRAMAS.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.CARTERA.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.CARTERA.BASTANTE_O_MUCHA

Las siguientes preguntas pretenden conocer su conocimiento y experiencia en **mejores prácticas y modelos de madurez en Gestión Por Proyectos** así como el nivel que, a su entender, tenía su organización en el momento de considerar si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos.

En primer lugar, antes de la toma de decisión, ¿en qué grado conocía usted algún **modelo de madurez** en gestión por proyectos? ¿tenía experiencia aplicando alguno de ellos?

Hipótesis
Es de prever que no se tuviera en la mayoría de los casos experiencia (ni conocimiento) de modelos de madurez en gestión por proyectos.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
MODELOS_MADUREZ.CONOCIMIENTO MODELOS_MADUREZ.EXPERIENCIA Nuevos códigos aparecidos durante la codificación (no inicialmente previstos): MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO (entrevista a Corre-Caminos de ACME, también en entrevista a Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azurmendi de DHL Express Iberia, también en la entrevista a Edorta Pérez de Spyro, también en entrevista a José Javier Martínez de Fagor Promoción)

¿Habían realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión Por Proyectos de su organización?

Hipótesis
Se parte de la hipótesis que en la mayoría de los casos no se había hecho un diagnóstico del grado de madurez en Gestión Por Proyectos previo a la toma de decisión (ni como parte del proceso de toma de decisión)
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
MODELOS_MADUREZ.DIAGNÓSTICO_PREVIO

A continuación le voy a preguntar sobre **otros sistemas de gestión**, como por ejemplo son los sistemas de calidad (ISO, Lean, ...).

¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión? Especificar a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...

Hipótesis
Probablemente sea más habitual que haya entrevistados que, por haber participado en procesos de implantación de otros modelos de gestión tipo ISO, Lean o similares tengan alguna formación en dichos otros modelos.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
ISO.FORMACIÓN.POCA ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA LEAN.FORMACIÓN.POCA LEAN.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA CMMI.FORMACIÓN.POCA CMMI.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.FORMACIÓN.POCA EFQM.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA

OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.POCA
OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.BASTENTE_O_MUCHA

Nuevos códigos surgidos durante la codificación (no previstos inicialmente):
CALIDAD.FORMACIÓN (entrevista a Corre-Caminos de ACME, también en entrevista a Edorta Pérez de Spyro)

¿Y qué experiencias previas relacionadas con otros sistemas de gestión había tenido usted?

Hipótesis

Se espera que en bastantes casos las personas entrevistadas hayan participado (más o menos directamente) en procesos de implantación de otros sistemas de gestión.

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

ISO.EXPERIENCIA.POCA
ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA
LEAN.EXPERIENCIA.POCA
LEAN.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA
CMMI.EXPERIENCIA.POCA
CMMI.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA
EFQM.EXPERIENCIA.POCA
EFQM.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA
OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.POCA
OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.BASTENTE_O_MUCHA

En cuanto a **experiencias de terceros**, detalle qué conocimiento tenía usted sobre experiencias de otros en llevar a cabo planes de mejora de Gestión Por Proyectos. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (positivo, neutro, negativo, ...)

Hipótesis

Es de prever que las respuestas a esta pregunta sean del tipo: “positiva”, “neutra”, “negativa”

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA
PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NEUTRA
PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NEGATIVA
PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NINGUNA

Del mismo modo, respecto a otros sistemas de gestión, detalle qué conocimiento tenía usted sobre experiencias de terceros en llevar a cabo planes de mejora de otros sistemas de gestión. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (positivo, neutro, negativo, ...)

Hipótesis

Es de prever que las respuestas a esta pregunta sean del tipo: “positiva”, “neutra”, “negativa”

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.POSITIVA
PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NEUTRA
PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NEGATIVA
PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NINGUNA

Finalmente ¿cómo describiría usted su percepción a priori (en el momento en que se planteó el asunto) respecto a la implantación de un plan de mejora de Gestión Por Proyectos en su organización?

Hipótesis

Es de prever que las respuestas a esta pregunta sean del tipo: “positiva”, “neutra”, “negativa”

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA
PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEUTRA
PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEGATIVA
PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NINGUNA

Lo mismo pero del resto de participantes en la toma de decisión (si los hubo).

- Conocimientos / formación previa en Gestión Por Proyectos
- Experiencia previa en Gestión Por Proyectos
- Conocimientos / formación previa en otros sistemas de gestión
- Experiencia previa en otros sistemas de gestión
- Percepción a priori respecto a implantar un plan de mejora de Gestión Por Proyectos

Hipótesis

n/a

Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada

n/a

[Bloque 3: Factores tenidos en cuenta y su peso en la toma de decisión]

A continuación comenzamos el tercer y último bloque de preguntas de esta entrevista, que versa sobre los factores que se consideraron así como su importancia en la toma de decisión final.

Indique por favor **cuáles fueron los factores o criterios** que se tuvieron en cuenta durante el proceso de toma de decisión *[LA SIGUIENTE LISTA NO SE LEE AL ENTREVISTADO, SIRVE DE APOYO COMO CHECKLIST PARA IR PUNTEANDO SEGÚN EL ENTREVISTADO CONTESTE LA PREGUNTA]*

- Coste (euros - gasto)
- Coste (esfuerzo - horas)

- Coste (adaptación a los nuevos procesos - gestión del cambio)
- Coste (oportunidad - pérdida de foco en otros asuntos/proyectos)
- Beneficio (ahorros)
- Beneficio (time to market)
- Beneficio (calidad)
- Beneficio (ingresos)
- ...

Hipótesis
En la propia pregunta (para no ser leído a los entrevistados) ya se indican cuáles se piensa pueden ser algunos de los criterios (coste en euros, coste/oportunidad, resistencia al cambio, ahorro, mejora del time-to-market, mejora en calidad,...). Pero también hay otros como imagen hacia fuera por ejemplo.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
CRITERIOS.COSTE.EUROS CRITERIOS.COSTE.OPORTUNIDAD CRITERIOS.COSTE.RESISTENCIA CRITERIOS.BENEFICIOS.AHORROS CRITERIOS.BENEFICIOS.TIME_TO_MARKET CRITERIOS.BENEFICIOS.CALIDAD CRITERIOS.BENEFICIOS.IMAGEN Nuevos códigos aparecidos durante la codificación (no inicialmente previstos): CRITERIOS.BENEFICIOS.MEJORA_CONTINUA (entrevista Mikel Orobengoa de ISEA) CRITERIOS.BENEFICIOS.VISIBILIDAD (entrevista a Corre-Caminos de ACME) CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA (entrevista a Corre-Caminos de ACME, también en la entrevista a Edorta Pérez de Spyro, también en entrevista a José Javier Martínez de Fagor Promoción) CRITERIOS.BENEFICIOS.TRABAJO_EN_EQUIPO (entrevista a Corre-Caminos de ACME) CRITERIOS.BENEFICIOS.TOMA_DE_DECISIONES (entrevista a Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azurmendi de DHL Express Ibérica) CRITERIOS.COSTE.DEDICACIÓN (entrevista a Corre-Caminos de ACME)

Ordene por favor los factores recién mencionados de mayor a menor **importancia**.

Hipótesis
n/a
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
n/a

[CON EXPERIENCIA EN TOMA DE DECISIÓN] Volviendo al **presente**, a día de hoy y vista la experiencia que han tenido, ¿cuáles cree que son los factores más importantes, los que usted tendría más en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos? Si hay alguna diferencia respecto a los que en su día se tuvieron en cuenta, explique por favor las razones.

Hipótesis
Es de esperar que en algunos casos al menos se considerarían factores o criterios diferentes (al tener ya una experiencia) o al menos que los criterios valorados se priorización de manera diferente.
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
n/a (los criterios probablemente sean los mismos que en las anteriores preguntas)

[Cierre y agradecimiento]

Bien, pues con esto ya hemos completado el cuestionario de la entrevista. ¿Tiene usted algún comentario adicional que quiera añadir antes de concluir?

Hipótesis
n/a
Lista de códigos previstos para esta pregunta en base a la hipótesis planteada
n/a

Don XXXXX, permítame agradecerle de nuevo mucho su participación. Ha sido usted muy amable.

La entrevista finaliza a las **HH:MM**.

[Finalizar grabación audio]

Consolidación de códigos previstos

A continuación, mostramos en la columna de la izquierda de la tabla inferior la lista de todos los códigos previstos de todas las preguntas del guion y en la columna de la derecha la versión consolidada en la que se han agrupado aquellos códigos de significado igual o muy similar.

Códigos previstos (TODOS)	Códigos previstos (CONSOLIDADO)
IDEA.INTERNA	IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN
IDEA.EXTERNA	IDEA.INTERNA.ÁREAS_PRODUCTIVAS
IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN	IDEA.EXTERNA.CONSULTOR
IDEA.INTERNA.ÁREAS_PRODUCTIVAS	MOTIVACIÓN.INTERNA
IDEA.EXTERNA.CONSULTOR	MOTIVACIÓN.EXTERNA.DE-DENTRO-HACIA-FUERA
MOTIVACIÓN.INTERNA	MOTIVACIÓN.EXTERNA.DE-FUERA-HACIA-DENTRO
MOTIVACIÓN.EXTERNA.DE-DENTRO-HACIA-FUERA	CONOCIMIENTO_PREVIO.NINGUNO
MOTIVACIÓN.EXTERNA.DE-FUERA-HACIA-DENTRO	CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS_CONCRETOS.POCO
CONOCIMIENTO_PREVIO.NINGUNO	CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS_CONCRETOS.BASTANTE_O_MUCHO
CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS_CONCRETOS.POCO	CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.POCO
CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS_CONCRETOS.BASTANTE_O_MUCHO	CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.BASTANTE_O_MUCHO
CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.POCO	PROCESO.ESTRUCTURADO.SI
CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.BASTANTE_O_MUCHO	PROCESO.ESTRUCTURADO.NO
PROCESO.ESTRUCTURADO.SI	PROCESO.DURACIÓN.CORTO
PROCESO.ESTRUCTURADO.NO	PROCESO.DURACIÓN.LARGO
PROCESO.DURACIÓN.CORTO	PARTICIPANTES.INTERNOS.DIRECCIÓN
PROCESO.DURACIÓN.LARGO	PARTICIPANTES.INTERNOS.SPONSOR_IDEA
PARTICIPANTES.INTERNOS.DIRECCIÓN	PARTICIPANTES.INTERNOS.OTROS
PARTICIPANTES.INTERNOS.SPONSOR_IDEA	PARTICIPANTES.EXTERNOS.CONSULTOR
PARTICIPANTES.INTERNOS.OTROS	TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUALITATIVAS
PARTICIPANTES.EXTERNOS.CONSULTOR	TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUANTITATIVAS.COSTE/BENEFICIO
TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUALITATIVAS	PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANÁLOGOS.IGUAL
TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUANTITATIVAS.COSTE/BENEFICIO	PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANÁLOGOS.DIFERENTE
PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANÁLOGOS.IGUAL	DECISOR.INDIVIDUO.ENCUESTADO
PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANÁLOGOS.DIFERENTE	DECISOR.INDIVIDUO.OTRO
DECISOR.INDIVIDUO.ENCUESTADO	DECISOR.GRUPO
DECISOR.INDIVIDUO.OTRO	OPINIÓN.MUY_BIEN
DECISOR.GRUPO	OPINIÓN.BIEN
OPINIÓN.MUY_BIEN	OPINIÓN.MEJORABLE
OPINIÓN.BIEN	
OPINIÓN.MEJORABLE	

<p>OPINIÓN.MAL FORMACIÓN_PREVIA.NINGUNA FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.POCA FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA FORMACIÓN_PREVIA.PROGRAMAS.POCA FORMACIÓN_PREVIA.PROGRAMAS.BASTANTE_O_MUCHA FORMACIÓN_PREVIA.CARTERA.POCA FORMACIÓN_PREVIA.CARTERA.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.NINGUNA EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.PROGRAMAS.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.PROGRAMAS.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.CARTERA.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.CARTERA.BASTANTE_O_MUCHA MODELOS_MADUREZ.NADA MODELOS_MADUREZ.CONOCIMIENTO MODELOS_MADUREZ.EXPERIENCIA MODELOS_MADUREZ.DIAGNÓSTICO_PREVIO ISO.FORMACIÓN.POCA ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA LEAN.FORMACIÓN.POCA LEAN.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA CMMI.FORMACIÓN.POCA CMMI.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.FORMACIÓN.POCA EFQM.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.POCA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA ISO.EXPERIENCIA.POCA ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA LEAN.EXPERIENCIA.POCA LEAN.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA CMMI.EXPERIENCIA.POCA CMMI.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.EXPERIENCIA.POCA</p>	<p>OPINIÓN.MAL FORMACIÓN_PREVIA.NINGUNA FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.POCA FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA FORMACIÓN_PREVIA.PROGRAMAS.POCA FORMACIÓN_PREVIA.PROGRAMAS.BASTANTE_O_MUCHA FORMACIÓN_PREVIA.CARTERA.POCA FORMACIÓN_PREVIA.CARTERA.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.NINGUNA EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.PROGRAMAS.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.PROGRAMAS.BASTANTE_O_MUCHA EXPERIENCIA_PREVIA.CARTERA.POCA EXPERIENCIA_PREVIA.CARTERA.BASTANTE_O_MUCHA MODELOS_MADUREZ.NADA MODELOS_MADUREZ.CONOCIMIENTO MODELOS_MADUREZ.EXPERIENCIA MODELOS_MADUREZ.DIAGNÓSTICO_PREVIO ISO.FORMACIÓN.POCA ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA LEAN.FORMACIÓN.POCA LEAN.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA CMMI.FORMACIÓN.POCA CMMI.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.FORMACIÓN.POCA EFQM.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.POCA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA ISO.EXPERIENCIA.POCA ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA LEAN.EXPERIENCIA.POCA LEAN.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA CMMI.EXPERIENCIA.POCA CMMI.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.EXPERIENCIA.POCA</p>
--	--

EFQM.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.POCA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.BASTENTE_O_MUCHA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NEUTRA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NEGATIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NINGUNA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.POSITIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NEUTRA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NEGATIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NINGUNA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEUTRA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEGATIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NINGUNA CRITERIOS.COSTE.EUROS CRITERIOS.COSTE.OPORTUNIDAD CRITERIOS.COSTE.RESISTENCIA CRITERIOS.BENEFICIOS.AHORROS CRITERIOS.BENEFICIOS.TIME_TO_MARKET CRITERIOS.BENEFICIOS.CALIDAD CRITERIOS.BENEFICIOS.IMAGEN	EFQM.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.POCA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.BASTENTE_O_MUCHA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NEUTRA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NEGATIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NINGUNA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.POSITIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NEUTRA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NEGATIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.NINGUNA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEUTRA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEGATIVA PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NINGUNA CRITERIOS.COSTE.EUROS CRITERIOS.COSTE.OPORTUNIDAD CRITERIOS.COSTE.RESISTENCIA CRITERIOS.BENEFICIOS.AHORROS CRITERIOS.BENEFICIOS.TIME_TO_MARKET CRITERIOS.BENEFICIOS.CALIDAD CRITERIOS.BENEFICIOS.IMAGEN
---	---

Nuevos códigos aparecidos durante el proceso de aplicación de “Hypothesis coding” a las entrevistas:

Entrevistado y su organización	Nuevo(s) código(s) aparecido(s)
Entrevista a Mikel Orobengoa de organización ISEA	CRITERIOS.BENEFICIOS.MEJORA_CONTINUA
Entrevista a Corre-Caminos de organización ACME.	TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.NINGUNA MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO CALIDAD.FORMACIÓN CRITERIOS.BENEFICIOS.VISIBILIDAD

	CRITERIOS.BENEFICIOS.TRABAJO_EN_EQUIPO CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA (entrevista a Corre-Caminos de ACME) CRITERIOS.COSTE.DEDICACIÓN
Entrevista a Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azurmendi (de DHL Express Ibérica)	IDEA.INTERNA.GRUPO CRITERIOS.BENEFICIOS.TOMA_DE_DECISIONES
Entrevista a Edorta Pérez (de Spyro)	IDEA.EXTERNA.ASOCIACIÓN
Entrevista a Jose Javier Martínez (de Fagor Promoción)	

ANEXO III – Transcripciones codificadas de las entrevistas en profundidad

ANEXO III – Entrevista 1 – Mikel Orobengoa (ISEA)

Juan Arraiza: Bueno, esta es la entrevista a Don Mikel Orobengoa, realizada el 26 de septiembre del 2012, a las 16:00, en las oficinas de ISEA situada en el Polo de innovación Garaia, Goiru Kalea 7, Arrasate- Mondragón, Gipuzkoa. Don Mikel Orobengoa es Director Gerente de la empresa ISEA, Sociedad Cooperativa.

Buenas tardes Don Mikel.

Mikel Orobengoa: Arratsaldeon.

Juan: Arratsaldeon. En primer lugar muchas gracias por acceder a colaborar en este estudio de investigación. Esta entrevista forma parte de estudio de investigación doctoral cuyo objetivo es entender los factores, los criterios, que la Alta dirección de las organizaciones tiene en cuenta en el contexto concreto de la toma de decisión sobre si implantar (o no) un plan de mejora de las prácticas de gestión por proyectos de la organización. ¿Cuáles son estos factores? ¿qué importancia o peso se les da a cada uno de estos factores? ¿dependen los factores así como su peso relativo de los conocimientos y/o la experiencia de las personas decisoras? ...

La entrevista está siendo grabada en audio para su posterior transcripción y análisis. Tras la entrevista usted recibirá copia de la transcripción y resultados del análisis y tendrá la oportunidad, si lo desea, de añadir sus comentarios finales.

Tanto la grabación, la transcripción, como los posibles comentarios finales formarán parte del archivo de este estudio y serán susceptibles de ser consultados en el futuro tanto por los revisores/evaluadores del estudio doctoral así como por la comunidad científica. ¿Tiene usted algún inconveniente en que así sea?

Mikel: Ninguno.

Juan: Muy bien. La entrevista se estructura en tres grupos de preguntas. El primero, a continuación, es un bloque de preguntas orientadas a conocer el proceso de toma de decisiones. El segundo bloque está orientado a conocer los conocimientos y experiencias previas que quienes participan de la toma de decisión tienen sobre la Gestión por proyectos. El tercer bloque se centra en conocer cuáles son los factores, los criterios que se tienen en cuenta en la toma de decisión, así como su importancia.

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna experiencia en la toma de decisión sobre este asunto. ¿Ha participado usted alguna vez en la toma de decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos en la organización?</p> <p>Mikel: Bueno nosotros... yo provengo de una actividad de consultoría que desarrolla LKS consultores y ahí precisamente teníamos una línea de servicios de implantación de técnicas avanzadas de gestión de proyectos en casa de los clientes. Fundamentalmente eran digamos técnicas ligadas al desarrollo de productos pero bueno podía ser también para el resto de ejemplo. ¹ O sea, era una venta de servicios de consultoría en la implantación de técnicas de gestión de proyectos.</p> <p>Juan: En el marco de ISEA se ha pasado por ...</p> <p>Mikel: No. En ISEA lo que hacemos es... básicamente lo que gestionamos son los proyectos de lanzamiento de nueva directivas empresariales en el seno de la división y en el seno de la corporación. Pero digamos... lo que hacemos es una dinámica muy específica de mejora de los planes de negocio.</p> <p>Juan: Bien. Teniendo en cuenta la respuesta, las respuestas al resto de las preguntas de la entrevista las hacemos por favor en base a la experiencia en la toma de decisión que tuvo en LKS, si le parece. O sea, el momento de si la toma de decisión de si implantar o no el modelo de gestión por proyectos.</p> <p>Mikel: ¹ Bueno, nosotros más que implantar en LKS, lo que hicimos fue implantar...</p> <p>Juan: En clientes...</p> <p>Mikel:... en clientes.</p>	<p>¹ CONSULTORÍA</p> <p>¹ OBSERVADOR</p>	<p>ENTREVISTADO APORTA LA VISIÓN DE UN CONSULTOR EXTERNO</p> <p>PROYECTOS DE LANZAMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS</p> <p>RESPONDE COMO OBSERVADOR DE EXPERIENCIAS DE SUS CLIENTES</p>		

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Juan: Sobre esa experiencia.</p> <p>Vale. Llevar a cabo un plan de mejora de Gestión por proyectos implica modificar procesos y/o implantar nuevos tanto en la gestión de los proyectos, como en la gestión de los programas de proyectos, como en la gestión de las carteras (o portfolio) de proyectos de la organización. Es en sí mismo por tanto un proyecto de mejora, de cambio, organizacional.</p> <p>Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer cómo fue el proceso de toma de decisión sobre si llevar (o no) a cabo un plan de mejora de Gestión por proyectos.</p> <p>Entonces, cuando surgía la... la idea de si implantar o no una mejora de gestión por proyectos, ¿de dónde surgía?</p> <p>Mikel: ¹ Bueno, nosotros lo que hacíamos era... bueno, digamos era a petición de los clientes nosotros desarrollábamos una práctica de marketing en este caso orientada sobre aplicaciones de prácticas de gestión y específicamente sobre gestión de proyectos. Entonces bueno, era a petición de los clientes que nosotros incorporábamos esas prácticas en sus empresas.</p> <p>Juan: ¿Quién llevaba la iniciativa? En el cliente en este caso.</p> <p>Mikel: ¹ Básicamente la interlocución venía de departamentos de gerencia y departamentos de innovación o I+D. En algunos casos podían venir de planificación estratégica.</p> <p>Juan: ¿Cuáles cree que fueron las circunstancias que motivaron a la empresa a plantearse si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos?</p> <p>Mikel: Yo creo que el factor fundamental que ellos integraban era, bueno pues una... un rediseño de sus prácticas de</p>	<p>¹ MARKETING</p> <p>¹ ALTA DIRECCIÓN</p> <p>¹ EXPERIENCIAS</p>	<p>MARKETING Y VENTA DE IMPLANTACIÓN DE PLANES DE GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>INTERLOCUCIÓN CON CONSULTORA POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN</p> <p>MEJORA EFICIENCIA EN PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>IDEA.EXTERNA.CONSULTOR</p> <p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p> <p>MOTIVACIÓN.INTERNERNA</p>	<p>Se supone que al vender los servicios habría ocasiones en que LKS sería quién ha iniciado / lanzado la iniciativa de implantar en sus clientes el plan de mejora de gestión por proyectos.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>gestión.^{1, 2} Bueno en algunos casos... bueno pues que estas empresas ya habían desarrollado implantación de técnicas de rediseño de procesos y bueno, para lo que era específicamente algunas iniciativas de carácter estratégico precisaban implantar la gestión por proyectos.</p> <p>Juan: Bien. Detalle por favor la información de partida y/o conocimiento interno que se disponía en estas empresas.</p> <p>Mikel: ¿En estas empresas? El... la..., bueno, el conocimiento era muy genérico. Quiero decir, que era una necesidad que ellos identificaban para dotarse de unas prácticas más avanzadas en el ámbito de la gestión de nuevas iniciativas porque diseño de producto o de... o de desarrollo de las iniciativas estratégicas y a partir de ahí bueno, pues procuraban una asesoría externa.</p> <p>Juan: En concreto la pregunta va dirigida a saber en qué medida tenían ellos conocimiento profundo de los estándares o tecnologías o modelos de gestión por proyectos.</p> <p>Mikel: ¹ Cuando nosotros empezamos a aplicar esto, sería hace diez años el conocimiento que existía por parte de los clientes era fundamentalmente de algunos software de gestión de proyectos. ² No existía digamos no estaba sistematizado... no había una difusión amplia de la gestión por proyectos. ³ Se asimilaba a la gestión de... de software de implantación de pues de algunos estándares como puede ser el Microsoft Project o lo que fuera ¿no?</p> <p>Juan. De acuerdo, gracias. ¿Qué pasos se siguieron desde que se eleva la iniciativa para su consideración hasta que se toma la decisión definitivamente?</p> <p>Mikel: Bueno, esto por parte de los clientes lo que ellos desarrollaban era una decisión que era primero pues búsqueda de asesorías que estuviesen</p>	<p>ANÁLOGAS PROPIAS ² PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p> <p>¹ N/A</p> <p>¹ SOFTWARE GP</p> <p>² NO ESTANDARIZADO</p> <p>³ DESCONOCIMIENTO</p> <p>¹ N/A</p>	<p>CONOCIMIENTO PREVIOS EN CLIENTES "GENÉRICO" (VAGO)</p> <p>DESCONOCIMIENTO REAL DE MODELOS, ESTÁNDARES Y MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>N/A</p>	<p>CONOCIMIENTO _PREVIO.ORGANIZACIÓN.POCO</p> <p>N/A</p>	<p>La respuesta no se ajusta a la pregunta realizada</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>implantando este tipo de técnicas y después bueno pues ellos adoptaban la decisión en sus consejos de decisión, básicamente. Teniendo en cuenta que la interlocución eran directores de innovación, de estrategia o la propia gerencia pues se tomaban en ese... en esos foros ¿no?</p> <p>Juan: Eh, ¿quiénes participaban de la toma de decisión, por norma general al menos, en estas organizaciones?</p> <p>Mikel: ¹ Pues, fundamentalmente el consejo de dirección.</p> <p>Juan: Vale. Entiendo que al haberse contratado a LKS para la asesoría, ayuda, o consultoría en esta toma de decisión, participaba en el asesoramiento pero no en la toma de decisión.</p> <p>Mikel: ¹ Claro, ellos tendrían varias ofertas y si nos eh... seleccionaban a nosotros pues nos correspondía a partir de entonces nos incorporábamos a la implantación. Pero claro es... era un proceso que... era interno ¿no?</p> <p>Juan: ¿Sabe qué herramientas o técnicas en la toma de decisión utilizaban los clientes?</p> <p>Mikel: No. ¹ Era muy cualitativa. Quiero decir que existía digamos una compar... si, en el caso de que existiesen varias ofertas, supongo que este... harían un análisis cualitativo de las mismas y a partir de ahí bueno pues... dependiendo de los criterios que tuviesen más peso pues en algunos casos era el precio, en otros casos podía ser el aporte de la experiencia que identificaban en la consultora, o en algunos casos bueno, pues la... el prestigio que determinaba la decisión ¿no?</p> <p>Juan: Gracias. Describa los diferentes pasos (duración, participantes y sus respectivos roles, ...) del proceso de toma de decisión sobre este asunto e indique si difiere de procesos de toma de decisiones sobre temas análogos. En la</p>	<p>¹ ALTA DIRECCIÓN</p> <p>¹ N/A</p> <p>¹ N/A</p>	<p>DECISIÓN POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN</p> <p>N/A</p> <p>DECISIÓN CUALITATIVA</p>	<p>PARTICIPANTES. INTERNOS.DIRECCIÓN</p> <p>TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUALITATIVAS</p>	<p>Ojo, probablemente la respuesta se refiera a la decisión de adquirir los servicios de consultoría</p> <p>La respuesta se refiere a la decisión de adquirir servicios de consultoría</p> <p>Ojo, probablemente la respuesta se refiera a la decisión de adquirir los servicios de consultoría</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>medida en la que...</p> <p>Mikel: ¹ Básicamente, los pro... este tipo de proyectos como se adoptaban en la Alta dirección de las empresas, bueno, pues seguía el mismo proceso que cualquier decisión digamos de adquisición o de contratación de una consultora ¿no? Que era fundamentalmente bueno pues, evaluar la oferta existente en el mercado, determinar cuáles podían ser potenciales colaboradores, cualificar digamos la experiencia a través de alguna entrevista, pedir ofertas de colaboración y hacer una comparación y finalmente pues cerrar digamos el acuerdo de colaboración ¿no? con la consultora.</p> <p>Juan: Tras analizar... Tras analizar y deliberar sobre el asunto, ¿la decisión final... normalmente la tomaba un individuo o por varias personas?</p> <p>Mikel: ¹ Normalmente este tipo de... de decisiones pues las cualifica una persona y bueno él tiene una preferencia y la expresa y el consejo de dirección la ratifica ¿no? en el supuesto de que no existan pues discrepancias ¿no? entre los miembros del consejo de dirección.</p> <p>Juan: ¿Cuál era normalmente la decisión? Respecto a si implantar o no el... la mejora de gestión por proyectos. O sea, quiero decir, cuando un cliente o una empresa solicitaba a LKS o a otros proveedores eh... la asesoría o la consultoría para implantar, en la mayoría de los casos la decisión era hacerlo o finalmente tras analizar las ofertas en muchos casos...</p> <p>Mikel: ¹ Mayoritariamente eh... nosotros no teníamos visibilidad de todos los procesos ¿no? pero mayoritariamente se adoptó la decisión de implantar la gestión por proyectos. Hay que decir que el mercado no era muy grande, que era muy reducido estamos hablando de hace diez años y digamos este tipo de técnicas pues estaban... bueno sí el mercado de la consultoría pues... está muy... lo que voy</p>	<p>¹ N/A</p> <p>¹ PRESCRIPTOR</p> <p>¹ DECISIÓN DE IMPLANTAR</p>	<p>N/A</p> <p>DECISIÓN A NIVEL DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN A PROPUESTA DE UN DIRECTIVO PRESCRIPTOR</p> <p>LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES QUE SE PLANTEABAN EL ASUNTO DECIDÍAN IMPLANTAR</p>	<p>PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANALOGOS.IGUAL</p> <p>DECISOR.GRUP O</p>	<p>La respuesta se refiere a la decisión de adquirir servicios de consultoría</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>a decir, una consultoría muy profesional, no de freelance, pues el mercado potencial en Euskadi pues puede ser de algunas centenares en este caso de... de empresas pues este tipo de técnicas pues todavía se restringía más, ¿no? Estaríamos hablando de algunas decenas de empresas.</p> <p>Juan: ¿Qué opinión tiene usted sobre cómo se llevó a cabo... o se llevaban a cabo esas toma de decisiones? Identifique, si cree que los hubo, aquellos aspectos que podrían hacerse mejor.</p> <p>Mikel: Nosotros no teníamos una... un apercebimiento del proceso decisonal. Bueno pues teníamos una interlocución y bueno básicamente el proceso decisonal era muy... digamos era el propio de una adquisición de una... de una consultoría profesional. Entonces bueno, pues, de ahí, de alguna forma el nivel digamos de cualificación dependía de del grado de conocimiento que tuviese el cliente el digamos la interlocución sobre el mercado de la consultoría y el nivel de cualificación. A veces el cliente no tiene una... un conocimiento muy... digamos muy profundo del mercado de la consultoría y de la cualificación de la oferta ¿no? Entonces bueno pues ahí puede haber algunos problemas de... digamos de no conocimiento suficiente por parte del cliente de lo que pretende y cómo evaluar digamos la idoneidad de una determinada propuesta y la cualificación de un determinado ofertante o empresa de consultoría ¿no?</p> <p>Juan: Antes de que pasemos al bloque de preguntas sobre conocimientos y experiencias previas en Gestión por proyectos, ¿quiere usted añadir algo más sobre el proceso de toma de decisión?</p> <p>Mikel: No.</p> <p>Juan: A continuación le preguntaré sobre los conocimientos y las experiencias previas sobre la implantación de procesos de</p>	<p>¹ N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>El entrevistado contesta sobre el proceso de selección de una consultora para ayudar en la implantación... pero no sobre el proceso de decisión de si implantar o no la Gestión por proyectos.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>mejora de Gestión por proyectos que tenía usted en el momento de esas tomas de decisión.</p> <p>¿Qué formación en Gestión por proyectos tenía usted? Distinguiendo la gestión de proyectos, de los programas de proyectos, de la gestión de las carteras de proyectos, especifique a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...</p> <p>Mikel: Bueno nosotros como... digamos dentro de la consultoría... porque supongo que se referirá a cómo a qué cualificación teníamos nosotros... bueno, prácticamente habíamos desarrollado una experiencia bastante profunda de... interna de... de uso de la gestión por proyectos tanto para nuestros propios... para la mejora digamos de la productividad, la mejora de la gestión del conocimiento, la gestión de la innovación. Fruto de esa experiencia habíamos desarrollados unos estándares de software, de gestión de proyectos. Y finalmente bueno, pues también, en aquel momento bueno pues existían ya de forma incipientemente algunas... algunos másteres o cursos específicos de gestión por proyectos de procedencia extranjera que también los conocíamos y se había asistido ¿no?, como puede ser el PIMPs por ejemplo ¿no? PIMPs es el... el uno de origen americano ¿no? IPMS instituto. Institute for Project Management.</p> <p>Juan: Ahora mismo no lo conozco pero sí, conozco más el PMI digamos.</p> <p>Mikel: ¿qué?</p> <p>Juan: Digo que estoy más familiarizado con el PMI.</p> <p>Mikel: El PMI será el IPM americano. (ríe).</p> <p>Juan: Vale. ¿Qué experiencias previas en Gestión por proyectos tenía... eh... no ya formación si no experiencia tenía usted? Lo tengo aquí apuntado.</p>	<p>¹ N/A</p>	<p>FORMACIÓN PARA ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA VENTA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA</p>	<p>FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>EXPERIENCIA_POR PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA</p>	<p>Probablemente el entrevistado se refiera al PMI (ya que por PIMP o IPMS no he encontrado nada en una búsqueda posterior)</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Las siguientes preguntas pretenden conocer su conocimiento y experiencia en mejores prácticas y modelos de madurez en Gestión por proyectos así como el nivel que, a su entender, tenía su organización en el momento de considerar si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos.</p> <p>En primer lugar, antes de la toma de decisión, ¿en qué grado conocía usted algún modelo concreto de madurez en gestión por proyectos? Eh... ¿tenía experiencia aplicando alguno de ellos? Con ejemplos, por completar la pregunta... hoy en día existen modelos en madurez de gestión de proyectos como el P3M3, o el OP... OPM3, o el método de Kezner. Hace diez años tal vez no existían, o al menos... de hecho no existían, pero bueno...</p> <p>Mikel: Nosotros ahí, digamos lo que utilizábamos era el... digamos nos formamos en el IPM ¿no? que era un modelo de referencia que existía en EE.UU.. ¹ Teníamos conocimiento de los procesos de madurez porque existían otros referenciales igual no tan específicos de gestión de proyectos pero por ejemplo en el ámbito de la informática ¿no? del CMMI ¿no? pues esos los conocíamos y de hecho bueno pues habíamos desarrollado incluso internamente nosotros unos algunas herramientas específicas basadas digamos en la especificación que proponía el CMMI. Por ejemplo pues para la gestión de la innovación pues también habíamos desarrollado una herramienta específica basada en estadios de madurez por ejemplo ¿no? O sea lo que era el estado del arte en ese momento bueno nosotros antes de lanzar ningún... ningún nuevo producto pues hacíamos un análisis [...] exhaustivo ¿no? de lo que era el estado del arte mundial en una determinada materia. Y cuando ya documentábamos adecuadamente pues lanzábamos eso... aparte de la propia experiencia que era una herramienta de uso común. Quiero</p>	<p>¹ OTROS MODELOS DE MADUREZ</p>	<p>LA CONSULTORA CONOCÍA EL CMMI Y HABÍA DESARROLLADO UN MODELO PROPIO PARA USAR EN LAS IMPLANTACIONES</p>	<p>MODELOS_MADUREZ.CONOCIMIENTO MODELOS_MADUREZ.EXPERIENCIA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>decir que en una consultora digamos que lo que es la mejora de la productividad se fundamenta sobre el uso de la gestión por proyectos. Entonces, bueno pues era la herramienta... así como en una empresa de manufactura pues puede existir un software... eh... ERP, en una gestión... en una empresa de servicios profesionales, sea una consultora... o una empresa de implantación de sistemas de información, o una empresa de arquitectura pues el software por excelencia es la de gestión por proyectos. Entonces esa es la experiencia cotidiana, entonces pues la trasladábamos a nuestros clientes.</p> <p>Juan: Gracias. ¿Habían realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión por proyectos de su organización? ¿O realizaban antes de... de empezar algún diagnóstico en el grado de madurez o incluso antes de empezar?</p> <p>Mikel: Bueno, sí. ¹ A nuestros clientes, a partir digamos de ese referencial que desarrollábamos efectivamente hacíamos un análisis de lo que era su estado de partida ¿no?Cuál era su estado de conocimiento... de tanto de las... de los procesos de los sistemas de las personas que tenían que ver con la gestión de los proyectos ¿no? Sobre la fase básica de... de cualquier intervención de consultoría y en este caso específico sobre gestión de proyectos ¿no? Después se partía ya... pues de este diferencial de entre lo óptimo y lo existente y se establecía una estrategia de despliegue ¿no?</p> <p>Juan: A continuación le voy a preguntar sobre otros sistemas de gestión, como por ejemplo son los sistemas de calidad (ISO, Lean, EFQM, ...). ¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión? Formación un poco...</p> <p>Mikel: Bueno nosotros habíamos... digamos lo que era formación eh... documental o siquiera explícita lo que teníamos era bueno todos esos sistemas</p>	<p>¹ DIAGNÓSTICO</p> <p>¹ N/A</p>	<p>DIAGNÓSTICO INICIAL A PARTIR DEL CUAL DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>LA CONSULTORA CONOCÍA Y TENÍA EXPERIENCIA EN ISO, EFQM Y LEAN MANAGEMENT</p>	<p>N/A</p> <p>ISO.FORMACIÓ N.BASTANTE_O _MUCHA</p> <p>EFQM.FORMACI</p>	<p>La respuesta se refiera a diagnósticos realizados tras la toma de decisión, ya durante la fase de implantación (como un primer paso)</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>de... la ISO, EFQM, el Lean management... todo eso eran productos que nuestra propia consultora los vendía ¿no? Que nosotros habíamos... en algunos casos se había adquirido el conocimiento en el caso por ejemplo de la ISO o la EFQM ese conocimiento era explícito y se adquiriría. En el caso de Lean management por ejemplo era un desarrollo que provenía más bien de nuestra propia experiencia ¿no? Nosotros hacíamos... teníamos digamos programas muy explícitos de desarrollo de nuevos productos que implicaban pues una inversión bastante importante en lo que era la identificación y la conceptualización de nuevos herramientas de gestión. Entonces todo ese era el estado del arte del cual partíamos ¿no?</p> <p>Juan: Vale. Entonces la siguiente pregunta relacionada no ya con la formación en esos otros sistemas de gestión si no con la experiencia entiendo que había experiencia en la implantación de estos otros sistemas.</p> <p>Mikel: Sí, eran... digamos el, el... el punto de vista digamos de sucesión en el tiempo, el Project management pues vino con posterioridad a este tipo de técnicas ¿no? Estaban la ISO, la EFQM, la Lean production, Lean management y después vino la Project managemnet ¿no? secuencialmente. O sea que eso era... digamos eran estadio evolutivos que nosotros habíamos adquirido y que la propia oferta de mercado también estaba adquiriendo ¿no? en aquel momento.</p> <p>Juan: Bien, en cuanto a experiencias de otros terceros, detalle qué conocimientos tenía usted sobre experiencias de otros en llevar a cabo planes de mejora de Gestión por proyectos. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (si había positivo, negativo, ...)</p> <p>Mikel: Nosotros lo que teníamos era... digamos... aparte teníamos por una parte</p>	<p>¹ N/A</p> <p>¹ N/A</p>	<p>ADQUIRIDO SUCESIVAMENTE DIFERENTES TÉCNICAS DE GESTIÓN (ISO, EFQM, LEAN, PM)</p> <p>LA CONSULTORA EVALUABA LOS SERVICIOS DE</p>	<p>ÓN.BASTANTE_ O_MUCHA</p> <p>LEAN.EXPERIEN CIA.BASTANTE_ O_MUCHA</p> <p>ISO.EXPERIEN A.BASTANTE_O_ MUCHA</p> <p>EFQM.EXPERIEN CIA.BASTANTE_ O_MUCHA</p> <p>LEAN.EXPERIEN CIA.BASTANTE_ O_MUCHA</p> <p>N/A</p>	<p>La respuesta no se ajusta a la pregunta.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>una labor de prospectiva bastante importante porque estábamos continuamente viendo a ver que era... bueno, qué novedades existían en el ámbito de la gestión y por otra parte también teníamos bastante permeabilidad con respecto a otras experiencias que la competencia pudiese estar implantando en empresas de nuestra propia corporación, entonces lo que sí hacíamos era comparar... hacíamos visitas bastante concretas a empresas que estuviesen implantando pues técnicas equivalentes pero digamos con asesoría de la competencia y hacíamos un digamos benchmarking de lo que aportaba cada cual ¿no? y de ahí se derivaban mejoras de nuestros productos y también con la evaluación de qué... hasta qué punto las implantación y las intervenciones de estas consultoras pues habían sido exitosas.</p> <p>Juan: ¿Y la percepción general era que había sido más exitosa en la mayor parte de las veces? ¿menos?</p> <p>Mikel: Bueno, eso también depende un poco también de... cualquier intervención digamos de consultoría siempre con la aportación de conocimiento ¿no? si el proveedor es cualificado entonces bueno pues, desde esa perspectiva siempre existía un aporte de conocimiento y de experiencia ¿no? por lo general era... digamos, la implantación de esas técnicas tenía un efecto en las organizaciones.</p> <p>Juan: Del mismo modo... del mismo modo, respecto a otros sistemas de gestión, no ya de gestión por proyectos si no de otros sistemas de gestión, detalle qué conocimiento tenía usted sobre experiencias de terceros, no propias, en el éxito, fracaso del mismo.</p> <p>Mikel: Nosotros teníamos bueno pues, como antes le he mencionado un programa bastante riguroso de prospectiva y de benchmarking y de</p>	<p>¹ N/A</p> <p>¹ N/A</p>	<p>CONSULTORÍA DE SUS COMPETENCIA PARA COMPARAR E INCORPORAR MEJORAS A SU SERVICIO</p> <p>LA IMPLANTACIÓN DE ESAS TÉCNICAS TENÍA UN EFECTO EN LAS ORGANIZACIONES</p> <p>N/A</p>	<p>PERCEPCIÓN_PR EVIA.TERCEROS. GP.POSITIVA</p> <p>N/A</p>	<p>La respuesta da a entender que la mayor parte de las veces en que se implantaban técnicas avanzadas de gestión de proyectos se percibía una mejora en la organización</p> <p>La respuesta no se ajusta a lo preguntado</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>conocimiento de lo que se hacía en nuestro entorno ¿no? Entonces bueno, con esa perspectiva bueno pues teníamos pues una información bastante fehaciente de lo que pasaba y el éxito que tenían. Realmente pues teníamos pues un dictamen bastante concreto de porqué en algunas ocasiones se fracasaba y en otras se... pero bueno era un saber hacer, un know-how que estaba codificado en la propia organización. Y que daba digamos como un acervo de la propia organización. Formaba parte digamos de su tecnología</p> <p>Juan: Finalmente ¿cómo describiría usted su percepción a priori respecto a la implantación de un plan de mejora de Gestión por proyectos en las organizaciones? Me refiero en sentido de beneficioso o no.</p> <p>Mikel: Yo no creo que la gente digamos las empresas que implantan una gestión por proyectos lo que tienen que tener claro es por qué implantan. ¹ Porque hay mucha gente que digamos incorpora técnicas, no específicamente la gestión de proyectos si no cualquier técnica de gestión de mejora la incorpora en algunos casos sin suficiente conocimiento de porqué lo hace y de cuál es la idoneidad de diversas técnicas con respecto a su empresa ¿no? Entonces bueno pues, yo he visto en algunos casos implantar implantar la gestión de proyectos de una forma absolutamente generalizada, decir que todo es un proyecto y generar un caos ¿no? Eso se puede pasar también con la gestión de proyectos... la gestión de procesos o cualquier otra técnica ¿no? Entonces lo que se requiere claramente es establecer qué es lo que se quiere gestionar, la naturaleza de esa gestión, y el grado de idoneidad de lo que se ... se implanta ¿no? Entonces por ejemplo en una empresa puede existir algunas actividades de carácter reiterativo que digamos se gestionan más idóneamente por una gestión por procesos. Porque son más repetitivas y porque se estructuran de una forma bueno, pues</p>	<p>¹ DESCONOCIMIENTO</p>	<p>HAY QUE SABER CUÁNDO CONVIENE Y CUÁNDO NO APLICAR GESTIÓN POR PROYECTOS</p>		

