



# Grado de madurez

en administración de proyectos dentro de una organización  
*Maturity in project management within an organization*

## RESUMEN

Hoy en día, la adecuada administración de los proyectos constituye una necesidad para las organizaciones, por lo que la creación de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) surge como una prioridad para todas aquellas empresas que desean tener proyectos exitosos. Esta metodología facilita la correcta administración profesional de los recursos, mediante un planeamiento estratégico, lo cual le permite avanzar en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

El objetivo de este documento es exponer la metodología trabajada para determinar el grado de madurez en la organización Alianza Motor S.A.

## Palabras clave

Administración de proyectos, Complejidad, Competitividad, Estrategia, Éxito, Metodología, Madurez, Sistemas.

## ABSTRACT

Nowadays, proper project management is a necessity for organizations, so creating a PMO (Project Management Office) emerges as a priority for all companies that want to have successful projects. This methodology facilitates proper professional management of resources through strategic planning, allowing you to move forward in an increasingly competitive and demanding.

The aim of this paper is to present the methodology worked to determine the degree of maturity in the organization Alliance Motor SA

## Keywords-Project

Management, Complexity, Competitiveness, Strategy, Success, Methodology, Maturity, Systems

**Claudia Torcoroma  
Sánchez**

Ingeniera de  
Sistemas, Especialista  
en proyectos  
Informáticos,  
Universidad Distrital,  
Colombia,  
[claso87@gmail.com](mailto:claso87@gmail.com)

**Elizabeth Castro  
Acuña**

Ingeniera de  
Sistemas, Especialista  
en proyectos  
Informáticos,  
Universidad Distrital,  
Colombia,  
[elizacacu@gmail.com](mailto:elizacacu@gmail.com)

Recibido Enero 2013  
Aceptado Marzo 2013

## INTRODUCCION

Con el pasar del tiempo, los seres humanos vivimos un proceso de evolución, mejoras y madurez, recorriendo un camino de muchos cambios, donde romper y crear nuevos paradigmas; lo mismo sucede en las organizaciones, que son consideradas como **sistemas abiertos y con complejidad creciente**; con facilidad se adoptan, tienen cambios y presentan crecimiento. Es por eso que en nuestras empresas es familiar el término **madurez organizacional**. Este nos permite evaluar y determinar el estado de nuestra empresa en el mundo de la gestión de proyectos.

Alianza Motor S.A. Presta el Servicio de Taller para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo tanto de los vehículos que comercializa como de todos los de la Marca Renault. El Concesionario se destaca por la Calidad de los Servicios que presta en el área de Posventa y por su Excelente Proceso Comercial enfocado siempre en la satisfacción de las necesidades de los Clientes, quienes son la razón de ser de la Empresa.

## CONTENIDO

### 1) PMO QUE ES?

Una Oficina de Administración de Proyectos o Project Management Office (PMO) es la instancia que presta el servicio que una organización necesita para satisfacer un objetivo en un momento dado.

Una PMO [1] tiene como objetivo asegurar la adecuada gestión de los proyectos desde una perspectiva estratégica para que se cumpla con los plazos establecidos, las calidades acordadas dentro de los presupuestos estimados y a satisfacción del cliente.

### 2) Características

Algunas de las características clave de una PMO según lo contenido en el PMBOK (PMI, 2004) son:

- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- Una plataforma guía para directores del proyecto.
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos, entre otras.

## METODOLOGÍA

Para recordar el objetivo de nuestra investigación, lo que se quiso observar fue la administración y gestión de proyectos en el concesionario marca Renault, que en nuestro caso, cumplió con el papel de organización o empresa.

Basándose en OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), el cual actúa como puente para avanzar hacia los objetivos estratégicos de la organización a través de los principios y prácticas de Project Management. Esta metodología plantea un modelo, consta de tres pilares fundamentales, donde se pueden representar por piñones, permitiendo un constante movimiento y cambios en el

proceso de administración y gestión de proyectos dentro de una organización.

