

**ESTADO DEL ARTE:
RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Y EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS**



**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en:
Gerencia de Proyectos**

MARGARITA CECILIA TORRES VILLEGAS

Asesor: Jhon Miguel Díez Benjumea

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAestrÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2016**

RESUMEN

El presente estado del arte se orienta a relacionar los aportes más notables que se han registrado en los temas de la estrategia organizacional y el portafolio de proyectos, además de establecer la relación existente entre los dos conceptos; para ello se tomó como base documental, las recientes publicaciones en revistas, testimonios e investigaciones, y los datos de centros de investigación universitaria, también se incluyeron trabajos de grado en las maestría en gerencia de proyectos, en administración e ingenierías, las fuentes se consultan principalmente de la base de datos de la biblioteca de la Universidad EAFIT, la Escuela de Ingenieros de Antioquia (EIA), la Universidad Nacional e internet; la base documental permitió hacer un recorrido histórico y referenciar las proposiciones más importantes de los diferentes autores e instituciones públicas y privadas generadoras de modelos en GP (Gestión de Proyectos).

Palabras claves: Estrategia organizacional, Portafolio de proyectos, Gestión de programas, Gestión de proyectos, Indicadores, Medición de beneficios.

***Abstract:** The present state of the art is oriented to relate the most notable contributions that have been registered in the themes of the organizational strategy and the portfolio of projects, in addition to establishing the existing relationship between the two concepts; For this purpose, recent publications in journals, testimonies and research were taken as a documentary basis, and data from university research centers were also included in the master's degree in project management, administration and engineering, sources consulted Mainly from the database of the EAFIT University library, the School of Engineers of Antioquia (EIA), the National University and the internet; The documentary base allowed to make a historical tour and reference the most important propositions of the different authors and public and private institutions generating models in GP (Project Management).*

***Keywords:** Organizational strategy, Project portfolio, Program management, Project management, Indicators, Measurement of benefits*

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar una revisión bibliográfica sobre los temas en gestión de portafolios y la estrategia organizacional; de manera que permita establecer el vínculo entre ambos temas y como su alineación en la organización puede generar valor y posicionamiento en el medio.

Objetivos Específicos

- Realizar la revisión de publicaciones en revistas, datos de investigaciones, trabajos de posgrado y maestría e internet; relacionados con la en gestión de portafolios y la estrategia organizacional.
- Referenciar las proposiciones de diferentes autores e investigadores de la estrategia organizacional.
- Describir los principales modelos de madurez en gestión de portafolios existentes en el medio y los más aplicados a nivel local.
- Revisar las investigaciones reportadas en los principales sectores de la industria colombiana con relación a los temas en gestión de portafolios y la estrategia organizacional

INTRODUCCIÓN

Si partimos de la idea que el vínculo entre la gestión de portafolios y la estrategia organizacional es crear un plan ejecutable y equilibrado para que la organización alcance sus metas; entonces tanto directivos como profesionales en proyectos, tendrían una perspectiva diferente de realizar el trabajo, lo que implica reorientar la cultura organizacional y cambios en la GP (Gestión de Proyectos), que le permita a la organización crear su “forma de hacer el trabajo” e ir creciendo y generar valor en todas las direcciones; lo que hace que esta se posicione en un mejor nivel del entorno y pueda competir en el medio, el cual es cada vez es más acelerado y cambiante; para argumentar dicho punto de partida se tomó como base documental algunas publicaciones en revistas y datos de investigaciones, así como trabajos de posgrado y maestría.

Las fuentes se consultan principalmente de la base de datos de la biblioteca de la Universidad EAFIT, La Escuela de Ingenieros de Antioquia (EIA), la Universidad Nacional y páginas web; la base documental permite hacer un recorrido histórico y referenciar las proposiciones y datos más importantes de diferentes autores; por otra parte se presentan, los diferentes modelos en gestión de proyectos más utilizados en el medio, la caracterización de cada una de sus etapas hasta alcanzar los niveles de madurez y los procesos de mejora continua.

MARCO TEÓRICO

En la revisión documental realizada encontramos libros, artículos de revista, investigaciones, tesis de grados para posgrado y maestría de autores inquietos por el tema de la estrategia organizacional, los autores de la época, los aportes más representativos que realizaron con sus postulados e investigaciones en el tema a tratar.

La mayoría de autores referencia los inicios de estrategia en la ya famosa obra literaria “el arte de la guerra” de Sun-Tzu, filósofo militar que data de 400-340 A.C. Sus frases han sido claves en temas de gestión empresarial; la evolución del pensamiento estratégico se ha visto marcado por 4 etapas según (Tarzijan citado en Castellanos y Cruz, 2014) en los años 20 la estrategia se establecía según la planeación financiera de cada una de las áreas; en los 50 la estrategia se basó en la planificación financiera a largo plazo, intentando predecir el futuro situándose en diferentes escenarios, el pensamiento estratégico estaba orientado por una visión funcional de la empresa en la cual se analizaban las áreas de manera individual, la tercera etapa, se caracterizó por una visión más global de cada una de las áreas; y algunos autores ven la necesidad de formular una estrategia más dinámica que incluya las áreas funcionales y el ambiente; por último, la etapa se enfoca en el aprendizaje de la organización y el análisis del entorno de los negocios “La etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas” (Tarzijan citado en Castellanos y Cruz, 2014). Entre 1960-1980 se dio una marcada evolución en el pensamiento estratégico teniendo como factores determinantes del éxito, según la perspectiva el entorno competitivo, una empresa imponía presiones y limitaciones que generaba estrategias más atractivas. Durante todo este tiempo se cuenta con la participación de autores significativos como lo son José Ever Castellanos Narciso y Mauricio A. Cruz Pulido.