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>clientes a adoptar la decisión de incorporar la gestión por proyectos ¿no? O sea, de alguna forma aquello que adoptaban decisiones sabias en este ámbito siempre pretendían llevar pues un grado digamos de agilidad a unas determinadas iniciativas.</p> <p>Juan: Ordene por favor... no esta pregunta no aplica más la anterior.</p> <p>Mikel: [ríe]</p> <p>Juan: Volviendo al presente. De la experiencia que hemos comentado hasta ahora a la situación actual. En el caso de ISEA o de una empresa que tuviera que... que estuviera dirigiendo, eh... ¿se plantearía la... la decisión de vamos a abordar una mejora en nuestra... en nuestro modelo de gestión por proyectos? Y en esa toma de decisión, asumiendo.. suponiendo que sí, ¿cuáles serían los criterios que usted tendría más en cuenta?</p> <p>Mikel: ¹ Bueno, nosotros digamos... nosotros tal y como estamos gestionando nuestras intervenciones, bueno, lo estamos estratificando sobre la base de generaciones. Es decir, que nosotros ahora por ejemplo en la división tenemos la quinta generación de proyectos de planes de negocio. ¹ En la tenemos la... hemos concluido ahora la primera y vamos a abordar la segunda y lo... siempre hacemos una revisión, es decir que... lo que estamos haciendo es unos procedimientos de seguimiento y vemos la efectividad de lo que... tanto las iniciativas que... digamos de difusión como ya de seguimiento de proyectos y entonces las enseñanzas que estamos trayendo con la relación a la eficacia de esos proyectos y a su vez lo que vamos viendo que... digamos, vamos conociendo las experiencia de terceros pues es lo que nos induce a mejorar, a incorporar nuevas mejoras ¿no? en los sistemas de gestión.</p> <p>Juan: No está en el guión pero si entiendo bien entonces, la propia mejora</p>	<p>¹ N/A</p> <p>¹ MEJORA CONTINUA</p>	<p>n/a</p>	<p>N/A</p>	<p>La respuesta no se ajusta a la pregunta realizada</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
lanzamiento de nuevos proyectos y por tanto en la viabilidad de los mismos pues es... pues según estiman las fuentes externas pues es del 10%. Entonces existe un ámbito de mejora significativo a la hora de digamos buscar la eficacia en ese proceso ¿no? ¹ Entonces lo que estamos haciendo es intentar... pues, consolidar la experiencia y extraer conocimientos y... eso pasarlo digamos a procedimientos y a formas de trabajo que permitan mejorar esa eficacia en el proceso de lanzamiento de nuevos negocios ¿no?	¹ MEJORES PRÁCTICAS			

Juan: Vale. Muy bien.

Bueno, pues con esto ya hemos completado el cuestionario de la entrevista.... Y si quiere hacer algún comentario adicional o final?

Mikel: Pues no. No tengo ninguno.

Juan: Bueno, pues Don Mikel, permítame agradecerle de nuevo mucho su participación. Ha sido usted muy amable. Muchas gracias.

Mikel: Ederto.

==== FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN Y CODIFICACIÓN =====

ANEXO III – Entrevista 2 – Corre-Caminos (ACME)

Juan Arraiza: Bueno, entrevista a Don Corre-Caminos, realizada el 29 de octubre del 2012, a las doce horas, en las oficinas de ACME, Calle Melancolía 5, Donostia / San Sebastián, Gipuzkoa. Don Corre-Caminos es Director del área de Gestión del conocimiento y formación.

Corre-Caminos: Sí.

Juan: Buenas tardes Don Corre-Caminos.

C-C: Buenas tardes.

Juan: En primer lugar muchas gracias por acceder a colaborar en este estudio de investigación. Esta entrevista forma parte de un estudio de investigación doctoral cuyo

objetivo es entender los factores, los criterios, que la Alta dirección de las organizaciones tienen en cuenta en el contexto de concreto de la toma de decisión sobre si implantar (o no) un plan de mejora de las prácticas de gestión por proyectos en la organización. ¿Cuáles son estos factores? ¿Qué importancia, qué peso tiene? ¿Cua... eh... cuánto se le da a cada uno de ellos? ¿Dependen los factores así como su peso relativo de los conocimientos y/o la experiencia de los decisores? Etc.

La entrevista está siendo grabada en audio para su posterior transcripción y análisis. Tras la... la... tras la entrevista usted recibirá... recibirá copia de la transcripción y resultados del análisis y tendrá la oportunidad, si lo desea, de añadir sus comentarios finales.

Tanto la grabación, la transcripción, como los posibles comentarios finales formarán parte del archivo de este estudio y serán susceptibles de ser consultados en el futuro tanto por los revisores/evaluadores del estudio doctoral así como por la comunidad científica. ¿Tiene usted algún inconveniente en que así sea?

C-C: No. Eh... lo que no sé si... eh... los resultados que salgan de aquí, quiero decir que a la hora de la publicación, si se refleja, en ACME se hace así o se hace... ¿ese tipo de cosas salen? O es una cosa más de un estudio general sin, sin poner empresas datos, eh...

Juan: Idealmente se especifica la empresa y se hacen públicos los resultados de la entrevista, por ejemplo. Si fuera decisión de ACME el no... el...

C-C: No, te quiero decir, por el hecho de que no sé eh, a mí el hecho de que un estudio, no sé, que salga sin nombrar no tengo ningún problema. Ahora, que en ACME gestionan de esta manera los proyectos y las decisiones de Dirección es así, por este y por este motivo... eso igual, para mí es peor.

Juan: Vale, pues se puede anonimizar el nombre de la empresa y se define a la empresa sin poner el nombre.

C-C: Sí, quizás sí. Sí, eso es, yo preferiría.

Juan: Bien.

C-C: Yo no es por no.... sí, sí, preferiría.

Juan: Muy bien. La entrevista se... se estructura en tres grupos de preguntas. El primero, a continuación, es un bloque de preguntas orientadas a conocer el proceso de toma de decisiones. El segundo... el segundo bloque está orientado a conocer los conocimientos y experiencias previas de quienes participan en la toma de decisión. El

tercer bloque se centra en conocer cuáles son los factores, los criterios que se tienen en cuenta en la toma de decisión, así como su importancia.

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna experiencia en la toma de decisión sobre este asunto. ¿Ha participado usted en alguno... alguna vez en la toma de decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos en la organización?</p> <p>C-C: Sí.</p> <p>Juan: Sí, perfecto. Bien, llevar a cabo un plan de mejora de Gestión por proyectos implica modificar procesos y/o implantar nuevos tanto en la gestión de los proyectos, como en la gestión de los programas de proyectos, como en la gestión de las carteras (o portfolio) de proyectos de la organización. Es en sí mismo por tanto un proyecto de mejora, de cambio, orga... organizacional.</p> <p>Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer cómo fue el proceso de toma de decisión sobre si llevar (o no) a cabo un plan de ges... de mejora de Gestión por proyectos. ¿De dónde surgía?</p> <p>C-C: ^{1,2,3} De dónde en cuanto a... si es Dirección o si es... sí, sí. Al final viene de Dirección una vez realizado una reflexión estratégica interna.</p> <p>Juan: Muy bien.</p> <p>¿Quién elevó o quién llevo dicha iniciativa a la Dirección? ¿Algún...? Surgió en la Dirección, pero ¿hubo alguien</p>	<p>¹ ALTA DIRECCIÓN ² REFLEXIÓN ESTRATÉGICA ³ INTERNO</p>	<p>CONSECUENCIA DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN</p>	<p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>que llevara la iniciativa en sí?</p> <p>C-C: ¹ Una persona en concreto no. Yo creo que fue la propia reflexión estratégica que se hizo aquí por la que... llevó a tomar esa decisión, ¿no? Y de alguna manera ordenar pues los distintos procesos eh... que llevaban funcionando desde hacía muchos años aquí ¿no? en la casa. ² Y al final pues un poquito romper también un poco pues con lo que contaba antes de la pues, pues quizás esos departamentos más jerarquizados y poco transversales con los que llevábamos trabajando hasta entonces.</p> <p>Juan: Muy bien. ¿Cuáles cree que fueron las circunstancias que motivaron a la empresa a plantearse si implantar o no un plan de mejora? Lo acabamos de comentar.</p> <p>C-C: Sí, eso es. Eh, yo creo un poco sería ése.</p> <p>Juan: Muy bien. Detalle por favor la información de partida o conocimiento interno de partida que se disponía en ese momento sobre Gestión por proyectos.</p> <p>C-C: Sobre Gestión por proyectos... ¿formación? ¿Quién...? Pero, pero, ¿de cuál es el proceso o sea de cómo se gestiona un proyecto o... ?</p> <p>Juan: Sí, pues si había por ejemplo alguien o algunas personas con conocimiento bien en formación bien en experiencia previa en otra toma de decisión.</p> <p>C-C: ¹ No, no. Yo creo que no había. No había nadie... bueno</p>	<p>¹ NO PRESCRIPTOR</p> <p>² SILOS</p>	<p>OBJETIVO ORDENAR PROCESOS Y MEJORAR COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS ("TRASVERSALIDAD")</p> <p>SIN FORMACIÓN EN GESTIÓN POR</p>	<p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p> <p>MOTIVACIÓN.INTERNA</p> <p>CONOCIMIENTO_PR</p>	<p>Respondido en la pregunta anterior</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>proyectos la organización interna, se identifican posibles proyectos y en es... esa base se decide que efectivamente sí parece conveniente hacerlo vía proyectos y mejorar en la gestión de proyectos. ¿Es más o menos así?</p> <p>C-C: Eso es, sí, sí. Además, pero... eso es. Diferenciando en... en que había lo que hasta entonces... o sea, había proyectos de antes... eh... a ver cómo te lo explico. O sea de alguna manera que se definieron como... o sea, no sé cómo decirte... antes nosotros no llamábamos proyectos a determinados... es que no sé si son procesos, si a determinadas tareas y de más, pero lo que se hizo fue... no sé, no sé cómo explicarte. Bueno, lo dejamos así, fuera, lo dejamos así.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>C-C: Quiero decir que veníamos haciendo cosas. ¹ O sea, podía haber programas, podía haber procesos que no pasaron a ser proyectos y otros en cambio sí. Eh, y eso es un poco lo que te quería decir es que, de alguna manera respondiendo a esa estrategia que en esos momentos se había marcado en la casa. Porque eso fue en un debate previo a decir, uy, y esto ¿porqué ahora es un proyecto? Y esto otro que bueno, que siempre ha sido como programas paralelos, en cambio no tiene de... denominación de proyecto. Entonces por eso te decía un poquito la reflexión.</p> <p>Juan: Vale. En cuanto criterio de toma de decisión de vamos a mejorar en nuestra gestión de proyectos, ¿quiénes participaron durante el</p>	<p>¹ IDONEIDAD</p>	<p>DEFINICIÓN DE QUÉ ES UN PROYECTO Y QUÉ NO</p>		

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>proceso?</p> <p>C-C: ¹ Participaban por ejemplo Dirección. Y metiendo también a los gestores o directores de área.</p> <p>Juan: ¿Hubo alguna herramienta o técnica concreta eh, utilizada a la hora de tomar esa decisión?</p> <p>C-C: No. ¹ Además se hizo internamente. Así como en la reflexión estratégica eh... tuvimos la ayuda de una consultoría, en el caso de la definición de gestión de proyectos, de los proyectos no.</p> <p>Juan: Describa los diferentes pasos (duración, participantes y sus respectivos roles, ...) de esta toma de decisión e indique si difiere de algún otro tipo de toma de decisión análoga que pueda tomarse en ACME.</p> <p>C-C: Pero, ¿estamos todavía en la fase previa a lo que es ejecución, lo que es definición de responsable, estamos decidiendo sí...</p> <p>Juan: Estamos decidiendo si implantar un modelo de Gestión por proyectos en la casa. Estamos en esa reflexión estratégica, donde se está... parece que se confirma, se está decidiendo si hacemos o no Gestión por proyectos.</p> <p>C-C: ¹ No, bueno, o sea las fases sobre todo fue, o sea, fue lo que te comentaba antes, o sea, de analizar todas las actividades que hacíamos hasta esos momentos en... en la casa, de alguna manera ver si tenían eh... si podían ser un proyecto o no, y ver aquellos proyectos que respondían a la, a la</p>	<p>¹ ALTA DIRECCIÓN</p> <p>¹ INTERNO</p> <p>¹ DESCONOCIMIENTO</p>	<p>DIRECCIÓN Y ALGUNOS MANDOS INTERMEDIOS</p> <p>EJERCICIO INTERNO SIN HERRAMIENTAS O TÉCNICAS</p> <p>REVISIÓN O DEFINICIÓN DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE SU ENCAJE CON LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>PARTICIPANTES.INTERNOS.DIRECCIÓN</p> <p>PARTICIPANTES.INTERNOS.OTROS</p> <p>TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.NINGUNA</p> <p>N/A</p>	<p>Este código no estaba entre los inicialmente previstos para Hypothesis Coding</p> <p>La respuesta no se ajusta a la pregunta realizada</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>reflexión estratégica que... o sea, a las líneas estratégicas que se habían marcado en ese momento. Es decir, analizar primero, lo que se hizo fue analizar todas las actividades que se hacían, actividades y servicios que se ofrecían aquí en ACME a nuestros asociados.</p> <p>Juan: En el marco de esa reflexión estratégica entiendo que es Dirección más las direcciones de área, ¿estamos hablando, por entender los tiempos, estamos hablando de un workshop de unos días, estamos hablando de un proceso de varias reuniones a lo largo de meses?</p> <p>C-C: ¹ Distintas. No, no, dos días y en un plazo corto.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>Vale. Tras analizar y deliberar sobre el asunto, ¿la decisión final se tomó por, un individuo, de manera colectiva por el órgano de Dirección? O sea, ¿la decisión finalmente quién la adopta?</p> <p>C-C: ¹ Dirección.</p> <p>Juan: Luego, ¿un órgano colectivo?</p> <p>C-C: Sí, sí es un órgano, sí. Cuatro personas.</p> <p>Juan: Bien. Y la decisión final fue que sí.</p> <p>C-C: ¹ Que sí.</p> <p>Juan: ¿Qué opinión tiene usted sobre cómo se llevó a cabo dicha toma de decisión? Identifique, por favor, si cree que hubo, algunos aspectos que podrían haberse hecho mejor.</p>	<p>¹ DECISIÓN RÁPIDA</p> <p>¹ ALTA DIRECCIÓN</p> <p>¹ DECISIÓN DE IMPLANTAR</p>	<p>DECISIÓN RÁPIDA</p> <p>DECISIÓN DE LA DIRECCIÓN</p> <p>PROCESO CORRECTO</p>	<p>PROCESO.DURACIÓ N.CORTO</p> <p>DECISOR.GRUPO</p> <p>OPINIÓN.BIEN</p>	<p>Este código no estaba previsto para esta pregunta, lo estaba para otra anterior (pero aplica a la respuesta)</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>ellos?</p> <p>C-C: Algún modelo, conocer...</p> <p>Juan: PMI tiene uno que se llama el OP... OPM3.</p> <p>C-C: ¹No, no, no conocíamos. O sea la experiencia de modelos no. Lo único aquí lo que sí podemos conocer es experiencias de otras empresas. Experiencias prácticas y demás. Pero en cuanto a modelos no.</p> <p>Juan: Más adelante voy a preguntar por experiencias de terceros.</p> <p>C-C: No, no.</p> <p>Juan: ¿Habían realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión por proyectos de su organización? Comparado con algún benchmark, algún diagnóstico diciendo respecto a lo que sería una media, o...</p> <p>C-C: ¹No, no.</p> <p>Juan: A continuación le voy a preguntar sobre otros sistemas de gestión, como por ejemplo son los sistemas de calidad (ISO, Lean, o similar). ¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión? Especificar, hablo de formación, especificar a ser posible, cursos, duración, lugar, ...</p> <p>C-C: En temas de calidad pues algunos cursos en Euskadi y demás. Duración pues ya ni recuerdo, han pasado ya más de doce años o sea que... pero bueno, cursos sobre calidad.</p> <p>Juan: Hm, vale. ¿Y qué experiencias previas relacionadas con estos otros</p>	<p>¹DESCONOCIMIENTO</p> <p>¹NO DIAGNÓSTICO</p>	<p>DESCONOCIMIENTO DE LOS MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>NO DIAGNÓSTICO</p> <p>CON FORMACIÓN PREVIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD</p>	<p>MODELOS_MADUR EZ.DESCONOCIMIEN TO</p>	<p>Este código no estaba entre los inicialmente previstos para Hypothesis Coding</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>sistemas?</p> <p>C-C: ¹ Bueno, pues al final un poco dentro de lo que es la, la implantación de calidad aquí, ISO y demás, aunque yo nunca me he responsabilizado sí que... sí, bueno, en algunos casos sí que me llevó, me tocó hacer algunos procedimientos y demás, más relacionados con lo que era mi área. Tema de formación.</p> <p>Juan: Bien, en cuanto a experiencias de otros terceros, detalle qué conocimientos tenía usted sobre experiencias de otros en llevar a cabo planes de mejora de Gestión por proyectos.</p> <p>C-C: ¹ Sí. O sea, al final eh... pues un poco con... de otras experiencias prácticas de otras empresas. Eh, al final nosotros tenemos aquí un programa que es el ACME Top que se encarga de, bueno, no es, no es benchmarking pero bueno, sí que es eso, pues conocer de... de pues un poquito lo que otras empresas han hecho y demás, eh... hacer una empresa anfitriona pues alrededor del tema tal y en temas de gestión de proyectos, en temas de procesos y demás hemos hecho bastante.</p> <p>Juan: ¿Y la percepción eh... sobre esas... sobre ese conocimiento de terceros en general era positivo, neutro, negativo?</p> <p>C-C: ¹ Positivo.</p> <p>Juan: Del mismo modo, respecto a otros sistemas de gestión, no ya de gestión por proyectos si no de calidad o similar, eh, qué conocimiento</p>	<p>¹ EXPERIENCIAS ANÁLOGAS PROPIAS</p> <p>¹ EXPERIENCIAS ANÁLOGAS DE TERCEROS</p> <p>¹ PERCEPCIÓN POSITIVA</p>	<p>CON UN POCO DE EXPERIENCIA PREVIA EN IMPLANTACIÓN DE ISO</p> <p>CON CONOCIMIENTO DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS EN IMPLANTACIÓN DE GESTION POR PROYECTOS</p> <p>PERCEPCIÓN POSITIVA DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS IMLANTANDO GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>ISO.EXPERIENCIA.POCA</p> <p>PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>tenía usted de experiencias de terceros, en llevar a cabo planes de mejora y cuál es su percepción.</p> <p>C-C: ¹ Sí, un poco parecido. Ahora ya no hacemos en temas de calidad y demás, no, no hacemos... encuentros ni talleres ni nada pero en su día lo hacíamos.</p> <p>Juan: La percepción a su vez también era positiva.</p> <p>C-C: Sí.</p> <p>Juan: Finalmente ¿cómo describiría usted su percepción a priori en el momento en que se planteó este asunto, respecto a la implantación de un plan de mejora de Gestión por proyectos en la organización?</p> <p>C-C: ¹ Bien. Cuando apareció me pareció, me pareció interesante. Yo creo que... lo que comentábamos antes. Yo creo que era una... era un momento de ordenar un poquito las actividades y los servicios que ofrecíamos nosotros a nuestros asociados y darle sentido a todo aquello que, que hacíamos. Darle sentido en el sentido de, bueno, pues hacemos replantear, eh... bueno, pues si estaba bien orientado a nuestros clientes y tal. Bueno, yo creo que nos sirvió inicialmente para, para eso.</p> <p>Juan: Hm. Respecto a otros participantes en esa toma de decisión de implantar un modelo de gestión por proyectos. Eh, brevemente tal vez pero, ¿cuáles son los conocimientos, formación previa que podían tener,</p>	<p>¹PERCEPCIÓN POSITIVA</p> <p>¹PERCEPCIÓN POSITIVA</p>	<p>PERCEPCIÓN POSITIVA DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS IMPLANTANDO OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN</p> <p>PERCEPCIÓN PREVIA PERSONAL POSITIVA RESPECTO A IMPLANTAR GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVI A.TERCEROS.OTROS _SYSTEMAS.POSITIV A</p> <p>PERCEPCIÓN_PREVI A.ENCUESTADO.GP. POSITIVA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>experiencia en gestión por proyectos.</p> <p>C-C: Poca, poca experiencia.</p> <p>Juan: ¿Poca formación y poca experiencia?</p> <p>C-C: Sí, poca formación y poca experiencia. Sí. Salvo alguna persona o así, pero yo creo que en general...</p> <p>Juan: ¿Y de terceros?</p> <p>C-C: ¿De terceros... te refieres?</p> <p>Juan: Pues, conocimiento de los que tomaron la decisión... pero que...</p> <p>C-C: Ah... ¿de terceros? Sí, también. Sí, de terceros sí. De terceros sí. Una situación parecida no mía.</p> <p>Juan: Y la percepción a priori de si, eh... de si era algo o podía ser algo positivo, neutro...</p> <p>C-C: Sí, yo creo que sí, que para [...] en positivo. Ten en cuenta todo lo que te estoy comentando ¿no? O sea, veníamos de trabajar de... de una manera... por departamentos, eh... con poca transversalidad y bueno, yo creo que eso sí que, sí que sirvió para, para un cambio.</p> <p>Juan: Bueno. Muy bien.</p> <p>A continuación comenzamos el tercer y último bloque de preguntas de la entrevista, que versa sobre los factores que se consideraron así como su importancia en la toma de decisión final.</p> <p>Indique por favor cuáles fueron los factores o criterios que se</p>		<p>POCA FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS DECISORES</p> <p>PERCEPCIÓN POSITIVA Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR EL TRABAJO INTER-DEPARTAMENTOS</p>	<p>EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.POCA</p> <p>FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.POCA</p>	<p>Importante el comentario sobre "poca transversalidad", como problema a atacar mediante gestión por proyectos</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>tuvieron en cuenta durante el proceso. ¿Qué es lo que más se tenía en cuenta? ¿qué es lo que se valoraba y por qué razones, por qué criterios se decidió finalmente apostar por los proyectos?</p> <p>C-C: ¿Por los proyectos en concreto?</p> <p>Juan: Por gestión de proyectos. No, no, por, por, por cambiar el modelo y por orientar más hacia los proyectos.</p> <p>C-C: ¿Por cambiar el modelo? Hombre, yo aquí, lo que te he comentado antes. Igual es comenzar la casa por el tejado pero un tema fue la transversalidad. Otro fue el trabajo en equipo. Y, pues bueno, lógicamente el, el dar respuesta a las líneas estratégicas. El... tener parámetros de, de medición objetivos y demás.</p> <p>Juan: Hm. Y en cuanto al coste que puede suponer... estamos hablando en general todo de los beneficios que se esperaban obtener. En cuanto al coste que iba a suponer este coste organizacional... coste incluso deficiencias durante la transición.</p> <p>C-C: Sí, sí, sí, sí. Hombre, ese es un tema que sí que se valoró el coste en cuanto a, sobre, sobre todo a tiempo que le teníamos que dedicar y, claro, y personas que, que pudieran estar a veces pues eso, en distintos proyectos y demás ¿no? Podía tener inicialmente sobre todo un coste en tiempo pues eh... importante. Pero bueno, aún y todo se, se valoró positivamente, quiero decir que eso, el tema del coste, nunca ha</p>		<p>OBJETIVOS PERSEGUIDO MEJORAR TRABAJO INTER-DEPARTAMENTOS Y AUMENTAR LA EFICIENCIA Y MONITORIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p> <p>TENIDO EN CUENTA EL IMPACTO ORGANIZATIVO EN LO REFERENTE A LA DEDICACIÓN, ROLES, RESPONSABILIDADES, ... NO SE CONSIDERÓ UN IMPEDIMENTO</p>	<p>CRITERIOS.BENEFICIOS.VISIBILIDAD</p> <p>CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA</p> <p>CRITERIOS.BENEFICIOS.TRABAJO_EN_EQUIPO</p> <p>CRITERIOS.COSTE.DEDICACIÓN</p>	<p>Código inicialmente no previsto. "Visibilidad" incluye: transversalidad, parámetros de medición, ...</p> <p>Código inicialmente no previsto.</p> <p>Vuelve a comentar la transversalidad</p> <p>Código inicialmente no previsto.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>sido ningún impedimento. Sí que se hizo alguna valoración de lo que al final, en muchos casos la actividad iba, seguiría siendo la misma pero, se incorporaban nuevos, nuevos proyectos ¿no? con lo cual, bueno pues eso era de alguna manera cómo lo íbamos a gestionar. El hecho de, pues eso, participar en distintos grupos, el hecho de nuevas reuniones, el hecho de, bueno pues nuevas responsabilidades, el hecho de, bueno pues, lógicamente, a todo eso se, a todo eso se le dio una vuelta. Pero en ningún momento se vio eso como un inconveniente o traba a la hora de decidir si sí o si no.</p> <p>Juan: Muy bien. Si hubiera que seleccionar uno o dos criterios o algún factor que fuera lo más importante de lo que hemos comentado.</p> <p>C-C: Te diría que la transversalidad y el trabajo en equipo. Ya sé que eso estará en contra seguramente de todo... pero... Sí que fue uno de los principales, sí, en cuanto a esa reflexión... romper un poco con esa barrera de cómo veníamos funcionando aisladamente y demás y...</p> <p>Juan: Hm. Muy bien. Bueno, ahora ya... eh... volviendo al presente, al día de hoy y vista ya la experiencia que ya van teniendo, ¿cuáles cree que son los factores más importantes? Los que usted tendría más en cuenta a la hora de volver a tomar, si tuviera que volver a tomar, esta decisión de implantar o no un plan de mejora de gestión por proyectos. Y si hay alguna diferencia respecto a los que se</p>		<p>OBJETIVO MEJORAR EL TRABAJO INTER-DEPARTAMENTAL</p>	<p>CRITERIOS.BENEFICIOS.TRABAJO_EN_EQUIPO</p>	<p>Tercera vez que menciona la transversalidad</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>tuvieron en cuenta entonces.</p> <p>C-C: No, es un poco lo que te decía antes, eh... un poco, sistematizar de alguna manera el, el, el, el buscar un objetivo, el... no sé, no sé si te he entendido bien, yo voy...</p> <p>Juan: La pregunta es: se tomó una decisión en base a unos criterios que fueron los que se consideraron, hoy, si tuviéramos que volver a tomar la misma decisión, ¿tendríamos en cuenta exactamente lo mismo o hay algunos aspectos que infravaloramos en su día que hoy creemos que tienen más importancia? Esa, esa es, la pregunta va respecto a con la experiencia ya acumulada...</p> <p>C-C: Con la experiencia acumulada...</p> <p>Juan: ... ¿hubiera cambiado la manera de decidir o, o lo mismo?</p> <p>C-C: Yo creo que no. El... salvo la decisión... pero claro aquello va... es un poco después de, seguramente de definir menos proyectos de los que teníamos entonces, pero lo demás, en cuanto a cómo fue el proceso y demás, yo creo que no cambiaría demasiado.</p> <p>Juan: Muy bien.</p> <p>En la encuesta previa a esta entrevista usted... tenía, tenía señalados algunos otros factores que se hubieran tenido en cuenta. No sé si hay alguna cosa que yo no he preguntado que querría añadir.</p> <p>C-C: No.</p> <p>Juan: Bueno, pues con esto ya</p>		<p>PROCESO CORRECTO (MEJORARÍA LA DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS)</p>		

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>hemos completado el cuestionario... Y nada más que agradecerle mucho su participación.</p> <p>C-C: Nada gracias a ti. Y como ves no tenemos muy, muy ordenado nosotros el tema de, de proyectos y demás. Yo creo que tenemos mucho que trabajar. Y por eso es que, bueno pues, nos animamos a, cuando nos planteaste esto... pues, lo que te decía antes el tema del PMP, no-PMP, bueno, yo creo que tenemos, tenemos mucho que, que trabajar nosotros en el tema de... este de proyectos. Como te decía, tenemos muchos años funcionando, trabajando en proyectos y demás, pero de una manera un poco desordenada y cada uno un poquito a su... por su cuenta. Y cada uno un poco con sus métodos y... yo creo que sí, que, sí que tenemos que ordenar eso un poquito.</p>		<p>ACTUALMENTE HAY MARGEN DE MEJORA EN LA GESTIÓN POR PROYECTOS</p>		

Juan: Muy bien. Pues la entrevista finaliza a las... doce y cuarenta y siete de la tarde. Muchas gracias.

C-C: Muchas gracias.

==== FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN Y CODIFICACIÓN =====

ANEXO III – Entrevista 3 – Leire Etxetxikia y Gorka Azurmendi (DHL)

Juan Arraiza: Muy bien. Bueno, entrevista a Doña Leire Etxetxikia realizada el 15 de noviembre del 2012, a las cuatro de la tarde, en las oficinas de DHL Express Iberia, situadas en el parque tecnológico de Miramón, en Donostia – San Sebastián, Gipuzkoa. Leire es Directora de Desarrollo de Negocio y Nuevos Productos.

Leire Etxetxikia: Hmmm.

Juan: Buenas tardes.

Leire: Buenas tardes.

Juan: En primer lugar muchas gracias por acceder a colaborar en este estudio de investigación.

Esta entrevista forma parte de estudio de investigación doctoral cuyo objetivo es entender los factores, criterios, que la Alta dirección de las organizaciones tiene en cuenta en el contexto concreto de la toma de decisión sobre si implantar (o no) un plan de mejora de las prácticas de Gestión por proyectos de la organización. ¿Cuáles son estos factores? ¿qué importancia/peso se les da a cada uno de ellos? ¿dependen los factores así como su peso relativo de los conocimientos y/o la experiencia de los decisores? Etc.

La entrevista está siendo grabada en audio para su posterior transcripción y análisis. Tras la entrevista usted recibirá copia de la transcripción y resultados del análisis y tendrá la oportunidad, si lo desea, de añadir sus comentarios finales.

Tanto la grabación, la transcripción, como los posibles comentarios finales formarán parte del archivo de este estudio y serán susceptibles de ser consultados en el futuro tanto por los revisores/evaluadores de este estudio doctoral así como por la comunidad científica. ¿Tiene usted algún inconveniente en que así sea?

Leire: No.

Juan: La entrevista se... se estructura en tres grupos de preguntas. El primero, a continuación, es un bloque de preguntas orientadas a conocer el proceso de toma de decisiones. El segundo bloque está orientado a conocer los conocimientos y experiencias previas de quienes participan de la toma de decisión sobre Gestión por proyectos. El tercer bloque se centra en conocer cuáles son los factores, los criterios que se tienen en cuenta en la toma de decisión, así como su importancia.