Para poder ejecutar el modelo, se cuentan con cinco pasos principales; *Primero*, entender los objetivos estratégicos de la organización. *Segundo*, evaluar el estado de la organización con la herramienta OPM3. *Tercero*, registrar el estado de la organización, por medio de un plan de mejoramiento, *Cuarto*, implementación del plan de mejoramiento y *Quinto*, repetir el proceso hasta alcanzar el nivel deseado.

Del anterior modelo, posee una extensión, el cual consta de tres dominios; proyectos, programa y portafolio. A su vez, de cuatro procesos: estandarización, medición, control y continuas mejoras. (Figura 1.)

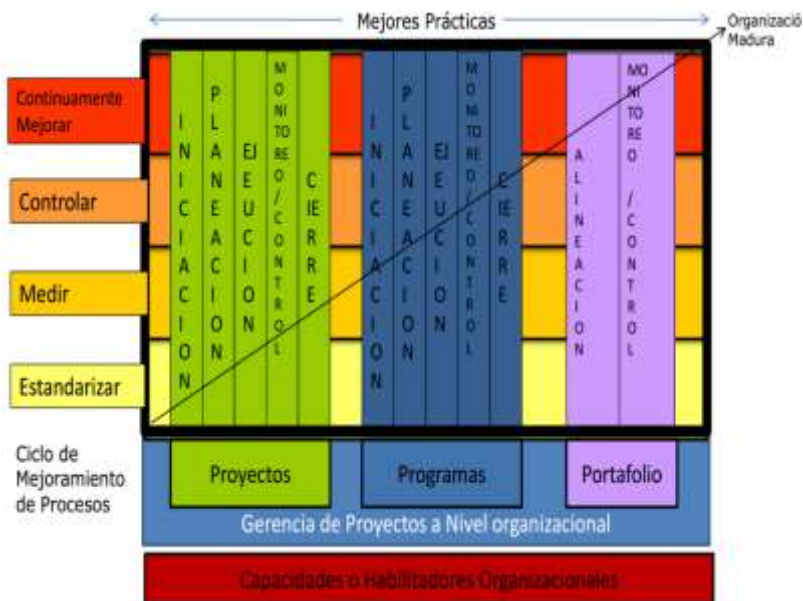


Figura 1. Modelo de madurez organizacional de OPM3

Ahora, ya contextualizando un poco los conceptos y metodología utilizada, lo que se buscó con el proyecto, fue determinar el grado de madurez en la administración de proyectos de la organización Alianza Motor S.A

Es importante resaltar el significado del término Madurez, que es el desarrollo de sistemas y procesos que son repetitivos de forma natural y proveen una alta probabilidad de que cada proyecto sea un éxito.

Para poder cumplir con el objetivo de nuestra investigación, fue necesario desglosarlo en tres pasos:

Primero: recolectar información enfocado a datos relacionados con la administración de proyectos.

Segundo: evaluar la madurez de la organización.

Tercero: proponer recomendaciones a partir de la evaluación realizada.

En la recolección de la información; OPM3 ofrece una herramienta que permite recolectar todo lo relacionado con la administración de proyectos, encaminado en los dominios y procesos mencionados anteriormente. Dicha herramienta, se consolida en una encuesta que contiene 151 preguntas.

Las opciones de respuestas son cerradas, con única respuesta, SI o NO. La encuesta fue aplicada a las personas encargadas de los proyectos en la organización, representado la dirección de mercadeo, dirección financiera y el área gerencial de la empresa Alianza Motor S.A.

Para realizar la evaluación, se tomaron como base los resultados obtenidos de la encuesta, y efectuando un análisis porcentual de las mismas. Se realiza una evaluación fundada en diversos enfoques: dominios versus proceso,

procesos versus dominios, madurez por proceso, madurez por dominio y por ultimo determinar el grado de madurez.