Otro de los factores a determinar en el proceso evolutivo en las organizaciones son los aspectos culturales. Noguera, Barbosa y Castro (2014) sostienen que “todas las connotaciones antropológicas permiten definir la cultura como las prácticas materiales y de significación al mismo tiempo de continua producción, reproducción y transformación de las estructuras materiales y de significación que organicen la acción humana”

La filosofía corporativa, crea la sinergia entre los diferentes niveles de la organización, consolida las relaciones personales y comunicacionales en el ambiente, de modo que el comportamiento y las influencias del mundo externo busquen el equilibrio para determinar factores que incidan de manera positiva en la cultura, que a su vez aportan al logro de objetivos estratégicos y a construir el músculo económico de la empresa. Según Mintzberg (2014) “Las estrategias pertenecen a la organización cuando se hacen en colectivo”.

Aproximaciones al Concepto de Estrategia

Los autores Noguera, Barbosa y Castro (2014) traen la definición de algunos de los autores más representativos quienes aproximan el concepto de estrategia desde su experiencia, conocimiento, estudio, investigación y debate con otros autores.

Ansoff (citado en Noguera et al., 2014) define la estrategia como un proceso de formulación elusiva y abstracta además de incorporar la realización de acciones que de ninguna forma son inmediatas tras la toma de decisiones. La estrategia puede convertirse como un conjunto de normas que involucran la vida de las organizaciones (1987), normas que enmarcan la determinación de la estrategia en 4 criterios: 1. El comportamiento presente y futuro de la empresa; 2. Cambios del entorno (ambiente externo); 3 y 4 ambiente interno de la empresa; la razón de ser de la empresa y el tiempo en el que establecen las líneas para determinar las políticas que correspondan a la operación organizacional (1998).

Selznick (citado en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2010) establece que el esfuerzo gerencial debería centrarse en las fortalezas internas y en la capacidad de gestión para poder generar ventajas frente a las organizaciones. Para los autores Chandler, Ansoff y Andrews (citados en Calderón et al., 2010), el concepto de estrategia toma cuerpo; el primero consideró la base para determinar las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo y

para la adopción de recursos necesarios para llevar a cabo dichos objetivos. Ansoff por su parte la cataloga como el hilo conductor entre la empresa y las actividades que generan productos. Andrews la describe como el patrón de políticas, planes y metas para la consecución de los objetivos, de tal forma que es posible identificar en qué lugar se encuentra la empresa y que tipo de empresa es. Además, precisó que en relación con la estrategia hay dos elementos interrelacionados, pero claramente diferenciados la formulación y la ejecución.

Para Ohmae (citado en Noguera et al., 2014),

El estado mental de la que considera mente del estratega esta medido por la percepción y la disposición de su pensamiento, dirigido a alimentar procesos de reflexión de ideas basados en la creatividad y el rompimiento constante de esquemas tradicionales al tiempo que la formulación de la estrategia, esta medida por los problemas organizacionales dentro de los cuales se subraya uno específicamente: el problema de la parálisis y el estancamiento de la estrategia organizacional, asociado con ausencia de condiciones favorables para la misma en donde su desempeño estaría en riesgo. El diseño de la estrategia tiene una estricta relación con el pensamiento habitual de quien la concibe, con un aspecto adicional: la continua visión de filosofía de pensamiento a largo plazo, alejado de los oportunismos que implica pensar a corto plazo. Otros aspectos a tener en cuenta en esta revisión son las aproximaciones que realiza el autor en cuanto a la diferenciación de lo ofertado por la organización empresarial y la comprensión del funcionamiento de su competencia, resaltando siempre que el pensador estará en la búsqueda permanente de estrategias innovadoras. “El éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula. Se trata de costumbres mentales y formas de pensamiento que pueden adquirirse por medio de la práctica” (Ohmae citado en Noguera et al., 2014).

El estudio de la industria es uno de los modelos de Porter (citado en Noguera et al., 2014).

Las organizaciones que buscan tener mejores rendimientos financieros y desempeño entre sus competencias, podrían conseguirlo con una puesta en marcha de la propuesta que se basa en propender por la exploración constante de una ventaja competitiva y sostenible dentro del sector en el cual la organización se desempeña. Ventaja que va acompañada de la estrategia

y se relaciona con la generación de valor. La organización con sus capacidades puede generar acciones para que sus clientes la perciban, con un valor único y difícilmente imitable.

Para el autor la aplicación de sus supuestos sustenta el éxito en la determinación de la posición estratégica de una organización. Derivada de 3 fuentes fundamentales que se interrelacionan: el trabajo constante, la redefinición de la variedad, las necesidades y el acceso. Consiste en buscar la oferta de nuevos y productos para abastecer distintas necesidades y bajo la utilización de canales competitivos; factores que deberán adicionar el elemento “difícilmente imitables” este último es uno de los aspectos reiterativos que el modelo defiende, asegurando rendimientos elevados, relacionados con la singularidad y un encaje que favorece la elaboración de barreras de entrada entre actuales y nuevos competidores. Para Porter una organización “sostenible” será aquella que de manera constante logre un balance dinámico entre su posición y la salud sectorial.

Desde la teoría Económica - organización industrial: Porter (citado en Calderón et al., 2010)

Desarrolló el modelo de estrategias genéricas y un marco de tipologías en el que establece estrategias gerenciales (liderazgo en costos, diferenciación y segmentación) que pueden ser usadas para ubicar la empresa en una industria en particular y por consiguiente construir una ventaja competitiva. Desde la teoría de los recursos y las capacidades: Grant y Barney sustentan bajo el supuesto que cada organización es un conjunto de capacidades y recursos únicos que se vuelven clave al momento de decidir sobre la estrategia, se fortalece un aspecto que ha sido fundamental en el campo de la estrategia: su importancia para construir ventaja competitiva sostenida y en consecuencia para obtener un rendimiento superior al promedio (Hitt et al. Citado en Calderón et al., 2010).