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURA L CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna experiencia en la toma de decisión sobre este asunto. ¿Ha participado usted en alguna de las... en alguna toma de decisión sobre si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos en la organización?</p> <p>Leire: Sí, bueno. Comentamos que aquí también están participando Gorka Azurmendi, Director de Project Portfolio y Fair Choice DHL Express Iberia,</p>				

<p>y... Itziar Acosta, que es técnico de Project Portfolio y Fair Choice en DHL Express Iberia.</p> <p>Juan: Perfecto, gracias.</p> <p>Leire: Si yo participé pues ya es hace unos cuantos años, la verdad. Estamos hablando de hace 8 ó 9 años... sí. Yo directamente decidir que se diera la formación de Prince2 a todo el colectivo no, no fue mi decisión. Fue algo que inicialmente vino definido por el grupo, Deutsche Post y sobre el que el que cada país empezó a desarrollar su propio procedimiento de gestión de proyectos.</p> <p>Juan: Hmm. Luego vamos a elaborar un poquito más sobre cómo fue el proceso. Vamos en principio has participado en un proceso de estos, aunque no hubiera sido como decisor final.</p> <p>Leire: Ah, sí, sí, sí, participar sí, si, si, si, si... sí, sí.</p> <p>Gorka Azurmendi: Sí, si... hubo... hubo muchos debates, en aquella época. Era un cambio muy fuerte, era un cambio muy fuerte para toda la organización.</p> <p>Juan: ¿Hace cuantos años?</p> <p>Leire: ¿Ocho o nueve años?</p> <p>Gorka: Mira el 2003 creo que fue o 2004... por ahí.</p> <p>Leire: Sí, sí. Coincidió con la integración... con la fusión de... de lo que era en su día Gipuzcoana y DHL, que las dos habían sido compradas por Deustche Post. Entonces hubo un momento de desconocimiento.</p> <p>Gorka: Y Danzas también, ¿no? Y Danzas. Eso, las tres.</p> <p>Leire: Y Danzas, sí, y Danzas. O sea, Deutsche Post compró tres compañías en España. D... esto Gipuzkoana, DHL Venta nacional [¿??] y Danzas. Entonces fue un momento de integración en el que teníamos que, pues bueno, llegar a un acuerdo de cómo teníamos que funcionar. Entonces el grupo propuso hacerlo a través de una gestión de proyectos y... y bueno, y eso permitió darle transparencia eh... a... a todo lo que se estaba haciendo en la organización.</p> <p>Gorka: Eso es. Sí, que no trabajara cada uno a su manera. Cada uno tenía su método y su forma de trabajar y claro, pues si hubiera seguido igual hubiera sido inmanejable aquello. Entonces hacía falta un marco común.</p>		<p>DECISIÓN FIJADA POR EL GRUPO (DEUTSCHE POST)</p> <p>CAMBIO MUY FUERTE PARA TODA LA ORGANIZACIÓN</p> <p>MOMENTO DE INTEGRACIÓN DE TRES COMPAÑÍAS EN EL QUE LA GESTIÓN POR PROYECTOS FUE EL MEDIO PARA INTEGRAR Y DAR VISIBILIDAD</p>	<p>IDEA.INTERNA .GRUPO</p> <p>MOTIVACIÓN INTERNA</p>	
---	--	--	--	--

<p>Leire: Un marco común para...hmmm</p> <p>Gorka: Eso es.</p> <p>Juan: Perfecto. Bien. Llevar a cabo un plan de mejora de Gestión por proyectos implica modificar procesos y/o implantar nuevos tanto en la gestión de los proyectos, como en la gestión de los programas de proyectos, como en la gestión de las carteras (o portfolio) de proyectos de la organización. Es en sí mismo por tanto un proyecto de mejora, de cambio, organizacional.</p> <p>Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer cómo fue el proceso de toma de decisión sobre si llevar (o no) a cabo un plan de... mejora de la Gestión por proyectos.</p> <p>¿De dónde surgió la idea? Creo que lo hemos comentado pero... ¿algo más?</p> <p>Leire: Del grupo, sí. Bueno, yo creo que nos hubiera llevado incluso nosotros internamente a hacer eh... sí, cierta gestión por proyectos..</p> <p>Gorka: Bueno, en aquella época también teníamos... teníamos unos consultores por aquí, también. Que también un poco nos llevaban hacia aquel camino... eh... ¿no?</p> <p>Leire: Sí, sí, sí, sí, sí. Accenture estuvo participando, sí.</p> <p>Gorka: Bueno, también un poquito Accenture y todos estos. Y también nos decían, jé pero esto... podíamos hacer esto... y tal. Bueno, había mucho debate abierto. Pero yo creo que el grupo igual... el primer un poco así, ¿no?</p> <p>Leire: En primera instancia fue desde luego el grupo. Y ninguna de las divisiones tenía una gestión por proyectos robusta.</p> <p>Gorka: Eso es. Sí, sí.</p> <p>Leire: Entonces lo cierto es que yo creo que fue región la que principalmente movió el tema. Lo que pasa... la verdad es que era la única forma de dar transparencia a todo lo que estábamos haciendo en ese momento ¿eh?</p> <p>Gorka: Y región tenía un equipo muy fuerte en aquella época ¿eh? Tenía un equipo, me acuerdo...</p> <p>Leire: Cuando hablamos región es gente de... de</p>		<p>PARTICIPACIÓN DE CONSULTORES</p>	<p>IDEA.INTERNA .GRUPO</p>	
--	--	-------------------------------------	----------------------------	--

<p>Europa.</p> <p>Gorka: Gente que llegaba a unos límites de gestión por proyectos, luego podemos hablar, o sea, de la letra pequeña, muy exigentes... muy exigentes que luego se fue marcha atrás porque aquello era... teóricamente correcto pero prácticamente complicado hacerlo. El control de los hitos y... pff... aquello era la bomba.</p> <p>Juan: Vale. ¿Quién llevó la iniciativa a... aquí? ¿quién trajo la iniciativa? Sí.</p> <p>Leire: ¿Aquí? Eh... yo creo que en ese momento fuisteis Esteban y tú... ¿no? Al comienzo, comienzo.</p> <p>Gorka: Sí, sí.</p> <p>Leire: El inicio en la parte de gestión de proyectos lo llevaba el departamento que en su día se llamaba integración. Y hay una persona que se llamaba Esteban Salegui que yo creo que es cuando... cuando se empezó.</p> <p>Gorka: Sí. Aquello que le vino... porque él... claro, porque el departamento de integración regional, que le contactó a Esteban que era el departamento de integración local.</p> <p>Leire: Local.</p> <p>Gorka: Que luego cambió de nombre. Integration Department pasó a ser Portfolio Management y...</p> <p>Leire: Y luego ahora Business Development, eso es.</p> <p>Gorka: Eso es.</p> <p>Juan: Vale. ¿Cuáles cree que fueron las circunstancias que motivaron a la empresa a plantearse si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos?</p> <p>Leire: Hombre yo creo que obligaba a... daba transparencia y obligaba a toda la gente a sentarse y a establecer bien cuál era el objetivo eh... a acordar conjuntamente... era la base para acordar conjuntamente cuáles eran las siguientes cosas que se iban a llevar a cabo. Y cuáles eran los beneficios y los costes de esa... de esa... de ese desarrollo, de esa puesta en marcha o ese proyecto en definitiva.</p> <p>Juan: ¿De integración?</p>		<p>GESTIÓN POR PROYECTOS COMO MEDIO PARA FACILITAR LA COLABORACIÓN E INTEGRACIÓN DE</p>	<p>MOTIVACIÓN INTERNA</p>	
---	--	---	-------------------------------	--

<p>externo para colectivos de Deutsche Post de... de todo el... de todo el mundo. Y de España fueron...</p> <p>Gorka: Mucha gente de Informática porque estuvo muy involucrado. Y de aquí pues ya fue un grupo... pues 10 ó 15 personas ya irían. Personas o así que... Hombre, era un momento de integración. ¿Qué pasaba? Pues cada uno... pues era... cada empresa tenías un popurrí. Había gente más experta, otros menos... Era también un momento en que se había.... gente de fuera. O sea, había gente que venía de fuera. Alguno con más experiencia, otros con menos. Y era un poco un momento de cambio. Tenías un poco de todo.</p> <p>Leire: Sí. Yo en ese momento no estaba de responsable de departamento. Yo en ese momento era una de... una pata digamos. De la parte de Operaciones yo me encargaba de los proyectos de operaciones. Por eso Gorka se acuerda más de... yo no fui a la formación de Prince2, yo no tengo esa formación. Pero sí que es verdad que fue mucha gente... el grupo le metió digamos...</p> <p>Juan: Invirtió.</p> <p>Leire: Invirtió en formar a gente, sí.</p> <p>Juan: Vale. ¿Qué pasos se siguieron desde que se eleva la iniciativa para su consideración hasta que se toma la decisión finalmente? Me interesaría un poco conocer el proceso, los pasos de toma de decisión, aquí.</p> <p>Leire: Yo creo que esto vino un poco impuesto.</p> <p>Gorka: Sí. O sea, hombre... me acuerdo incluso hasta incluso... tú no estabas en aquella época. Tú no estabas aquí... marcando unos dibujos y... O sea, yo creo que en aquella época era... los pasos principales eran cómo va a ser la operativa de... de digamos la gestión del portfolio de proyectos, cómo vamos a funcionar y qué... eso era un tema importantísimo, y luego lo otro, cómo va a estar estructurado. O sea, quién va a formar parte del... del portfolio de proyectos que... era clarísimo que tenían que estar todas las funciones involucradas. Por funciones entendemos eso, finanzas, IT, operaciones, ventas... todos. Tenían que estar. Y luego cómo íbamos a funcionar. Teníamos por un lado a región, que mensualmente había muchas conference calls y llamadas y tal y luego por otro lado aquí localmente había que organizar pues cómo íbamos a funcionar con los Project manager, que cada función tenía un montón de Project managers.</p>			<p>N/A</p>	<p>Ojo, la respuesta se refiere al proceso de arranque de la implantación de la gestión por proyectos, no al de la toma de decisión sobre si implantar gestión por proyectos o no.</p>
---	--	--	------------	--

<p>Leire: Sí, ahí se... ahí lo que se hizo es identificar un local integration office, en cada una de las funciones. Local functional integration office, y ese se encargaba de coordinar a todos los Project managers que estaban dentro de su departamento. O sea, que operaciones tenía su... su... su equipito y luego marketing tenía su otro, finanzas otro y luego los equipos de proyectos eran cross-funcionales.</p> <p>Gorka: O sea, principalmente operativa, cómo íbamos a funcionar, y personas de contacto, estructura organizativa.</p> <p>Juan: Entonces, por entenderlo bien, en realidad la... al venir la toma de decisión desde fuera, el proceso de toma de decisión... ya se había tomado quiero decir.</p> <p>Gorka: Había que... tenía, había, tenía que haber una estructura.</p> <p>Juan: Había que concretarlo en... había que materializarlo en ... en bajarlo a tierra ¿no? en aterrizarlo. Pero la toma de decisión ya venía impuesta. Esto se va a hacer así y el grupo lo decide ¿no?</p> <p>Leire: A ver, la toma de decisión de cómo se van a gestionar los proyectos en el grupo estaba dada. Lo que hizo región, lo que hizo el grupo es formar a gente en España para que pudiera dar soporte a esos proyectos globales... pero yo no creo que región obligara a que aquí también los proyectos locales se gestionaran también de esa forma. Y sin embargo sí que se tomó esa decisión.</p> <p>Gorka: Sí, obli... no obigar no... no, no.</p> <p>Leire: No creo que obligara a los proyectos locales y sin embargo sí que se decidió hacerlo, todo, incluidos los proyectos locales de la misma forma que proponía región. O sea, digamos que parcialmente la decisión también se tomó localmente.</p> <p>Juan: Sí... ¿podríamos por profundizar un poco en esa parte de la decisión? En lo de aplicar también al ámbito local... eh, el... la forma de gestión por proyectos. Eh... ¿cu... cu... cuál... cuál es, o sea, cuál es el proceso de toma de decisión interno para esa parte que no era impuesta si no que era una decisión propia?</p> <p>Leire: Bueno, yo creo que en el... en el di... bueno, creo no, en el día a día la organización funciona totalmente vertical. Entonces, eh... cada uno de los</p>		<p>DECISIÓN INTERNA DE EXTENDER GESTIÓN DE PROYECTOS A PROYECTOS LOCALES</p>	<p>IDEA.INTERNA .DIRECCIÓN</p>	
		<p>GESTIÓN POR</p>		

<p>departamentos internamente conocía si era de Gipuzkoana, o era de DHL, o era de Danza, lo conocía perfectamente y en un momento de integración hacía falta crear unos equipos multifuncionales. Entonces la forma de hacer multifuncionales... de... de... la forma de organizarlo fue la gestión por proyectos.</p> <p>Juan: Sí, pero... siento insistir. Lo que me interesa es entender cómo se toma la decisión aquí, en aquel momento, de no sólo aplicar a los grupos de integración que el grupo impone si no que aplicarlo también en la parte local. ¿Es un Comité de Dirección quién dice oye, esto sería bueno que también lo aplicáramos para todo?</p> <p>Gorka: Sí, bueno, yo creo que sí....</p> <p>Leire: Todo, todo termina en el Comité de Dirección.</p> <p>Gorka: Yo me acuerdo en aquella época... hombre, nosotros estábamos, Esteban y yo llevábamos un poco ¿verdad? La batuta, que llevabas un poco, pero claro al final no podías tú tomar una decisión. Ni yo ni mi jefe en aquella época, Esteban, Esteban se juntaba con todo el equipo de dirección y se iba planteando pues con los responsables se iba hablando oye, cómo hacemos... nos viene esto de región, bien, ¿qué más podemos meter en la coctelera? Y claro, al final no tenía sentido trabajar en proyectos locales de una manera y... y luego lo de global eh... o sea, lo de región de otra manera y al final, pero con... yo creo que principalmente con los directores de departamento que eran los que...</p> <p>Leire: Yo creo que... estoy convencida que en el Comité de Dirección se presentaría. Sí, sí.</p> <p>Gorka: En el Comité de Dirección. Se presentaba y... bueno, pues se veía lo que venía de global... de región, que tenía mucho sentido. Y al final pues dices, oye, pues vamos metiendo también...</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>Leire: De hecho yo creo que de siempre ha existido un apartado de gestión de proyectos dentro de la agenda del Comité de Dirección.</p> <p>Gorka: Sí, siempre ha existido.</p> <p>Leire: Siempre ha existido. Siempre ha existido.</p> <p>Gorka: Desde la integración sí.</p> <p>Leire: Empezando por proyectos de integración y</p>		<p>PROYECTOS PARA ORGANIZAR EQUIPOS MULTIFUNCIONALES (DE DIFERENTES EMPRESAS)</p> <p>DECISIÓN DE DIRECCIÓN SOBRE UNA PROPUESTA PREVIAMENTE TRABAJADA POR UN MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO</p>	<p>PARTICIPANTE S.INTERNOS.SPONSOR_IDEA</p> <p>PARTICIPANTE S.INTERNOS.DIRECCIÓN</p>	
--	--	--	--	--

<p>luego ya cambiándolo a gestión de proyectos y ahora ya dentro de business development ¿no? Sí, a tu pregunta es el Comité de Dirección el que... el que apoyó hacerlo también para los proyectos locales.</p> <p>Juan: Vale. ¿Qué herramientas y/o técnicas de toma de decisiones utilizaron? Eh... ¿algo específico? ¿Conversación... análisis de brainstorming en el Comité?</p> <p>Leire: Conversación...</p> <p>Gorka: Sí... y herramientas el Excel, el portfolio... bueno, luego se utilizó el Microsoft Project, incluso, que aquello era lo que digamos era la letra pequeña, claro. ¿Pero herramientas tú dices de gestión?</p> <p>Juan: Pero para la... para la toma, sí, para la toma de decisión.</p> <p>Leire: Para la toma de decisión no... es una... un... un...</p> <p>Gorka: Brainstorming, reuniones...</p> <p>Leire: Brainstorming, reuniones... y ver que aquello que planteaba región parecía razonable. La única duda era si podíamos aplicar aquello al cien por cien o se podía ajustar a lo que el país necesitaba. Porque la teoría de aquello Prince2 era como muy pesada.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: No podíamos transponer aquí aquello directamente al país. Entonces la forma era, ese es el camino pero habrá que adaptarlo a lo que el país necesita.</p> <p>Juan: ¿Y se hicieron un análisis de tipo coste/beneficio? ...</p> <p>Leire: No, no.</p> <p>Juan: ... ¿análisis financiero de este tipo de inversión? ¿estimaciones de costes de inversión?</p> <p>Gorka: No, no... realmente... No realmente... igual a nivel regional algo harían ¿eh? Igual a nivel regional... pero aquí no...</p> <p>Leire: Probablemente... aquí yo creo que lo que... la base era... era una forma de dar transparencia y visibilidad para que todo el mundo supiera en qué... cuáles... que... en qué temas se estaba</p>		<p>DECISIÓN BASADA EN ANÁLISIS CUALITATIV O DE LA DIRECCIÓN.</p>	<p>TÉCNICAS&HE RRAMIENTAS. CUALITATIVAS</p>	
---	--	--	---	--

<p>trabajando.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Entonces en ese momento era un momento de bonanza... no era un momento de... era un momento de integración... de que uno... no era un momento de control de costes... no, era...</p> <p>Gorka: No. No, se planteaba la estructura y...</p> <p>Leire: Era más para darle visibilidad y establecer estructura y establecer un marco en el que la nueva organización iba a funcionar.</p> <p>Juan: Perfecto.</p> <p>Leire: Y... y no, no,... en ningún... no creo que hubiera ninguna herramienta que diera...</p> <p>Juan: Vale. Eh... ¿podéis describir los pasos o la... sobre todo la duración que pudo tomar esa toma de decisión... me estoy centrando ahora en la parte local porque entiendo que es la que se tomó aquí. Eh... esto...</p> <p>Leire: ¿Desde que región propuso y nosotros aceptamos? Pues un par de meses ¿no?</p> <p>Gorka: Sí, si. Bueno, y fácil ¿eh? Fácil. Hasta que luego se le fue dando forma...</p> <p>Leire: Sí, si.</p> <p>Gorka: ... había por ahí en la encuesta eh alguna pregunta de esas... y, digamos... desde luego días no.</p> <p>Leire: No, no, no, no, no...</p> <p>Gorka: ... Ni, ni hora ni días, o sea, sería semanas o meses.</p> <p>Leire: En una empresa como DHL nada es cosa de un día... je, je, je...</p> <p>Gorka: ... No, no, como...</p> <p>Leire: No, no. Meses, un par de meses fácil... o un trimestre.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Entre pitos y flautas, sí.</p>		<p>NO ERA UN MOMENTO DE CONTROL DE COSTES</p> <p>PROCESO LARGO DE TOMA DE DECISIÓN (SEMANAS O MESES)</p>	<p>PROCESO.DURACIÓN.LARGO</p>	<p>Nota: aquí los entrevistados comentan que a nivel local (nacional) se tomaron semanas o meses para decidir la propuesta del grupo... cuando antes se decía que la decisión de implantar gestión por proyectos vino dada del grupo. No queda claro si el grupo impuso o propuso la implantación de gestión por proyectos.</p>
--	--	--	-------------------------------	---

<p>Juan: Vale. ¿La decisión final la tomó por un individuo... un comité, varias personas?</p> <p>Leire: El Comité de Dirección.</p> <p>Gorka: El Comité, el Comité.</p> <p>Juan: ¿Y la decisión fue que sí?</p> <p>Leire: La Dirección dijo finalmente que sí.</p> <p>Gorka: Sí, fue que sí. Muy bien tomada además.</p> <p>Juan: Muy bien tomada.</p> <p>Eh... ¿qué opinión tenéis en este caso sobre cómo se tomó esa decisión? El proceso en sí de la toma de decisión.</p> <p>¿Hubo el tiempo suficiente? ¿se hizo suficiente análisis? Eh...</p> <p>Gorka: Yo creo que se hizo bien, eh, ¿no?</p> <p>Leire: Yo creo que se hizo bien, yo creo que se hizo bien.</p> <p>Gorka: Yo creo que era el momento y... y...</p> <p>Leire: Hacía falta.</p> <p>Gorka: Fue un cambio grande, ¿eh? Cultural ¿eh?</p> <p>Leire: Pero sobre todo porque nos pilló en un momento de integración.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Era un momento de desconocimiento... y...</p> <p>Gorka: Sí. Y que mucha gente también estaba acostumbrado... claro, cuando tú empiezas a gestionar por proyectos... tú tienes tu proyecto y tú quieres que tu proyecto sea el que vaya y que tenga la aprobación de todo y tal. Y cuando te dicen, no, no, espera, que tu proyecto juega en una liga con el resto de proyectos y vamos a ver si el tuyo sale adelante o sale el de ella porque igual no todo se puede hacer... claro, eso es un cambio... que dices, espera, tú párate un poco, vamos a empezar con estos dos. Claro, ahí ya... eso era un poco...unas normas un poco diferentes ¿no? Pero, vamos, perfecto, es que no había otra manera.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>¿Creéis que había alguna otra cosa que se podía haber hecho para... para hacerlo mejor ese</p>		<p>LA DECISIÓN DE IMPLANTAR GESTIÓN POR PROYECTOS FUE ACERTADA, AUNQUE SUPUSO UN GRAN CAMBIO RESPECTO A LA SITUACIÓN ANTERIOR</p>	<p>DECISOR.GRUP O</p> <p>OPINIÓN.BIEN</p>	<p>Ojo: parece que la respuesta no se refiere tanto al proceso de toma de decisión en sí como a la conveniencia (o no) de haber decidido implantar gestión por proyectos</p>
--	--	---	---	--

<p>proceso de toma de decisión o tal cual se hizo está bien?</p> <p>Leire: Ah... yo creo que se hizo bien. En todo caso lo único que... yo creo que al principio empezamos con un procedimiento que era... un poco más farragoso de lo que es en la actualidad.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Yo creo que veníamos de lo que Región proponía de un Prince2 ahí... en un bloque... probablemente, teóricamente perfecto... pero luego en la práctica pues un poco difícil y es... yo recuerdo los comienzos de la gestión por proyectos que era más exigente de lo que es en la actualidad ahora. Yo creo que hemos buscado un equilibrio entre lo que es la teoría y lo que realmente puedes implantar. Y ahí sí que se empezó con...</p> <p>Gorka: Con unas sábanas que tenía yo allí de... bueno, que... pues sí, era...</p> <p>Leire: Yo creo que se podía haber manejado de alguna forma m... más sencilla ¿no? Cosa que nosotros pues ahora también de la experiencia ¿no? De ir viendo de lo que la compañía puede hacer al respecto.</p> <p>Gorka: Claro y tenía... pues, claro en aquel momento es que el foco no era este, el foco era la integración en aquella época. Entonces para la integración... se cogió, o sea, región tenía un equipo... joé, pues eran, antiguos de McKinsey, consultores de... tenía un equipo super potente. Entonces claro, esta gente... empezaba, te exigía, empezaba a hacer mil formatos teóricos y tal que iba... que estaba muy bien conceptualmente... pero era un elefante un poco ¿no? Y... pero bueno, era el momento aquel... Pues sí, hoy yo creo que empezaríamos la casa un poco más suavcito.</p> <p>Leire: Más suave (ríe).</p> <p>Juan: Vale. Antes de que pasemos al bloque de preguntas sobre conocimientos y experiencias previas en Gestión por proyectos, ¿quiere usted añadir algo más sobre el proceso de toma de decisión?</p> <p>Leire: No, ya hemos comentado...</p> <p>Juan: Vale. A continuación le preguntaré sobre los conocimientos y las experiencias previas sobre la implantación de procesos de mejora de Gestión por proyectos que tenía usted, en el momento de</p>		<p>SE EMPEZÓ IMPLANTAN DO UN PROCEDIMIE NTO MÁS COMPLEJO Y PESADO QUE EL ACTUAL</p>	<p>N/A</p>	<p>Ojo: parece que la respuesta no se refiere tanto al proceso de toma de decisión en sí como a la manera en que se implantó la gestión por proyectos</p>
--	--	---	------------	---

<p>decidir.</p> <p>¿Qué formación de... en Gestión por proyectos tenía usted? Distinguiendo la gestión de proyectos, programas, carteras de proyectos, especifique a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...</p> <p>Leire: Yo creo que... aquí el que tomó la decisión en su día fue Esteban Salegui. Y aquel, ¿asistió a Prince2?</p> <p>Gorka: No.</p> <p>Leire: No. No...</p> <p>Gorka: No. Esteban no fue, no. No. Fuimos [¿???]... Estaba muy enfocado en IT.</p> <p>Leire: Hombre sí, porque en el momento de la integración, el principal escoyo eran los sistemas. Entonces informática estaba metido de cuajo. Pero yo creo que las personas que tomaron la decisión de gestión por proyectos yo no creo que tuvieran una formación externa en... en...</p> <p>Gorka: No. Esteban no fue ¿no?</p> <p>Leire: No. No, yo creo que también fue un poco la visión que decía Región y ver... y confiar en que aquello podía funcionar. Yo desde luego no estuve en aquellas formaciones... y Esteban no me suena que...</p> <p>Gorka: No... venía... como venía muy de Región también marcado y... luego también, bueno aquí también en aquella época joé, teníamos consultores. Estaban ATKerney, estaba Accenture. Claro, era un momento de integración y necesitaba la compañía mucha ayuda externa, también. Entonces pues todos esos te iban un poco guiando ¿no? eh... pues Accenture sobre todo...</p> <p>Leire: O sea, yo creo que se con... se confió, se confió en el método y se formó a la gente del... del siguiente nivel... Estaba... eso es...</p> <p>Gorka: Sí. Fui yo también. Eso es, sí, sí.</p> <p>Leire: Sí, sí, sí, sí.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>Muy bien. ¿Qué experiencias previas... no ya formación si no experiencias previas tenían en Gestión por proyectos? Distinguiendo además gestión de proyectos, de los programas de</p>		<p>SIN FORMACIÓN PREVIA</p>	<p>FORMACIÓN_P REVIA.NINGUN A</p>	
---	--	-----------------------------	---	--

<p>proyectos o de la cartera de proyectos.</p> <p>Leire: En Gipuzkoana yo no creo que tuviéramos...</p> <p>Gorka: No... había gen... yo por ejemplo venía de consultoría. Pues... yo... el mundo de consultores... tú ya sabes cómo funcio... es... era puro y duro gestión de proyectos, no es otra cosa. En consultoría cada... cada trabajo con cliente es un proyecto. Pum, pum, pum. Entonces tenías cierta... esto, pero claro, era totalmente diferente a esto, ¿no? Entonces... bueno, había gente... pues, eso, yo creo que entre Accentu... entre unos y otros... pues la verdad es que le dimos...</p> <p>Leire: Sí. Pero experiencias... en todo caso experiencias de gente que venía de fuera y traía. Porque yo creo que en aquella época en Gipuzkoana...</p> <p>Gorka: En Gipuzkoana por ejemplo yo creo que era más flojo, yo creo. En la Blanca por ejemplo yo me acuerdo Claude aportó mucho... mucho conocimiento. Él también venía del mundo de fuera.</p> <p>Leire: él venía... pero yo creo que además porque venía del mundo de fuera. Porque si alguna de las divisiones de algunas de las antiguas empresas hubiera tenido form... La gestión por proyectos no hubiera partido de cero... y partimos de cero.</p> <p>Gorka: Sí. Yo creo que era un poco más gente concreta que igual de experiencia de su experiencia previa laboral que no fuera ninguna de las de transporte, más todo el equipo regional, más todos los consultores que había aquí, pues entre todos un refrito... y... así salió.</p> <p>Leire: Pero yo creo que en el Comité de Dirección...</p> <p>Juan: Si Esteban, que son los decisores en este caso que es lo que buscamos.</p> <p>Leire: No tenían formación previa.</p> <p>Gorka: No, no, no.</p> <p>Juan: Ni formación ni experiencia... como gestores...</p> <p>Leire: Experiencia....</p> <p>[todos hablando a la vez – no se entiende]</p> <p>Leire: ... a ver todo son proyectos pero no darle</p>		<p>ORGANIZACION SIN EXPERIENCIA PERO INDIVIDUOS CON EXPERIENCIA EN OTRAS ORGANIZACIONES</p>	<p>EXPERIENCIA PREVIA. PROYECTOS. POCA</p>	
--	--	---	--	--

<p>esa formalidad. No, no creo que hubiera...</p> <p>Gorka: No, en Gipuzkoana se funcionaba de otra manera. Era otro cantar...</p> <p>Leire: Sí, sí... A ver, estamos hablando de hace diez años, es que... la verdad... Sí, sí, sí.</p> <p>Juan: Vale. Las siguientes preguntas pretenden conocer su conocimiento y experiencia en mejores prácticas y modelos de madurez por proyectos así como el nivel que, a su entender, tenía la organización. Probablemente la... la pregunta... o sea, tengo que preguntarlas todas aunque igual, por lo que ya hemos hablado no tiene tanto sentido... pero bueno...</p> <p>En primer lugar, antes de la toma de decisión, ¿en qué grado conocía usted algún modelo de ge... de madurez en gestión por proyectos? Tipo OPM3, que por aquella época estaba arrancando, P3M3, que no existía...</p> <p>Leire: Yo creo que nada...</p> <p>Gorka: No, nada.</p> <p>Juan: CMM, ese sí existía.</p> <p>Gorka: No me suena a mí nada de los que...</p> <p>Leire: No. En aquella época estábamos con la ISO... yo me acuerdo que estaba... se puso en marcha la ISO:9000, se consiguió la certificación ahí en el año 2000... ¿no? 99, 2000... pero de proyectos como tal...</p> <p>Gorka: Sí, pero no había...</p> <p>Juan: Entiendo entonces que no se había realizado ningún diagnóstico en grado de madurez... no se había hecho cosa semejante.</p> <p>Leire: No.</p> <p>Gorka: No.</p> <p>Juan: Ahora voy a preguntar sobre otros sistemas de gestión, tipo la ISO, o Lean, o cosas similares. ¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión?</p> <p>Leire: Ahí estábamos en la ISO, se consiguió la certificación ahí en 99. Te estoy hablando de lo que era Gipuzkoana.</p> <p>Juan: Formación digo ¿eh? Formación en... por</p>		<p>DESCONOCIMIENTO DE LOS MODELOS DE MADUREZ</p> <p>EXPERIENCIA EN LA ISO</p> <p>NO DIAGNÓSTICO</p>	<p>MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO</p>	
---	--	---	--	--

<p>ejemplo en esos sistemas.</p> <p>Leire: Sí, sí. Sí, si, si, si... se dio formación, ahí sí que se...</p> <p>Gorka: Sí, y, y, y... la gente de la Blanca tenía un siste... tenía lo de calidad igual más desarrollado ¿no? O que la gente de Gipuzkoana o, bueno, tenía su propio sistema.</p> <p>Leire: No, no... parecido. Tenía su propio sistema claro. Cada una de ellas tenía desarrollado su ISO. Pero en ya... en lo que era Gipuzkoana sí que se dio formación a todo el mundo. Sí, sí. Se contrató una consultora y... y se dieron un montón de sesiones para montar el sistema de calidad. Y entramos también algo en EFQM... así, un... un barniz. EFQM y Calidad Total, que era lo que se llevaba en aquella época.</p> <p>Gorka: EFQM.</p> <p>Leire: EFQM sí.</p> <p>Juan: Vale. Experiencias previas... ¿la implantación de la ISO?</p> <p>Leire: Eso es. Yo creo que las tres... las tres compañías tenían... ¿Danzas también tenía la ISO:9000? Yo creo que sí.</p> <p>Juan: En cuanto a experiencias no propias si no de terceros, ¿qué conocimiento tenía usted sobre experiencias en llevar a cabo implantación de mejoras de Gestión por proyectos?</p> <p>Gorka: Hombre, algo sí que había. Bueno, yo por lo menos sí pero... del mundo mío anterior. Pero en general... no sé. Esteban creo que no...</p> <p>Leire: Luego por curiosidad miramos el acta de Comité de Dirección de aquella época porque no sé si hablábamos... yo diría que no había experiencia.</p> <p>Gorka: Yo, yo, yo creo que... gente concreta... gente concreta... o sea, por ejemplo en aquel momento... bueno, José Antonio no sé si estaba, o sea... de aquel momento que están o estuvieran... seguro que Claude tenía algo...</p> <p>Leire: En aquella época Claude no estaba en el Comité de Dirección.</p> <p>Gorka: En aquella época no estaba no, es verdad. Yo no sé por qué participó... aquí...</p> <p>Leire: Como "Alli"... como... porque él era el de</p>		<p>CON FORMACIÓN EN OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN</p> <p>FORMACIÓN EN EFQM Y CALIDAD TOTAL</p> <p>CERTIFICACIÓN EN ISO</p>	<p>ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>EFQM.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.POCA</p> <p>ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA</p>	
---	--	--	---	--

<p>"Alli" de...</p> <p>Gorka: De Program.</p> <p>Leire: ... de Informática.</p> <p>Gorka: De Informática.</p> <p>Juan: A mí sobre todo me interesa saber qué percepción previa había respecto a la gestión por proyectos durante la toma de decisión. La... la percepción de que... los decisores respecto a si la gestión de proyectos es algo positivo...</p> <p>Leire: Hombre, pues la percepción era positiva, si no no lo hubieran implantado.</p> <p>Gorka: Sí, sí... era posi... era que hacía falta para la integración.</p> <p>Leire: Sí, sobre todo por la dimensión que cogía la compañía. Para darle un poco de transparencia y visibilidad a lo que se iba a hacer.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>Leire: Pero no... positiva, vamos.</p> <p>Juan: Del mismo modo, respecto... no ya a la gestión de proyectos si no respecto a la gestión de cualquier otro sistema de gestión, ISOs y demás, ¿cuál pu... cuál era la percepción que se podía tener por los deci... o que tenían los decisores respecto a si merece la pena...</p> <p>Leire: Positiva. Si no desde luego no nos hubiéramos metido en la ISO:9000.</p> <p>Gorka: Yo creo que la... yo creo que sobre la ISO me da la sensación que se tenía algo más de experiencia ¿no? No sé, como ya las distintas habían empezado. O sea, quiero decir que Gipuzkoana sabía lo que era una ISO.</p> <p>Leire: Todas... Todas las divisiones sabían lo que era una ISO. DHL tenía la ISO.</p> <p>Gorka: Sabían lo que era una ISO. Y DHL y la Blanca también... sí.</p> <p>Leire: Y... y en la ISO se confió en su día. Cuando se puso en marcha la ISO lo que hizo es documentar todos los procesos, porque hasta entonces no estaban documentados. Yo me incorporé a Gipuzkoana para implantar la ISO:9000 en el 98. Y... y entonces es que no había, no estaban documentados los procesos. Entonces</p>		<p>PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN (TANTO DE GESTIÓN POR PROYECTOS, COMO DE CALIDAD, ...)</p> <p>PERCEPCIÓN POSITIVA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN</p>	<p>PERCEPCIÓN_P REVIA.TERCER OS.GP.POSITIV A</p> <p>PERCEPCIÓN_P REVIA.TERCER OS.OTROS_SIST EMAS.POSITIV A</p>	
--	--	---	--	--

<p>eso permitió pues... sí, que había... la dimensión de la compañía ya era grande y hacía falta documentar para que todos supiéramos como iba aquello a funcionar.</p> <p>Gorka: En cambio la gestión por proyectos yo creo que era un mundo más opaco, ¿eh? más... En aquella época.</p> <p>Leire: En aquel entonces no se dio... no, no.</p> <p>Gorka: No había tanta experiencia... no se conocía tanto...</p> <p>Leire: Pero también es verdad que la central era muy pequeña.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Y entonces los proyectos se manejaban en la... una central de cincuenta personas que es mucho más fácil. Mientras que cuando ya se hizo la integración éramos doscientas cincuenta personas. Entonces yo creo que las necesidades en lo que era Gipuzkoana no era tan necesario.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Juan: Vale. Generalmente cómo describiría usted su percepción, a priori, en el momento en que se planteó el asunto respecto a la implantación de mejora. La personal, estoy entendiendo que positiva...</p> <p>Leire: Positiva, positiva... sí, sí, sí, sí.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Juan: Vale. Del resto de los... ya hemos ido comentando. La pregunta va respecto al resto de participantes en la toma de decisión, cuál era su conocimiento y formación previa, su experiencia, tanto en gestión de proyectos como en gestión de calidad pero bueno, ya lo hemos ido contestando en las anteriores, ante lo cual me la voy a saltar.</p> <p>Leire: Sí.</p> <p>Juan: Bien. A continuación entramos en el tercer y último bloque de preguntas de esta entrevista, que versa sobre los factores que se consideraron así como su importancia en la toma de decisión final.</p> <p>Eh, ¿cuáles fueron los factores o criterios que se tuvieron en cuenta durante el proceso de toma de decisión?</p>		<p>PERCEPCIÓN PERSONAL POSITIVA RESPECTO A LA GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>PERCEPCIÓN_P REVIA.ENCUES TADO.GP.POSI TIVA</p>	
---	--	---	--	--

<p>Gorka: Para montar el sistema el, el factor es...</p> <p>Leire: ¿Para decidir?</p> <p>Gorka: ... bueno, lo decíamos ¿no? Un poco lo de Región ¿no?</p> <p>Leire: Eso es. Sí, dar transparencia a lo que se estaba haciendo en ese momento de integración...</p> <p>Gorka: Y, y luego pues... herramienta como ayuda de... o sea, o metodología como ayuda a la toma de decisiones porque muchas veces igual dices, oye, tenemos X dinero para invertir o... o tal, y ¿qué lanzamos antes? ¿qué lanzamos después? O sea, al final todo eso te ayudaba ¿no? Se supone que esto es para que ayuda a... a manejar una cartera de proyectos.</p> <p>Leire: Lo que pasa es que lo Business Cases nunca han sido fiel reflejo de... ¿no? O sea, yo creo que... sí que... o sea, no pongo en duda ¿eh? La... la gestión por proyectos pero... No sé sí...</p> <p>Gorka: No, me refiero a que igual ayudaba a poner relacionado con la transparencia, que ayudaba a poner encima de la mesa de, oye, este proyecto nos va a costar pues... un millón de euros.</p> <p>Leire: Sí, sobre todo, sobre todo desde el punto de vista de CAPEX, de CAPEX y de costes de terceros. Ahí sí que eso lo llevó muy a rajatabla pero... si hablamos de costes de personal interno pues eso nunca se llegó a trabajar con todo el detalle.</p> <p>Juan: Hmm. Vale..</p> <p>Leire: No sé si nos estamos saliendo de lo que necesitas.</p> <p>Juan: No es exactamente lo que busco pero bueno... de todo se saca provecho.</p> <p>Leire: [ríe] De todo se saca provecho, vale, vale.</p> <p>Juan: Ordene por favor los factores que habéis comentado antes. Si hubiera que elegir uno básicamente... eh,... un factor que es el que más peso tenía o el que más importancia tuvo a la hora de decidir...</p> <p>Leire: A ver, en su día...</p> <p>Juan: ... en los locales, la parte de gestión por proyectos.</p> <p>Leire: ... en su día era la transparencia. Sí, sí. En su</p>		<p>GESTIÓN POR PROYECTOS COMO MEDIO PARA FACILITAR LA INTEGRACIÓN DE TRES EMPRESAS, APORTANDO TRASPARENCIA Y FACILITANDO LA TOMA DE DECISIONES</p>	<p>CRITERIOS.BENEFICIOS.VISIBILIDAD</p> <p>CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA</p> <p>CRITERIOS.BENEFICIOS.TRABAJO_EN_EQUIPO</p>	
---	--	--	--	--

<p>día era la transparencia, pero sí... pero, pero, porque nos pilló en un momento de integración. ¿Hoy en día? Pues una forma de poder decidir dónde invertir.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>Leire: ... En su día era transparencia porque nos pilló la implantación de la gestión por proyectos en un momento de integración, de total desconocimiento de los unos a los otros... pero hoy en día... ¿o porqué lo seguimos? Pues porque también nos ayuda a controlar la... las inversiones y los gastos externos. Que es por ejemplo...</p> <p>Gorka: Sí, transparencia e igual añadiría el... el, el tener una forma común de trabajar. Pero igual la trans... o sea, la transparencia desde luego al final... claro es que si no, vas a un Comité de Dirección y van a un Comité de Dirección, y ¿cómo explicas en el Comité que... cómo estás gestionando esos proyectos? Pues eh... pues al final, hitos, o sea, todo eso, el poner encima de la mesa, pues ayudaba el tener... el tener la... la... la metodología esta, la gestión por proyectos.</p> <p>Juan: Vale. No quiero poner palabras más en vuestra boca pero entiendo por lo que habéis dicho anteriormente que hoy en día, creo que has dicho tú Leire, una de las razones es básicamente la eficiencia que aporta en la toma de decisión el tener homogeneizados los procesos, digamos el flujo de información en la generación de las ideas, en el estado de avance de los proyectos, para que a nivel de Dirección se decida esa asignación de CAPEX, los recursos...</p> <p>Leire: Sí, sí, sí, sí. Eso es.</p> <p>Gorka: Ahora mismo hay dos variables...</p> <p>Juan: ... que esté alineado con la estrategia y demás ¿no?</p> <p>Gorka: ... hay dos variables que son las que limita el que no podamos poner tres mil proyectos en marcha. Que uno es el dinero y el otro son los recursos.</p> <p>Leire: Sobre todo los recursos informáticos.</p> <p>Gorka: ... sobre todo los recursos informáticos de desarrollo. De... herramientas. Entonces cuando tienes X proyectos y puedes hacer menos, más hay que decides. Pues, eso te permite...</p> <p>Juan: Vale. Bueno, pues con esto ya hemos</p>		<p>INICIALMENTE FACILITAR LA INTEGRACIÓN MEDIANTE PROYECTOS DE TRES EMPRESAS Y ACTUALMENTE FACILITAR LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS</p>	<p>CRITERIOS.BENEFICIOS.TOMA_DE_DECISIONES</p>	
---	--	--	--	--

<p>completado el cuestionario de la entrevista. ¿Hay algún comentario adicional que queréis?</p> <p>Gorka: No. Hombre que estamos abiertos ¿no?... estamos abiertos... O sea, nosotros creemos que contamos con un sistema sofisticado, pero nunca sabes... claro le hemos dado muchas vueltas desde el 2003 pues anda que no ha llovido... pero siempre estás abierto a que pueda haber... seguro que tiene que haber cosas de hacer diferente o.... o mejor ¿no?</p> <p>Leire: Sí, sí, nuestra participación aquí es para ver si podemos conseguir nuevas ideas que nos permitan mejorar la gestión del portfolio de proyectos que tenemos en la actualidad.</p> <p>Gorka: Y que el mundo es muy cambiante... también, no sólo por aprender si no que ... igual, lo que nos vale... lo que nos valía en el 2003 ahora no nos vale y lo que nos vale ahora probablemente en ocho o diez años pues no nos valga. No es que sea mejor aquello si no que sea más adaptado a la necesidad del momento ¿no? Entonces eh... bueno...</p>		<p>PERCEPCIÓN DE DISPONER DE UN SISTEMA SOFISTICAD O Y ABIERTOS A EVOLUCIONA RLO, ADAPTARLO Y MEJORARLO</p>		
--	--	---	--	--

Juan: Bueno, perfecto. Itziar, ¿algo más?