En los primeros cuatro enfoques sólo se han presentado datos o análisis de los procesos y dominios, pero es importante analizar el grado de adecuación en su totalidad, es decir, el Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la unidad de análisis. En tal sentido, los datos demuestran que el grado de madurez es del 6,45%, favorecido por el dominio de proyectos y disminuido por el dominio de portafolios.

		GRADO DE MADUREZ		
		Portafolio	Programa	Proyecto
		<b>0,00%</b>	<b>4,73%</b>	<b>14,61%</b>
Mejora		<b>0,00%</b>	<b>2,70%</b>	<b>5,45%</b>
	Control	<b>0,00%</b>	<b>1,80%</b>	<b>11,18%</b>
Medición		<b>0,00%</b>	<b>1,80%</b>	<b>18,18%</b>
	Estandarización	<b>0,00%</b>	<b>12,61%</b>	<b>23,64%</b>
		<b>6,45%</b>		

Figura 2. Madurez Organizacional en Alianza Motor S.A.

Este porcentaje, contra restado o comparado con la industria, se observó que la organización Alianza Motor S.A. tendrá que desarrollar un plan de mejoramiento e

implementarlo para obtener el éxito en los proyectos a desarrollar.

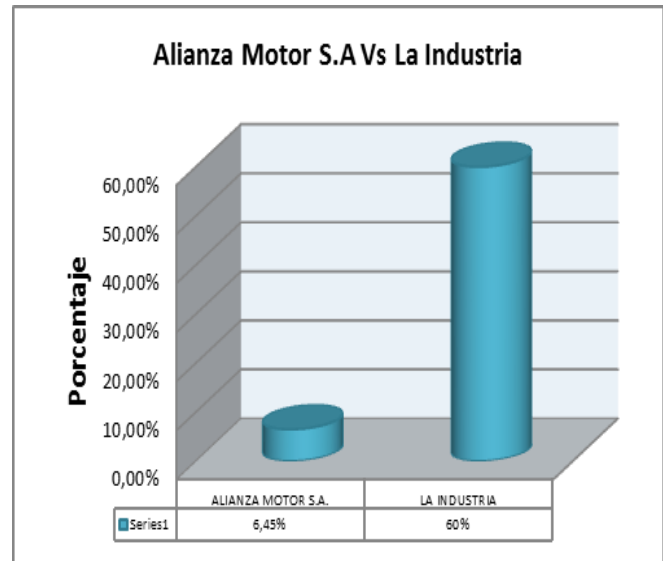


Figura 3. Madurez Organizacional en Alianza Motor S.A Versus la Industria.

Para terminar y cumplir con el objetivo, se propusieron algunas recomendaciones que ofrece la metodología OPM3, tomando como base nuevamente, los resultados obtenidos en la encuesta realizada. Pero a este paso, se le agrega la ayuda del concepto de las listas con escala de Likert

La Escala de Likert (1932) contiene una lista de afirmaciones que pide al individuo que responda en un continuo que va desde "siempre" hasta "nunca".

Likert utilizaba un rango de 5 puntos siempre (nivel alto), en la mayoría de los casos (nivel medio alto), sólo en ocasiones (medio), en pocas ocasiones (nivel bajo) y nunca (nivel muy bajo).

El sujeto indica el número o letra apropiado y a cada respuesta se le da un valor en puntos,

de 1 a 5 o tantos como se incluya en la escala. Sin embargo, la escala admite modificaciones. En tal sentido, el instrumento de medición que se aplica en esta investigación contiene cuatro rangos, esto con el objeto de evitar el efecto de la tendencia central, es decir, eliminar respuestas neutras de valor intermedio que desvirtúen la ponderación de los datos recolectados.

Una vez recolectada la información de las mejores prácticas y enfocadas al objeto de estudio, ésta se tradujo en indicadores numéricos, de tal forma que se valoraron los resultados de manera cuantitativa. Una vez ponderado todo el formulario se adjudicó un porcentaje de cumplimiento, que resulta de dividir el máximo valor posible entre el valor obtenido, multiplicado por cien.