Mintzberg (citado en Noguera et al., 2014),

En su artículo “Crafting Strategy”, establece que las estrategias tienen dos puntos de partida: por un lado, la formulación puede generarse como respuesta a una situación cambiante y que suscite en el entorno o dentro de la misma organización; O, ser un producto de un proceso deliberado de elaboración seguido y complementado por la implementación. Establece que dentro de los aspectos que se deben referenciar dentro de los procesos

estratégicos y de su gestión están el pensamiento, la acción, el control, la estabilidad del aprendizaje y el cambio (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

El autor considera al estratega como un pensador capaz de establecer a menudo los patrones. Y lo define como “un aprendiz, si ustedes quieren, que dirige un proceso en el que las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o ser concebidas de manera elaborada quisiera redefinir a ese estratega para entender ese alguien a la entidad colectiva constituida por los muchos actores cuya coparticipación conforma la mente de una organización. Este estratega se encuentra las estrategias en vez de generarlas, a menudo en patrones de modo inconsciente en su propio comportamiento” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Day y Wensley (citados en Noguera et al., 2014), refieren que el aprovechamiento de los recursos y las capacidades de la empresa se traduce en 2 tipos de posiciones ventajosas sobre los competidores con potencial para generar beneficios que después se van a invertir en el mantenimiento de la ventaja competitiva, estas posiciones ventajosas son:

- Un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa, cuando se apoya en las cualidades distintivas del producto o marca que constituyen la venta del consumidor.
- Un bajo costo relativo o ventaja competitiva interna que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o comercialización.

Por su parte Hamel (citado en Noguera et al., 2014), aporta:

El concepto de estrategia se sustenta en el éxito alcanzado por las organizaciones que logren aprovechar las oportunidades que se les presenten. “La estrategia y la puesta en marcha de la estrategia, en la gran mayoría de las empresas es un proceso extraordinariamente elitista. Mientras que estamos diciendo a los empleados: Poned a trabajar vuestros cerebros, solo les permitimos participar en la mejora de las operaciones [...] con esto limitamos la creatividad de la organización” (Hamel citado en Noguera et al., 2014).

Otras teorías más contemporáneas como la de David (citado por Noguera et. al, 2014),

Muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la inter-funcionalidad que le permite alcanzar objetivos. Sostiene que la formulación de la estrategia es funcional en la determinación de la misión de la empresa, es decir en su filosofía de existencia como direccionadora de la naturaleza del negocio. El autor referencia la necesidad de la detección de la oportunidad y amenazas provenientes del entorno de la organización, con miras a la aproximación de tendencias de comportamiento, derivadas de cambios económicos, sociales, democráticos, ambientales entre otros aspectos.

La determinación del comportamiento del entorno resulta importante para la formulación de estrategias que permitan el aprovechamiento o en el caso de las amenazas mitigarlas y reducir las repercusiones. Lo anterior conducirá a que la recopilación de la información que facilita la comprensión del comportamiento del entorno, conocimiento de las dinámicas de la industria y la competencia. A su vez los aspectos internos de las organizaciones cobran importancia, las debilidades y los puntos fuertes resultan claves al momento de llevar a cabo la etapa de formulación. La estrategia derivada de la etapa de formulación puede ser entendida como el medio para alcanzar los objetivos a largo plazo (David citado en Noguera et al., 2014).

La implementación de la estrategia: se delimita con la formulación de objetivos y políticas, procesos de motivación de recurso humano, asignación de capitales y todas aquellas funciones que se relacionan con la ejecución de la estrategia, establecidos; además contempla el papel que juega el desarrollo de una cultura que apoye de manera directa el sostenimiento de la estabilidad (David citado en Noguera et al., 2014). La evaluación de la estrategia: para conocer de manera significativa el funcionamiento de la puesta en marcha de la estrategia sostiene que todas ellas presentaron cambios asociados al tiempo y que permean tanto en el centro como el interior de la organización. La evaluación estaría determinada primero por la revisión constante de los factores externos e internos de la organización; la evaluación del desempeño en cuanto a procesos de implementación y la propuesta y posterior aplicación de acciones correctivas.

Sallenave (citado en Noguera et al., 2014) plantea que:

El éxito de la estrategia se asocia a cambios de la situación de la organización respecto a su realidad antes de la puesta en marcha para la determinación de la estrategia. Para esto es necesario una identificación clara de los objetivos del accionar de la organización, enfoque que deberá estar contemplado en sus atributos, normas y horizontes. Se nombra la importancia de los programas funcionales y de los recursos que se requieren al logro de los objetivos, al tiempo, que cobra relevancia la información que la organización posee no solamente por su entorno, sino también por aquella que le permita establecer sus condiciones y capacidades. Por otro lado plantea que el manejo estratégico de la empresa es algo único, un modelo, o cuerpo original que consta de conceptos, técnicas particulares y herramientas específicas, de manera que la concepción de la estrategia de la organizacional no puede hacerse como una secuencia lógica de operaciones y conceptos presuponiendo que conducen al éxito” Así las organizaciones constan de tres (3) voluntades esenciales de la determinación de su estrategia: la supervivencia, el crecimiento y la utilidad. El autor establece que la visión funcional resulta insuficiente, es decir alineado a esto ha sugerido una nueva disciplina de la ciencia administrativa que trata todo lo relacionado con “el manejo estratégico de las empresas” (Sallenave citado en Noguera et al., 2014).

Múnera y Rodríguez (citados en Noguera et al., 2014), conciben la estrategia como “Un conjunto de acciones encaminadas a las consecuciones de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y las capacidades, de la empresa y del entorno en el cual opera y que satisfaga los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.