Todos: [Ríen]

Itziar: No, nada más.

Leire: Es que Itziar en aquello no estaba todavía. Estaba en la universidad.

Itziar: Yo en aquella época no estuve entonces poco puedo aportar en ese sentido.

Juan: No, perfecto.

Gorka: Pero la que sabe de verdad del detalle es ella ¿eh?

Leire: No tengas ninguna duda.

Juan: Bien, bueno, pues permitidme agradeceros vuestra participación. Ha sido un placer, muy amables. La entrevista termina... ahora, que no sé ni qué hora es.

Leire: Sí, las cinco menos veinte.

Juan: Venga, gracias.

==== FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN Y CODIFICACIÓN ====

ANEXO III – Entrevista 4 – Edorta Pérez (Spyro)

Juan Arraiza: Entrevista a Don Edorta Pérez Niño realizada el 11 de diciembre del 2012, a las 09:30, en las oficinas de Spyro Group, parque tecnológico de Miramón, en Donostia – San Sebastián. Edorta desempeña el cargo de Responsable de Calidad y Personas.

Edorta Pérez: Eso es, correcto.

Juan: Buenas tardes, buenos días en este caso.

Edorta: Gracias.

Juan: En primer lugar muchas gracias por acceder a colaborar en este estudio de investigación.

Esta entrevista forma parte de estudio de investigación doctoral cuyo objetivo es entender los factores, criterios, que la Alta dirección de las organizaciones tiene en cuenta en el contexto concreto de la toma de decisión sobre si implantar (o no) un plan de mejora de las prácticas de Gestión por proyectos de la organización. ¿Cuáles son estos factores? ¿qué importancia/peso se les da a cada uno de ellos? ¿dependen los factores así como su peso relativo de los conocimientos y/o la experiencia de los decisores? etc

La entrevista está siendo grabada en audio para su posterior transcripción y análisis. Tras la entrevista usted recibirá copia de la transcripción y resultados del análisis y tendrá la oportunidad, si lo desea, de añadir sus comentarios finales.

Tanto la grabación, la transcripción, como los posibles comentarios finales formarán parte del archivo de este estudio y serán susceptibles de ser consultados en el futuro tanto por los revisores/evaluadores de este estudio doctoral así como por la comunidad científica. ¿Tiene usted algún inconveniente en que así sea?

Edorta: Ninguno.

Juan: Bien. La entrevista se estructura en tres grupos de preguntas. El primero, a continuación, es un bloque de preguntas orientadas a conocer el proceso de toma de decisiones. El segundo bloque está orientado a conocer los conocimientos y experiencias previas que quienes participan de la toma de decisión. El tercer bloque se centra en conocer cuáles son los factores, los criterios que se tienen en cuenta en la toma de decisión así como su importancia.

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna experiencia en la toma de decisión sobre este asunto. ¿Ha participado usted alguna vez en la toma de decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos en la organización?</p> <p>Edorta: Sí.</p> <p>Juan: Bien. Llevar a cabo un plan de mejora de Gestión por proyectos implica modificar procesos y/o implantar nuevos tanto en la gestión de los proyectos, como en la gestión de los programas de proyectos, como en la gestión de las carteras (o portfolio) de proyectos de la organización. Es en sí mismo por tanto un proyecto de mejora, de cambio, organizacional.</p> <p>Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer cómo fue el proceso de toma de decisión sobre si llevar (o no) a cabo un plan de gestión... un plan de mejora de la Gestión por proyectos.</p> <p>¿De dónde surgió la idea de un plan de mejora de la Gestión por proyectos?</p> <p>Edorta: Hemos implantado dos mejoras de gestión de proyectos. La primera la llevamos a cabo hacia el año 2006 2007 que es cuando decidimos implantar el CMMI nivel 2 y surgió porque queríamos seguir un estándar en cuanto a la gestión por proyectos. Teníamos una metodología propia y entendíamos que si había estándares a nivel internacional pues algo tendrían y nos podrían aportar.</p> <p>Tras meternos con el CMMI 2, después de implantarlo y obtener la certificación del mismo vimos que... que era demasiado grande para nuestros proyectos. Nosotros tenemos proyectos de tamaño medio. Podemos estar hablando de... no sé si llegarán a 500 horas, no creo que pasen de ahí, y el CMMI tenía demasiados formalismos, demasiados requisitos, que hacía que para nosotros no fuesen del todo</p>		<p>EMPRESA CON EXPERIENCIA EN IMPLANTAR DOS PROCESOS DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROYECTOS, CMMI NIVEL 2 Y PMI</p>		<p>No responde directamente a la pregunta planteada.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>adecuado. Con lo cual en vez de adoptar el CMMI al 100% lo que hicimos fue adaptarlo a nuestras necesidades.</p> <p>Posteriormente hacia el año 2010 2011 conocimos el modelo PMP, bueno lo conocíamos de antes, la metodología, y en el año 2012 formamos a 2 personas de la organización en el PMP una de las cuales se certificó y el año pasado formamos a otras dos personas en este modelo, y creamos un grupo de personas, un equipo de trabajo para definir la gestión por proyectos en CTI basándonos en el PMBoK y ahí estamos.</p> <p>Juan: hmmm. Bien. ¿Quién llevó la iniciativa a la Alta dirección?</p> <p>Edorta: La Directora de Proyectos.</p> <p>Juan: ¿Cuáles cree que fueron las circunstancias que motivaron a la empresa a plantearse si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos?</p> <p>Edorta: Había cosas que se nos escapaban en los proyectos, y se nos siguen escapando, sobre todo relacionadas con el alcance del p[???]Una cosa que nos ha ayudado bastante de la metodología PMP es definir en el documento de alcance al inicio del proyecto y dársela a firmar junto con la oferta al cliente. Entonces cuanto más centres ese documento menos problemas tendrás a posteriori. Somos empresa de servicios y todo lo que no esté atado queda a interpretación de las partes. Entonces eso al final o lo acabas perdiendo a través del servicio porque lo tienes que dar o acabas perdiendo en satisfacción del cliente porque acaba cabreado. Entonces bueno, ese fue uno de los... de los motivos. Y la mejora como siempre, [???] una metodología que entendemos que nos puede aportar. La analizamos y si la consideramos adecuada pues la implantamos.</p> <p>Juan: Detalle por favor la información de partida y/o conocimiento interno que se disponía.</p> <p>Edorta: ¿Sobre?</p>		<p>INICIATIVA DE LA DIRECTORA DE PROYECTOS</p>	<p>IDEA.INTERNA .DIRECCIÓN</p> <p>PARTICIPANTE S.INTERNOS.SP ONSOR_IDEA</p> <p>MOTIVACIÓN.I NTERNA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Juan: Sobre la metodología, sobre el plan de mejora, pues en [¿????] la metodología CMMI primero o la de PMP posteriormente.</p> <p>Edorta: Sobre CMMI no conocíamos absolutamente nada. Fue una propuesta que nos vino a través de GAIA, que es el cluster de empresas de informática y tecnología del País Vasco. Entonces tras analizarlo nos pareció interesante y nos metimos ahí. Y sobre el PMP llevábamos años dándole vueltas al tema. La conocíamos de... de bibliografía y demás, de mirar por internet y aquí pues había poco... poco o nada en cuanto a esta metodología. El primer curso del que tuvimos conocimiento se desarrolló con la Universidad de Mondragón. Que lo conocimos y luego a raíz de ahí nosotros empujamos a GAIA a dar una formación a las empresas del sector [???] hacerlo aquí, en San Sebastián. Entonces a raíz de nuestra propuesta y empuje del Gerente en GAIA conseguimos que se hiciese esa formación. Es decir llevábamos años detrás de esta tecnología, nos parecía interesante y en cuanto tuvimos oportunidad nos adentramos en ella.</p> <p>Juan: Muy bien. ¿Qué pasos se siguieron desde que se eleva la iniciativa para su consideración hasta que se toma la decisión? ¿Cuál es el proceso de... de [???] en Spyro de la iniciativa, vamos a apostar por CMMI, vamos a apostar por PMP, y desde entonces hasta que finalmente se dice que sí.</p> <p>Edorta: Eh... por lo general hay una Directora de proyectos. De hecho hemos tenido dos y las dos han sido mujeres, por eso digo Directora de proyectos, que es la que analiza todo este tema, lo lleva al Consejo de Dirección la propuesta, y en ese consejo se... se toma la decisión final. Que por lo general eh... todas las propuestas si están justificadas y si están lo suficientemente razonadas y trabajadas simplemente suele ser darle el visto bueno.</p> <p>Juan: Entonces, por profundizar un poquito aquí. ¿La decisión a propuesta en este caso de la directora de proyectos se toma en una reunión o...?</p>			<p>CONOCIMIENTO_PREVIO.NINGUNO</p> <p>IDEA-EXTERNA.ASOCIACIÓN</p> <p>CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.POCO</p>	<p>CMMI nada</p> <p>Código inicialmente no previsto para Hypothesis coding</p> <p>NOTA: la idea viene de fuera de la organización y no directamente de la directora de proyectos</p> <p>PMI poco</p>
		<p>INICIATIVA DE UN DIRECTOR (DE PROYECTOS) DISCUTIDA Y VALIDADA POR EL COMITÉ DE DIRECCIÓN</p>	<p>PROCESO.ESTRUCTURADO.SI</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Edorta: Sí. Es decir nosotros el... la dirección de la empresa se reúne formalmente una vez al mes para análisis del cierre de mes, acciones del plan estratégico y demás, y luego una vez a la semana todos los viernes para temas de... que van saliendo durante la semana. Entonces en cualquiera de esas reuniones se puede tomar esta decisión.</p> <p>Juan: Perfecto. La siguiente pregunta es ¿quiénes participaron durante el proceso de toma de decisiones?</p> <p>Edorta: El Comité de Dirección.</p> <p>Juan: El Comité de Dirección.</p> <p>Edorta: Efectivamente. Que está formado por cinco personas.</p> <p>Juan: ¿Y no hay en este caso... no hubo ningún agente externo, consultor, o...?</p> <p>Edorta: No, para el PMP no. Y para el CMMI para la implantación sí pero para la toma de decisión no.</p> <p>Juan: Para la toma de decisión no.</p> <p>Edorta: Qué va.</p> <p>Juan: ¿Qué herramientas y/o técnicas de toma de decisiones utilizaron? Por lo que veo, pues es...</p> <p>Edorta: Análisis de la metodología... eh, análisis de pros y contras, estudio de ventajas que nos podía aportar y toma de decisión..</p> <p>Juan: Hmm, perfecto.</p> <p>Igual resulta un poquito repetitivo pero... Describa los diferentes pasos (duración, participantes y sus respectivos roles, ...) del proceso de toma de decisión sobre este asunto e indique si difiere... sobre todo en este caso igual profundicemos en si difiere, de procesos de toma de decisiones sobre temas análogos o similares.</p> <p>Edorta: No difiere. La metodología que seguimos para la toma de decisión es siempre la misma. El responsable realiza</p>		<p>PRESENTACIÓN PROPUESTA, DISCUSIÓN Y APROBACIÓN (O NO) EN UNA REUNIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN</p> <p>SIN PARTICIPACIÓN DE AGENTES EXTERNOS</p> <p>ANÁLISIS DE PROS Y CONTRAS</p> <p>PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN IGUAL</p>	<p>PARTICIPANTE S.INTERNOS.DIRECCIÓN</p> <p>PROCESO.DURACIÓN.CORTO</p> <p>PARTICIPANTE S.INTERNOS.DIRECCIÓN</p> <p>TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS. CUALITATIVAS</p> <p>PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ ANÁLOGOS.IGU</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Juan: ¿Entonces para la decisión de PMP?</p> <p>Edorta: Ya teníamos esa formación.</p> <p>Juan: La de CMMI pero ninguna propia de lo que es PMBoK o PMP ¿no?</p> <p>Edorta: No, no, no. Teníamos el PMBoK, lo habíamos ojeado, lo habíamos mirado, pero formación ninguna.</p> <p>Juan: Hmm.</p> <p>Muy bien. ¿Qué experiencias previas en Gestión por proyectos tenía usted? No ya formación si no experiencias. Distinguiendo la gestión de proyectos, de los programas y de la cartera.</p> <p>Edorta: Vale. Yo he llevado varios proyectos de carácter internos en CTI. Llevo el proceso de mejora continua y dentro ha habido varios proyectos de mejora continua y dentro ha habido varios proyectos. El proyecto de CMMI por ejemplo lo lideré yo. La puesta en marcha del mismo. Eh... los proyectos cuando nos hemos presentado a la Q de plata, a la Q de oro lo hemos gestionado como un proyecto, igualmente los he... los he liderado yo. Y actualmente estoy liderando un proyecto de mejora de la calidad del producto.</p> <p>Juan: Entonces, previa a la implantación de CMMI... ¿eran proyectos de mejora... eran proyectos internos no?</p> <p>Edorta: Sí.</p> <p>Juan: Según la metodología propia que tenáis anteriormente.</p> <p>Edorta: Efectivamente.</p> <p>Juan: De acuerdo.</p> <p>Edorta: Luego con el CMMI, cuando hicimos el CMMI, desarrollamos un módulo de gestión de proyectos en el ERP, que posteriormente lo hemos estandarizado y lo hemos incorporado a nuestro... al ERP vamos..</p> <p>Juan: O sea, se comercializa.</p>		<p>FORMACIÓN EN CMMI PREVIA A IMPLANTAR PMP</p> <p>EXPERIENCIA PREVIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS APLICANDO METODOLOGÍA PROPIA</p>	<p>FORMACIÓN_P PREVIA.PROYECTOS.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>EXPERIENCIA_P PREVIA.PROYECTOS.POCA</p>	<p>No está tan claro si la experiencia previa era mucha o poca</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Edorta: Sí.</p> <p>Juan: Hmmm.</p> <p>Las siguientes preguntas pretenden conocer su conocimiento y experiencia en mejores prácticas y modelos de madurez en Gestión por proyectos así como el nivel que, a su entender, tenía su organización en el momento de considerar si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos.</p> <p>En primer lugar, antes de la toma de decisión, ¿en qué grado conocía usted algún modelo de madurez? Modelo de madurez... CMMI sería por ejemplo uno, o P3M3...</p> <p>Edorta: Nada.</p> <p>Juan: ¿Habían realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión por proyectos de su organización?</p> <p>Edorta: Sí, pero no muy... era... ¿cómo se llamaba? ITMark, ¿no sé si te suena?</p> <p>Juan: Hmm.</p> <p>Edorta: Habíamos hecho un... teníamos un... no sé si llamarlo certificado o diploma de ITMark y esto era previo al CMMI. Y lo hicimos con el... con el ESL.</p> <p>Juan: Muy bien.</p> <p>A continuación le voy a preguntar sobre otros sistemas de gestión, como por ejemplo son los sistemas de calidad (ISO, Lean, o similar).</p> <p>¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión? Especificar a ser posible qué cursos, duración, lugar, ...</p> <p>Edorta: Un postgrado en Calidad, prevención y medio ambiente. Y en este postgrado vimos toda... todas estas herramientas y metodologías tipo la ISO:9001, la 14, eh... los 9... los de prevención de riesgos, eh... herramientas de calidad para la toma de decisiones, bueno...</p>		<p>CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN MODELO DE MADUREZ ITMARK (DEL ESI)</p> <p>POSTGRADO EN CALIDAD</p>	<p>MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO</p> <p>MODELOS_MADUREZ.CONOCIMIENTO</p> <p>MODELOS_MADUREZ.DIAGNÓSTICO_PREVIO</p> <p>CALIDAD.FORMACIÓN</p> <p>ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_MUCHA</p>	<p>Nota: parece haber dos respuestas contradictorias, en la primera se dice no conocer ningún modelo de madurez y en la segunda se dice haber aplicado ITMark con anterioridad a aplicar CMMI.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Juan: Vale.</p> <p>¿Y qué experiencias previas relacionadas en la implantación o en la gestión de esos con otros sistemas?</p> <p>Edorta: Antes del CMMI entiendo.</p> <p>Juan: Sí.</p> <p>Edorta: Vale. ISO:9001. Lo tenemos aquí implantado desde hace muchísimo tiempo. El modelo EFQM. Debido al CMMI obtuvimos la Q de plata, el reconocimiento a la Q de plata. Eh... tenemos las 5 Ss implantadas desde hace muchísimo tiempo también. Y básicamente son esos los modelos que tenemos.</p> <p>Juan: Vale. Y en cuanto a experiencias de terceros, detalle qué conocimiento tenía usted sobre experiencias de otros en llevar... en llevar a cabo planes de mejora de Gestión por proyectos. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (positivo, negativo, ...)</p> <p>Edorta:¿De terceros?</p> <p>Juan: Sí.</p> <p>Edorta: Eh... a ver teníamos dentro de GAIA un foro, que era el foro Elfo EFQM, ¿vale? En el cual estábamos 5 ó 6 empresas del sector informático. Nos reuníamos 3 – 4 veces al año y poníamos en común buenas prácticas. Vale. En alguna de estas buenas prácticas se tocó el tema de la gestión por proyectos pero no sé si fue anteriormente a... al CMMI o posterior. Pero bueno, conocemos cómo otras empresas gestionan, dificultados que tuvieron...</p> <p>Juan: Y la percepción entonces sobre, bueno...</p> <p>Edorta: ¿La percepción? Que todas las empresas tenemos problemas a la hora de gestionar por proyectos. Que no existe la... la herramienta...</p> <p>Juan: La percepción respecto a si los modelos o el plan de mejora en gestión por</p>		<p>EXPERIENCIA PREVIA IMPLANTANDO LA ISO:9001, EFQM, LAS 5Ss</p>	<p>OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>EFQM.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>proyectos podía ser positivo, en el caso tanto del CMMI como de...</p> <p>Edorta: Sí, siempre positivo, por eso nos hemos metido en ello. Si hubiésemos entendido que no nos iba a aportar no hubiésemos...</p> <p>Juan: No, pero digo a priori, antes de analizar y de tomar la decisión. A priori antes de que llegara la idea de implantar CMMI. Había podido tener algún... antes de que el... de que la Directora de proyectos elevara digamos al Comité...</p> <p>Edorta: Sobre el PMP sí que teníamos buenas referencias. Vale. De personas que... lo que te he comentado. Por parte de Gerencia sobre todo, que le habían llegado muy buenas referencias sobre esta metodología. Lo que habíamos leído sobre el PMP siempre por internet siempre nos parecía positivo y la verdad es que teníamos bastantes ganas de aplicarlo. Sobre el CMMI fue diferente. Fue que nos llegó una especie de globo sonda, se nos explicó por encima lo que era, nos pareció adecuado y entramos con ello.</p> <p>Juan: ¿No había una percepción previa?</p> <p>Edorta: No, no, no. Así como con el PMP sí, que teníamos una percepción previa de tiempo ya. Y de hecho como te he comentado fuimos los que promovimos que se impartiese por GAIA porque teníamos ganas de implantarlo internamente, sí.</p> <p>Juan: Muy bien.</p> <p>Ya hemos comentado el resto del...Bueno, aparte del Director Gerente había otro miembro del Comité de Dirección que tuviera también información o experiencia o percepción positiva o negativa...</p> <p>Edorta: La Directora de proyectos también llevaba tiempo queriendo implantarlo y ya te digo, estábamos pendientes de los cursos o formaciones que se hiciesen en los alrededores y el primero de que tuvimos conocimiento fue el de Mondragón, entonces sí que estábamos haciendo un seguimiento tanto Gerencia como</p>		<p>PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A IMPLANTAR MEJORAS DE GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>PASO DE PERCEPCIÓN PREVIA NEUTRA ANTES DE LA PRIMERA IMPLANTACIÓN (CMMI) A PERCEPCIÓN PREVIA POSITIVA ANTES DE LA SEGUNDA IMPLANTACIÓN (PMP)</p> <p>INTERÉS Y ACTITUD PROACTIVA EN DETECTAR LA OPORTUNIDAD PARA FORMARSE Y LANZAR UN</p>	<p>PERCEPCIÓN_P REVIA.TERCER OS.GP.POSITIVA</p> <p>PERCEPCIÓN_P REVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA</p> <p>PERCEPCIÓN_P REVIA.ENCUESTADO.GP.NEUTRA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>metodología fue ir podando para adaptarla a nuestras necesidades. Y con el PMP decir que estamos todavía con ello. Hemos hecho la fase de venta, la tenemos ya definida y puesta... puesta en marcha. Y de momento parece que bastante bien. Sobre todo lo que me está llegando es que el documento de alcance está siendo de bastante utilidad.</p> <p>Juan: Vale. Bueno, volviendo al presente, a día de hoy y vista la experiencia que han tenido, ¿cuáles crees... cree que son los factores más importantes, los que usted tendría más en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos caso de tener que volver a tomar de cero la misma decisión? Y si hay alguna diferencia respecto a los que en su día se hizo.</p> <p>Edorta: Eh... creo por ejemplo en el CMMI nos precipitamos porque es una metodología para proyectos más grandes que los que utilizábamos las empresas que fuimos a... que fuimos a ello. Porque no ha sido una percepción única si no hablando con otras empresas de GAIA que implantaron esta metodología les sucedió lo mismo. Vale, con el PMP lo teníamos más estudiado y creo que ese error o ese problema ya no lo tuvimos. Entonces creo que antes de tomar una decisión hay que profundizar algo más en el modelo, conocerlo y si se puede contrastar con empresas que lo hayan implantado anteriormente, mejor.</p> <p>Juan: Bien, pues con esto ya hemos completado el cuestionario de la entrevista. ¿Tiene usted algún comentario adicional que quiera añadir antes de concluir?</p> <p>Edorta: No. Bueno, simplemente que la gestión por proyectos es algo bastante complejo. Que no hay una herramienta ni metodología perfecta que se adapte cien por cien a ninguna empresa. Y que al final lo que tenemos que hacer es ser flexibles y adaptar la metodología a la filosofía o la forma de trabajar de las organizaciones.</p>		<p>ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN HAY QUE PROFUNDIZAR ALGO MÁS EN EL MODELO, CONOCERLO Y SI SE PUEDE CONTRASTAR CON EMPRESAS QUE LO HAYAN IMPLANTADO ANTERIORMENTE</p> <p>HAY QUE SER FLEXIBLES Y ADAPTAR LA METODOLOGÍA YA QUE NO HAY UNA HERRAMIENTA NI METODOLOGÍA PERFECTA QUE SE ADAPTE AL CIEN POR CIEN A NINGUNA EMPRESA</p>		

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS

Juan: Bueno pues, Edorta, permítame agradecerle de nuevo mucho su participación. Ha sido usted muy amable.

La entrevista finaliza a las... 10...

Edorta: 10:05.

Juan: 10:05. Muchas gracias.

Edorta: Nada, a ti Juan.

==== FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN Y CODIFICACIÓN =====

ANEXO III – Entrevista 5 – José Javier Martínez (Fagor Promoción)

Juan Arraiza: Bueno, entrevista a Don José Javier Martínez, realizada el 19 de diciembre del 2012, a las 09:30, en las oficinas de Fagor Centro Promoción, Barrio San Andrés, Arrasate- Mondragón, Gipuzkoa. Don José Javier desempeña el cargo de Director del centro.

José Javier Martínez: Hmm.

Juan: Buenas tardes. En primer lugar muchas gracias por acceder a colaborar en este estudio de investigación. Esta entrevista forma parte de estu... del estudio de investigación doctoral cuyo objetivo es entender los factores, los criterios, que la Alta dirección de las organizaciones tiene en cuenta en el contexto concreto de la toma de decisión sobre si implantar (o no) un plan de mejora de las prácticas de Gestión por proyectos de la organización. ¿Cuáles son estos factores? ¿qué importancia o peso se les da a cada uno de estos factores? ¿dependen los factores así como su peso relativo de los conocimientos y/o la experiencia de los decisores? ...

La entrevista está siendo grabada en audio para su posterior transcripción y análisis. Tras la entrevista usted recibirá copia de la transcripción y resultados del análisis y tendrá la oportunidad, si lo desea, de añadir sus comentarios finales.

Tanto la grabación, la transcripción, como los posibles comentarios finales formarán parte del archivo de este estudio y serán susceptibles de ser consultados en el futuro

tanto por los revisores/evaluadores de este estudio doctoral así como por la comunidad científica. ¿Tiene usted algún inconveniente en que así sea?

José Javier: No.

Juan: La entrevista se estr... se estructura en tres grupos de preguntas. El primero, a continuación, es un bloque de preguntas orientadas a conocer el proceso de toma de decisiones. El segundo... el segundo bloque está orientado a conocer los conocimientos y experiencias previas que quienes participan de la toma de decisión tienen sobre la Gestión por proyectos. El tercer bloque se centra en conocer cuáles son los factores, los criterios que se tienen en cuenta en la toma de decisión, así como su importancia.

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna experiencia en la toma de decisión sobre este asunto. ¿Ha partici... ha participado usted alguna vez en la toma de decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión por proyectos en la organización?</p> <p>José Javier: No.</p> <p>Juan: Si no ha participado, ni tiene planificado hacerlo, conteste por favor el resto de las preguntas de la entrevista como si ha fecha de hoy se estuviera planteando esta posibilidad y usted tuviera que participar en la toma de decisión.</p> <p>Llevar a cabo un plan de mejora de Gestión por proyectos implica modificar procesos y/o implantar nuevos procesos tanto en la gestión de los proyectos, como en la gestión de los programas de proyectos, como en la gestión de las carteras (o portfolio) de proyectos de la organización. En sí mismo por tanto un proyecto de mejora, de cambio, organizacional. Es en sí mismo por tanto un proyecto de mejora, de cambio, organizacional.</p> <p>Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer tanto... ha conocer cómo fue el proceso de toma de decisión sobre si llevar (o no)... como sería en este</p>				

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>caso... eh... sobre si llevar (o no) a cabo un plan de mejora de Gestión por proyectos.</p> <p>Caso de... eh,... plantearse la situación de implantar un plan de mejora de gestión por proyectos... ¿de dónde sería el lugar natural del cual surgiría la idea?</p> <p>José Javier: ¿el lugar natural del cual surgiría la idea?</p> <p>Juan: A iniciativa del grupo... a iniciativa por ejemplo de la Dirección... a iniciativa de algún director de calidad....</p> <p>José Javier: En el caso concreto nuestro... eh... podría surgir la... bueno, surge la idea del propio necesidad del centro de seleccionar los proyectos que va a abordar y del propio comité de promoción en el que... en el que se van a validar o en el que se van a seleccionar.</p> <p>Juan: Entiendo que el Comité de Promoción es un órgano interno del centro de promoción.</p> <p>José Javier: El Comité de Promoción es un órgano en el que están los directores de promoción e innovación de las cooperativas del grupo Fagor y que es un órgano en el grupo Fagor donde se... se evalúan los proyectos que se van a abordar, se seleccionan y se aprueban los presupuestos de los mismos... y se siguen los proyectos.</p> <p>Juan: Entendido.</p> <p>Vale.</p> <p>¿Y cuáles serían las circunstancias que motivarían a la empresa a plantearse esta necesidad de mejorar su Gestión por proyectos?</p> <p>José Javier: Hombre, la necesidad de mejo... de mejorar o de implantar la gestión por proyectos estaría en... pues</p>		<p>LA IDEA SURGIRÍA DE LA NECESIDAD INTERNA DE MEJORAR LA SELECCIÓN DE PROYECTOS</p>	<p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p> <p>MOTIVACIÓN.INTERNA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>en la necesidad de seleccionar aquellos proyectos dado que... eh... como centro de promoción tenemos una... unos niveles de financiación que son los que son... es decir, hay financiación pero no hay...</p> <p>Juan: Limitada.</p> <p>José Javier: ... limitada... pues el poder seleccionar con los criterios que nosotros consideramos eh... pues, eh... con unos criterios de selección de proyectos que impacten aquellas eh... aquellos pues... aquellas objetivos que pueden ser los más eh... o los más relevantes que podamos tener. Dicho de otra manera, nosotros tenemos un objetivo que es la generación de empleo como algo... algo relevante. Luego hay otra serie de criterios que pueden ser tecnológicos, que pueden ser financieros, que pueden ser de... de distintos tipos para seleccionar si un proyecto se aborda o no se aborda ¿no? Entonces el que impacte a una generación de empleo, que sean tecnologías dominadas por las cooperativas del grupo o que tenga una integración el proyecto en toda la cadena de valor... o... que no exista riesgo de lo... deslocalización dado que queremos eh... crear empleo local, o... u otro tipo de criterios: ratios e inversión por empleo generado, o el time-to-market, o... tal. Entonces, esa es un poco el... eh... no sé me he perdido un poquito...</p> <p>Juan: Sí, sí, los, lo...</p> <p>José Javier: ... la forma de seleccionar ¿no?</p> <p>Juan: Eso es, la... la motivación para...</p> <p>José Javier: ... la motivación para implantar un sistema de....</p> <p>Juan: De acuerdo. Muy bien. En cuanto a la información de partida o conocimiento interno que se dispone hoy en día sobre metodologías mejores</p>		<p>PROYECTOS/EMPRESAS EN LOS QUE INVERTIR</p>		

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>prácticas en gestión de proyectos, de programas y de carteras de proyectos?</p> <p>José Javier: Hombre, eso es varia. Nosotros en estos momentos eh... llevamos proyectos, lo que pasa es que no... y ah... probablemente llevamos una gestión de proyectos no estructurada porque tampoco tenemos un nivel de proyectos muy... muy alto ¿no? Entonces pues sí que los proyectos tienen asignados eh... pues eh... y son seguidos por... por su presupuesto. Tienen sus... sus eh... están calendados, están presupuestados... está... tienen recursos asignados de personas, de subcontratación de... de... pues de todo tipo de dedicaciones y demás. Y calculamos nuestros... obviamente nuestros costes y nuestra... y... cómo van los proyectos de esa menara ¿no? pero no están de una manera estructurada ¿no? No sé si se...</p> <p>Juan: Sí. No se sigue un estándar o una metodología de...</p> <p>José Javier: No estamos utilizando una metodología. Hombre, pues obviamente pues lo que es la mano de obra pues la estamos imputando. Eh... los costes, vuelvo a repetir, los costes del proyecto a cada proyecto, tanto de subcontratación como gastos corrientes o... o todo lo que se... y aquí hay poco... pocas cosas más.</p> <p>Juan: Hmmm.</p> <p>Vale.</p> <p>¿Cuáles serían los pasos desde que se plantea la idea de... o se planteara la idea de... hacer, implantar un plan de mejora de gestión por proyectos hasta que se tomara la decisión definitivamente? Sería un proceso digamos corto, largo, quiénes participarían...</p> <p>José Javier: Bueno, en nuestro caso digamos sería un proceso corto... eh...</p>		<p>GESTIÓN DE PROYECTOS BÁSICA SEGÚN METODOLOGÍA PROPIA, SIN SEGUIR ESTÁNDARES O MODELOS</p> <p>PROCESO CORTO E INTERNO QUE SE</p>	<p>CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS_CONCRETOS.POCO</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>sería un proceso corto y estaría... estaría mot... motivado porque tuviéramos un número de proyectos que tuviéramos que gestionar. Un número de proyectos ya... pues... pues que ya no pudiéramos llevarlo de una manera más... eh... manual ¿no?</p> <p>Juan: Hmmm.</p> <p>José Javier: Más, más... no manual. Más... sin me... menos metodológica. Yo creo que estaría un poco... unida a la eficiencia ¿no? Tendríamos que buscar algún proceso de gestión por proyectos eficiente para ser más eficientes. Sin más.</p> <p>Juan: Perfecto. Y el proceso, siendo corto... sería... ¿cuál sería? ¿Una decisión persona? ¿de órgano co... colegiado?... ¿un estudio previo y luego una toma de decisión?</p> <p>José Javier: No. Yo creo que lo podríamos hacer en un momento, eh... Por propia motivación interna ¿no? O sea, quiero decir que. Toda decisión interna... oye, pues oye... vemos esta necesidad y lo hacemos.</p> <p>Juan: ¿A nivel de Dirección del Centro de Promoción?</p> <p>José Javier: Sí.</p> <p>Juan: Bien.</p> <p>José Javier: Bueno, tienes que tener en cuenta que esto es lo que es ¿no? Aquí hay proyectos que se... que... que empiezan y terminan en un año. Y va y viene gente... y van y... vienen recursos a los proyectos, se van... Quiero decir, no es un... una gestión por proyectos eh... una gestión por proyectos de una gran variedad y continua ¿no? No este... no tiene un tran-tran que puede ser una empresa como Fagor Arrasate que hace... pues tiene un... distintos proyectos, pedido... pero muchos y va desde el diseño, la... la esto hasta... hasta el montaje y puesta en marcha</p>		<p>DESENCADENARÍA SI EL VOLUMEN DE PROYECTOS AUMENTARA</p> <p>OBJETIVO INCREMENTAR EFICIENCIA</p> <p>DECISIÓN INTERNA Y RÁPIDA</p> <p>PROYECTOS VARIADOS Y DE CORTA DURACIÓN</p>	<p>PROCESO.DURACIÓN.CORTO</p> <p>CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA</p> <p>PROCESO.ESTRUCTURADO.NO</p> <p>PARTICIPANTES.INTERNOS.DIRECCIÓN</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>¿no? Es un proyecto completo ¿no? Esto también serían proyectos completos pero aquí estamos basados mucho en la subcontratación y en la... pues en nuestra propia mano de obra y en un time-to-market lo más corto posible.</p> <p>Juan: ¿Qué herramientas o técnicas en la toma de decisión se utilizarían?</p> <p>José Javier: Pfff... ahí me...</p> <p>Juan: Por poner ejemplos, eh... a la hora de decidir si lo hacemos o no se tendría en cuenta mucho el coste de implantación... se haría un análisis más bien cualitativo en base a benchmarking en comparación con otras empresas...</p> <p>José Javier: Ah, bueno, sí... sí, criterios... sí, sí, que los criterios de selección los que he comentado antes.</p> <p>Juan: Pero digo de implantación de... del plan de mejora ¿eh?</p> <p>José Javier: Ah, ¿del plan de mejora?</p> <p>Juan: O sea, estamos, estamos decidiendo si implantamos un... una mejora en nuestra gestión de proyectos.</p> <p>José Javier: ¿Qué criterios?</p> <p>Juan: ¿Qué herramientas? ¿Qué herramientas se...? O sea, ¿cómo se tomaría la decisión? ¿qué técnicas se... se utilizarían? ¿sería más bien una re... una reuni... una reunión, lo hablamos, lo tenemos en cuenta y ya está?...</p> <p>José Javier: Sí, una, una cosa así.</p> <p>Juan: ... ¿con qué input o con qué información de partida para la toma de decisión? Eso es, eso es lo que busco o sea ver aquí.</p> <p>José Javier: Un poco... consensuar un poco con el... con el equipo... el</p>		<p>CONSENSUAR CON EL EQUIPO LA</p>	<p>TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.NINGUN</p>	<p>Código inicialmente no previsto en la lista</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>implantarlo ¿no? La necesidad, ver la necesidad de tener un... un sistema de gestión por proyectos. Que eso además eh... en la medida de que vamos pues... necesitándolo eso se... se ve ¿no? No hace falta ni...</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>José Javier: ... que estamos en el límite...</p> <p>Juan: Bien, eh... puede que parezca la pregunta un poco repetitiva. Me centro en la parte final. Describa los diferentes pasos (duración, participantes y respectivos roles, ...) del proceso de toma de decisión sobre este asunto e indique, que es la parte igual más interesante ahora, si esta toma de decisión diferiría de procesos de toma de decisión sobre temas análogos. O sea, si en vez de implantar una mejora de gestión por proyectos pues implantar un sistema de calidad de otro tipo, o implantar una nueva metodología de trabajo de cualquier otra índole.</p> <p>José Javier: Hmmm... Hombre, eh... pues... desde implantar alguna otra metodología va a depender mucho también de los medios que necesitemos, medios económicos para realizarlo. Yo creo que ese es el que... lo que simplificaría la toma de decisión ¿no?</p> <p>Juan: Pero, ¿en principio sería una toma de decisión parecida, análoga de esto a otro tipo de toma de decisiones... o sea, los criterios de toma de decisiones serían los mismos?</p> <p>José Javier: La selección de los proyectos no sigue esa... esa... nosotros ya tenemos estructurada cómo seleccionar proyectos y desde luego no sería tan sencillo... bueno, tan sencillo, sí que es sencillo... lo que no es eh... no es... sería tan... tan fácil de implementar ¿no?</p>		<p>DECISIÓN</p>	<p>A</p> <p>CRITERIOS.COSTE. EUROS</p> <p>PROCESO.SIMILIT UD_TEMAS_ANÁL OGOS.DIFERENTE</p>	<p>inicial de Hypothesis coding.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Juan: Hmm, vale.</p> <p>José Javier: No sé si...</p> <p>Juan: Bien. Tras analizar y deliberar sobre el asunto, ¿la decisión finalmente sería individual de una persona o colectiva de algún órgano dentro del centro de promoción?</p> <p>José Javier: La decisión sería consensuada... eh... porque si no no se puede llevar a cabo. El que... Pero... lo, lo mismo que los proyectos sí que tiene que ir al... a los comit.... al comité de promoción... yo entiendo que este tipo de mejora lo podríamos hacer por motivación interna. Vamos, por decisión interna. Pero consensuada claro.</p> <p>Juan: Muy bien, perfecto.</p> <p>José Javier: Con el equipo. No hay manera de hacerlo...</p> <p>Juan: Sí, pero dentro del centro de promoción sin necesidad de escalarlo....</p> <p>José Javier: Sí, interna, sí.</p> <p>Juan: Vale, esta no aplica...</p> <p>Bien.</p> <p>Bueno, pues antes de que pasemos al bloque de preguntas sobre conocimientos y experiencias previas en Gestión por proyectos, ¿quiere usted añadir algo más sobre el proceso de toma de decisión?</p> <p>José Javier: No.</p> <p>Juan: Muy bien. Entonces A continuación le preguntaré sobre los conocimientos y las experiencias previas sobre la implantación de procesos de mejora de Gestión por</p>		<p>"LA DECISIÓN SERÍA CONSENSUADA"</p>	<p>DECISOR.GRUPO</p> <p>PARTICIPANTES.IN TERNOS.DIRECCIÓN</p>	<p>Verbatim o InVivo coding (cita literal)²⁴ en columna Structural Coding ya que sintetiza lo esencial del comentario.</p>

²⁴ InVivo Coding es otro método de codificación de los descritos por (Saldana, 2012).