**Cómo se escogieron las MP?**

DOMINIO PROYECTOS			4	3	2	1
4	Mucha					
3	En poca medida					
2	En la mayoría de los casos					
1	Nunca					

ID MP	Mejor Práctica	Descripción Mejor Práctica	4	3	2	1
1400	Existen políticas organizacionales en materia de proyectos	La organización posee políticas donde se describen los procesos de establecimiento, medición, control y mejora continua de proyectos a nivel organizacional				1
1410	Existencia de procesos de iniciación de proyectos	Existe establecido un proceso estándar de iniciación de proyectos	1			
Total			1	0	0	1
Total Posibles			1	1	1	1
Total Acumulado PCT			1			

MP: Mejores Prácticas

Figura 4. Planteamiento de las mejores prácticas de OPM3

## CONCLUSIONES

Después de realizar nuestra investigación ha concentrados nuestros esfuerzos en las siguientes conclusiones:

Para que una organización madure, es importante que los gerentes estén convencidos de que una buena metodología en administración de proyectos conduce hacia el éxito.

La implementación de una PMO proporcionará un gran número de ventajas competitivas para la empresa, al operar como una instancia centralizada de planeación y calendarización de actividades relacionadas con los proyectos.

Una errónea administración de proyectos es un foco de fuga de inversión que no es tan fácil de identificar y que puede no sólo estar causando pérdidas económicas a una empresa, sino a la vez grandes pérdidas de oportunidad.

Una mala o nula administración y evaluación de los proyectos que se realizan en la organización, genera la búsqueda de objetivos que no están alineados con la estrategia de la empresa y que por ende no generan el valor agregado necesario, provocando entonces inversiones mal logradas.

No contar con un repositorio de información que acumule los conocimientos y lecciones aprendidas que dejan como herencia cada proyecto asumido, genera una importante fuga de información que no permite tener la visibilidad necesaria para evitar riesgos.

Todo cambio genera resistencia, la adopción de una metodología en administración de proyectos es un cambio fuerte en una

organización de carácter funcional. Para aplacar la resistencia al cambio es necesario fomentar una cultura de administración de proyectos.

## REFERENCIAS

- [1] VV.AA., Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Cuarta Edición. USA, 2009.
- [2] Y. Chamoun, Administración Profesional de Proyectos. México, Mc Graw-hill. 2004.
- [3] H. Kerzner. Advanced Project Management – Segunda Edición. USA, 2004.
- [4] H. Kerzner,. Strategic Planning for Project Management, Using a Project Management Maturity Model. USA, John Wiley and Sons, Inc. 2001.
- [5] Victoria (2008, Oct) Modelo de Madurez OMP3. [Online] Disponible En: <http://gestiondelportafoliodeproyecto.sopm3.blogspot.com/>
- [6] D. Juan de Marco, “Project Management Office (PMO) del Gobierno de la Provincia de Santa Fe”. Presentado en Foros regionales Red Muni 2010 “La agenda local del Bicentenario”, Ciudad de Salta, 12 y 13 de agosto de 2010.
- [7] PM Solutions, What is the Project Management Maturity Model. Estados Unidos 2006. Disponible En: <http://www.pmsolutions.com/insights/articles/project-management-maturity/>
- [8] PMI (Project Management Institute, Inc) A Guide to Project Management Maturity Model Body of Knowledge. Estados Unidos. PMI Publishing 2004. 390p.
- [9] PMI (Project Management Institute, Inc) Organization Project Management Maturity Model OPM3 Knowledge Foundation. Estados Unidos. PMI Publishing 2004. 179p.10] Project Management: 5 Characteristics of 'Transformational' PMOs. Disponible En: [http://www.cio.com/article/679427/Project\\_Management\\_5\\_Characteristics\\_of\\_Transformational\\_PMOs](http://www.cio.com/article/679427/Project_Management_5_Characteristics_of_Transformational_PMOs)

|