Características de las Organizaciones

Toda organización define sus características según su dimensión, complejidad, atributos, cultura organizacional y sector económico, entre otras, por obvias razones las grandes empresas tienden a ser menos personalizadas, mientras que las pequeñas son más homogéneas y tienden a la centralización además difieren en el grado de formalización; independiente de las características la organización debe medir su desempeño; Calderón et al. (2010) sustentan que:

“ se pueden utilizar indicadores de naturaleza cualitativa y cuantitativa puesto que ambos integran la evaluación y diversas variables empresariales” para ello se han desarrollado diferentes modelos para proceso interno, modelo de sistema abierto, modelo racional y modelo de relaciones humanas; también en teoría existen otras formas de medir el desempeño, citan a Gupta y Govindarajan quienes desde hace más de cuatro (4) décadas proponen, 13 dimensiones a saber: 1. ventas, 2. tasas de crecimiento, 3. proporción de mercado, 4. rentabilidad operativa, 5. rentabilidad en ventas, 6. flujo de caja de las operaciones, 7. retorno sobre la inversión, 8. desarrollo de nuevos productos, 9. desarrollo de mercados, 10. Actividades de D+I, 11. Programas de reducción de costos, 12. Desarrollo de personal y 13. Asuntos políticos y públicos.

Pero la relación entre la estrategia y el desempeño organizacional no fue ajena a los autores más renombrados como para Porter quien evaluó la estrategia en el desempeño organizacional bajo la premisa de estructuras genéricas; en tanto Hall, en el estudio de 64 empresas encontró que la mayoría de las empresas con alta rentabilidad desarrollan una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación y halló evidencias de que algunas con alta rentabilidad desarrollan simultáneamente las dos. Por otra parte, Hambrick establece relación entre la estrategia genérica y una alta rentabilidad, además sugiere que el entorno limita la factibilidad de la estrategia. Se mencionan algunos autores de los años 80s para resaltar que desde, este tiempo vienen inquietos por el tema.

Otros postulados más recientes como el de González y Suárez (citados en Calderón et al., 2010) que analizan la relación entre la estrategia competitiva, estrategia de producción, capacidades productivas y rendimiento de negocio; más tarde Cano y Céspedes (citados en Calderón et al., 2010) estudia el ajuste entre estrategia de la empresa y las políticas de los recursos humanos y su efecto en el rendimiento de la empresa. Finalmente, Hill y Jones (citados en Calderón et al., 2010) establecen que los cambios en la dirección estratégica tienen relación con el desempeño, entre otros.

Tanto las características de las empresas como el desempeño organizacional, la formulación, la puesta en marcha y la medición de la estrategia, está estrechamente vinculada a los estilos de liderazgo que cada organización define.

Para los autores Fontalvo y Morelos (2014) “la influencia de los diferentes actores que dinamizan el ambiente en las organizaciones [...] constituyen la fuente del conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes al interior de la organización; el cual refleja en forma directa en el comportamiento y cambios que se reflejan en la organización”.

Fontalvo y Morelos (2014) referencian el concepto de algunos autores como: Bonavia y Quintanilla que afirman: “la forma como el directivo se comporte depende, en primer lugar del ambiente en el que trabaja”; para Lord y Maher “son relevantes los cambios del entorno dado que estos desencadenan cambios en la organización”. En cuanto a la variabilidad de los entornos Kreitner y Kinicks “plantean los beneficios del desarrollo de lo que plantean como cultura adaptativa. Destacando el papel del liderazgo directivo en la creación de una infraestructura que proporcione condiciones de estabilidad empresarial.

Para los investigadores Fontalvo y Morelos (2014),

En cuanto a la cultura adaptativa destacan el papel del liderazgo directivo en la creación de una infraestructura que proporcione condiciones de estabilidad empresarial, orientar los esfuerzos en la organización hacia la participación y el trabajo en equipo constituye el propósito más importante de los gerentes.

Los estilos de liderazgo tienen un efecto sobre a cultura de un grupo. Para Bass (citado en Fontalvo y Morelos, 2014) quien reconoce:

Que el liderazgo es un fenómeno universal, también considera que los valores, las creencias, las normas e ideales propios de una determinada cultura, afectan las conductas del líder y las acciones del liderazgo, las metas y la estrategia de la organización. Los más contemporáneos (citan a Heifetz, Grashow, y Linsky) afirman que el liderazgo ejercido desde las prácticas directivas juega un papel predominante en la evolución del sistema el cual tiene que orquestar lo inevitable.

Noguera et al. (2014) traen la propuesta de Mintzberg donde nos dicen que:

Los elementos que enmarcan el concepto de reconocimiento como parte fundamental de la planeación de una organización [...] El papel que juega el denominado “estratega cobra una

relevancia fundamental” Mintzberg hace una descripción elemental del trabajo de dirección, a partir de una premisa básica: el directivo gracias a su posición se encuentra revestido de autoridad formal a partir de la cual se despliegan una serie de funciones que le asignan una sucesión de roles que configuran las acciones que conforman su quehacer, entre ellas las funciones interpersonales, informativas y decisorias.

Para Mintzberg (2014) el estratega es un conocedor de patrones que dirige un proceso en el cual pueden surgir las estrategias y también cancelarse; El estratega se incluye en una entidad colectiva formada por muchos actores interacción refleja la mente de la organización. El estratega no solo encuentra la estrategia, sino que crea a menudo como patrones que forman de manera inadvertida su propio comportamiento. Los directivos que elaboran la estrategia de manera artesanal no pasan mucho tiempo en sus oficinas leyendo informes de gerencias o análisis de la industria, sino que están comprometidos, son responsables de sus materias y aprenden de sus organizaciones e industrias mediante el contacto personal, son sensibles a la experiencia y reconocen que aunque el punto de vista es importante, también existen otros factores que deben ayudar a definir la estrategia. “Dirigir la estrategia es prácticamente dirigir la estabilidad, no el cambio. No es tanto favorecer el cambio sino saber cuándo hacerlo” (Mintzberg, 2014). Para Kaplan y Norton (2008), el éxito de la ejecución de la estrategia tiene dos reglas básicas comprender el ciclo de gestión que vincula la estrategia y las operaciones, y saber que herramientas utilizar en cada fase del ciclo.