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>proyectos para tomar esto... para tomar esta decisión.</p> <p>¿Qué formación en Gestión por proyectos tiene usted? Distinguiendo la gestión por proyectos, de programas, de la carteras de proyectos, especificando a poder ser cursos, duración, lugar, cuándo se recibió dicha formación, ...</p> <p>José Javier: Pues... hombre, la formación específica en gestión por proyectos...</p> <p>Juan: Sí.</p> <p>José Javier: ... pues como tal la que haya podido recibir en... en el máster y en la... la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales. Es todo lo que... y luego el haber participado en proyectos.</p> <p>Juan: Sí, la siguiente pregunta precisamente va sobre experiencia. ¿Qué experiencias previas en Gestión por proyectos... distinguiendo gestión de proyectos de cartera de... de proyectos de programa de proyectos.</p> <p>José Javier: Pues la gestión directa en algunos proyectos.</p> <p>Juan: La experiencia del día a día ¿no?</p> <p>José Javier: Del día a día.</p> <p>Juan: Como... responsable de organización obviamente. Pero previamente ¿igual también como responsable de proyectos concretos? ¿Ha sido gestor de proyectos?</p> <p>José Javier: No, no. Como tal he participado en algún proyecto eh... pues de implantación de algún... pues de un... instalación industrial... una fábrica. Pues, pues, la primera fábrica, una fábrica en... pues en Marruecos, por ejemplo. Pero... desde... quiero decir, no el responsable aquí en Mondragón si no el responsable allí.</p>		<p>SIN FORMACIÓN ESPECÍFICA EN GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>FORMACIÓN_PRE VIA.NINGUNA</p> <p>EXPERIENCIA_PRE VIA.PROYECTOS.P OCA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Juan: Hm... Perfecto, bien. Las siguientes preguntas pretenden conocer su conocimiento y experiencia en mejores prácticas y modelos de madurez en Gestión por proyectos así como el nivel que, a su entender, tiene la organización... eh, pues si hoy se tuviera que plantear mejorar un plan de mejora.</p> <p>En primer lugar, antes de la toma de decisión, ¿en qué grado conoce usted algún modelo concreto de madurez en gestión por proyectos?</p> <p>José Javier: La teoría no...</p> <p>Juan: Hmm... Perfecto. Entiendo que la siguiente pregunta tampoco pero por si acaso. ¿Había... ha realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión por proyectos?</p> <p>No. Bien.</p> <p>A continuación le voy a preguntar sobre otros sistemas de gestión, como por ejemplo ISO, Lean, o similares. ¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión? A poder ser especificando cursos, duración de los mismos, lugar...</p> <p>José Javier: Pues, eh... pues, muy poquito. La única igual en su momento, la implantación de... dentro de la... no me acuerdo muy bien la verdad, pero dentro de lo que era la ISO el modelo de gestión del... de... creo... el del... el modelo de gestión del riesgo de clientes o algo así.</p> <p>Juan: Hmm... Muy bien.</p> <p>José Javier: No recuerdo exactamente muy bien pero sí que se hizo algo que estaba dentro de la ISO 9000...</p> <p>Juan: Una ISO.</p> <p>José Javier: Una ISO.</p>		<p>NO DIAGNÓSTICO</p> <p>CONOCIMIENTO SUPERFICIAL DE LA ISO</p> <p>PARTICIPACIÓN NO PRINCIPAL EN IMPLANTACIÓN ISO</p>	<p>MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO</p> <p>ISO.FORMACIÓN. POCA</p> <p>ISO.EXPERIENCIA. POCA</p>	<p>Código inicialmente no previsto en la lista inicial de Hypothesis coding.</p>

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Juan: Perfecto. En cuanto a experiencias de otros terceros, detalle qué conocimientos tenía usted o tiene usted sobre experiencias de otros, de terceros, en llevar a cabo planes de mejora de Gestión por proyectos. Indique por, por fav... eh, indique cuál es su percepción sobre el balance final de dichas otras experiencias. Si dichas otras experiencias han sido positivas, neutras, negativas.</p> <p>José Javier: No, ahí, no...</p> <p>Juan: Muy bien. Y del mismo modo respecto a otros sistemas de gestión, por ejemplo de calidad, detalle qué conocimiento tiene usted sobre experiencias de terceros en llevar a cabo planes de mejora en otros sistemas de gestión. Indique su percepción sobre si el balance es positivo, neturo negativo...</p> <p>José Javier: Tampoco te puedo ayudar.</p> <p>Juan: Muy bien. Finalmente ¿cómo describiría usted... describiría usted su percepción a priori, en el momento actual, respecto a la implantación de un plan de mejora de Gestión por proyectos en esta organización, en su organización?</p> <p>José Javier: ¿Cómo describiría...?</p> <p>Juan: Su percepción... sí. Pues, si es positiva, o... no, neutra, o más bien negativa. No, no le parece que sea algo conveniente.</p> <p>José Javier: Ah, yo creo que podría ser positiva.</p> <p>Juan: Muy bien.</p> <p>José Javier: Dependiendo del nivel de proyectos que...</p> <p>Juan: Sí, lo que decíamos. Perfecto. Lo mismo pero respecto al resto de participantes en la toma de decisión. Hemos dicho que sería consensuada.</p>		<p>PERCEPCIÓN POSITIVA</p>	<p>PERCEPCIÓN_PRE VIA.TERCEROS.GP. NINGUNA</p> <p>PERCEPCIÓN_PRE VIA.TERCEROS.OT ROS_SISTEMAS.NI NGUNA</p> <p>PERCEPCIÓN_PRE VIA.ENCUESTADO. GP.POSITIVA</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>Eh... pues bueno, si me puede dar algún tipo de información sobre si tienen conocimientos o formación en gestión por proyectos, o experiencia en gestión por proyectos, o bueno, en otros sistemas de calidad similares.</p> <p>José Javier: Pues, pues... eh... personas que están aquí trabajando, en el equipo tienen experiencia en gestión por proyectos. Porque de donde vienen han gestionado por proyectos.</p> <p>Juan: O sea, experiencia en otras organizaciones. Y aquí entiendo que también.</p> <p>José Javier: Bueno, otras organizaciones que son todas de nuestro ámbito.</p> <p>Juan: Sí, sí, sí, pero vamos, previa al centro de promoción.</p> <p>José Javier: Sí.</p> <p>Juan: Muy bien. Bueno.</p> <p>A continuación comenzamos el tercer y último bloque de preguntas de la entrevista, que versa sobre los factores que se considera... considerarían así como su importancia en la toma de decisión final.</p> <p>Indique por favor cuáles serían los factores o criterios que se tendrían en cuenta durante el proceso de toma de decisión. Lo más importante. Antes hemos comentado un poquito de esto pero... una pregunta ahora un poco más concreta.</p> <p>José Javier: ¿La toma de decisión de implantar...?</p> <p>Juan: Vamos a implantar un plan de... unas mejores prácticas en la gestión de por ejemplo de la cartera de proyectos.</p> <p>José Javier: Entiendo que sería eh... los proyectos... el número de proyectos y</p>		<p>PERSONAS CON EXPERIENCIA EN GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>EXPERIENCIA_PRE VIA.PROYECTOS.B ASTANTE_O_MUCHA</p>	
<p>José Javier: Entiendo que sería eh... los proyectos... el número de proyectos y</p>		<p>EQUILIBRIO ENTRE COSTE DE</p>	<p>CRITERIOS.COSTE. EUROS</p>	

TRANSCRIPCIÓN	CÓDIGOS PRELIMINARES	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
<p>el coste ¿no? de la implantación. El equilibrio entre ambos.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>José Javier: Que, estructurar algo siempre es más eh... eficiente pero también requiere de...</p> <p>Juan: De un esfuerzo.</p> <p>José Javier: ... de un esfuerzo que tiene que estar compensado por el número de proyectos que vamos a gestionar.</p> <p>Juan: Ya. Por entender. El número de proyectos, estamos asu... asumiendo que el número de proyectos cuanto mayor sea mayor es la ineficiencia, entonces el beneficio que sería la eficiencia ¿no? sería una especie de coste/beneficio siendo el beneficio la eficiencia en este caso ¿no?</p> <p>José Javier: Eso es, eso es, eso es.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>Perfecto.</p> <p>Vale. La siguiente pregunta es sobre ordenar los factores mencionados pero entiendo que siendo ese el principal pues lo dejamos como único.</p> <p>Esta no aplica... y...</p> <p>Bueno, pues ya hemos completado. Entonces, con esto ya hemos completado el cuestionario de la entrevista. Si tiene usted algún otro comentario adicional o algún... alguna otra cosa que quiera añadir.</p> <p>José Javier: Bueno, no sé. Espero haberte ayudado con lo poquito que hacemos aquí.</p>		<p>IMPLANTACIÓN Y BENEFICIO ESPERADO, SIENDO EL BENEFICIO DEPENDIENTE DEL NÚMERO DE PROYECTOS</p>	<p>CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA</p>	

Juan: Don José Javier, permítame agradecerle de nuevo mucho su participación. Ha sido usted muy amable. Muchas gracias.

José Javier: Muy bien.

==== *FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN Y CODIFICACIÓN* ====

ANEXO IV – Detalle de la codificación de patrones

ANEXO IV - Pregunta 1ª

Pero antes de empezar con los tres bloques necesito saber si ha tenido usted alguna experiencia en la toma de decisión sobre este asunto. ¿Ha participado usted alguna vez en la toma de decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos en la organización?

ENTREVISTADO (S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: Bueno nosotros... yo provengo de una actividad de consultoría que desarrolla LKS consultores y ahí precisamente teníamos una línea de servicios de implantación de técnicas avanzadas de gestión de proyectos en casa de los clientes. Fundamentalmente eran digamos técnicas ligadas al desarrollo de productos pero bueno podía ser también para el resto de ejemplo. ¹ O sea, era una venta de servicios de consultoría en la implantación de técnicas de gestión de proyectos.</p> <p>Juan: En el marco de ISEA se ha pasado por ...</p> <p>Mikel: No. En ISEA lo que hacemos es... básicamente lo que gestionamos son los proyectos de lanzamiento de nueva directivas empresariales en el seno de la división y en el seno de la corporación. Pero digamos... lo que hacemos es una dinámica muy específica de mejora de los planes de negocio.</p>	<p>ENTREVISTAD O APORTA LA VISIÓN DE UN CONSULTOR EXTERNO</p> <p>PROYECTOS DE LANZAMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS</p>		
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	<p>C-C: Sí.</p>			
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Leire: Si yo participé pues ya es hace unos cuantos años, la verdad. Estamos hablando de hace 8 ó 9 años... sí. Yo directamente decidir que se diera la formación de Prince2 a todo el colectivo no, no fue mi decisión. Fue algo que inicialmente vino definido por el grupo, Deutsche Post y sobre el que el que cada país empezó a desarrollar su propio procedimiento de gestión de proyectos.</p> <p>Juan: Hmmm. Luego vamos a elaborar un poquito más sobre cómo fue el proceso. Vamos en principio has participado en un proceso de estos, aunque no hubiera sido como decisor final.</p> <p>Leire: Ah, sí, sí, sí, participar sí, si, si, si, si... sí, sí.</p>	<p>DECISIÓN FIJADA POR EL GRUPO (DEUTSCHE POST)</p>	<p>IDEA.INTERNA GRUPO</p>	

	<p>Gorka Azurmendi: Sí, si... hubo... hubo muchos debates, en aquella época. Era un cambio muy fuerte, era un cambio muy fuerte para toda la organización.</p> <p>Juan: ¿Hace cuantos años?</p> <p>Leire: ¿Ocho o nueve años?</p> <p>Gorka: Mira el 2003 creo que fue o 2004... por ahí.</p> <p>Leire: Sí, sí. Coincidió con la integración... con la fusión de... de lo que era en su día Gipuzcoana y DHL, que las dos habían sido compradas por Deutsche Post. Entonces hubo un momento de desconocimiento.</p> <p>Gorka: Y Danzas también, ¿no? Y Danzas. Eso, las tres.</p> <p>Leire: Y Danzas, sí, y Danzas. O sea, Deutsche Post compró tres compañías en España. D... esto Gipuzkoana, DHL Venta nacional [¿??] y Danzas. Entonces fue un momento de integración en el que teníamos que, pues bueno, llegar a un acuerdo de cómo teníamos que funcionar. Entonces el grupo propuso hacerlo a través de una gestión de proyectos y... y bueno, y eso permitió darle transparencia eh... a... a todo lo que se estaba haciendo en la organización.</p> <p>Gorka: Eso es. Sí, que no trabajara cada uno a su manera. Cada uno tenía su método y su forma de trabajar y claro, pues si hubiera seguido igual hubiera sido inmanejable aquello. Entonces hacía falta un marco común.</p> <p>Leire: Un marco común para...hmmm</p> <p>Gorka: Eso es.</p>	<p>CAMBIO MUY FUERTE PARA TODA LA ORGANIZACIÓN</p> <p>MOMENTO DE INTEGRACIÓN DE TRES COMPAÑÍAS EN EL QUE LA GESTIÓN POR PROYECTOS FUE EL MEDIO PARA INTEGRAR Y DAR VISIBILIDAD</p>	<p>MOTIVACIÓN INTERNA</p>	
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Sí.			
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	José Javier: No.			
PATTERN CODING:	<p>[PARA ESTA PRIMERA PREGUNTA NO APLICA LA IDENTIFICACIÓN DE UN PATRÓN COMÚN A LOS CÓDIGOS]</p> <p>NOTA: Es interesante resaltar que entre las cinco entrevistas se obtiene un arco de perspectivas variadas sobre el proceso de decisión (consultor externo, participante directo, espectadores cercanos, participante directo, potencial participante directo).</p>			

ANEXO IV - Pregunta 2ª

Como decíamos antes, las preguntas de este primer bloque van dirigidas a conocer cómo fue el **proceso de toma de decisión** sobre si llevar (o no) a cabo un plan de mejora de Gestión Por Proyectos. ¿De dónde surgió la idea? ¿Quién llevó la iniciativa a la Alta Dirección?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHE SIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: Bueno, nosotros lo que hacíamos era... bueno, digamos era a petición de los clientes nosotros desarrollábamos una práctica de marketing en este caso orientada sobre aplicaciones de prácticas de gestión y específicamente sobre gestión de proyectos. Entonces bueno, era a petición de los clientes que nosotros incorporábamos esas prácticas en sus empresas.</p> <p>Mikel: Básicamente la interlocución venía de departamentos de gerencia y departamentos de innovación o I+D. En algunos casos podían venir de planificación estratégica.</p>	<p>MARKETING Y VENTA DE IMPLANTACIÓN DE PLANES DE GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>INTERLOCUCIÓN CON CONSULTORA POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN</p>	<p>IDEA.EXTERNA.CONSUMIDOR</p> <p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p>	<p>Se supone que al vender los servicios habría ocasiones en que LKS sería quién ha iniciado / lanzado la iniciativa de implantar en sus clientes el plan de mejora de gestión por proyectos.</p>
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	<p>C-C: De dónde en cuanto a... si es Dirección o si es... sí, sí. Al final viene de Dirección una vez realizado una reflexión estratégica interna.</p> <p>C-C: Una persona en concreto no. Yo creo que fue la propia reflexión estratégica que se hizo aquí por la que... llevó a tomar esa decisión, ¿no? Y de alguna manera ordenar pues los distintos procesos eh... que llevaban funcionando desde hacía muchos años aquí ¿no? en la casa. ²Y al final pues un poquito romper también un poco pues con lo que contaba antes de la pues, pues quizás esos departamentos más jerarquizados y poco trasversales con los que llevábamos trabajando hasta entonces.</p>	<p>CONSECUENCIA DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN</p> <p>OBJETIVO ORDENAR PROCESOS Y MEJORAR COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS ("TRASVERSALIDAD")</p>	<p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p> <p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p>	
Leire Etxetxikia,	Leire: Del grupo, sí. Bueno, yo creo que nos hubiera llevado incluso nosotros		IDEA.INTERNA	

<p>Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)</p>	<p>internamente a hacer eh... sí, cierta gestión por proyectos..</p> <p>Gorka: Bueno, en aquella época también teníamos... teníamos unos consultores por aquí, también. Que también un poco nos llevaban hacia aquel camino... eh... ¿no?</p> <p>Leire: Sí, sí, sí, sí, sí. Accenture estuvo participando, sí.</p> <p>Gorka: Bueno, también un poquito Accenture y todos estos. Y también nos decían, jé pero esto... podíamos hacer esto... y tal. Bueno, había mucho debate abierto. Pero yo creo que el grupo igual... el primer un poco así, ¿no?</p> <p>Leire: En primera instancia fue desde luego el grupo. Y ninguna de las divisiones tenía una gestión por proyectos robusta.</p> <p>Gorka: Eso es. Sí, sí.</p> <p>Leire: Entonces lo cierto es que yo creo que fue región la que principalmente movió el tema. Lo que pasa... la verdad es que era la única forma de dar transparencia a todo lo que estábamos haciendo en ese momento ¿eh?</p> <p>Gorka: Y región tenía un equipo muy fuerte en aquella época ¿eh? Tenía un equipo, me acuerdo...</p> <p>Leire: Cuando hablamos región es gente de... de Europa.</p> <p>Gorka: Gente que llegaba a unos límites de gestión por proyectos, luego podemos hablar, o sea, de la letra pequeña, muy exigentes... muy exigentes que luego se fue marcha atrás porque aquello era... teóricamente correcto pero prácticamente complicado hacerlo. El control de los hitos y... pff... aquello era la bomba.</p> <p>Leire: ¿Aquí? Eh... yo creo que en ese momento fuisteis Esteban y tú... ¿no? Al comienzo, comienzo.</p> <p>Gorka: Sí, sí.</p> <p>Leire: El inicio en la parte de gestión de proyectos lo llevaba el departamento que en su día se llamaba integración. Y hay una persona que se llamaba Esteban Salegui que yo creo que es cuando... cuando se empezó.</p> <p>Gorka: Sí. Aquello que le vino... porque él... claro, porque el departamento de integración regional, que le contactó a Esteban que era el departamento de integración local.</p> <p>Leire: Local.</p> <p>Gorka: Que luego cambió de nombre. Integration Department pasó a ser Portfolio Management y...</p> <p>Leire: Y luego ahora Business Development, eso es.</p> <p>Gorka: Eso es.</p>	<p>PARTICIPACIÓN DE CONSULTORES</p>	<p>RNA.GRUP O</p>	
<p>Edorta Pérez (Spyro)</p>	<p>Edorta: Hemos implantado dos mejoras de gestión de proyectos. La primera la</p>	<p>EMPRESA CON</p>		<p>No responde</p>

	<p>llevamos a cabo hacia el año 2006 2007 que es cuando decidimos implantar el CMMI nivel 2 y surgió porque queríamos seguir un estándar en cuanto a la gestión por proyectos. Teníamos una metodología propia y entendíamos que si había estándares a nivel internacional pues algo tendrían y nos podrían aportar.</p> <p>Tras meternos con el CMMI 2, después de implantarlo y obtener la certificación del mismo vimos que... que era demasiado grande para nuestros proyectos. Nosotros tenemos proyectos de tamaño medio. Podemos estar hablando de... no sé si llegarán a 500 horas, no creo que pasen de ahí, y el CMMI tenía demasiados formalismos, demasiados requisitos, que hacía que para nosotros no fuesen del todo adecuado. Con lo cual en vez de adoptar el CMMI al 100% lo que hicimos fue adaptarlo a nuestras necesidades.</p> <p>Posteriormente hacia el año 2010 2011 conocimos el modelo PMP, bueno lo conocíamos de antes, la metodología, y en el año 2012 formamos a 2 personas de la organización en el PMP una de las cuales se certificó y el año pasado formamos a otras dos personas en este modelo, y creamos un grupo de personas, un equipo de trabajo para definir la gestión por proyectos en CTI basándonos en el PMBoK y ahí estamos.</p> <p>Juan: hmmm. Bien. ¿Quién llevó la iniciativa a la Alta Dirección? Edorta: La Directora de Proyectos.</p>	<p>EXPERIENCIA EN IMPLANTAR DOS PROCESOS DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROYECTOS, CMMI NIVEL 2 Y PMI</p> <p>INICIATIVA DE LA DIRECTORA DE PROYECTOS</p>	<p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p> <p>PARTICIPANTES.INTERNO.SPONSOR_IDEA</p>	<p>directamente a la pregunta planteada.</p>
<p>José Javier Martínez (Fagor Promoción)</p>	<p>José Javier: En el caso concreto nuestro... eh... podría surgir la... bueno, surge la idea del propio necesidad del centro de seleccionar los proyectos que va a abordar y del propio comité de promoción en el que... en el que se van a validar o en el que se van a seleccionar.</p> <p>José Javier: El Comité de Promoción es un órgano en el que están los directores de promoción e innovación de las cooperativas del grupo Fagor y que es un órgano en el grupo Fagor donde se... se evalúan los proyectos que se van a abordar, se seleccionan y se aprueban los presupuestos de los mismos... y se siguen los proyectos.</p>	<p>LA IDEA SURGIRÍA DE LA NECESIDAD INTERNA DE MEJORAR LA SELECCIÓN DE PROYECTOS</p>	<p>IDEA.INTERNA.DIRECCIÓN</p>	
<p>PATTERN CODING:</p>	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA INTERNA 			

ANEXO IV - Pregunta 3ª

¿Cuáles cree que fueron las circunstancias que motivaron a la empresa a plantearse si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESES CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Yo creo que el factor fundamentos que ellos integraban era, bueno pues una... un rediseño de sus prácticas de gestión. ^{1, 2} Bueno en algunos casos... bueno pues que estas empresas ya habían desarrollado implantación de técnicas de rediseño de procesos y bueno, para lo que era específicamente algunas iniciativas de carácter estratégico precisaban implantar la gestión por proyectos.	MEJORA EFICIENCIA EN PROYECTOS ESTRATÉGICOS	MOTIVACIÓN INTERNA	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¹ Una persona en concreto no. Yo creo que fue la propia reflexión estratégica que se hizo aquí por la que... llevó a tomar esa decisión, ¿no? Y de alguna manera ordenar pues los distintos procesos eh... que llevaban funcionando desde hacía muchos años aquí ¿no? en la casa. ² Y al final pues un poquito romper también un poco pues con lo que contaba antes de la pues, pues quizás esos departamentos más jerarquizados y poco transversales con los que llevábamos trabajando hasta entonces.	OBJETIVO ORDENAR PROCESOS Y MEJORAR COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS (“TRASVERSALIDAD”)	MOTIVACIÓN INTERNA	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: Hombre yo creo que obligaba a... daba transparencia y obligaba a toda la gente a sentarse y a establecer bien cuál era el objetivo eh... a acordar conjuntamente... era la base para acordar conjuntamente cuáles eran las siguientes cosas que se iban a llevar a cabo. Y cuáles eran los beneficios y los costes de esa... de esa... de ese desarrollo, de esa puesta en marcha o ese proyecto en definitiva. Juan: ¿De integración? Leire: De integración. Gorka: Sí. Leire: Inicialmente era... básicamente proyectos de integración. Gorka: Bueno, de... de hecho efectivamente, claro, es que estamos recordando mucho, pero efectivamente el 70-80% o el 90% de los proyectos eran proyectos de integración. Leire: De integración. Sí, sí. Gorka: Y claro, aquellos grandes proyectos había que llevarlos no en cada país como quisiera, si no de una manera concreta. Juan: Claro.	GESTIÓN POR PROYECTOS COMO MEDIO PARA FACILITAR LA COLABORACIÓN E INTEGRACIÓN DE DIFERENTES EMPRESAS	MOTIVACIÓN INTERNA	

	<p>Leire: Entonces había una parte que proponía... en los proyectos globales, proponía región como función y nosotros seguíamos sus pautas y de hecho recibíamos en su día BRs y detalles....</p> <p>Gorka: Esas historias, eso es.</p> <p>Leire: Y luego también había proyectos locales que ya empezamos a gestionar entonces nuestra propia cartera sobre la que manejábamos.</p> <p>Gorka: Eso es.</p>			
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: Había cosas que se nos escapaban en los proyectos, y se nos siguen escapando, sobre todo relacionadas con el alcance del p[???] Una cosa que nos ha ayudado bastante de la metodología PMP es definir en el documento de alcance al inicio del proyecto y dársela a firmar junto con la oferta al cliente. Entonces cuanto más centres ese documento menos problemas tendrás a posteriori. Somos empresa de servicios y todo lo que no esté atado queda a interpretación de las partes. Entonces eso al final o lo acabas perdiendo a través del servicio porque lo tienes que dar o acabas perdiendo en satisfacción del cliente porque acaba cabreado. Entonces bueno, ese fue uno de los... de los motivos. Y la mejora como siempre, [???] una metodología que entendemos que nos puede aportar. La analizamos y si la consideramos adecuada pues la implantamos.</p>		MOTIVACIÓN INTERNA	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>José Javier: Hombre, la necesidad de mejo... de mejorar o de implantar la gestión por proyectos estaría en... pues en la necesidad de seleccionar aquellos proyectos dado que... eh... como centro de promoción tenemos una... unos niveles de financiación que son los que son... es decir, hay financiación pero no hay...</p> <p>José Javier: ... limitada... pues el poder seleccionar con los criterios que nosotros consideramos eh... pues, eh... con unos criterios de selección de proyectos que impacten aquellas eh... aquellos pues... aquellas objetivos que pueden ser los más eh... o los más relevantes que podamos tener. Dicho de otra manera, nosotros tenemos un objetivo que es la generación de empleo como algo... algo relevante. Luego hay otra serie de criterios que pueden ser tecnológicos, que pueden ser financieros, que pueden ser de... de distintos tipos para seleccionar si un proyecto se aborda o no se aborda ¿no? Entonces el que impacte a una generación de empleo, que sean tecnologías dominadas por las cooperativas del grupo o que tenga una integración el proyecto en toda la cadena de valor... o... que no exista riesgo de lo... deslocalización dado que queremos eh... crear empleo local, o... u otro tipo de criterios: ratios e inversión por empleo generado, o el time-to-market, o... tal. Entonces, esa es un poco el... eh... no sé me he perdido un poquito...</p>	LA MOTIVACIÓN SERÍA LA MEJORA EN LA SELECCIÓN DE PROYECTOS/EMPRESAS EN LOS QUE INVERTIR	MOTIVACIÓN INTERNA	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> MOTIVACIÓN INTERNA PARA INCREMENTAR EFICIENCIA 			

ANEXO IV - Pregunta 4ª

Detalle por favor la información de partida y/o conocimiento interno que se disponía.

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: ¿En estas empresas? El... la..., bueno, el conocimiento era muy genérico. Quiero decir, que era una necesidad que ellos identificaban para dotarse de unas prácticas más avanzadas en el ámbito de la gestión de nuevas iniciativas porque diseño de producto o de... o de desarrollo de las iniciativas estratégicas y a partir de ahí bueno, pues procuraban una asesoría externa.</p> <p>Mikel: ¹ Cuando nosotros empezamos a aplicar esto, sería hace diez años el conocimiento que existía por parte de los clientes era fundamentalmente de algunos software de gestión de proyectos. ² No existía digamos no estaba sistematizado... no había una difusión amplia de la gestión por proyectos. ³ Se asimilaba a la gestión de... de software de implantación de pues de algunos estándares como puede ser el Microsoft Project o lo que fuera ¿no?</p>	<p>CONOCIMIENTO PREVIO EN CLIENTES “GENÉRICO” (VAGO)</p> <p>DESCONOCIMIENTO REAL DE MODELOS, ESTÁNDARES Y MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN. POCO</p>	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	<p>C-C: Sobre Gestión Por Proyectos... ¿formación? ¿Quién...? Pero, pero, ¿de cuál es el proceso o sea de cómo se gestiona un proyecto o... ?</p> <p>C-C: No, no. Yo creo que no había. No había nadie... bueno con experiencia previa quizás pero no con formación en Gestión Por Proyectos. Pues eso de que, bueno, pues yo creo que no lo hemos llevado de una manera muy sistematizada posteriormente tampoco ¿no?</p>	<p>SIN FORMACIÓN EN GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>CONOCIMIENTO_PREVIO.NINGUNO</p>	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Leire: Ahí hubo una tanda que yo no me acordaba pero Gorka me lo ha refrescado que se hizo formación en Prince2 para bastante gente, en el país.</p> <p>Gorka: Sí, sí.</p> <p>Leire: Se hizo una... pero era formación no, no... ¿era externa o interna?</p> <p>Gorka: Era externa, externa.</p> <p>Leire: Era un externo que daba a DHL, a Deutsche Post.</p> <p>Gorka: A Deutsche Post. Eso es.</p> <p>Leire: O sea era una formación dada por un externo para colectivos de Deutsche Post de...</p>	<p>TRAS DECIDIR IMPLANTAR PRINCE2 SE DIO FORMACIÓN EN LA METODOLOGÍA</p>	<p>N/A</p>	<p>Ojo, la respuesta se refiere a formación en gestión por proyectos (Prince2) dada a posteriori, una vez tomada la decisión de implantar la metodología. No se</p>

	<p>de todo el... de todo el mundo. Y de España fueron....</p> <p>Gorka: Mucha gente de Informática porque estuvo muy involucrado. Y de aquí pues ya fue un grupo... pues 10 ó 15 personas ya irían. Personas o así que... Hombre, era un momento de integración. ¿Qué pasaba? Pues cada uno... pues era... cada empresa tenías un popurrí. Había gente más experta, otros menos... Era también un momento en que se había... gente de fuera. O sea, había gente que venía de fuera. Alguno con más experiencia, otros con menos. Y era un poco un momento de cambio. Tenías un poco de todo.</p> <p>Leire: Sí. Yo en ese momento no estaba de responsable de departamento. Yo en ese momento era una de... una pata digamos. De la parte de Operaciones yo me encargaba de los proyectos de operaciones. Por eso Gorka se acuerda más de... yo no fui a la formación de Prince2, yo no tengo esa formación. Pero sí que es verdad que fue mucha gente... el grupo le metió digamos...</p> <p>Juan: Invirtió.</p> <p>Leire: Invirtió en formar a gente, sí.</p>			refiere a la formación “de partida y/o conocimiento interno de que se disponía”
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: Sobre CMMI no conocíamos absolutamente nada. Fue una propuesta que nos vino a través de GAIA, que es el cluster de empresas de informática y tecnología del País Vasco. Entonces tras analizarlo nos pareció interesante y nos metimos ahí. Y sobre el PMP llevábamos años dándole vueltas al tema. La conocíamos de... de bibliografía y demás, de mirar por internet y aquí pues había poco... poco o nada en cuanto a esta metodología. El primer curso del que tuvimos conocimiento se desarrolló con la Universidad de Mondragón. Que lo conocimos y luego a raíz de ahí nosotros empujamos a GAIA a dar una formación a las empresas del sector [??] hacerlo aquí, en San Sebastián. Entonces a raíz de nuestra propuesta y empuje del Gerente en GAIA conseguimos que se hiciese esa formación. Es decir llevábamos años detrás de esta tecnología, nos parecía interesante y en cuanto tuvimos oportunidad nos adentramos en ella.</p>		<p>CONOCIMIENTO_PREVIO.NINGUNO</p> <p>IDEA.EXTERNA.ASOCIACIÓN</p> <p>CONOCIMIENTO_PREVIO.ORGANIZACIÓN.POCO</p>	<p>CMMI nada</p> <p>Código no inicialmente previsto para Hypothesis coding NOTA: la idea viene de fuera de la organización y no directamente de la directora de proyectos</p> <p>PMI poco</p>
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>José Javier: Hombre, eso es varia. Nosotros en estos momentos eh... llevamos proyectos, lo que pasa es que no... y ah... probablemente llevamos una gestión de proyectos no estructurada porque tampoco tenemos un nivel de proyectos muy... muy alto ¿no? Entonces pues sí que los proyectos tienen asignados eh... pues eh... y son seguidos por... por su presupuesto. Tienen sus... sus eh... están calendados, están presupuestados... está... tienen recursos asignados de personas, de subcontratación de... de... pues de todo</p>	<p>GESTIÓN DE PROYECTOS BÁSICA SEGÚN METODOLOGÍA PROPIA, SIN SEGUIR</p>	<p>CONOCIMIENTO_PREVIO.INDIVIDUOS.CONCRETOS.POCO</p>	

	<p>tipo de dedicaciones y demás. Y calculamos nuestros... obviamente nuestros costes y nuestra... y... cómo van los proyectos de esa manera ¿no? pero no están de una manera estructurada ¿no? No sé si se...</p> <p>José Javier: No estamos utilizando una metodología. Hombre, pues obviamente pues lo que es la mano de obra pues la estamos imputando. Eh... los costes, vuelvo a repetir, los costes del proyecto a cada proyecto, tanto de subcontratación como gastos corrientes o... o todo lo que se... y aquí hay poco... pocas cosas más.</p>	ESTÁNDARES O MODELOS		
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESCASO CONOCIMIENTO PREVIO SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS 			

ANEXO IV - Pregunta 5ª

¿Qué pasos se siguieron desde que se eleva la iniciativa para su consideración hasta que se toma la decisión definitivamente?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: Bueno, esto por parte de los clientes lo que ellos desarrollaban era una decisión que era primero pues búsqueda de asesorías que estuviesen implantando este tipo de técnicas y después bueno pues ellos adoptaban la decisión en sus consejos de decisión, básicamente. Teniendo en cuenta que la interlocución eran directores de innovación, de estrategia o la propia gerencia pues se tomaban en ese... en esos foros ¿no?</p>	N/A	N/A	La respuesta no se ajusta a la pregunta realizada
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	<p>C-C: Hombre pues yo creo que un análisis de los distintos proyectos que pudiera haber en la casa. Sobre todo de, de, de cómo transformar... de aquellos procesos o tareas que, que teníamos antes de alguna manera ver cómo se podían transformar en proyectos... luego pues bueno, luego de qué dimensión además estábamos hablando ¿no? en ese caso ¿no? O sea yo creo que fue un poco la primera decisión de ver... realmente a ver... de todo esto que estamos haciendo primero qué proyectos salen y segundo, de cara a la nueva estrategia de ACME ¿qué proyectos tendríamos que poner en marcha para responder a esos... a esos tres. De ahí salieron pues salieron... salieron un número de proyectos. Y yo creo que fue un poco lo que le dio sentido a decir, oye no, pues efectivamente, yo creo que aquí sí hay... sí que podemos hacer un cambio en lo que llevábamos gestionando hasta la fecha.</p> <p>C-C: Eso es, sí, sí. Además, pero... eso es. Diferenciando en... en que había lo que hasta entonces... o sea, había proyectos de antes... eh... a ver cómo te lo explico. O sea de</p>	REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN	PROCESO. EST RUCTURADO. SI	
		DEFINICIÓN DE		