Modelos de Madurez

A principios de la década de los 90 tomó fuerza en el país, la cultura e la gestión de proyectos, y su implementación en las empresas más representativas de cada uno de los sectores de la economía no se hizo esperar; en la actualidad contamos en el medio con diferentes modelos de gestión de proyectos en las organizaciones, particularmente en las de carácter privado, esto sin desconocer que el sector público viene avanzando en las implementaciones de metodologías en la gestión de proyectos en la última década. En la revisión documental adelantada nos encontramos un sinnúmero de publicaciones que ponen al tanto del uso de modelos de madurez a nivel global

y en particular el local; lo que permite tener una perspectiva diferente del posicionamiento en la industria y las organizaciones a nivel nacional, en el contexto latinoamericano dado los entornos cambiantes de la economía, las tendencias de mercado, las comunicaciones, la tecnología, los convenios y pactos internacionales, y las políticas de gobierno. Se tienen registro de los estándares más representativos como los son: OPM3, KPM3, PM2, CPCM, P2M, P3M3 e incluso un modelo a nivel nacional realizado por el grupo de investigación de la Universidad del Valle (GyEpro); es de amplio conocimiento para los profesionales en proyectos, la metodología, la guía y las certificaciones; que orientan a la organización para alcanzar sus más altos niveles en la gestión de proyectos. A continuación, presentamos la descripción de los principales estándar en gestión de proyectos y su nivel de madurez:

KPM3 (Project Management Maturity Model)

En Giraldo y González (2014) encontraron que el modelo **KPM3** (Project Management Maturity Model) desarrollado por Harold Kerzner (2001)

Hace referencia a que los niveles de desarrollo, no son necesariamente secuenciales y cada uno representa diferentes grados de madurez, a su vez este se determina por una serie de preguntas tipo cuestionario con un total de 183 preguntas; los niveles de desarrollo se van vislumbrando en cuadros, desde las etapas de inicio (conocimientos/básico), procesos de definición, procesos de control, y hasta el final (procesos de mejoramiento o perfeccionamiento) con los datos de procesos se mide la curva de madurez (el progreso del proyecto).

El documento referencia los niveles de riesgo del estándar KPM3, plantea que los niveles pueden traslaparse y que la magnitud del traslape depende del nivel de riesgo que la organización esté dispuesta a asumir. Kerzner (citado en Giraldo y González, 2014) plantea que a cada nivel es posible asignarle un nivel de riesgo que “se asocia más frecuentemente con el impacto de tener que cambiar la cultura corporativa”. El estándar provee información a la organización, que le permite entender cuáles son los principios que rigen el

comportamiento y la madurez de esta en cada uno de los niveles, de esta manera puede identificar fácilmente las oportunidades de mejorar.

Por otra parte, Castellanos, Gallego, Delgado y Merchán (2014), consideran relevante que:

Harold Kezner en su libro “the Project management maturity model. Strategic planning for Project management” contempla que el modelo de medición de madurez organizacional, constituye las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos; coinciden los investigadores del estándar en que los niveles no son necesariamente secuenciales y que la organización puede decidir saltarse de un nivel a otro siempre y cuando se asuma el nivel del riesgo que esto implica; dado que el riesgo se mide en términos de impacto que tendría que cambiar la cultura organizacional.

OPM3 (Project Management Maturity Model)

Para Giraldo y González (2014) refieren que el OPM3 (Project Management Maturity Model)

Tiene como principal objetivo tender un puente entre la gestión de proyectos y la estrategia de la organización. Es el modelo estándar que tiene como propósito proveer el camino para mejorar las organizaciones con una serie de mejores prácticas, que ayuda alcanzar una mayor madurez. El estándar resalta 3 elementos básicos en los que se sustenta el avance del modelo a saber: el conocimiento, la evolución y la mejora, cada uno de estos pasos se debe ir repitiendo periódicamente para ir madurando.

El modelo por dominio establece 3 verticales de proyecto, programa y portafolio (PP y P) que pueden ir madurando en cada uno de ellos o hacerlo en paralelo. Para la etapa de mejora de proceso (mejorar, controlar, medir y estandarizar) dependen del nivel de conocimiento con el que cuenten los integrantes de la organización, al iniciar el proyecto OPM3; en cuanto a la evaluación ayuda a la organización a entender cuál es su estado actual de madurez y cuáles son las mejores prácticas en las que debe trabajar, con el objetivo de mejorar su competencia y capacidades; de esta actividad debe resultar un plan de mejoras en orden de prioridades que la organización debe asumir dado que puede implicar cambios en el organigrama, reestructuraciones y cambios de personal, entre otros.

Castellanos et al. (2014) considera que:

El modelo de madurez en gestión de proyectos organizacional por sus siglas en inglés OPM3(Organizational Project Management Maturity Model) Es un estándar desarrollado bajo la supervisión de PMI (Project Management Institute) coinciden en el propósito del estándar; del mismo modo consideran que ayuda a las organizaciones que quieren incrementar su madurez en la gestión de proyectos a planear para mejorar; por otra parte, si una organización decide tener en cuenta los proceso de implementación de las mejoras resultantes del proceso de evaluación es probable que le tomen más tiempo las etapas de planeación e implementación, todo depende de la cantidad de mejoras detectadas.

Motoa y Solarte (2005) consideran que:

El estándar se ofrece, como un medio para entender y valorar las habilidades de una organización, para implementar una planificación estratégica de alto nivel, manejando su portafolio de programas y proyectos gestionados consistente y confiablemente. Proponen que los modelos de madurez en general incluyen unas etapas definidas que señalan el proceso de mejoramiento. Resaltan que en OPM3 se identifica cómo las etapas del proceso de mejoramiento van evolucionando desde la condición más básica a la más avanzada, así el modelo permite ver cuáles de las mejoras prácticas están especialmente asociadas con la madurez en la gestión de proyectos en donde cae la organización en el continuum de madurez y cómo puede comprometerse a una tarea de mejoramiento organizacional.

Arce y López (2010) consideran que OPM3

Es un marco que provee una visión organizacional de la gestión de proyectos para el logro de las mejores prácticas dentro de cada uno de los dominios, la perspectiva holística es una poderosa herramienta que permite una ejecución exitosa de la estrategia. Proyecto, programa y portafolio (PP y P) especialmente cuando trascienden los límites funcionales y jerárquicos. OPM3 es un marco constituido por 3 componentes interrelacionados (mejores prácticas, capacidades y resultados) todos dentro de los dominios de proyecto, programa y portafolio (PP y P).

Buchtik considera que indispensable la alineación y la dirección sistemática de proyectos, programas y portafolios para lograr las metas estratégicas de la organización. Las organizaciones con dirección de proyectos optimizan presupuestos y reducen duración;

reubican los recursos y mejoran la calidad; identifican y seleccionan los proyectos que están alineados con la estrategia. En cambio, que las organizaciones con menos capacidad de dirección de proyectos se exceden en presupuesto y tiempo principalmente. Para la autora el modelo de madurez es un estándar y herramienta desarrollada por PMI para darle a las organizaciones una forma de entender la gestión de proyectos, programas y portafolios a nivel de organización y de medir su madurez, en relación a un conjunto de mejores prácticas, aceptadas y aprobadas; la implementación debe ser apropiada para el entorno de la organización: la estructura, las políticas, los procesos y cultura organizacional.

Se concluye que el modelo es flexible, permite reconocer la madurez actual, en cuanto al plan de mejoras se identifican fácilmente las tareas y dependencias, apoyados por el conocimiento y las mejores prácticas que se puedan aplicar.

CP3M (Colombian Project Management Maturity Model)

Motoa y Solarte (2005) afirman que el CP3M (Colombian Project Management Maturity Model) es un instrumento formal que mide la madurez de la administración o gerencia de proyectos de una organización.

CP3M Valora la organización a la que se le aplique el modelo utilizado un conjunto de herramientas, que nivela la organización y determina el nivel de madurez que se manifiesta mediante un conjunto de características. Una vez que el nivel inicial de madurez y las áreas donde debe mejorarse se han identificado, este modelo proporciona información útil sobre las debilidades y fortalezas, así como la identificación de las áreas y los aspectos a mejorar para lograr el crecimiento, mejoramiento y excelencia en la gerencia de proyectos. El modelo CP3M reconoce 2 orientaciones dentro de la estructura; en un sentido se ocupa de la comprensión de la empresa en la cual se aplicará el modelo y el otro sentido permite la valoración o calificación de la misma.

Los procesos de estandarización están basados en la metodología propuesta por PMI en su PMBOK Guide (PMI, 2003^a) por ser reconocido como un estándar internacional para la gerencia de proyectos en el mundo. Sin embargo, CP3M no solo ajusta algunos de los aspectos desarrollados en el PMBOK Guide por considerarlos con algún tipo de problema, sino que en caso que se requiera es posible introducir capacidades adicionales. El

componente de estandarización también se evalúa las variables de acuerdo a la forma como la organización las lleva a cabo, se observa entonces las variables desde un punto de vista de: datos, entradas, salidas y herramientas o la combinación de estas.

Arce y López (2010) consideran que CP3M:

Es un modelo caracterizado por la sencillez y facilidad para implementarse en cualquier proyecto, enfoca sus herramientas en la caracterización de la organización y la caracterización de los proyectos.

Para Giraldo y González (2014), el estándar de CP3M

Es un instrumento formal que mide la madurez de la administración o gerencia de proyectos en una organización a la que se le aplica el modelo utilizado. Es un conjunto de herramientas que mediante un proceso cuantitativo se ubica tal organización a modo de escala, cada nivel de escala refleja el estado de madurez que se manifiesta mediante un conjunto de características. Una vez que el modelo inicial de madurez y las áreas donde debe mejorarse se han identificado, el modelo proporciona información útil sobre debilidades y fortalezas, así como la identificación de áreas y aspectos específicos que deben mejorarse para lograr el crecimiento, mejoramiento y excelencia de la gerencia de proyectos.

P2M (Proyecto y Gestión de Programas de innovación empresarial)

Para Giraldo y González (2014), P2M

Es una guía para el proyecto y gestión de programas de innovación empresarial, está destinado a servir como guía para ayudar al crecimiento de la empresa, la competencia y la supervivencia en el entorno de los servicios públicos de negocios globales y complementando los repositorios de conocimiento y normas de competencias de otros órganos de gestión de proyectos internacionales. El modelo debe proporcionar una línea base de construcción de capacidades para proyectos, profesionales de gestión, que se centren en la “creación de valor” para las empresas comerciales o públicas, con una cadena coherente de la misión a la estrategia y en los proyectos que comprende el programa.

La madurez de la organización representa la capacidad de una organización para llevar a cabo un proyecto desde el punto de vista del proceso; en una organización con baja

madurez, los proyectos pueden ser procesados en el desorden (retrasos en las tareas, tareas que se omiten o que son innecesarias). En las organizaciones altamente maduras los proyectos se llevan a cabo de manera inteligente, solo es necesario las tareas realizadas y los proyectos tienen una alta posibilidad de éxito. P2M está organizado como una guía para la gestión de proyectos, con el objetivo de dar a conocer los “avances” y competencias prácticas que requieren un conocimiento; P2M está diseñado para fomentar un cambio de paradigma que genera nuevos valores y formas de pensar.