	<p>alguna manera que se definieron como... o sea, no sé cómo decirte... antes nosotros no llamábamos proyectos a determinados... es que no sé si son procesos, si a determinadas tareas y de más, pero lo que se hizo fue... no sé, no sé cómo explicarte. Bueno, lo dejamos así, fuera, lo dejamos así.</p> <p>C-C: Quiero decir que veníamos haciendo cosas. O sea, podía haber programas, podía haber procesos que no pasaron a ser proyectos y otros en cambio sí. Eh, y eso es un poco lo que te quería decir es que, de alguna manera respondiendo a esa estrategia que en esos momentos se había marcado en la casa. Porque eso fue en un debate previo a decir, uy, y esto ¿porqué ahora es un proyecto? Y esto otro que bueno, que siempre ha sido como programas paralelos, en cambio no tiene de... denominación de proyecto. Entonces por eso te decía un poquito la reflexión.</p>	<p>QUÉ ES UN PROYECTO Y QUÉ NO</p>		
<p>Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)</p>	<p>Leire: Yo creo que esto vino un poco impuesto.</p> <p>Gorka: Sí. O sea, hombre... me acuerdo incluso hasta incluso... tú no estabas en aquella época. Tú no estabas aquí... marcando unos dibujos y... O sea, yo creo que en aquella época era... los pasos principales eran cómo va a ser la operativa de... de digamos la gestión del portfolio de proyectos, cómo vamos a funcionar y qué... eso era un tema importantísimo, y luego lo otro, cómo va a estar estructurado. O sea, quién va a formar parte del... del portfolio de proyectos que... era clarísimo que tenían que estar todas las funciones involucradas. Por funciones entendemos eso, finanzas, IT, operaciones, ventas... todos. Tenían que estar. Y luego cómo íbamos a funcionar. Teníamos por un lado a región, que mensualmente había muchas conference calls y llamadas y tal y luego por otro lado aquí localmente había que organizar pues cómo íbamos a funcionar con los Project manager, que cada función tenía un montón de Project managers.</p> <p>Leire: Sí, ahí se... ahí lo que se hizo es identificar un local integration office, en cada una de las funciones. Local functional integration office, y ese se encargaba de coordinar a todos los Project managers que estaban dentro de su departamento. O sea, que operaciones tenía su... su... su equipito y luego marketing tenía su otro, finanzas otro y luego los equipos de proyectos eran cros-funcionales.</p> <p>Gorka: O sea, principalmente operativa, cómo íbamos a funcionar, y personas de contacto, estructura organizativa.</p> <p>Juan: Entonces, por entenderlo bien, en realidad la... al venir la toma de decisión desde fuera, el proceso de toma de decisión... ya se había tomado quiero decir.</p> <p>Gorka: Había que... tenía, había, tenía que haber una estructura.</p> <p>Juan: Había que concretarlo en... había que materializarlo en ... en bajarlo a tierra ¿no? en aterrizarlo. Pero la toma de decisión ya venía impuesta. Esto se va a hacer así y el grupo lo decide ¿no?</p>		<p>N/A</p>	<p>Ojo, la respuesta se refiere al proceso de arranque de la implantación de la gestión por proyectos, no al de la toma de decisión sobre si implantar gestión por proyectos o no.</p>

	<p>Leire: A ver, la toma de decisión de cómo se van a gestionar los proyectos en el grupo estaba dada. Lo que hizo región, lo que hizo el grupo es formar a gente en España para que pudiera dar soporte a esos proyectos globales... pero yo no creo que región obligara a que aquí también los proyectos locales se gestionaran también de esa forma. Y sin embargo sí que se tomó esa decisión.</p> <p>Gorka: Sí, obli... no obigar no... no, no.</p> <p>Leire: No creo que obligara a los proyectos locales y sin embargo sí que se decidió hacerlo, todo, incluidos los proyectos locales de la misma forma que proponía región. O sea, digamos que parcialmente la decisión también se tomó localmente.</p> <p>Juan: Sí... ¿podríamos por profundizar un poco en esa parte de la decisión? En lo de aplicar también al ámbito local... eh, el... la forma de gestión por proyectos. Eh... ¿cu... cu... cuál... cuál es, o sea, cuál es el proceso de toma de decisión interno para esa parte que no era impuesta si no que era una decisión propia?</p>	<p>DECISIÓN INTERNA DE EXTENDER GESTIÓN DE PROYECTOS A PROYECTOS LOCALES</p>	<p>IDEA.INTERNA A.DIRECCIÓN</p>	
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: Eh... por lo general hay una Directora de proyectos. De hecho hemos tenido dos y las dos han sido mujeres, por eso digo Directora de proyectos, que es la que analiza todo este tema, lo lleva al Consejo de Dirección la propuesta, y en ese consejo se... se toma la decisión final. Que por lo general eh... todas las propuestas si están justificadas y si están lo suficientemente razonadas y trabajadas simplemente suele ser darle el visto bueno.</p> <p>Edorta: Sí. Es decir nosotros el... la dirección de la empresa se reúne formalmente una vez al mes para análisis del cierre de mes, acciones del plan estratégico y demás, y luego una vez a la semana todos los viernes para temas de... que van saliendo durante la semana. Entonces en cualquiera de esas reuniones se puede tomar esta decisión.</p>	<p>INCIATIVA DE UN DIRECTOR (DE PROYECTOS) DISCUTIDA Y VALIDADA POR EL COMITÉ DE DIRECCIÓN</p> <p>PRESENTACIÓN PROPUESTA, DISCUSIÓN Y APROBACIÓN (O NO) EN UNA REUNIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN</p>	<p>PROCESO.ESTRUCTURADO. SI</p> <p>PARTICIPANTES.INTERNOS. DIRECCIÓN</p> <p>PROCESO.DURACIÓN.CORTO</p>	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>José Javier: Bueno, en nuestro caso digamos sería un proceso corto... eh... sería un proceso corto y estaría... estaría mot... motivado porque tuviéramos un número de proyectos que tuviéramos que gestionar. Un número de proyectos ya... pues... pues que ya no pudiéramos llevarlo de una manera más... eh... manual ¿no?</p>	<p>PROCESO CORTO E INTERNO QUE SE</p>	<p>PROCESO.DURACIÓN.CORTO</p>	

	<p>José Javier: Más, más... no manual. Más... sin me... menos metodológica. Yo creo que estaría un poco... unida a la eficiencia ¿no? Tendríamos que buscar algún proceso de gestión por proyectos eficiente para ser más eficientes. Sin más.</p> <p>José Javier: No. Yo creo que lo podríamos hacer en un momento, eh... Por propia motivación interna ¿no? O sea, quiero decir que. Toda decisión interna... oye, pues oye... vemos esta necesidad y lo hacemos.</p>	<p>DESENCADENARÍA SI EL VOLUMEN DE PROYECTOS AUMENTARA</p> <p>OBJETIVO INCREMENTAR EFICIENCIA</p> <p>DECISIÓN INTERNA Y RÁPIDA</p>	<p>CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA</p> <p>PROCESO.ESTRUCTURADO.NO</p>	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> DECISIÓN RÁPIDA DE LA DIRECCIÓN TRAS UNA O UNAS POCAS REUNIONES EN LAS QUE ANALIZAR LA PROPUESTA TRABAJADA PREVIAMENTE POR ALGÚN MIEMBRO DE LA DIRECCIÓN 			

ANEXO IV - Pregunta 6ª

¿Quiénes participaron durante el proceso de toma de decisiones? (¿algún externo?)

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: ¹ Pues, fundamentalmente el consejo de dirección.</p> <p>Juan: Vale. Entiendo que al haberse contratado a LKS para la asesoría, ayuda, o consultoría en esta toma de decisión, participaba en el asesoramiento pero no en la toma de decisión.</p> <p>Mikel: ¹ Claro, ellos tendrían varias ofertas y si nos eh... seleccionaban a nosotros pues nos correspondía a partir de entonces nos incorporábamos a la implantación. Pero claro es... era un proceso que... era interno ¿no?</p>	DECISIÓN POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN	PARTICIPANTE S. INTERNOS.DIRECCIÓN	Ojo, probablemente la respuesta se refiera a la decisión de adquirir los servicios de consultoría
Corre-Caminos (ACME)	C-C: ¹ Participaban por ejemplo Dirección. Y metiendo también a los gestores o directores de área.	DIRECCIÓN Y ALGUNOS	PARTICIPANTE S.INTERNO.S.DI	

(Anonimizado)		MANDOS INTERMEDIOS	RECCIÓN PARTICIPANTE S.INTERNOS.OTROS	
<p>Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)</p>	<p>Leire: Bueno, yo creo que en el... en el di... bueno, creo no, en el día a día la organización funciona totalmente vertical. Entonces, eh... cada uno de los departamentos internamente conocía si era de Gipuzkoana, o era de DHL, o era de Danza, lo conocía perfectamente y en un momento de integración hacía falta crear unos equipos multifuncionales. Entonces la forma de hacer multifuncionales... de... de... la forma de organizarlo fue la gestión por proyectos.</p> <p>Juan: Sí, pero... siento insistir. Lo que me interesa es entender cómo se toma la decisión aquí, en aquel momento, de no sólo aplicar a los grupos de integración que el grupo impone si no que aplicarlo también en la parte local. ¿Es un Comité de Dirección quién dice oye, esto sería bueno que también lo aplicáramos para todo?</p> <p>Gorka: Sí, bueno, yo creo que sí....</p> <p>Leire: Todo, todo termina en el Comité de Dirección.</p> <p>Gorka: Yo me acuerdo en aquella época... hombre, nosotros estábamos, Esteban y yo llevábamos un poco ¿verdad? La batuta, que llevabas un poco, pero claro al final no podías tú tomar una decisión. Ni yo ni mi jefe en aquella época, Esteban, Esteban se juntaba con todo el equipo de dirección y se iba planteando pues con los responsables se iba hablando oye, cómo hacemos... nos viene esto de región, bien, ¿qué más podemos meter en la coctelera? Y claro, al final no tenía sentido trabajar en proyectos locales de una manera y... y luego lo de global eh... o sea, lo de región de otra manera y al final, pero con... yo creo que principalmente con los directores de departamento que eran los que...</p> <p>Leire: Yo creo que... estoy convencida que en el Comité de Dirección se presentaría. Sí, sí.</p> <p>Gorka: En el Comité de Dirección. Se presentaba y... bueno, pues se veía lo que venía de global... de región, que tenía mucho sentido. Y al final pues dices, oye, pues vamos metiendo también...</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>Leire: De hecho yo creo que de siempre ha existido un apartado de gestión de proyectos dentro de la agenda del Comité de Dirección.</p> <p>Gorka: Sí, siempre ha existido.</p> <p>Leire: Siempre ha existido. Siempre ha existido.</p>	<p>GESTIÓN POR PROYECTOS PARA ORGANIZAR EQUIPOS MULTIFUNCIONALES (DE DIFERENTES EMPRESAS)</p> <p>DECISIÓN DE DIRECCIÓN SOBRE UNA PROPUESTA PREVIAMENTE TRABAJADA POR UN MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO</p>	<p>PARTICIPANTE S.INTERNOS.SPONSOR_IDEA</p>	

	<p>Gorka: Desde la integración sí.</p> <p>Leire: Empezando por proyectos de integración y luego ya cambiándolo a gestión de proyectos y ahora ya dentro de business development ¿no? Sí, a tu pregunta es el Comité de Dirección el que... el que apoyó hacerlo también para los proyectos locales.</p>			
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: El Comité de Dirección.</p> <p>Edorta: Efectivamente. Que está formado por cinco personas.</p> <p>Juan: ¿Y no hay en este caso... no hubo ningún agente externo, consultor, o...?</p> <p>Edorta: No, para el PMP no. Y para el CMMI para la implantación sí pero para la toma de decisión no.</p>	SIN PARTICIPACIÓN DE AGENTES EXTERNOS	PARTICIPANTE S.INTERNOS.DIRECCIÓN	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>Juan: ¿A nivel de Dirección del Centro de Promoción?</p> <p>José Javier: Sí.</p>		PARTICIPANTE S.INTERNOS.DIRECCIÓN	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> DECISIÓN DE DIRECCIÓN SOBRE UNA PROPUESTA PREVIAMENTE TRABAJADA POR UN MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO 			

ANEXO IV - Pregunta 7ª

¿Qué herramientas y/o técnicas de toma de decisiones utilizaron?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: No. ¹ Era muy cualitativa. Quiero decir que existía digamos una compar... si, en el caso de que existiesen varias ofertas, supongo que este... harían un análisis cualitativo de las mismas y a partir de ahí bueno pues... dependiendo de los criterios que tuviesen más peso pues en algunos casos era el precio, en otros casos podía ser el aporte de la experiencia que identificaban en la consultora, o en algunos casos bueno, pues la... el prestigio que determinaba la decisión ¿no?</p>	DECISIÓN CUALITATIVA	TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUALITATIVAS	Ojo, probablemente la respuesta se refiera a la decisión de adquirir los servicios de consultoría
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	<p>C-C: No. Además se hizo internamente. Así como en la reflexión estratégica eh... tuvimos la ayuda de una consultoría, en el caso de la definición de gestión de proyectos, de los proyectos no.</p>	EJERCICIO INTERNO SIN HERRAMIENTA	TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.NINGUNA	Este código no estaba entre los inicialmente

		S O TÉCNICAS		previstos para Hypothesis Coding
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Leire: Conversación...</p> <p>Gorka: Sí... y herramientas el Excel, el portfolio... bueno, luego se utilizó el Microsoft Project, incluso, que aquello era lo que digamos era la letra pequeña, claro. ¿Pero herramientas tú dices de gestión?</p> <p>Juan: Pero para la... para la toma, sí, para la toma de decisión.</p> <p>Leire: Para la toma de decisión no... es una... un... un...</p> <p>Gorka: Brainstorming, reuniones...</p> <p>Leire: Brainstorming, reuniones... y ver que aquello que planteaba región parecía razonable. La única duda era si podíamos aplicar aquello al cien por cien o se podía ajustar a lo que el país necesitaba. Porque la teoría de aquello Prince2 era como muy pesada.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: No podíamos transponer aquí aquello directamente al país. Entonces la forma era, ese es el camino pero habrá que adaptarlo a lo que el país necesita.</p> <p>Juan: ¿Y se hicieron un análisis de tipo coste/beneficio? ...</p> <p>Leire: No, no.</p> <p>Juan: ... ¿análisis financiero de este tipo de inversión? ¿estimaciones de costes de inversión?</p> <p>Gorka: No, no... realmente... No realmente... igual a nivel regional algo harían ¿eh? Igual a nivel regional... pero aquí no...</p> <p>Leire: Probablemente... aquí yo creo que lo que... la base era... era una forma de dar transparencia y visibilidad para que todo el mundo supiera en qué... cuáles... que... en qué temas se estaba trabajando.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Entonces en ese momento era un momento de bonanza... no era un momento de... era un momento de integración... de que uno... no era un momento de control de costes... no, era...</p> <p>Gorka: No. No, se planteaba la estructura y...</p> <p>Leire: Era más para darle visibilidad y establecer estructura y establecer un marco en el que la nueva organización iba a funcionar.</p> <p>Juan: Perfecto.</p> <p>Leire: Y... y no, no,... en ningún... no creo que hubiera ninguna herramienta que diera...</p>	<p>DECISIÓN BASADA EN ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DIRECCIÓN.</p> <p>NO ERA UN MOMENTO DE CONTROL DE COSTES</p>	<p>TÉCNICAS&HERRAMIENTAS CUALITATIVAS</p>	

Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Análisis de la metodología... eh, análisis de pros y contras, estudio de ventajas que nos podía aportar y toma de decisión..	ANÁLISIS DE PROS Y CONTRAS	TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.CUALITATIVAS	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	Juan: ¿Qué herramientas? ¿Qué herramientas se...? O sea, ¿cómo se tomaría la decisión? ¿qué técnicas se... se utilizarían? ¿sería más bien una re... una reuni... una reunión, lo hablamos, lo tenemos en cuenta y ya está?... José Javier: Sí, una, una cosa así. ... José Javier: Un poco... consensuar un poco con el... con el equipo... el implantarlo ¿no? La necesidad, ver la necesidad de tener un... un sistema de gestión por proyectos. Que eso además eh... en la medida de que vamos pues... necesítándolo eso se... se ve ¿no? No hace falta ni...	CONSENSUAR CON EL EQUIPO LA DECISIÓN	TÉCNICAS&HERRAMIENTAS.NINGUNA	Código inicialmente no previsto en la lista inicial de Hypothesis coding.
PATTERN CODING:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> ANÁLISIS CUALITATIVO DE PROS Y CONTRAS, SIN SEGUIR MODELOS O GUÍAS PARA LA TOMA DE DECISIONES MÁS ESTRUCTURADAS 			

ANEXO IV - Pregunta 8ª

Describe los diferentes pasos (duración, participantes y sus respectivos roles, ...) del proceso de toma de decisión sobre este asunto e indique si difiere de procesos de toma de decisiones **sobre temas análogos**.

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Básicamente, los pro... este tipo de proyectos como se adoptaban en la alta dirección de las empresas, bueno, pues seguía el mismo proceso que cualquier decisión digamos de adquisición o de contratación de una consultora ¿no? Que era fundamentalmente bueno pues, evaluar la oferta existente en el mercado, determinar cuáles podían ser potenciales colaboradores, cualificar digamos la experiencia a través de alguna entrevista, pedir ofertas de colaboración y hacer una comparación y finalmente pues cerrar digamos el acuerdo de colaboración ¿no? con la consultora.	N/A	PROCESO.SIMILITUD_TEMAS_ANALOGOS.IGUAL	La respuesta se refiere a la decisión de adquirir servicios de consultoría
Corre-Caminos	C-C: Pero, ¿estamos todavía en la fase previa a lo que es ejecución, lo que es definición	REVISIÓN O	N/A	La respuesta no se

<p>(ACME) (Anonimizado)</p>	<p>de responsable, estamos decidiendo sí... ... C-C: No, bueno, o sea las fases sobre todo fue, o sea, fue lo que te comentaba antes, o sea, de analizar todas las actividades que hacíamos hasta esos momentos en... en la casa, de alguna manera ver si tenían eh... si podían ser un proyecto o no, y ver aquellos proyectos que respondían a la, a la reflexión estratégica que... o sea, a las líneas estratégicas que se habían marcado en ese momento. Es decir, analizar primero, lo que se hizo fue analizar todas las actividades que se hacían, actividades y servicios que se ofrecían aquí en ACME a nuestros asociados. Juan: En el marco de esa reflexión estratégica entiendo que es Dirección más las direcciones de área, ¿estamos hablando, por entender los tiempos, estamos hablando de un workshop de unos días, estamos hablando de un proceso de varias reuniones a lo largo de meses? C-C: ¹ Distintas. No, no, dos días y en un plazo corto.</p>	<p>DEFINICIÓN DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE SU ENCAJE CON LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>DECISIÓN RÁPIDA</p>	<p>PROCESO.DURACIÓN.CORTO</p>	<p>ajusta a la pregunta realizada</p> <p>Este código no estaba previsto para esta pregunta, lo estaba para otra anterior (pero aplica a la respuesta)</p>
<p>Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)</p>	<p>Leire: ¿Desde que región propuso y nosotros aceptamos? Pues un par de meses ¿no? Gorka: Sí, si. Bueno, y fácil ¿eh? Fácil. Hasta que luego se le fue dando forma... Leire: Sí, si. Gorka: ... había por ahí en la encuesta eh alguna pregunta de esas... y, digamos... desde luego días no. Leire: No, no, no, no, no... Gorka: ... Ni, ni hora ni días, o sea, sería semanas o meses. Leire: En una empresa como DHL nada es cosa de un día... je, je, je... Gorka: ... No, no, como... Leire: No, no. Meses, un par de meses fácil... o un trimestre. Gorka: Sí. Leire: Entre pitos y flautas, sí.</p>	<p>PROCESO LARGO DE TOMA DE DECISIÓN (SEMANAS O MESES)</p>	<p>PROCESO.DURACIÓN.LARGO</p>	<p>Nota: aquí los entrevistados comentan que a nivel local (nacional) se tomaron semanas o meses para decidir la propuesta del grupo... cuando antes se decía que la decisión de implantar gestión por proyectos vino dada del grupo. No queda claro si el grupo impuso o propuso la implantación de gestión por proyectos.</p>
<p>Edorta Pérez (Spyro)</p>	<p>Edorta: No difiere. La metodología que seguimos para la toma de decisión es siempre la misma. El responsable realiza una... una propuesta. La lleva trabajada. Incluso define un plan de mejora con hitos, responsables, fechas... y ese plan de mejora se aprueba por el resto. Si el plan de mejora es estratégico y se define en la revisión estratégica que realizamos anualmente, ese plan incluso va for... va firmado por todas la... las personas que formamos la Dirección. Si es un plan que surge a lo largo del año se recoge en un</p>	<p>PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN IGUAL AL DE TEMAS ANÁLOGOS</p>	<p>PROCESO.SIMILITUD_TEMA S_ANÁLOGOS .IGUAL</p>	

	acta y ya está.			
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>José Javier: Hmmm... Hombre, eh... pues... desde implantar alguna otra metodología va a depender mucho también de los medios que necesitemos, medios económicos para realizarlo. Yo creo que ese es el que... lo que simplificaría la toma de decisión ¿no?</p> <p>José Javier: La selección de los proyectos no sigue esa... esa... nosotros ya tenemos estructurada cómo seleccionar proyectos y desde luego no sería tan sencillo... bueno, tan sencillo, sí que es sencillo... lo que no es eh... no es... sería tan... tan fácil de implementar ¿no?</p>		<p>CRITERIOS.C OSTE.EUROS</p> <p>PROCESO.SIM ILITUD_TEMA S_ANÁLOGOS .DIFERENTE</p>	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> [no se identifica ningún patrón común a todas las respuestas] 			

ANEXO IV - Pregunta 9ª

Tras analizar y deliberar sobre el asunto, ¿la decisión final se tomó por un individuo (¿usted? ¿otro?) o por varias personas?

ENTREVISTA DO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: ¹ Normalmente este tipo de... de decisiones pues las cualifica una persona y bueno él tiene una preferencia y la expresa y el consejo de dirección la ratifica ¿no? en el supuesto de que no existan pues discrepancias ¿no? entre los miembros del consejo de dirección.	DECISIÓN A NIVEL DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN A PROPUESTA DE UN DIRECTIVO PRESCRIPTOR	DECISOR.GRU PO	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¹ Dirección. Juan: Luego, ¿un órgano colectivo? C-C: Sí, sí es un órgano, sí. Cuatro personas	DECISIÓN DE LA DIRECCIÓN	DECISOR.GRU PO	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi	Leire: El Comité de Dirección. Gorka: El Comité, el Comité.		DECISOR.GRU PO	

(DHL Express Iberia)				
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Por un grupo de personas. Edorta: El Director Gerente aquí tiene derecho a veto de todo. O sea, absolutamente de todo. No lo suele ejercer con mucha alegría pero sí que tiene derecho a veto. En este caso era difícil que lo aplicase porque eh... recuerdo Juan que el tema del PMP, creo que la primera vez que escuchamos aquí hablar de ello fue a través de él. Creo que su hermano trabaja, su hermano o su primo, en Argentina y conocía esta metodología a través de que la implantaran allí, en Sudamérica. Y le habían llegado muy buenas referencias de la misma pero hace ya años, ¿eh? Entonces la primera persona que creía en esta metodología era... era él. Con lo cual aquí era difícil que la vetase.	DIRECTOR GERENTE INTERESADO EN APLICAR PMP POR REFERENCIAS DE UN FAMILIAR	DECISOR.GRUPO	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	José Javier: La decisión sería consensuada... eh... porque si no no se puede llevar a cabo. El que... Pero... lo, lo mismo que los proyectos sí que tiene que ir al... a los comit.... al comité de promoción... yo entiendo que este tipo de mejora lo podríamos hacer por motivación interna. Vamos, por decisión interna. Pero consensuad claro.	“LA DECISIÓN SERÍA CONSENSUADA”	DECISOR.GRUPO	Verbatim o InVivo coding (cita literal) ²⁵ en columna Structural Coding ya que sintetiza lo esencial del comentario.
PATTERN CODING:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> LA DECISIÓN SE TOMA EN GRUPO POR EL EQUIPO DIRECTIVO 			

ANEXO IV - Pregunta 10ª

¿Cuál fue la decisión final?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: ¹ Mayoritariamente eh... nosotros no teníamos visibilidad de todos los procesos ¿no? pero mayoritariamente se adoptó la decisión de implantar la gestión por proyectos. Hay que decir que el mercado no era muy grande, que era muy reducido estamos	LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES		

²⁵ InVivo Coding es otro método de codificación de los descritos por (Saldana, 2012).

	hablando de hace diez años y digamos este tipo de técnicas pues estaban... bueno sí el mercado de la consultoría pues... está muy... lo que voy a decir, una consultoría muy profesional, no de freelance, pues el mercado potencial en Euskadi pues puede ser de algunas centenares en este caso de... de empresas pues este tipo de técnicas pues todavía se restringía más, ¿no? Estaríamos hablando de algunas decenas de empresas.	NES QUE SE PLANTEABAN EL ASUNTO DECIDÍAN IMPLANTAR		
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¹ Que sí.			
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: La Dirección dijo finalmente que sí. Gorka: Sí, fue que sí. Muy bien tomada además.			
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Adelante.			
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	(NO APLICA)	N/A	N/A	
PATTERN CODING:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> LA DECISIÓN ES MAYORITARIAMENTE A FAVOR DE IMPLANTAR EL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN POR PROYECTOS 			

ANEXO IV - Pregunta 11ª

¿Qué opinión tiene usted sobre cómo se llevó a cabo la toma de decisión? Identifique, si cree que los hubo, aquellos aspectos que podrían hacerse mejor.

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Nosotros no teníamos una... un apercebimiento del proceso decisional. Bueno pues teníamos una interlocución y bueno básicamente el proceso decisional era muy... digamos era el propio de una adquisición de una... de una consultoría profesional. Entonces bueno, pues, de ahí, de alguna forma el nivel digamos de cualificación dependía de del grado de conocimiento que tuviese el cliente el digamos la interlocución sobre el mercado de la consultoría y el nivel de cualificación. A veces el cliente no tiene una... un conocimiento	N/A	N/A	El entrevistado contesta sobre el proceso de selección de una consultora para ayudar en la implantación... pero

	muy... digamos muy profundo del mercado de la consultoría y de la cualificación de la oferta ¿no? Entonces bueno pues ahí puede haber algunos problemas de... digamos de no conocimiento suficiente por parte del cliente de lo que pretende y cómo evaluar digamos la idoneidad de una determinada propuesta y la cualificación de un determinado ofertante o empresa de consultoría ¿no?			no sobre el proceso de decisión de si implantar o no la Gestión por Proyectos.
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¹ Yo creo que en general se llevó, se llevó bien. Ahí eso, lo único el, el debate de, de eso ¿no? Porqué unos proyectos sí otros no... que en algún caso pudiera haber algún proyecto que pudiera también encajar ¿no? Pero... lo que es el proceso yo creo que estuvo, estuvo bien llevado.	PROCESO CORRECTO	OPINIÓN.BIEN	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Gorka: Yo creo que se hizo bien, eh, ¿no?</p> <p>Leire: Yo creo que se hizo bien, yo creo que se hizo bien.</p> <p>Gorka: Yo creo que era el momento y... y...</p> <p>Leire: Hacía falta.</p> <p>Gorka: Fue un cambio grande, ¿eh? Cultural ¿eh?</p> <p>Leire: Pero sobre todo porque nos pilló en un momento de integración.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Era un momento de desconocimiento... y...</p> <p>Gorka: Sí. Y que mucha gente también estaba acostumbrado... claro, cuando tú empiezas a gestionar por proyectos... tú tienes tu proyecto y tú quieres que tu proyecto sea el que vaya y que tenga la aprobación de todo y tal. Y cuando te dicen, no, no, espera, que tu proyecto juega en una liga con el resto de proyectos y vamos a ver si el tuyo sale adelante o sale el de ella porque igual no todo se puede hacer... claro, eso es un cambio... que dices, espera, tú párate un poco, vamos a empezar con estos dos. Claro, ahí ya... eso era un poco...unas normas un poco diferentes ¿no? Pero, vamos, perfecto, es que no había otra manera.</p> <p>Leire: Ah... yo creo que se hizo bien. En todo caso lo único que... yo creo que al principio empezamos con un procedimiento que era... un poco más farragoso de lo que es en la actualidad.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Yo creo que veníamos de lo que Región proponía de un Prince2 ahí... en un bloque... probablemente, teóricamente perfecto... pero luego en la práctica pues un poco difícil y es... yo recuerdo los comienzos de la gestión por proyectos que era más exigente de lo que es en la actualidad ahora. Yo creo que hemos buscado un equilibrio entre lo que es la teoría y lo que realmente puedes implantar. Y ahí sí que se empezó con...</p> <p>Gorka: Con unas sábanas que tenía yo allí de... bueno, que... pues sí, era...</p> <p>Leire: Yo creo que se podía haber manejado de alguna forma m... más sencilla ¿no? Cosa</p>	<p>LA DECISIÓN DE IMPLANTAR GESTIÓN POR PROYECTOS FUE ACERTADA, AUNQUE SUPUSO UN GRAN CAMBIO RESPECTO A LA SITUACIÓN ANTERIOR</p> <p>SE EMPEZÓ IMPLANTANDO UN PROCEDIMIENTO MÁS COMPLEJO Y</p>	<p>OPINIÓN.BIEN</p> <p>N/A</p>	<p>Ojo: parece que la respuesta no se refiere tanto al proceso de toma de decisión en sí como a la conveniencia (o no) de haber decidido implantar gestión por proyectos</p> <p>Ojo: parece que la respuesta no se refiere tanto al proceso de toma de decisión en sí como a la manera en que se implantó la gestión por proyectos</p>

	<p>que nosotros pues ahora también de la experiencia ¿no? De ir viendo de lo que la compañía puede hacer al respecto.</p> <p>Gorka: Claro y tenía... pues, claro en aquel momento es que el foco no era este, el foco era la integración en aquella época. Entonces para la integración... se cogió, o sea, región tenía un equipo... joé, pues eran, antiguos de McKinsey, consultores de... tenía un equipo super potente. Entonces claro, esta gente... empezaba, te exigía, empezaba a hacer mil formatos teóricos y tal que iba... que estaba muy bien conceptualmente... pero era un elefante un poco ¿no? Y... pero bueno, era el momento aquel... Pues sí, hoy yo creo que empezaríamos la casa un poco más suavecito.</p> <p>Leire: Más suave (ríe).</p>	PESADO QUE EL ACTUAL		
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: A ver. La toma de decisión fue correcta. Eh... se llevó adelante... los dos proyectos los hemos llevado adelante. Bueno, en cuanto a toma de decisión es correcto. Tomar mejor... eh... mejorable en cuanto a la toma de decisiones... creo que no.</p>	PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN CORRECTO	OPINIÓN.BIEN	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	(NO APLICA)	N/A	N/A	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN SEGUIDO SE CONSIDERA CORRECTO 			

ANEXO IV - Pregunta 12ª

Antes de que pasemos al bloque de preguntas sobre conocimientos y experiencias previas en Gestión Por Proyectos, ¿quiere usted añadir algo más sobre el proceso de toma de decisión?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: No.			
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: No. Quizás un poquito lo que te decía, que, que bueno, pues que no fue un proceso quizás eh... pues, eh... ordenado ¿no? si no que bueno, fue una... a través de una reflexión interna aquí a raíz de... como	APUESTA POR LA GESTIÓN POR PROYECTOS COMO MEDIO PARA		Importante lo que dice el encuestado (la implantación de un plan de mejora de gestión por proyectos fue consecuencia de una decisión anterior, en el marco de

	consecuencia de una reflexión estrategia y demás... quiero decir que no fue una, no sé cómo decirte ¿no? pues una política clara y... no... vamos a apostar por proyectos. Pero bueno.	ATACAR UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA		la reflexión estratégica, de mejorar la eficiencia en sus proyectos estratégicos y multidepartamentales)
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: No, ya hemos comentado...			
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: No.			
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	José Javier: No.			
PATTERN CODING:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> [no se identifica ningún patrón común a todas las respuestas] 			

ANEXO IV - Pregunta 13ª

¿Qué formación en Gestión Por Proyectos tenía usted? Distinguiendo la gestión de proyectos, de los programas de proyectos, de la gestión de las carteras de proyectos, especifique a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Bueno nosotros como... digamos dentro de la consultoría... porque supongo que se referirá a cómo a qué cualificación teníamos nosotros... bueno, prácticamente habíamos desarrollado una experiencia bastante profunda de... interna de... de uso de la gestión por proyectos tanto para nuestros propios... para la mejora digamos de la productividad, la mejora de la gestión del conocimiento, la gestión de la innovación. Fruto de esa experiencia habíamos desarrollados unos estándares de software, de gestión de proyectos. Y finalmente bueno, pues también, en aquel momento bueno pues existían ya de forma incipientemente algunas... algunos másteres o cursos específicos de gestión por proyectos de procedencia	FORMACIÓN PARA ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA VENTA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA	FORMACIÓN. BASTANTE_O_MUCHA	Probablemente el entrevistado se refiera al PMI (ya que por PIMP o IPMS

	extranjera que también los conocíamos y se había asistido ¿no?, como puede ser el PIMPs por ejemplo ¿no? PIMPs es el... el uno de origen americano ¿no? IPMS instituto. Institute for Project Management.			no he encontrado nada en una búsqueda posterior)
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¹ No, no tenía. Juan: ¿Alguien de la Dirección tenía... sabe si tenía formación? C-C: Yo creo que no.	SIN FORMACIÓN NI CONOCIMIENTO EN MODELOS, METODOLOGÍAS Y/O MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN POR PROYECTOS	FORMACIÓN_PREVIA.NINGUNA	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: Yo creo que... aquí el que tomó la decisión en su día fue Esteban Salegui. Y aquel, ¿asistió a Prince2? Gorka: No. Leire: No. No... Gorka: No. Esteban no fue, no. No. Fuimos [¿??]... Estaba muy enfocado en IT. Leire: Hombre sí, porque en el momento de la integración, el principal escoyo eran los sistemas. Entonces informática estaba metido de cuajo. Pero yo creo que las personas que tomaron la decisión de gestión por proyectos yo no creo que tuvieran una formación externa en... en... Gorka: No. Esteban no fue ¿no? Leire: No. No, yo creo que también fue un poco la visión que decía Región y ver... y confiar en que aquello podía funcionar. Yo desde luego no estuve en aquellas formaciones... y Esteban no me suena que... Gorka: No... venía... como venía muy de Región también marcado y... luego también, bueno aquí también en aquella época joé, teníamos consultores. Estaban ATKerney, estaba Accenture. Claro, era un momento de integración y necesitaba la compañía mucha ayuda externa, también. Entonces pues todos esos te iban un poco guiando ¿no? eh... pues Accenture sobre todo... Leire: O sea, yo creo que se con... se confió, se confió en el método y se formó a la gente del... del siguiente nivel... Estaba... eso es... Gorka: Sí. Fui yo también. Eso es, sí, sí. Leire: Sí, sí, sí, sí.	SIN FORMACIÓN PREVIA	FORMACIÓN_PREVIA.NINGUNA	

			HA	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¹ Bueno, eh... comentábamos antes. Proyectos siempre han existido y gestionar siempre se han gestionado, ahora, como tal sistematizado, poco o no... Muchos años gestionando distintos proyectos, eso sí.	EXPERIENCIA DE AÑOS GESTIONANDO PROYECTOS SIN CONOCER MODELOS, METODOLOGÍAS Y/O MEJORES PRÁCTICAS	EXPERIENCIA _PREVIA.PRO YECTOS.POCA	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Leire: En Gipuzkoana yo no creo que tuviéramos...</p> <p>Gorka: No... había gen... yo por ejemplo venía de consultoría. Pues... yo... el mundo de consultores... tú ya sabes cómo funcio... es... era puro y duro gestión de proyectos, no es otra cosa. En consultoría cada... cada trabajo con cliente es un proyecto. Pum, pum, pum. Entonces tenías cierta... esto, pero claro, era totalmente diferente a esto, ¿no? Entonces... bueno, había gente... pues, eso, yo creo que entre Accentu... entre unos y otros... pues la verdad es que le dimos...</p> <p>Leire: Sí. Pero experiencias... en todo caso experiencias de gente que venía de fuera y traía. Porque yo creo que en aquella época en Gipuzkoana...</p> <p>Gorka: En Gipuzkoana por ejemplo yo creo que era más flojo, yo creo. En la Blanca por ejemplo yo me acuerdo Claude aportó mucho... mucho conocimiento. Él también venía del mundo de fuera.</p> <p>Leire: él venía... pero yo creo que además porque venía del mundo de fuera. Porque si alguna de las divisiones de algunas de las antiguas empresas hubiera tenido form... La gestión por proyectos no hubiera partido de cero... y partimos de cero.</p> <p>Gorka: Sí. Yo creo que era un poco más gente concreta que igual de experiencia de su experiencia previa laboral que no fuera ninguna de las de transporte, más todo el equipo regional, más todos los consultores que había aquí, pues entre todos un refrito... y... así salió.</p> <p>Leire: Pero yo creo que en el Comité de Dirección...</p> <p>Juan: Si Esteban, que son los decisores en este caso que es lo que buscamos.</p> <p>Leire: No tenían formación previa.</p> <p>Gorka: No, no, no.</p> <p>Juan: Ni formación ni experiencia... como gestores...</p> <p>Leire: Experiencia....</p>	ORGANIZACIÓN SIN EXPERIENCIA PERO INDIVIDUOS CON EXPERIENCIA EN OTRAS ORGANIZACIONES	EXPERIENCIA _PREVIA.PRO YECTOS.POCA	

	<p>[todos hablando a la vez – no se entiende]</p> <p>Leire: ... a ver todo son proyectos pero no darle esa formalidad. No, no creo que hubiera...</p> <p>Gorka: No, en Gipuzkoana se funcionaba de otra manera. Era otro cantar...</p> <p>Leire: Sí, sí... A ver, estamos hablando de hace diez años, es que... la verdad... Sí, sí, sí.</p>			
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: Vale. Yo he llevado varios proyectos de carácter internos en CTI. Llevo el proceso de mejora continua y dentro ha habido varios proyectos de mejora continua y dentro ha habido varios proyectos. El proyecto de CMMI por ejemplo lo lideré yo. La puesta en marcha del mismo. Eh... los proyectos cuando nos hemos presentado a la Q de plata, a la Q de oro lo hemos gestionado como un proyecto, igualmente los he... los he liderado yo. Y actualmente estoy liderando un proyecto de mejora de la calidad del producto.</p> <p>Juan: Entonces, previa a la implantación de CMMI... ¿eran proyectos de mejora... eran proyectos internos no?</p> <p>Edorta: Sí.</p> <p>Juan: Según la metodología propia que tenáis anteriormente.</p> <p>Edorta: Efectivamente.</p> <p>Juan: De acuerdo.</p> <p>Edorta: Luego con el CMMI, cuando hicimos el CMMI, desarrollamos un módulo de gestión de proyectos en el ERP, que posteriormente lo hemos estandarizado y lo hemos incorporado a nuestro... al ERP vamos..</p> <p>Juan: O sea, se comercializa.</p> <p>Edorta: Sí.</p>	EXPERIENCIA PREVIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS APLICANDO METODOLOGÍA PROPIA	EXPERIENCIA _PREVIA.PRO YECTOS.POC A	No está tan claro si la experiencia previa era mucha o poca
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>José Javier: Pues la gestión directa en algunos proyectos.</p> <p>Juan: La experiencia del día a día ¿no?</p> <p>José Javier: Del día a día.</p> <p>Juan: Como... responsable de organización obviamente. Pero previamente ¿igual también como responsable de proyectos concretos? ¿Ha sido gestor de proyectos?</p> <p>José Javier: No, no. Como tal he participado en algún proyecto eh... pues de implantación de algún... pues de un... instalación industrial... una fábrica. Pues, pues, la primera fábrica, una fábrica en... pues en Marruecos, por ejemplo. Pero... desde... quiero decir, no el responsable aquí en Mondragón si no el responsable allí.</p>	SIN EXPERIENCIA DIRECTA COMO GESTOR DE PROYECTOS, AUNQUE HA PARTICIPADO EN PROYECTOS	EXPERIENCIA _PREVIA.PRO YECTOS.POC A	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> POCA EXPERIENCIA PREVIA EN GESTIÓN POR PROYECTOS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN (nota: el 			

	caso de Mikel Orobengoa es especial, ya que su organización proveía de servicios de consultoría en la implantación de este tipo de planes de mejora, por lo que la formación y experiencia previas eran requisito imprescindible)
--	---

ANEXO IV - Pregunta 15ª

En primer lugar, antes de la toma de decisión, ¿en qué grado conocía usted algún **modelo de madurez** en gestión por proyectos? ¿tenía experiencia aplicando alguno de ellos?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Nosotros ahí, digamos lo que utilizábamos era el... digamos nos formamos en el IPM ¿no? que era un modelo de referencia que existía en EE.UU.. ¹ Teníamos conocimiento de los procesos de madurez porque existían otros referenciales igual no tan específicos de gestión de proyectos pero por ejemplo en el ámbito de la informática ¿no? del CMMI ¿no? pues esos los conocíamos y de hecho bueno pues habíamos desarrollado incluso internamente nosotros unos algunas herramientas específicas basadas digamos en la especificación que proponía el CMMI. Por ejemplo pues para la gestión de la innovación pues también habíamos desarrollado una herramienta específica basada en estadios de madurez por ejemplo ¿no? O sea lo que era el estado del arte en ese momento bueno nosotros antes de lanzar ningún... ningún nuevo producto pues hacíamos un análisis [...] exhaustivo ¿no? de lo que era el estado del arte mundial en una determinada materia. Y cuando ya documentábamos adecuadamente pues lanzábamos eso... aparte de la propia experiencia que era una herramienta de uso común. Quiero decir que en una consultora digamos que lo que es la mejora de la productividad se fundamenta sobre el uso de la gestión por proyectos. Entonces, bueno pues era la herramienta... así como en una empresa de manufactura pues puede existir un software... eh... ERP, en una gestión... en una empresa de servicios profesionales, sea una consultora... o una empresa de implantación de sistemas de información, o una empresa de arquitectura pues el software por excelencia es la de gestión por proyectos. Entonces esa es la experiencia cotidiana, entonces pues la trasladábamos a nuestros clientes.	LA CONSULTORA CONOCÍA EL CMMI Y HABÍA DESARROLLADO UN MODELO PROPIO PARA USAR EN LAS IMPLANTACIONES	MODELOS_MADUREZ.CONOCIMIENTO MODELOS_MADUREZ.EXPERIENCIA	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: No, no, no conocíamos. O sea la experiencia de modelos no. Lo único aquí lo que sí podemos conocer es experiencias de otras empresas. Experiencias prácticas y demás. Pero en cuanto a modelos no.	DESCONOCIMIENTO DE LOS MODELOS DE	MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO	Este código no estaba entre los inicialmente

		MADUREZ EN GESTIÓN POR PROYECTOS	TO	previstos para Hypothesis Coding
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Leire: Yo creo que nada...</p> <p>Gorka: No, nada.</p> <p>Juan: CMM, ese sí existía.</p> <p>Gorka: No me suena a mí nada de los que...</p> <p>Leire: No. En aquella época estábamos con la ISO... yo me acuerdo que estaba... se puso en marcha la ISO:9000, se consiguió la certificación ahí en el año 2000... ¿no? 99, 2000... pero de proyectos como tal...</p> <p>Gorka: Sí, pero no había...</p>	DESCONOCIMIENTO DE LOS MODELOS DE MADUREZ	MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO	
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Nada.		MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO	Ojo, luego menciona ITMarK
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	José Javier: La teoría no...		MODELOS_MADUREZ.DESCONOCIMIENTO	Código inicialmente no previsto en la lista inicial de Hypothesis coding.
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NO CONOCIMIENTO (O POCO CONOCIMIENTO) PREVIO DE LOS MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN POR PROYECTOS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN 			

ANEXO IV - Pregunta 16ª

¿Habían realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión Por Proyectos de su organización?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa	Mikel: Bueno, sí. A nuestros clientes, a partir digamos de ese referencial que	DIAGNÓSTICO	N/A	La respuesta se

(ISEA)	desarrollábamos efectivamente hacíamos un análisis de lo que era su estado de partida ¿no? Cuál era su estado de conocimiento... de tanto de las... de los procesos de los sistemas de las personas que tenían que ver con la gestión de los proyectos ¿no? Sobre la fase básica de... de cualquier intervención de consultoría y en este caso específico sobre gestión de proyectos ¿no? Después se partía ya... pues de este diferencial de entre lo óptimo y lo existente y se establecía una estrategia de despliegue ¿no?	INICIAL A PARTIR DEL CUAL DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS		refiera a diagnósticos realizados tras la toma de decisión, ya durante la fase de implantación (como un primer paso)
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: No, no.	NO DIAGNÓSTICO		
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: No. Gorka: No.	NO DIAGNÓSTICO		
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Sí, pero no muy... era... ¿cómo se llamaba? ITMark, ¿no sé si te suena? Juan: Hmm. Edorta: Habíamos hecho un... teníamos un... no sé si llamarlo certificado o diploma de ITMark y esto era previo al CMMI. Y lo hicimos con el... con el ESI.	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN MODELO DE MADUREZ ITMARK (DEL ESI)		Nota: parece haber dos respuestas contradictorias, en la primera se dice no conocer ningún modelo de madurez y en la segunda se dice haber aplicado ITMark con anterioridad a aplicar CMMI.
José Javier Martínez	Juan: Hmm... Perfecto. Entiendo que la siguiente pregunta tampoco pero por si acaso.	NO		

(Fagor Promoción)	¿Había... ha realizado algún tipo de diagnóstico en el grado de madurez en Gestión Por Proyectos? No. Bien.	DIAGNÓSTICO		
PATTERN CODING:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> TOMA DE DECISION SIN HABER REALIZADO DIAGNÓSTICO PREVIO DEL GRADO DE MADUREZ EN GESTIÓN POR PROYECTOS 			

ANEXO IV - Pregunta 17ª

¿Qué formación tenía en otros sistemas de gestión? Especificar a ser posible qué cursos, duración, lugar, cuándo se recibió la formación, ...

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Bueno nosotros habíamos... digamos lo que era formación eh... documental o siquiera explícita lo que teníamos era bueno todos esos sistemas de... la ISO, EFQM, el Lean management... todo eso eran productos que nuestra propia consultora los vendía ¿no? Que nosotros habíamos... en algunos casos se había adquirido el conocimiento en el caso por ejemplo de la ISO o la EFQM ese conocimiento era explícito y se adquiría. En el caso de Lean management por ejemplo era un desarrollo que provenía más bien de nuestra propia experiencia ¿no? Nosotros hacíamos... teníamos digamos programas muy explícitos de desarrollo de nuevos productos que implicaban pues una inversión bastante importante en lo que era la identificación y la conceptualización de nuevas herramientas de gestión. Entonces todo ese era el estado del arte del cual partíamos ¿no?	LA CONSULTORA CONOCÍA Y TENÍA EXPERIENCIA EN ISO, EFQM Y LEAN MANAGEMENT	ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA LEAN.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: En temas de calidad pues algunos cursos en Euskadi y demás. Duración pues ya ni recuerdo, han pasado ya más de doce años o sea que... pero bueno, cursos sobre calidad.	CON FORMACIÓN PREVIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL)	Leire: Ahí estábamos en la ISO, se consiguió la certificación ahí en 99. Te estoy hablando de lo que era Gipuzkoana. Juan: Formación digo ¿eh? Formación en... por ejemplo en esos sistemas.	CON FORMACIÓN EN OTROS	ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA	

Express Iberia)	<p>Leire: Sí, sí. Sí, si, si, si... se dio formación, ahí sí que se....</p> <p>Gorka: Sí, y, y, y... la gente de la Blanca tenía un siste... tenía lo de calidad igual más desarrollado ¿no? O que la gente de Gipuzkoana o, bueno, tenía su propio sistema.</p> <p>Leire: No, no... parecido. Tenía su propio sistema claro. Cada una de ellas tenía desarrollado su ISO. Pero en ya... en lo que era Gipuzkoana sí que se dio formación a todo el mundo. Sí, sí. Se contrató una consultora y... y se dieron un montón de sesiones para montar el sistema de calidad. Y entramos también algo en EFQM... así, un... un barniz. EFQM y Calidad Total, que era lo que se llevaba en aquella época.</p> <p>Gorka: EFQM.</p> <p>Leire: EFQM sí.</p>	SISTEMAS DE GESTIÓN	<p>EFQM.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.POCA</p>	
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: Un postgrado en Calidad, prevención y medio ambiente. Y en este postgrado vimos toda... todas estas herramientas y metodologías tipo la ISO:9001, la 14, eh... los 9... los de prevención de riesgos, eh... herramientas de calidad para la toma de decisiones, bueno...</p>	POSTGRADO EN CALIDAD	<p>CALIDAD.FORMACIÓN</p> <p>ISO.FORMACIÓN.BASTANTE_O_MUCHA</p> <p>OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.FORMACIÓN.BASTENTE_O_MUCHA</p>	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>José Javier: Pues, eh... pues, muy poquito. La única igual en su momento, la implantación de... dentro de la... no me acuerdo muy bien la verdad, pero dentro de lo que era la ISO el modelo de gestión del... de... creo... el del... el modelo de gestión del riesgo de clientes o algo así.</p> <p>Juan: Hmm... Muy bien.</p> <p>José Javier: No recuerdo exactamente muy bien pero sí que se hizo algo que estaba dentro de la ISO 9000...</p> <p>Juan: Una ISO.</p> <p>José Javier: Una ISO.</p>	CONOCIMIENTO SUPERFICIAL DE LA ISO	ISO.FORMACIÓN.POCA	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CON ALGO DE FORMACIÓN PREVIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD (PRINCIPALMENTE ISO) EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN 			

ANEXO IV - Pregunta 18ª

¿Y qué experiencias previas relacionadas con otros sistemas de gestión había tenido usted?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Sí, eran... digamos el, el... el punto de vista digamos de sucesión en el tiempo, el Project management pues vino con posterioridad a este tipo de técnicas ¿no? Estaban la ISO, la EFQM, la Lean production, Lean management y después vino la Project managemnet ¿no? secuencialmente. O sea que eso era... digamos eran estadio evolutivos que nosotros habíamos adquirido y que la propia oferta de mercado también estaba adquiriendo ¿no? en aquel momento.	ADQUIRIDO SUCESIVAMENTE DIFERENTES TÉCNICAS DE GESTIÓN (ISO, EFQM, LEAN, PM)	ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA LEAN.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: Bueno, pues al final un poco dentro de lo que es la, la implantación de calidad aquí, ISO y demás, aunque yo nunca me he responsabilizado sí que... sí, bueno, en algunos casos sí que me llevó, me tocó hacer algunos procedimientos y demás, más relacionados con lo que era mi área. Tema de formación.	CON UN POCO DE EXPERIENCIA PREVIA EN IMPLANTACIÓN DE ISO	ISO.EXPERIENCIA.POCA	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: Eso es. Yo creo que las tres... las tres compañías tenían... ¿Danzas también tenía la ISO:9000? Yo creo que sí.	CERTIFICACIÓN EN ISO	ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA	
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Antes del CMMI entiendo. Juan: Sí. Edorta: Vale. ISO:9001. Lo tenemos aquí implantado desde hace muchísimo tiempo. El modelo EFQM. Debido al CMMI obtuvimos la Q de plata, el reconocimiento a la Q de plata. Eh... tenemos las 5 Ss implantadas desde hace muchísimo tiempo también. Y	EXPERIENCIA PREVIA IMPLANTANDO LA ISO:9001,	ISO.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA EFQM.EXPERI	

	básicamente son esos los modelos que tenemos.	EFQM, LAS 5Ss	ENCIA.BASTANTE_O_MUCHA OTROS_SISTEMAS_GESTIÓN.EXPERIENCIA.BASTANTE_O_MUCHA	
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	José Javier: Pues, eh... pues, muy poquito. La única igual en su momento, la implantación de... dentro de la... no me acuerdo muy bien la verdad, pero dentro de lo que era la ISO el modelo de gestión del... de... creo... el del... el modelo de gestión del riesgo de clientes o algo así. Juan: Hmm... Muy bien. José Javier: No recuerdo exactamente muy bien pero sí que se hizo algo que estaba dentro de la ISO 9000...	PARTICIPACIÓN NO PRINCIPAL EN IMPLANTACIÓN ISO	ISO.EXPERIENCIA.POCA	
PATTERN CODING; Error! Marcador no definido.:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> • CON ALGO DE EXPERIENCIA PREVIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD (PRINCIPALMENTE ISO) EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN 			

ANEXO IV - Pregunta 19ª

En cuanto a **experiencias de terceros**, detalle qué conocimiento tenía usted sobre experiencias de otros en llevar a cabo planes de mejora de Gestión Por Proyectos. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (positivo, neutro, negativo, ...)

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Nosotros lo que teníamos era... digamos... aparte teníamos por una parte una labor de prospectiva bastante importante porque estábamos continuamente viendo a ver que era... bueno, qué novedades existían en el ámbito de la gestión y por otra parte también teníamos bastante permeabilidad con respecto a otras experiencias que la competencia pudiese estar implantando en empresas de nuestra propia corporación, entonces lo que sí hacíamos era comparar... hacíamos visitas bastante concretas a empresas que estuviesen implantando pues técnicas equivalentes pero digamos con	LA CONSULTORA EVALUABA LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE SUS	N/A	La respuesta no se ajusta a la pregunta.

	<p>asesoría de la competencia y hacíamos un digamos benchmarking de lo que aportaba cada cual ¿no? y de ahí se derivaban mejoras de nuestros productos y también con la evaluación de qué... hasta qué punto las implantación y las intervenciones de estas consultoras pues habían sido exitosas.</p> <p>Juan: ¿Y la percepción general era que había sido más exitosa en la mayor parte de las veces? ¿menos?</p> <p>Mikel: Bueno, eso también depende un poco también de... cualquier intervención digamos de consultoría siempre con la aportación de conocimiento ¿no? si el proveedor es cualificado entonces bueno pues, desde esa perspectiva siempre existía un aporte de conocimiento y de experiencia ¿no? por lo general era... digamos, la implantación de esas técnicas tenía un efecto en las organizaciones.</p>	<p>COMPETENCIA PARA COMPARAR E INCORPORAR MEJORAS A SU SERVICIO</p> <p>LA IMPLANTACIÓN DE ESAS TÉCNICAS TENÍA UN EFECTO EN LAS ORGANIZACIONES</p>	<p>PERCEPCIÓN PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA</p>	<p>La respuesta da a entender que la mayor parte de las veces en que se implantaban técnicas avanzadas de gestión de proyectos se percibía una mejora en la organización</p>
<p>Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)</p>	<p>C-C: ¹ Sí. O sea, al final eh... pues un poco con... de otras experiencias prácticas de otras empresas. Eh, al final nosotros tenemos aquí un programa que es el ACME Top que se encarga de, bueno, no es, no es benchmarking pero bueno, sí que es eso, pues conocer de... de pues un poquito lo que otras empresas han hecho y demás, eh... hacer una empresa anfitriona pues alrededor del tema tal y en temas de gestión de proyectos, en temas de procesos y demás hemos hecho bastante.</p> <p>Juan: ¿Y la percepción eh... sobre esas... sobre ese conocimiento de terceros en general era positivo, neutro, negativo?</p> <p>C-C: ¹ Positivo.</p>	<p>CONOCIMIENTO DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS EN IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>PERCEPCIÓN POSITIVA DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS IMLANTANDO GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>PERCEPCIÓN PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA</p>	
<p>Leire Etxetxikia,</p>	<p>Gorka: Hombre, algo sí que había. Bueno, yo por lo menos sí pero... del mundo mío</p>			

<p>Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)</p>	<p>anterior. Pero en general... no sé. Esteban creo que no... Leire: Luego por curiosidad miramos el acta de Comité de Dirección de aquella época porque no sé si hablábamos... yo diría que no había experiencia. Gorka: Yo, yo, yo creo que... gente concreta... gente concreta... o sea, por ejemplo en aquel momento... bueno, José Antonio no sé si estaba, o sea... de aquel momento que están o estuvieran... seguro que Claude tenía algo... Leire: En aquella época Claude no estaba en el Comité de Dirección. Gorka: En aquella época no estaba no, es verdad. Yo no sé por qué participó... aquí... Leire: Como "Alli"... como... porque él era el de "Alli" de... Gorka: De Program. Leire: ... de Informática. Gorka: De Informática. Juan: A mí sobre todo me interesa saber qué percepción previa había respecto a la gestión por proyectos durante la toma de decisión. La... la percepción de que... los decisores respecto a si la gestión de proyectos es algo positivo... Leire: Hombre, pues la percepción era positiva, si no no lo hubieran implantado. Gorka: Sí, sí... era posi... era que hacía falta para la integración. Leire: Sí, sobre todo por la dimensión que cogía la compañía. Para darle un poco de transparencia y visibilidad a lo que se iba a hacer. Juan: Vale. Leire: Pero no... positiva, vamos.</p>	<p>PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN (TANTO DE GESTIÓN POR PROYECTOS, COMO DE CALIDAD, ...)</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA</p>	
<p>Edorta Pérez (Spyro)</p>	<p>Edorta: ¿De terceros? Juan: Sí. Edorta: Eh... a ver teníamos dentro de GAIA un foro, que era el foro Elfo EFQM, ¿vale? En el cual estábamos 5 ó 6 empresas del sector informático. Nos reuníamos 3 – 4 veces al año y poníamos en común buenas prácticas. Vale. En alguna de estas buenas prácticas se tocó el tema de la gestión por proyectos pero no sé si fue anteriormente a... al CMMI o posterior. Pero bueno, conocemos cómo otras empresas gestionan, dificultados que tuvieron... Juan: Y la percepción entonces sobre, bueno... Edorta: ¿La percepción? Que todas las empresas tenemos problemas a la hora de gestionar por proyectos. Que no existe la... la herramienta... Juan: La percepción respecto a si los modelos o el plan de mejora en gestión por proyectos podía ser positivo, en el caso tanto del CMMI como de...</p>	<p>PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A IMPLANTAR MEJORAS DE GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.POSITIVA</p>	

	<p>Edorta: Sí, siempre positivo, por eso nos hemos metido en ello. Si hubiésemos entendido que no nos iba a aportar no hubiésemos...</p> <p>Juan: No, pero digo a priori, antes de analizar y de tomar la decisión. A priori antes de que llegara la idea de implantar CMMI. Había podido tener algún... antes de que el... de que la Directora de proyectos elevara digamos al Comité...</p> <p>Edorta: Sobre el PMP sí que teníamos buenas referencias. Vale. De personas que... lo que te he comentado. Por parte de Gerencia sobre todo, que le habían llegado muy buenas referencias sobre esta metodología. Lo que habíamos leído sobre el PMP siempre por internet siempre nos parecía positivo y la verdad es que teníamos bastantes ganas de aplicarlo. Sobre el CMMI fue diferente. Fue que nos llegó una especie de globo sonda, se nos explicó por encima lo que era, nos pareció adecuado y entramos con ello.</p> <p>Juan: ¿No había una percepción previa?</p> <p>Edorta: No, no, no. Así como con el PMP sí, que teníamos una percepción previa de tiempo ya. Y de hecho como te he comentado fuimos los que promovimos que se impartiese por GAIA porque teníamos ganas de implantarlo internamente, sí.</p> <p>Juan: Muy bien.</p> <p>Ya hemos comentado el resto del... Bueno, aparte del Director Gerente había otro miembro del Comité de Dirección que tuviera también información o experiencia o percepción positiva o negativa...</p> <p>Edorta: La Directora de proyectos también llevaba tiempo queriendo implantarlo y ya te digo, estábamos pendientes de los cursos o formaciones que se hiciesen en los alrededores y el primero de que tuvimos conocimiento fue el de Mondragón, entonces sí que estábamos haciendo un seguimiento tanto Gerencia como Dirección de proyectos. Los dos teníamos conocimiento y la percepción que se tenía era positiva.</p>	<p>PASO DE PERCEPCIÓN PREVIA NEUTRA ANTES DE LA PRIMERA IMPLANTACIÓN (CMMI) A PERCEPCIÓN PREVIA POSITIVA ANTES DE LA SEGUNDA IMPLANTACIÓN (PMP)</p> <p>INTERÉS Y ACTITUD PROACTIVA EN DETECTAR LA OPORTUNIDAD PARA FORMARSE Y LANZAR UN PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA</p> <p>PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEUTRA</p>	
<p>José Javier Martínez (Fagor Promoción)</p>	<p>José Javier: No, ahí, no...</p>		<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.GP.NINGUNA</p>	
<p>PATTERN Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p>				

CODING:	<ul style="list-style-type: none"> • CON CONOCIMIENTO DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS EN IMPLANTAR PLANES DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROYECTOS Y PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A LAS MISMAS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN
----------------	--

ANEXO IV - Pregunta 20ª

Del mismo modo, respecto a otros sistemas de gestión, detalle qué conocimiento tenía usted sobre experiencias de terceros en llevar a cabo planes de mejora de otros sistemas de gestión. Indique cuál es su percepción sobre el balance final de las mismas (positivo, neutro, negativo, ...)

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Nosotros teníamos bueno pues, como antes le he mencionado un programa bastante riguroso de prospectiva y de benchmarking y de conocimiento de lo que se hacía en nuestro entorno ¿no? Entonces bueno, con esa perspectiva bueno pues teníamos pues una información bastante fehaciente de lo que pasaba y el éxito que tenían. Realmente pues teníamos pues un dictamen bastante concreto de porqué en algunas ocasiones se fracasaba y en otras se... pero bueno era un saber hacer, un know-how que estaba codificado en la propia organización. Y que daba digamos como un acervo de la propia organización. Formaba parte digamos de su tecnología	N/A	N/A	La respuesta no se ajusta a lo preguntado
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¹ Sí, un poco parecido. Ahora ya no hacemos en temas de calidad y demás, no, no hacemos... encuentros ni talleres ni nada pero en su día lo hacíamos. Juan: La percepción a su vez también era positiva. C-C: Sí.	PERCEPCIÓN POSITIVA DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS IMLANTANDO OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN	PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.POSITIVA	
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: Positiva. Si no desde luego no nos hubiéramos metido en la ISO:9000. Gorka: Yo creo que la... yo creo que sobre la ISO me da la sensación que se tenía algo más de experiencia ¿no? No sé, como ya las distintas habían empezado. O sea, quiero decir que Gipuzkoana sabía lo que era una ISO. Leire: Todas... Todas las divisiones sabían lo que era una ISO. DHL tenía la ISO. Gorka: Sabían lo que era una ISO. Y DHL y la Blanca también... sí.	PERCEPCIÓN POSITIVA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	PERCEPCIÓN_PREVIA.TERCEROS.OTROS_SISTEMAS.POSITIVA	

	<p>Leire: Y... y en la ISO se confió en su día. Cuando se puso en marcha la ISO lo que hizo es documentar todos los procesos, porque hasta entonces no estaban documentados. Yo me incorporé a Gipuzkoana para implantar la ISO:9000 en el 98. Y... y entonces es que no había, no estaban documentados los procesos. Entonces eso permitió pues... sí, que había... la dimensión de la compañía ya era grande y hacía falta documentar para que todos supiéramos como iba aquello a funcionar.</p> <p>Gorka: En cambio la gestión por proyectos yo creo que era un mundo más opaco, ¿eh? más... En aquella época.</p> <p>Leire: En aquel entonces no se dio... no, no.</p> <p>Gorka: No había tanta experiencia... no se conocía tanto...</p> <p>Leire: Pero también es verdad que la central era muy pequeña.</p> <p>Gorka: Sí.</p> <p>Leire: Y entonces los proyectos se manejaban en la... una central de cincuenta personas que es mucho más fácil. Mientras que cuando ya se hizo la integración éramos doscientas cincuenta personas. Entonces yo creo que las necesidades en lo que era Gipuzkoana no era tan necesario.</p> <p>Gorka: Sí.</p>			
Edorta Pérez (Spyro)	[no se trata esta pregunta en la entrevista]			
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	José Javier: Tampoco te puedo ayudar.		PERCEPCIÓN_ PREVIA.TERC EROS.OTROS_ SISTEMAS.NI NGUNA	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> SIN CONOCIMIENTO O CON CONOCIMIENTO DE EXPERIENCIAS DE TERCEROS EN IMPLANTAR PLANES DE MEJORA DE OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN Y PERCEPCIÓN POSITIVA RESPECTO A LAS MISMAS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN 			

ANEXO IV - Pregunta 21ª

Finalmente ¿cómo describiría usted su percepción a priori (en el momento en que se planteó el asunto) respecto a la implantación de un plan de mejora de Gestión Por Proyectos en su organización?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: Yo no creo que la gente digamos las empresas que implanten una gestión por proyectos lo que tienen que tener claro es por qué implantan. ¹ Porque hay mucha gente que digamos incorpora técnicas, no específicamente la gestión de proyectos si no cualquier técnica de gestión de mejora la incorpora en algunos casos sin suficiente conocimiento de porqué lo hace y de cuál es la idoneidad de diversas técnicas con respecto a su empresa ¿no? Entonces bueno pues, yo he visto en algunos casos implantar implantar la gestión de proyectos de una forma absolutamente generalizada, decir que todo es un proyecto y generar un caos ¿no? Eso se puede pasar también con la gestión de proyectos... la gestión de procesos o cualquier otra técnica ¿no? Entonces lo que se requiere claramente es establecer qué es lo que se quiere gestionar, la naturaleza de esa gestión, y el grado de idoneidad de lo que se ... se implanta ¿no? Entonces por ejemplo en una empresa puede existir algunas actividades de carácter reiterativo que digamos se gestionan más idóneamente por una gestión por procesos. Porque son más repetitivas y porque se estructuran de una forma bueno, pues de forma transversal a la organización. Y algunas iniciativas de carácter estratégico o de desarrollo de la innovación o de producto que tienen mejor engarce con una gestión más adecuada mediante la gestión por proce... por proyectos ¿no? ¹ Pero no se puede generalizar es decir, hay ámbitos donde la gestión por proyectos es más eficaz y hay ámbitos donde una gestión por procesos pues puede ser más idónea ¿no?</p>	<p>HAY QUE SABER CUÁNDO CONVIENE Y CUÁNDO NO APLICAR GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.NEUTRA</p>	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	<p>C-C: ¹ Bien. Cuando apareció me pareció, me pareció interesante. Yo creo que... lo que comentábamos antes. Yo creo que era una... era un momento de ordenar un poquito las actividades y los servicios que ofrecíamos nosotros a nuestros asociados y darle sentido a todo aquello que, que hacíamos. Darle sentido en el sentido de, bueno, pues hacernos replantear, eh... bueno, pues si estaba bien orientado a nuestros clientes y tal. Bueno, yo creo que nos sirvió inicialmente para, para eso.</p> <p>Juan: Hm. Respecto a otros participantes en esa toma de decisión de implantar un modelo de gestión por proyectos. Eh, brevemente tal vez pero, ¿cuáles son los conocimientos, formación previa que podían tener, experiencia en gestión por proyectos.</p> <p>C-C: Poca, poca experiencia.</p> <p>Juan: ¿Poca formación y poca experiencia?</p> <p>C-C: Sí, poca formación y poca experiencia. Si. Salvo alguna persona o así, pero yo creo que en general...</p> <p>Juan: ¿Y de terceros?</p>	<p>PERCEPCIÓN PREVIA PERSONAL POSITIVA RESPECTO A IMPLANTAR GESTIÓN POR PROYECTOS</p> <p>POCA FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA</p> <p>EXPERIENCIA_PREVIA.PROYECTOS.POCA</p>	<p>Importante el comentario</p>

	<p>C-C: ¿De terceros... te refieres?</p> <p>Juan: Pues, conocimiento de los que tomaron la decisión... pero que...</p> <p>C-C: Ah... ¿de terceros? Sí, también. Sí, de terceros sí. De terceros sí. Una situación parecida no mía.</p> <p>Juan: Y la percepción a priori de si, eh... de si era algo o podía ser algo positivo, neutro...</p> <p>C-C: Sí, yo creo que sí, que para [...] en positivo. Ten en cuenta todo lo que te estoy comentando ¿no? O sea, veníamos de trabajar de... de una manera... por departamentos, eh... con poca transversalidad y bueno, yo creo que eso sí que, sí que sirvió para, para un cambio.</p>	<p>DECISORES</p> <p>PERCEPCIÓN POSITIVA Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR EL TRABAJO INTER-DEPARTAMENTOS</p>	<p>FORMACIÓN_PREVIA.PROYECTOS.POCA</p>	<p>sobre “poca transversalidad”, como problema a atacar mediante gestión por proyectos</p>
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Leire: Positiva, positiva... sí, sí, sí, sí.</p> <p>Gorka: Sí.</p>	<p>PERCEPCIÓN PERSONAL POSITIVA RESPECTO A LA GESTIÓN POR PROYECTOS</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA</p>	
Edorta Pérez (Spyro)	[no se trata esta pregunta en la entrevista]			
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	<p>José Javier: ¿Cómo describiría...?</p> <p>Juan: Su percepción... si. Pues, si es positiva, o... no, neutra, o más bien negativa. No, no le parece que sea algo conveniente.</p> <p>José Javier: Ah, yo creo que podría ser positiva.</p> <p>Juan: Muy bien.</p> <p>José Javier: Dependiendo del nivel de proyectos que...</p>	<p>PERCEPCIÓN POSITIVA</p>	<p>PERCEPCIÓN_PREVIA.ENCUESTADO.GP.POSITIVA</p>	
PATTERN CODING:	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> PERCEPCIÓN PERSONAL POSITIVA RESPECTO A IMPLANTAR UN PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROYECTOS EN EL MOMENTO PREVIO A LA TOMA DE DECISIÓN 			

ANEXO IV - Pregunta 22ª

Indique por favor **cuáles fueron los factores o criterios** que se tuvieron en cuenta durante el proceso de toma de decisión

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Básicamente los clientes lo que pretendían era pues abordar proyectos digamos de... mejora de su competitividad mediante la.. digamos pues una gestión mucho más ágil y mucho más focalizada en el ámbito específico de la gestión por proyectos. ^{1, 2} O sea, digamos una agilidad en el desarrollo de ciertas iniciativas de carácter estratégico como podía ser como abrir unos determinados mercados o desarrollar nuevos productos. Esto es lo que les inducía digamos a... a los clientes a adoptar la decisión de incorporar la gestión por proyectos ¿no? O sea, de alguna forma aquello que adoptaban decisiones sabias en este ámbito siempre pretendían llevar pues un grado digamos de agilidad a unas determinadas iniciativas.	EL OBJETIVO AL IMPLANTAR GESTIÓN POR PROYECTOS ERA AGILIZAR LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CRITERIOS.BENEFICIOS.TIME_TO_MARKET	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: ¿Por los proyectos en concreto? Juan: Por gestión de proyectos. No, no, por, por, por cambiar el modelo y por orientar más hacia los proyectos. C-C: ¿Por cambiar el modelo? Hombre, yo aquí, lo que te he comentado antes. Igual es comenzar la casa por el tejado pero un tema fue la transversalidad. Otro fue el trabajo en equipo. Y, pues bueno, lógicamente el, el dar respuesta a las líneas estratégicas. El... tener parámetros de, de medición objetivos y demás. Juan: Hm. Y en cuanto al coste que puede suponer... estamos hablando en general todo de los beneficios que se esperaban obtener. En cuanto al coste que iba a suponer este coste organizacional... coste incluso deficiencias durante la transición. C-C: Sí, sí, sí, sí. Hombre, ese es un tema que sí que se valoró el coste en cuanto a, sobre, sobre todo a tiempo que le teníamos que dedicar y, claro, y personas que, que pudieran estar a veces pues eso, en distintos proyectos y demás ¿no? Podía tener inicialmente sobre todo un coste en tiempo pues eh... importante. Pero bueno, aún y todo se, se valoró positivamente, quiero decir que eso, el tema del coste, nunca ha sido ningún impedimento. Sí que se hizo alguna valoración de lo que al final, en muchos casos la actividad iba, seguiría siendo la misma pero, se incorporaban nuevos, nuevos proyectos ¿no? con lo cual, bueno pues eso era de alguna manera cómo lo íbamos a gestionar. El hecho de, pues eso, participar en distintos grupos, el hecho de nuevas reuniones, el hecho de, bueno pues nuevas responsabilidades, el hecho de, bueno pues, lógicamente, a todo	OBJETIVOS PERSEGUIDO MEJORAR TRABAJO INTER-DEPARTAMENTOS Y AUMENTAR LA EFICIENCIA Y MONITORIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS TENIDO EN CUENTA EL IMPACTO	CRITERIOS.BENEFICIOS.VISIBILIDAD CRITERIOS.BENEFICIOS.EFICIENCIA CRITERIOS.BENEFICIOS.TRABAJO EN EQUIPO CRITERIOS.C	Código inicialmente no previsto. "Visibilidad" incluye: transversalidad, parámetros de medición, ... Código inicialmente no previsto. Vuelve a comentar la transversalidad Código inicialmente no

	eso se, a todo eso se le dio una vuelta. Pero en ningún momento se vio eso como un inconveniente o traba a la hora de decidir si sí o si no.	ORGANIZACI VO EN LO REFERENTE A LA DEDICACIÓN, ROLES, RESPONSABI DADES, ... NO SE CONSIDERÓ UN IMPEDIMENTO	OSTE.DEDICA CIÓN	previsto.
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	<p>Gorka: Para montar el sistema el, el factor es...</p> <p>Leire: ¿Para decidir?</p> <p>Gorka: ... bueno, lo decíamos ¿no? Un poco lo de Región ¿no?</p> <p>Leire: Eso es. Sí, dar transparencia a lo que se estaba haciendo en ese momento de integración...</p> <p>Gorka: Y, y luego pues... herramienta como ayuda de... o sea, o metodología como ayuda a la toma de decisiones porque muchas veces igual dices, oye, tenemos X dinero para invertir o... o tal, y ¿qué lanzamos antes? ¿qué lanzamos después? O sea, al final todo eso te ayudaba ¿no? Se supone que esto es para que ayuda a... a manejar una cartera de proyectos.</p> <p>Leire: Lo que pasa es que lo Business Cases nunca han sido fiel reflejo de... ¿no? O sea, yo creo que... sí que... o sea, no pongo en duda ¿eh? La... la gestión por proyectos pero... No sé sí...</p> <p>Gorka: No, me refiero a que igual ayudaba a poner relacionado con la transparencia, que ayudaba a poner encima de la mesa de, oye, este proyecto nos va a costar pues... un millón de euros.</p> <p>Leire: Sí, sobre todo, sobre todo desde el punto de vista de CAPEX, de CAPEX y de costes de terceros. Ahí sí que eso lo llevó muy a rajatabla pero... si hablamos de costes de personal interno pues eso nunca se llegó a trabajar con todo el detalle.</p> <p>Juan: Hmm. Vale..</p> <p>Leire: No sé si nos estamos saliendo de lo que necesitas.</p> <p>Juan: No es exactamente lo que busco pero bueno... de todo se saca provecho.</p> <p>Leire: [ríe] De todo se saca provecho, vale, vale.</p>	GESTIÓN POR PROYECTOS COMO MEDIO PARA FACILITAR LA INTEGRACIÓN DE TRES EMPRESAS, APORTANDO TRASPARENCI A Y FACILITANDO LA TOMA DE DECISIONES	CRITERIOS.BE NEFICIOS.VISI BILIDAD CRITERIOS.BE NEFICIOS.EFI CIENCIA CRITERIOS.BE NEFICIOS.TR ABAJO_EN_E QUIPO	
Edorta Pérez (Spyro)	Edorta: Vale. Lo que más se valoró fue tener una metodología, una sistemática, que nos hiciese optimizar los recursos. Vale. Con el objetivo de evitar despilfarros y tener la	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS,	CRITERIOS.BE NEFICIOS.AH	

	<p>máxima satisfacción del cliente. Entonces aquí sobre todo es dos, dos aspectos básicos. Uno es la relación coste/beneficio, con los recursos que tenemos optimizarlos e implantar los proyectos en el menor tiempo posible y con la máxima satisfacción del cliente. Y luego otro factor también Juan, que tuvimos en cuenta es el tema de diferenciarnos de la competencia. Estamos en un sector con una competencia eh... muy fuerte. Y todos decimos que somos los mejores, que tenemos a los mejores técnicos, pero si tienes una certificación eh... tipo CMMI, tipo PMP, pues bueno, pues ya tienes un plus, aparte de lo que dices tienes un plus objetivo...</p> <p>Juan: ... que lo avala.</p> <p>Edorta: eh... efectivamente. Vale eso también... digamos que tuvo su peso a la hora de tomar la decisión.</p>	<p>EVITANDO DESPLIFARROS , INCREMENTAN DO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, MEJORANDO TIME-TO- MARKET, Y MEJORANDO IMAGEN EXTERNA</p>	<p>ORROS CRITERIOS.BE NEFICIOS.TIM E_TO_MARKE T CRITERIOS.BE NEFICIOS.CA LIDAD CRITERIOS.BE NEFICIOS.EFI CIENCIA CRITERIOS.BE NEFICIOS.IMA GEN</p>	
<p>José Javier Martínez (Fagor Promoción)</p>	<p>José Javier: ¿La toma de decisión de implantar...?</p> <p>Juan: Vamos a implantar un plan de... unas mejores prácticas en la gestión de por ejemplo de la cartera de proyectos.</p> <p>José Javier: Entiendo que sería eh... los proyectos... el número de proyectos y el coste ¿no? de la implantación. El equilibrio entre ambos.</p> <p>Juan: Vale.</p> <p>José Javier: Que, estructurar algo siempre es más eh... eficiente pero también requiere de...</p> <p>Juan: De un esfuerzo.</p> <p>José Javier: ... de un esfuerzo que tiene que estar compensado por el número de proyectos que vamos a gestionar.</p> <p>Juan: Ya. Por entender. El número de proyectos, estamos asu... asumiendo que el número de proyectos cuanto mayor sea mayor es la ineficiencia, entonces el beneficio que sería la eficiencia ¿no? sería una especie de coste/beneficio siendo el beneficio la eficiencia en este caso ¿no?</p> <p>José Javier: Eso es, eso es, eso es.</p>	<p>EQUILIBRIO ENTRE COSTE DE IMPLANTACIÓ N Y BENEFICIO ESPERADO, SIENDO EL BENEFICIO DEPENDIENTE DEL NÚMERO DE PROYECTOS</p>	<p>CRITERIOS.C OSTE.EUROS CRITERIOS.BE NEFICIOS.EFI CIENCIA</p>	
<p>PATTERN CODING:</p>	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MAYOR FOCO EN LOS FACTORES RELACIONADOS CON LOS BENEFICIOS (EFICIENCIA, TRABAJO EN EQUIPO, ...) QUE 			

EN LOS RELACIONADOS CON EL COSTE DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA EN GESTIÓN POR PROYECTOS

ANEXO IV - Pregunta 23ª

Ordene por favor los factores recién mencionados de mayor a menor **importancia**.