La interpretación estándar de la gestión de proyecto, es la aplicación de un sistema de pensamiento, sabiduría, procedimiento y métodos en búsqueda constante de lograr el valor de un tema, utilizando un equipo de la organización, durante un periodo de tiempo. El P2M va más allá de del ámbito de la aplicación de normas oficiales de gestión de proyectos y guías para la gestión de programas, esto es importante en la empresa y su oficina de gestión de proyectos, va más allá de una base simple de *stake holders*.

Por otro lado, Giraldo y González (2014) consideran que

La misión está en promover las técnicas profesionales en gestión de proyectos a través de P2M y certificar profesionales como expertos en estas técnicas; la primera generación se centra en el tiempo, costo y alcance, se utiliza en proyectos de gran escala; la segunda generación se basa en las “habilidades duras” de la primera generación con procesos estandarizados en toda la organización. La tercera generación de gestión de proyectos se caracteriza por su visión integral de gestión de proyectos que incluye visiones amplias y la conciencia de valor en donde el proyecto está en armonía con la sociedad, crea algo útil y evita la creación de algo dañino.

ISO 21500 (ISO 21500: Directrices para la dirección y gestión de proyectos, 2014)

ISO 21500 Proporciona orientación para la dirección de proyectos, de manera que pueda ser usada por cualquier organización ya sea pública, privada u organización civil sin ánimo de lucro y para cualquier tipo de proyecto, con independencia de su complejidad, tamaño o duración. Proporciona una descripción de alto nivel de conceptos y procesos que considera forman parte de las buenas prácticas en dirección de proyectos, definiendo un lenguaje global al respecto; también orienta y facilita los procesos por los cuales una

organización alinea sus objetivos y los proyectos que inicia para alcanzarlos con su estrategia. El modelo se caracteriza por ser universal, sencilla, integradora y flexible.

Otros Modelos

En otros modelos estudiados por Castellanos et al. (2014) opinan rápidamente que:

P3M3 (Modelo de Madurez de Gestión de proyectos y programas). P3M3 (Modelo de Madurez de Gestión de proyectos y programas) - Reino Unido, es modelo de madurez de gestión de proyectos y programas, desarrollado para ayudar a las organizaciones, es una guía de referencia para las mejores prácticas estructuradas, es recomendado para uso del sector público, el modelo permite evaluar resultados e identificar oportunidades de mejoras con el fin de aprovechar la ventaja competitiva y el rendimiento de la mejora.

CPCM (Maturity by Model Project Category Model) –Brazil. A diferencia de la mayoría de los modelos de madurez de gestión de proyectos; el CPCM es fácil de implementar, evalúa de manera muy precisa la madurez del departamento dentro de una organización (se evalúa con la implementación de un cuestionario, por eso deben ser muy serios y honestos en sus respuestas) a través de este proceso se puede evaluar la madurez, en la gestión de proyectos de empresas privadas, tercer sector y las organizaciones gubernamentales bajo administración directa e indirecta.

PM2 Project Management Maturity Model (Berkeley). El propósito del modelo de madurez es ayudar a las organizaciones y personas a lograr mayor y más sofisticados PM de madurez de un enfoque sistemático y gradual, mide, localiza y compara el nivel actual de PM de las organizaciones. La principal ventaja de la utilización de este modelo y la metodología es que está generalizada en todos los sectores, mientras que otros modelos de madurez tienen un público específico. El propósito de este modelo es utilizar como punto de referencia para la organización, el aplicar prácticas de administración de proyectos, además sugiere tener una experiencia en la tecnología que utilizan las organizaciones y realiza recomendaciones sobre la forma de contratar, motivar y retener a personas competentes;

también puede orientar los procesos y requisitos para lograr una administración de proyectos con un nivel de madurez alto.

CMMI (Capability Maturity Model Integration). A principios de los 90s, se publica CMMI (Compability Maturity Model Integration) un modelo orientado a la mejora de los procesos relacionados con el desarrollo del software para lo cual contempla las mejores prácticas de ingeniería del software y rápidamente se convierte en un estándar dentro del mundo de los proyectos de IT. El modelo CMM original está definido por una estructura de madurez. Para el año de 2002 se dio origen a una nueva generación de CMMI (Compability Maturity Model Integration) en la que se presenta con un enfoque continuo que pretende medir los procesos de manera individual a diferencia del primer enfoque que lo hace de manera continua (Motoa & Solarte, 2005).

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Los cambios tecnológicos, la economía, los mercados, la competencia y los resultados financieros se pueden traducir en verdaderas oportunidades para que las organizaciones tomen decisiones acertadas que se reflejen verán reflejadas en obtener resultados tanto de rentabilidad como en la eficiencia de sus procesos; Para las organizaciones obtener resultados se traduce en “ganar” algunas inmediatamente hacen una lectura del termino ganar como el haber tomado decisiones correctas en el tiempo preciso, con actores y recursos propicios; para otros la lectura puede ser el “saber hacer”, y finalmente otros consideran que simplemente cuentan con la estrategia perfecta; y en resumen todos tienen razón si nos apoyamos en el concepto de Porter (Citado en Castellanos y Cruz, 2014) “La estrategia es una única y tiene posición valida considerando un sistema de actividades diferentes, la estrategia es elegir que hacer y qué no hacer” lo que implica que la organización, la alta gerencia y los equipos de proyecto entiendan las necesidades de la organización desde todos los ángulos; Aludiendo a lo referido por Mintzberg (2014) “las estrategias llegan a pertenecer a toda la organización cuando se hacen colectivas; o sea cuando proliferan para guiar el comportamiento de la organización en general”.