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Juan: Ordene por favor... no esta pregunta no aplica más la anterior. Mikel: [ríe]	N/A	N/A	
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: Te diría que la trasversalidad y el trabajo en equipo. Ya sé que eso estará en contra seguramente de todo... pero... Sí que fue uno de los principales, sí, en cuanto a esa reflexión... romper un poco con esa barrera de cómo veníamos funcionando aisladamente y demás y...	OBJETIVO MEJORAR EL TRABAJO INTER-DEPARTAMENTAL	CRITERIOS. BENEFICIO S.TRABAJO_EN_EQUIPO	Tercera vez que menciona la transversalidad
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	Leire: A ver, en su día... Juan: ... en los locales, la parte de gestión por proyectos. Leire: ... en su día era la transparencia. Sí, sí. En su día era la transparencia, pero sí... pero, pero, porque nos pilló en un momento de integración. ¿Hoy en día? Pues una forma de poder decidir dónde invertir. Juan: Vale. Leire: ... En su día era transparencia porque nos pilló la implantación de la gestión por proyectos en un momento de integración, de total desconocimiento de los unos a los otros... pero hoy en día... ¿o porqué lo seguimos? Pues porque también nos ayuda a controlar la... las inversiones y los gastos externos. Que es por ejemplo... Gorka: Sí, transparencia e igual añadiría el... el, el tener una forma común de trabajar. Pero igual la trans... o sea, la transparencia desde luego al final... claro es que si no, vas a un Comité de Dirección y van a un Comité de Dirección, y ¿cómo explicas en el Comité que... cómo estás gestionando esos proyectos? Pues eh... pues al final, hitos, o sea, todo eso, el poner encima de la mesa, pues ayudaba el tener... el tener la... la... la metodología esta, la gestión por proyectos. Juan: Vale. No quiero poner palabras mías en vuestra boca pero entiendo por lo que habéis dicho anteriormente que hoy en día, creo que has dicho tú Leire, una de las razones	INICIALMENTE FACILITAR LA INTEGRACIÓN MEDIANTE PROYECTOS DE TRES EMPRESAS Y ACTUALMENTE FACILITAR LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS	CRITERIOS. BENEFICIO S.TOMA_DE_DECISIONES	

	<p>es básicamente la eficiencia que aporta en la toma de decisión el tener homogeneizados los procesos, digamos el flujo de información en la generación de las ideas, en el estado de avance de los proyectos, para que a nivel de Dirección se decida esa asignación de CAPEX, los recursos...</p> <p>Leire: Sí, sí, sí, sí. Eso es.</p> <p>Gorka: Ahora mismo hay dos variables...</p> <p>Juan: ... que esté alineado con la estrategia y demás ¿no?</p> <p>Gorka: ... hay dos variables que son las que limita el que no podamos poner tres mil proyectos en marcha. Que uno es el dinero y el otro son los recursos.</p> <p>Leire: Sobre todo los recursos informáticos.</p> <p>Gorka: ... sobre todo los recursos informáticos de desarrollo. De... herramientas. Entonces cuando tienes X proyectos y puedes hacer menos, más hay que decides. Pues, eso te permite...</p>			
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: Coste/beneficio, la relación coste/beneficio. Ahí, bueno, es que ahí tienes al final todo metido, porque todo el tema de desviación lo tienes ahí. El tema de controlar las desviaciones del proyecto está metido dentro de esa relación, si esa relación es buena, coste/beneficio, la satisfacción del cliente, en principio será buena también. Y entonces eso lo podríamos decir que engloba bastante las demás.</p> <p>Juan: Por asegurarme que entiendo la respuesta...coste en este caso es ¿coste de implantación de la mejora por proyectos o coste del proyecto?</p> <p>Edorta: Coste del proyecto.</p> <p>Juan: Entonces no es que se analizara lo que me iba a costar implantar la metodología o...</p> <p>Edorta: No. Lo que me iba a costar eh... poner en marcha un proyecto, en cliente sobre todo. Vale, cuando hablamos de coste hablamos de... de eso.</p> <p>Juan: ¿Y se analizó el coste de implantar la metodología?</p> <p>Edorta: No. Teníamos desviaciones en las... en los proyectos, entonces bueno, con esta metodología pretendíamos reducir esas desviaciones y optimizar esa relación coste... coste/beneficio. Sí, y a partir de ahí la rentabilidad del proyecto.</p> <p>Juan: Me interesa... me interesa saber si se analizó... ¿nos va a costar un periodo X tiempo y un proceso de aprendizaje, vamos a gastarnos dinero en formación, vamos a tener una... supongamos, inicialmente, penalización por aprendizaje y adaptación al modelo?</p> <p>Edorta: Ah, bueno, eso ya lo sabíamos. De hecho, siempre que ponemos en marcha modelos de este tipo... eh... lo ponemos primero en dos o tres proyectos piloto y después lo lanzamos al resto. Para ver si es aplicable o no. Por ejemplo con el CMMI lo que nos dio con estos proyectos piloto es que no podíamos poner esta metodología en marcha en</p>	<p>OBJETIVO MEJORAR EL RATIO COSTE DE DESARROLLO DE UN PROYECTO VS BENEFICIO ESPERADO DEL MISMO</p> <p>IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DE PROYECTOS PILOTO</p>	<p>CRITERIOS. BENEFICIO S.EFICIENCIA</p>	<p>La respuesta se explica más abajo, concretando que se refiere al coste de desarrollo del proyecto VS el beneficio esperado del mismo (rentabilidad del proyecto). No se estimó el coste de implantar la metodología.</p>

	nuestros proyectos porque era demasiado extensa, demasiada...no sé si decir burocracia o demasiados trámites. Con lo cual lo que hicimos con esta metodología fue ir podando para adaptarla a nuestras necesidades. Y con el PMP decir que estamos todavía con ello. Hemos hecho la fase de venta, la tenemos ya definida y puesta... puesta en marcha. Y de momento parece que bastante bien. Sobre todo lo que me está llegando es que el documento de alcance está siendo de bastante utilidad.			
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	[NO APLICA]			
PATTERN CODING:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> • FACTOR MÁS IMPORTANTE DIFERENTE EN CADA ORGANIZACIÓN, DEPENDIENDO DE CUAL ES LA NECESIDAD DE MEJORA MÁS IMPORTANTE EN CADA CASO 			

ANEXO IV - Pregunta 24ª

Volviendo al **presente**, a día de hoy y vista la experiencia que han tenido, ¿cuáles cree que son los factores más importantes, los que usted tendría más en cuenta a la hora de tomar la decisión de si implantar o no un plan de mejora de Gestión Por Proyectos? Si hay alguna diferencia respecto a los que en su día se tuvieron en cuenta, explique por favor las razones.

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESES CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	<p>Mikel: Bueno, nosotros digamos... nosotros tal y como estamos gestionando nuestras intervenciones, bueno, lo estamos estratificando sobre la base de generaciones. Es decir, que nosotros ahora por ejemplo en la división tenemos la quinta generación de proyectos de planes de negocio. ¹ En la tenemos la... hemos concluido ahora la primera y vamos a abordar la segunda y lo... siempre hacemos una revisión, es decir que... lo que estamos haciendo es unos procedimientos de seguimiento y vemos la efectividad de lo que... tanto las iniciativas que... digamos de difusión como ya de seguimiento de proyectos y entonces las enseñanzas que estamos trayendo con la relación a la eficacia de esos proyectos y a su vez lo que vamos viendo que... digamos, vamos conociendo las experiencias de terceros pues es lo que nos induce a mejorar, a incorporar nuevas mejoras ¿no? en los sistemas de gestión.</p> <p>Juan: No está en el guión pero si entiendo bien entonces, la propia mejora del modelo de gestión por proyectos que se lleva a cabo en ISEA no se hace siguiendo un modelo de referencia externo si no siguiendo la experiencia y... y la práctica de la organización, ¿es</p>	N/A	N/A	<p>La respuesta no se ajusta a la pregunta realizada</p> <p>Este código no</p>

	<p>correcto?</p> <p>Mikel: Eso es. Porque nosotros estamos siguiendo dos o tres... o sea, en este caso por ejemplo el lanzamiento de un negocio... eh, digamos la experiencia aparece explícita y los referenciales que existen son muy escasos. Entonces bueno, tenemos... hacemos un seguimiento muy exhaustivo de lo que podía ser pues la jurisprudencia que se va desarrollando en el ámbito del... del desarrollo de nuevos negocios. Tenemos tres o cuatro fuentes cualificadas de conocimiento y lo que hacemos es pues... digamos, mezclar nuestras propias eh... percepciones, nuestros propios conocimientos con la experiencia que están aportando otras fuentes ¿no? Y de ahí lo que hacemos es desarrollar nuevos referenciales, nueva documentación, nuevos sistemas de formación, nuevos sistemas de difusión... pero eso se hace internamente. Nosotros no adquirimos, porque esto es difícil de adquirir.</p>	N/A	CRITERIOS. BENEFICIOS .MEJORA_C ONTINUA	estaba entre los inicialmente previstos para Hypothesis Coding
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	<p>C-C: No, es un poco lo que te decía antes, eh... un poco, sistematizar de alguna manera el, el, el, el buscar un objetivo, el... no sé, no sé si te he entendido bien, yo voy...</p> <p>Juan: La pregunta es: se tomó una decisión en base a unos criterios que fueron los que se consideraron, hoy, si tuviéramos que volver a tomar la misma decisión, ¿tendríamos en cuenta exactamente lo mismo o hay algunos aspectos que infravaloramos en su día que hoy creemos que tienen más importancia? Esa, esa es, la pregunta va respecto a con la experiencia ya acumulada...</p> <p>C-C: Con la experiencia acumulada...</p> <p>Juan: ... ¿hubiera cambiado la manera de decidir o, o lo mismo?</p> <p>C-C: Yo creo que no. El... salvo la decisión... pero claro aquello va... es un poco después de, seguramente de definir menos proyectos de los que teníamos entonces, pero lo demás, en cuanto a cómo fue el proceso y demás, yo creo que no cambiaría demasiado.</p>	PROCESO CORRECTO (MEJORARÍA LA DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS)		
Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)	[no se trata esta pregunta en la entrevista, ver la respuesta a la pregunta anterior]			
Edorta Pérez (Spyro)	<p>Edorta: Eh... creo por ejemplo en el CMMI nos precipitamos porque es una metodología para proyectos más grandes que los que utilizábamos las empresas que fuimos a... que fuimos a ello. Porque no ha sido una percepción única si no hablando con otras empresas de GAIA que implantaron esta metodología les sucedió lo mismo. Vale, con el PMP lo teníamos más estudiado y creo que ese error o ese problema ya no lo tuvimos. Entonces creo que antes de tomar una decisión hay que profundizar algo más</p>	ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN HAY QUE PROFUNDIZAR ALGO MÁS EN EL MODELO, CONOCERLO Y SI		

	en el modelo, conocerlo y si se puede contrastar con empresas que lo hayan implantado anteriormente, mejor.	SE PUEDE CONTRASTAR CON EMPRESAS QUE LO HAYAN IMPLANTADO ANTERIORMENTE		
José Javier Martínez (Fagor Promoción)	[NO APLICA]			
PATTERN CODING:	Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones: <ul style="list-style-type: none"> [no se identifica ningún patrón común a todas las respuestas] 			

ANEXO IV - Pregunta 25ª

Bien, pues con esto ya hemos completado el cuestionario de la entrevista. ¿Tiene usted algún comentario adicional que quiera añadir antes de concluir?

ENTREVISTADO(S)	TRANSCRIPCIÓN	STRUCTURAL CODING	HYPOTHESIS CODING	NOTAS
Mikel Orobengoa (ISEA)	Mikel: Bueno... la... digamos, nuestra labor es... en este ámbito digamos de la... de la mejora en lo que podría ser la gestación de nuevos proyectos bueno pues, nosotros partimos de una... de una análisis que es muy concreta y es que el nivel... la tasa de éxito que se tiene en el lanzamiento de nuevos proyectos y por tanto en la viabilidad de los mismos pues es... pues según estiman las fuentes externas pues es del 10%. Entonces existe un ámbito de mejora significativo a la hora de digamos buscar la eficacia en ese proceso ¿no? ¹ Entonces lo que estamos haciendo es intentar... pues, consolidar la experiencia y detraer conocimientos y... eso pasarlo digamos a procedimientos y a formas de trabajo que permitan mejorar esa eficacia en el proceso de lanzamiento de nuevos negocios ¿no?	ÉNFASIS EN LA IMPORTANCIA DE CONSEGUIR UNA MAYOR TASA DE ÉXITO	CRITERIOS.B ENEFICIOS.M EJORA_CONT INUA	El encuestado insiste en la importancia de conseguir una mayor tasa de éxito en sus proyectos (en este caso de lanzamiento de nuevos negocios)
Corre-Caminos (ACME) (Anonimizado)	C-C: Nada gracias a ti. Y como ves no tenemos muy, muy ordenado nosotros el tema de, de proyectos y demás. Yo creo que tenemos mucho que trabajar. Y por eso es que, bueno pues, nos animamos a, cuando nos planteaste esto... pues, lo que te decía antes el tema del PMP, no-PMP, bueno, yo creo que tenemos, tenemos mucho que, que trabajar	ACTUALMENTE HAY MARGEN DE MEJORA EN LA GESTIÓN POR		

	<p>nosotros en el tema de... este de proyectos. Como te decía, tenemos muchos años funcionando, trabajando en proyectos y demás, pero de una manera un poco desordenada y cada uno un poquito a su... por su cuenta. Y cada uno un poco con sus métodos y... yo creo que sí, que, sí que tenemos que ordenar eso un poquito.</p>	PROYECTOS		
<p>Leire Etxetxikia, Itziar Acosta y Gorka Azuremendi (DHL Express Iberia)</p>	<p>Gorka: No. Hombre que estamos abiertos ¿no?... estamos abiertos... O sea, nosotros creemos que contamos con un sistema sofisticado, pero nunca sabes... claro le hemos dado muchas vueltas desde el 2003 pues anda que no ha llovido... pero siempre estás abierto a que pueda haber... seguro que tiene que haber cosas de hacer diferente o... o mejor ¿no?</p> <p>Leire: Sí, sí, nuestra participación aquí es para ver si podemos conseguir nuevas ideas que nos permitan mejorar la gestión del portfolio de proyectos que tenemos en la actualidad.</p> <p>Gorka: Y que el mundo es muy cambiante... también, no sólo por aprender si no que ... igual, lo que nos vale... lo que nos valía en el 2003 ahora no nos vale y lo que nos vale ahora probablemente en ocho o diez años pues no nos valga. No es que sea mejor aquello si no que sea más adaptado a la necesidad del momento ¿no? Entonces eh... bueno...</p>	<p>PERCEPCIÓN DE DISPONER DE UN SISTEMA SOFISTICADO Y ABIERTOS A EVOLUCIONARLO , ADAPTARLO Y MEJORARLO</p>		
<p>Edorta Pérez (Spyro)</p>	<p>Edorta: No. Bueno, simplemente que la gestión por proyectos es algo bastante complejo. Que no hay una herramienta ni metodología perfecta que se adapte cien por cien a ninguna empresa. Y que al final lo que tenemos que hacer es ser flexibles y adaptar la metodología a la filosofía o la forma de trabajar de las organizaciones.</p>	<p>HAY QUE SER FLEXIBLES Y ADAPTAR LA METODOLOGÍA YA QUE NO HAY UNA HERRAMIENTA NI METODOLOGÍA PERFECTA QUE SE ADAPTE AL CIENTO POR CIENTO A NINGUNA EMPRESA</p>		
<p>José Javier Martínez (Fagor Promoción)</p>	<p>José Javier: Bueno, no sé. Espero haberte ayudado con lo poquito que hacemos aquí.</p>			
<p>PATTERN CODING:</p>	<p>Teniendo en cuenta los códigos resultantes de aplicar Hypothesis Coding y Structural Coding emergen los siguientes patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> RECEPTIVIDAD HACIA LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA 			

ANEXO V – Encuesta on-line posterior a las entrevistas

ANEXO V – 1 - Formulario de la encuesta on-line

El formulario que se utilizó para la encuesta on-line posterior a las entrevistas en profundidad está disponible en Google Drive, se puede encontrar tras el siguiente enlace:

https://docs.google.com/a/arraiza.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYowRDNVT_KaEPSXdi_I1GROyoYMiKpqpj4nkbqwMcN76FA/viewform

A continuación, reproducimos (pantallazos) dicho cuestionario.

Encuesta estudio investigación en Gestión por Proyectos (3 minutos aprox.)

Encuesta para un estudio de investigación que se centra en el proceso y los criterios/factores que se tienen en consideración en las empresas a la hora de decidir si invertir o no en implantar (o mejorar) un sistema de gestión por proyectos basado en estándares y mejores prácticas.

***Required**

Nombre y apellidos (OPCIONAL)

Sector al que pertenece la organización *
Número de empleados de la organización *
Facturación anual de la organización *
Antigüedad de su organización *
Indique qué sistemas de calidad hay implantados en su organización *

EFQM

ISO

Six Sigma

Lean Management

ITIL

CMMI

OTROS (sí pero no es ninguno de los aquí listados)

¿Ha vivido la organización en la que trabaja un proceso de implantación o mejora de un sistema de gestión por proyectos basado en estándares y mejores prácticas? *

¿Quién propuso/propondría en su empresa una iniciativa de este tipo?

Por ejemplo; el Director General, un miembro del Comité de Dirección, un Consultor Externo

¿Quién tomó/tomaría en su empresa ese tipo de decisión?

Indique el puesto de la persona o el nombre del órgano de gobierno de la organización

En relación a la pregunta anterior, ¿ha participado usted en la toma de decisiones al respecto? *

Indique por favor el puesto que ocupa usted en su organización *

Indique el número de empleados con certificación en Gestión por Proyectos *

(certificaciones como por ejemplo PMP, CAPM, Prince2, o ScrumMaster)

Indique el número de directores de proyecto a tiempo completo en su empresa *

Indique el número de proyectos anuales que hay en su empresa *

Nota: proyectos con entidad suficiente como para ser supervisados por al menos alguno de los miembros de la Dirección de la organización

Indique si en su empresa hay una Oficina de Proyectos con personal dedicado *

- Sí
 No
 Lo desconozco

El proceso de toma de decisión de si invertir en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización tuvo/tendría una duración corta *

NOTA: se entiende por proceso corto si dura unos pocos días y largo si dura más de tres meses

1 2 3 4 5

NO estoy de acuerdo en absoluto Completamente de acuerdo

El proceso de toma de decisión sobre si invertir o no en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización fue/sería más intuitivo que basado en estudios detallados *

1 2 3 4 5

NO estoy de acuerdo en absoluto Completamente de acuerdo

El proceso de toma de decisión sobre si invertir o no en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización se tomó / se tomaría por personas con un profundo conocimiento en los estándares y mejores prácticas existentes en gestión por proyectos *

1 2 3 4 5

NO estoy de acuerdo en absoluto Completamente de acuerdo

La motivación principal para invertir en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización fue/sería debido principalmente a factores internos *

NOTA: factores internos serían eficiencia, coordinación, ahorro de costes... y externos serían el mercado, los clientes, la regulación

1 2 3 4 5

NO estoy de acuerdo en absoluto Completamente de acuerdo

¿Podría usted indicar las tres principales motivaciones que tuvo/tendría su empresa para dar ese paso? *

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

ANEXO V – 2 - Datos (respuestas) obtenidos a través de la encuesta

Timestamp	Sector al que pertenece la organización	Número de empleados de la organización	Facturación anual de la organización
3/25/2015 9:08:18	Energía	1000-5000	Más de 300 millones de euros anuales
3/25/2015 9:18:48	Consultoría	0-50	Menos de 1 millón de euros anuales
3/25/2015 9:23:11	Industrial	1000-5000	Más de 300 millones de euros anuales
3/25/2015 9:23:57	Consultoría	0-50	Menos de 1 millón de euros anuales
3/25/2015 9:33:06	OTROS	0-50	Entre 1 y 5 millones de euros anuales
3/25/2015 9:36:54	Energía	51-250	Menos de 1 millón de euros anuales
3/25/2015 9:53:46	Consultoría	0-50	Menos de 1 millón de euros anuales
3/25/2015 10:15:50	administración pública (local/m	251-1000	Entre 20 y 50 millones de euros anuales
3/25/2015 10:16:15	Industrial	1000-5000	Más de 300 millones de euros anuales
3/25/2015 11:41:29	Consultoría	251-1000	Entre 5 y 10 millones de euros anuales
3/25/2015 12:07:59	OTROS	0-50	Entre 1 y 5 millones de euros anuales
3/25/2015 12:43:13	Consultoría	51-250	Entre 5 y 10 millones de euros anuales
3/25/2015 15:53:21	Investigación (I+D+i)	0-50	Menos de 1 millón de euros anuales
3/25/2015 17:59:55	Consultoría	51-250	Entre 5 y 10 millones de euros anuales
3/25/2015 18:27:18	Industrial	251-1000	Entre 50 y 100 millones de euros anuales
3/26/2015 6:33:20	Consultoría	51-250	Entre 5 y 10 millones de euros anuales
3/26/2015 13:24:32	Consultoría	51-250	Entre 1 y 5 millones de euros anuales
3/26/2015 14:08:08	Industrial	251-1000	Entre 50 y 100 millones de euros anuales
3/26/2015 14:08:15	Industrial	251-1000	Entre 50 y 100 millones de euros anuales
3/26/2015 18:21:30	Industrial	51-250	Entre 10 y 20 millones de euros anuales
3/28/2015 11:50:42	Información / Comunicación	0-50	Menos de 1 millón de euros anuales
3/28/2015 14:10:05	administración pública (local/m	1000-5000	Entre 100 y 300 millones de euros anuales
3/31/2015 20:34:28	Consultoría	51-250	Entre 1 y 5 millones de euros anuales
3/31/2015 22:34:45	Agrícola	51-250	Entre 20 y 50 millones de euros anuales
	Consultoría	251-1000	Entre 50 y 100 millones de euros anuales
	Financiero	Más de 5000	Más de 300 millones de euros anuales
	Administración pública (local/m	51-250	Entre 10 y 20 millones de euros anuales
	Consultoría	0-50	Entre 1 y 5 millones de euros anuales
	<i>Energía</i>	<i>0-50</i>	<i>Menos de 1 millón de euros anuales</i>
	<i>Construcción</i>		
	<i>Energía</i>		
	<i>Administración pública (local/m</i>	<i>0-50</i>	<i>Menos de 1 millón de euros anuales</i>

Timestamp	Antigüedad de su organización	Indique qué sistemas de calidad hay implantados en su organización	Indique el número de empleados con certificación en Gestión por Proyectos	Indique el número de directores de proyecto a tiempo completo en su empresa
3/25/2015 9:08:18	Entre 6 y 10 años	ISO	Entre 4 y 10	Más de 20
3/25/2015 9:18:48	5 años o menos	OTROS (sí pero no es n	Menos de 3	Menos de 3
3/25/2015 9:23:11	Más de 50 años	EFQM, ISO	Lo desconozco	Entre 4 y 10
3/25/2015 9:23:57	Entre 11 y 20 años	EFQM	Ninguno	Entre 4 y 10
3/25/2015 9:33:06	Entre 21 y 50 años	OTROS (sí pero no es n	Lo desconozco	Menos de 3
3/25/2015 9:36:54	Entre 21 y 50 años	ISO	Menos de 3	Entre 11 y 20
3/25/2015 9:53:46	Entre 11 y 20 años	OTROS (sí pero no es n	Ninguno	Ninguno
3/25/2015 10:15:50	Entre 21 y 50 años	OTROS (sí pero no es n	Ninguno	Lo desconozco
3/25/2015 10:16:15	Entre 21 y 50 años	ISO	Lo desconozco	Lo desconozco
3/25/2015 11:41:29	Entre 21 y 50 años	EFQM, ISO	Lo desconozco	Más de 20
3/25/2015 12:07:59	Entre 6 y 10 años	OTROS (sí pero no es n	Menos de 3	Entre 11 y 20
3/25/2015 12:43:13	Entre 21 y 50 años	ISO	Lo desconozco	Menos de 3
3/25/2015 15:53:21	5 años o menos	OTROS (sí pero no es n	Ninguno	Menos de 3
3/25/2015 17:59:55	Entre 11 y 20 años	EFQM, ISO, CMMI	Entre 4 y 10	Entre 11 y 20
3/25/2015 18:27:18	Más de 50 años	EFQM, ISO, Lean Mana	Lo desconozco	Entre 4 y 10
3/26/2015 6:33:20	Entre 11 y 20 años	ISO	Lo desconozco	Más de 20
3/26/2015 13:24:32	Entre 6 y 10 años	OTROS (sí pero no es n	Lo desconozco	Entre 4 y 10
3/26/2015 14:08:08	Más de 50 años	EFQM, ISO, Six Sigma	Entre 4 y 10	Entre 11 y 20
3/26/2015 14:08:15	Más de 50 años	EFQM, ISO, Six Sigma	Entre 4 y 10	Entre 11 y 20
3/26/2015 18:21:30	Entre 11 y 20 años	ISO	Menos de 3	Entre 4 y 10
3/28/2015 11:50:42	Entre 11 y 20 años	ISO	Ninguno	Menos de 3
3/28/2015 14:10:05	Más de 50 años	EFQM, ISO	Lo desconozco	Entre 4 y 10
3/31/2015 20:34:28	5 años o menos	Lean Management	Entre 4 y 10	Entre 4 y 10
3/31/2015 22:34:45	Entre 6 y 10 años	EFQM, ISO, OTROS (sí	Entre 4 y 10	Menos de 3
	5 años o menos	ISO, ITIL, OTROS (sí pero no es ninguno c		Más de 20
	Entre 6 y 10 años	ITIL, CMMI	Ninguno	Entre 11 y 20
	5 años o menos	ISO, ITIL	Ninguno	Entre 4 y 10
	Entre 6 y 10 años		Ninguno	20
	5 años o menos		Lo desconozco	Lo desconozco
		EFQM		
		EFQM, ISO, Six Sigma, Lean Management		
	5 años o menos		Lo desconozco	Lo desconozco

Timestamp	Indique el número de proyectos anuales que hay en su empresa	Indique si en su empresa hay una Oficina de Proyectos con personal dedicado	El proceso de toma de decisión de si invertir en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización tuvo/tendría una duración corta	La motivación principal para invertir en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización fue/sería debido principalmente a factores internos	El proceso de toma de decisión sobre si invertir o no en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización fue/sería más intuitivo que basado en estudios detallados
3/25/2015 9:08:18	Más de 50	No	1	5	4
3/25/2015 9:18:48	Entre 6 y 10	Sí	5	5	2
3/25/2015 9:23:11	Menos de 5	Sí	2	1	2
3/25/2015 9:23:57	Entre 16 y 20	Sí	3	5	3
3/25/2015 9:33:06	Entre 6 y 10	Sí	2	4	2
3/25/2015 9:36:54	Lo desconozco	Sí	1	4	2
3/25/2015 9:53:46	Entre 6 y 10	No	5	5	5
3/25/2015 10:15:50	Lo desconozco	Sí	1	2	4
3/25/2015 10:16:15	Lo desconozco	No	1	4	3
3/25/2015 11:41:29	Más de 50	No	2	4	2
3/25/2015 12:07:59	Entre 16 y 20	No	2	4	3
3/25/2015 12:43:13	Ninguno	No	2	5	3
3/25/2015 15:53:21	Entre 6 y 10	No	1	5	2
3/25/2015 17:59:55	Más de 50	Sí	2	5	4
3/25/2015 18:27:18	Entre 21 y 30	Sí	3	3	4
3/26/2015 6:33:20	Más de 50	Sí	2	2	5
3/26/2015 13:24:32	Más de 50	No	5	5	4
3/26/2015 14:08:08	Más de 50	No	2	2	4
3/26/2015 14:08:15	Más de 50	No	2	2	4
3/26/2015 18:21:30	Lo desconozco	No	3	5	3
3/28/2015 11:50:42	Entre 11 y 15	No	1	4	4
3/28/2015 14:10:05	Entre 31 y 50	Sí	3	4	3
3/31/2015 20:34:28	Entre 11 y 15	No	4	5	4
3/31/2015 22:34:45	Menos de 5	Sí	2	3	2
	Entre 31 y 50	Sí	2	1	2
	Más de 50	Sí	2	3	2
	Entre 21 y 30	Sí	4	5	1
	150	Sí	5	5	1
	Lo desconozco	Lo desconozco			
		Sí	5	2	5
		Sí	1	5	3
	Lo desconozco				

Timestamp	El proceso de toma de decisión sobre si invertir o no en implantar o mejorar un sistema de gestión por proyectos en mi organización se tomó / se tomaría por personas con un profundo conocimiento en los estándares y mejores prácticas existentes en gestión por proyectos	¿Ha vivido la organización en la que trabaja un proceso de implantación o mejora de un sistema de gestión por proyectos basado en estándares y mejores prácticas?	En relación a la pregunta anterior, ¿ha participado usted en la toma de decisiones al respecto?	¿Quién propuso/propondría en su empresa una iniciativa de este tipo?	¿Quién tomó/tomaría en su empresa ese tipo de decisión?
3/25/2015 9:08:18	4	No	No	Director General	Director de industrialización
3/25/2015 9:18:48	5	Sí	Sí	La empresa se dedica a	Socio director
3/25/2015 9:23:11	4	No	No	Miembro Comité Dirección	Comité Dirección
3/25/2015 9:23:57	3	No	Sí	Director General u otro mi	Consejo de Dirección
3/25/2015 9:33:06	4	Sí	No	Director General	Director General
3/25/2015 9:36:54	1	Sí	Sí	Calidad	Director de área
3/25/2015 9:53:46	4	No	Sí		
3/25/2015 10:15:50	1	No	No	Director Servicio	Director Gerente
3/25/2015 10:16:15	3	No	No	Miembros del Comité de	Director General
3/25/2015 11:41:29	5	Sí	No		Director de procesos
3/25/2015 12:07:59	4	No	No		
3/25/2015 12:43:13	5	No	No	Director General	Consejo de Admon
3/25/2015 15:53:21	3	Sí	Sí	Comite Direccion	COO
3/25/2015 17:59:55	2	Sí	Sí	CTO	CEO
3/25/2015 18:27:18	2	Sí	No	Director General	Director General
3/26/2015 6:33:20	5	Sí	Sí	Director General	Director General
3/26/2015 13:24:32	3	Sí	Sí	Un profesional de la casa	Dirección
3/26/2015 14:08:08	3	Sí	Sí	Director General	Director General
3/26/2015 14:08:15	3	Sí	Sí	Director General	Director General
3/26/2015 18:21:30	5	Sí	No	El Director de Innovación	El Director General
3/28/2015 11:50:42	3	Sí	Sí	Director General	Director General
3/28/2015 14:10:05	3	Sí	Sí	Directores de Area	Junta de Gobierno
3/31/2015 20:34:28	5	Sí	Sí	Comité Dirección	Comité Dirección
3/31/2015 22:34:45	2	Sí	Sí	Director operaciones	comite de dirección
	2	Sí	No	Comité de Dirección	Comité de Dirección
	5	Sí	Sí	Director del área de Siste	Director del área de Siste
	5	Sí	Sí	Comité de Dirección	Comité de Dirección
	3	Sí	Sí	Director de negocio	Director de negocio
	2	Sí		Consultor externo	Director General
	5			European Steering Comm	European Steering Comm
		Sí	Sí		

Timestamp	Indique por favor el puesto que ocupa usted en su organización	¿Podría usted indicar las tres principales motivaciones que tuvo/tendría su empresa para dar ese paso?	Nombre y apellidos (OPCIONAL)
3/25/2015 9:08:18	Mando intermedio	Eficiencia	Compartir conocimientos relativos a leccio
3/25/2015 9:18:48	Director (o gestor) de proy	Nuestra empresa se dedic	Carlos Urtasun Estanga
3/25/2015 9:23:11	Director (o gestor) de proy	- Motivaciones Comerciales	Jorge Biritxinaga
3/25/2015 9:23:57	Director General o puesto	Mayor control de los proy	Francisco Javier Baztarrik
3/25/2015 9:33:06	Otro	Sistematizar acciones que	Javier Vendrell
3/25/2015 9:36:54	Otro	La gestión por proyectos	Marta Elizari Roncal
3/25/2015 9:53:46	Director General o puesto	1. Control2. Eficiencia3. F	Oscar Rived
3/25/2015 10:15:50	Mando intermedio	-Cumplimiento de Reglamentaci	on o Normativa.-As
3/25/2015 10:16:15	Otro	1. Mejorar los beneficios c	lván Fernández Vallejo
3/25/2015 11:41:29	Mando intermedio	Convencimiento personal	Patxi Larrañaga
3/25/2015 12:07:59	Miembro del Comité de Di	- Eficiencia-Monitorización - mejora sistema de gest	
3/25/2015 12:43:13	Miembro del Comité de Di	Mejora en el trabajoEficien	FIDEL ALONSO
3/25/2015 15:53:21	Miembro del Comité de Di	EficienciaCalidadMotivación	iker hernandez
3/25/2015 17:59:55	Director General o puesto	Externalización del proces	Javier Alonso
3/25/2015 18:27:18	Mando intermedio	Propuesta de un Director	Miguel Angel Bergera
3/26/2015 6:33:20	Miembro del Comité de Di	Eficacia en la gestión de l	Jose Alberto de la Parte
3/26/2015 13:24:32	Director General o puesto	EficienciaCrecimientoMotivación	
3/26/2015 14:08:08	Miembro del Comité de Di	-La multinacional lo indica	Javier Belloso
3/26/2015 14:08:15	Miembro del Comité de Di	-La multinacional lo indica	Javier Belloso
3/26/2015 18:21:30	Otro	- Conseguir que todos los	María López Carrasco
3/28/2015 11:50:42	Director General o puesto	.	Nacho Huarte
3/28/2015 14:10:05	Director General o puesto	En este momento los sist	José Vicente VALDENEB
3/31/2015 20:34:28	Miembro del Comité de Di	Adaptación de procesos a metodologías ágiles para	
3/31/2015 22:34:45	Director General o puesto	Organización internalmagen externaPosicionamiento	
	Responsable de negocio	Demanda del Negocio / Gestión Organizativa / Calid	
	Responsable de Oficina T	Mejora en eficiencia, incremento de la satisfacción c	
	Director de División		Nicolás López
	Director de Negocio	Eficiencia, "Gestionabilidad	Gorka Artola
			Mikel Oteiza
		1.- Cambio de sistema de	Jorge Oderiz
	Senior Project Manager	--> Mejora de eficiencia de	Peio Ibarra
	Director General o puesto equivalente		Javier Vendrell