Anteriormente, el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia operacional serían la base para el éxito del proyecto, en las últimas décadas los investigadores y estudiosos se están centrado en el desarrollo e implementación de herramientas, técnicas y procedimientos que ayudan a las organizaciones a validar en medio del proceso sus fortalezas y debilidades, al tiempo que crean valor y/o una ventaja que las diferencie de las otras organizaciones, esto posibilita la sostenibilidad y rentabilidad. Si bien en el medio existen varios modelos en gestión de proyectos a implementar en las organizaciones desde su nivel más básico hasta alcanzar un nivel de madurez, nivel que

requiere de toda una interacción y la voluntad de los directivos y su objetivo principal es optimizar las inversiones y cumplir con la estrategia organizacional y operativa.

Es alentador haber encontrado en la revisión documental investigaciones juiciosas realizadas en organizaciones de diferentes sectores de la economía nacional; que cuentan con excelentes procesos en gestión estratégica de proyectos; entre los que se encuentran principalmente la industria de hidrocarburos, construcción, automotriz, textiles, cervecera y la industria de la tecnología y las telecomunicaciones (TIC) principalmente; pues bien, estos sectores representaron aportes a la economía nacional entre el 15 y el 32% para el último trimestre del 2015 según la ANDI (ANDI, 2015). Se reconoce los esfuerzos que han realizado las grandes empresas y los grupos económicos en el país, y sin duda es porque cuentan con procesos madurez que se reflejen en su rentabilidad, dado el tamaño de las empresas, apoyamos la conclusión en lo que afirma De la Villa, Ruiz y Ramos (2004) donde expresan que “Los modelos de madurez contienen elementos esenciales de procesos efectivos para una o más disciplinas y describen el camino para evolucionar”.

La gestión de proyectos y los modelos de madurez también ha inquietado a investigadores que reportan avances en el desarrollo de modelos propios, para facilitar la definición de portafolios de inversión, en la asignación de presupuestos haciendo uso de técnicas de investigación de operaciones como mapas cognitivos (SODA) Análisis multicriterio (MCDA) y programación lineal binaria (PLB) (Henao y Benavides (2012). De acuerdo a estos autores “El modelo permite definir criterios de decisión con diversos pesos relativos dependiendo del contexto de cada tipo de proyecto, y múltiples restricciones de gestión, las cuales van acorde con el contexto de la situación, los límites de la empresa y los deseos o estrategias de inversión”. En última instancia la idea es conocer los diferentes modelos que las organizaciones y los gerentes de proyectos pueden

implementar en la planificación de los proyectos con enfoque estratégico de manera que permita obtener mejores resultados

Quedan temas abiertos, vale la pena mirar las empresas que le representan menor participación al sector industrial de la economía al que pertenecen, pero que en la realidad son un gran número y se encuentran en diferentes etapas de su proceso organizacional y operativo; en el medio es común encontrar empresas que están en proceso de implementación de mejoras pero que no cuentan con la capacidad de invertir en profesionales que orienten la gerencia en la implementación de modelos en gestión de proyectos, pero también es común que desconozcan las herramientas existentes; se pueden encontrar otros grupos de empresa que solo cuentan con procesos operativos, y peor aun las que son totalmente informales; y finalmente están los emprendedores que si bien han contado con algunos casos de éxito, sabemos que la mayoría han sido proceso fallidos y que de alguna manera han sido utilizados como política pública para disminuir la informalidad y las altas tasas de desempleo en el país. Queda allí la oportunidad de aportar a las empresas que se encuentran en niveles medios de la gestión en proyectos, el reto de asesorar empresas desde su nivel más básico y/o desde su legalización y conformación, para hacer seguimiento y llevar a la práctica procesos en gestión de proyectos; para que los empresarios sean agentes de cambio en la formulación de la estrategia y lograr mejores resultados, además para inculcar cambios en la cultura organizacional y empresarial del país.

REFERENCIAS

- ANDI. (2015). *Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>
- Arce, S., & López, H. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá - nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista EAN*(69), 60-87.
- Buchtik, L. (s.f.). *Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI Para Organizaciones de Alto Rendimiento Vinculando la Estrategia a la Ejecución con OPM3*. Obtenido de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/LatinAmericanRepresentative.aspx>
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20(38), 13-26.
- Castellanos, J. E., & Cruz, M. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51.
- Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. A., & Merchán, L. (2014). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos (Tesis de Especialización en Gestión Integral de Proyectos)*. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Cofecámaras. (s.f.). *Red de Cámaras de Comercio*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/>
- De la Villa, M., Ruiz, M., & Ramos, I. (2004). Modelos de evaluación y mejora de procesos: análisis comparativo.
- Fontalvo-Herrera, T., & Morelos-Gómez, J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Giraldo, J., & González, J. C. (2014). *Grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa Eco Habit S.A.S. (Tesis de especialización en gerencia de obras)*. Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia.
- Henao, F., & Benavides, J. (2012). Una aproximación multimetodológica para la definición de portafolios de proyectos de inversión. *Revista Latinoamericana de Administración*, 50, 79-99.
- ISO 21500: Directrices para la dirección y gestión de proyectos. (2014). *Presentación en el IV Congreso Internacional de dirección de proyectos PMI capítulo Ecuador*. Obtenido de http://www.pminuevocuyo.org/userfiles/file/Presentacion_Ponencias_2014.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (2014). Formulación artesanal de la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall.

-
- Motoa, G., & Solarte, L. (2005). Desarrollo de un modelo de madurez para valorar la gestión en las organizaciones. *Artículo presentado en el IX Congreso Internacional en Ingeniería de Proyectos*. España. Obtenido de <http://gyepro.univalle.edu.co/enlaces/pon1.htm>
- Motoa, G., & Solarte, L. (2005). Principales modelos de madurez en gerencia de proyectos. *Ponencia presentada en el IX congreso internacional en Ingeniería de Proyectos*. España. Obtenido de <http://gyepro.univalle.edu.co/enlaces/pon1.htm>
- Noguera, A. L., Barbosa, D. H., & Castro, G. H. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161.