

**Cultura Organizacional y Grado de Madurez en Gestión de Proyectos
Aplicación Entidad sin Ánimo de Lucro en Bogotá
“Corporación Fomentar Desarrollo”**

Frank José Montes Rubio
Laura Paredes Plazas
Alexandra Alarcón Torres

Universidad Católica de Colombia
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos
Bogotá
2018

**Cultura Organizacional y Grado de Madurez en Gestión de Proyectos
Aplicación Entidad sin Ánimo de Lucro en Bogotá
“Corporación Fomentar Desarrollo”**

Frank José Montes Rubio
Laura Paredes Plazas
Alexandra Alarcón Torres

Trabajo de Grado para optar el título de Especialistas en Formulación y Evaluación Social y
Económica de Proyectos

Director
Maryi Adriana Cadrazco Suarez

Universidad Católica de Colombia
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos
Bogotá
2018



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecemos a la Universidad Católica de Colombia en enseñarnos todos los conocimientos durante el desarrollo de la Especialización el cual nos permitió poner en práctica esta investigación de forma exitosa.

Agradecimientos al Dr. Gustavo Mauricio Soler quien nos inculcó el compromiso que debemos tener el ámbito profesional y personal.

Agradecimientos infinitos al Dr. Nicolay Sánchez Abello, durante el acompañamiento, asesoramiento y experiencia sobre el tema de habilidades blandas, el cual permitió lograr la finalización de este proyecto de investigación.

A la entidad Corporación Fomentar Desarrollo por permitir abrir las puertas en el desarrollo de esta propuesta.

A nuestras familias que sin lugar a dudas fueron los motores de nuestros esfuerzos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	13
JUSTIFICACIÓN	16
1. OBJETIVO GENERAL	17
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
3. MARCO TEORICO	18
3.1 MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS	18
3.1.1 PMMM (Harold Kezner)	18
3.1.2 Modelo OPM3® del PMI®	22
3.1.3 Modelo P3M3	27
3.1.4 Modelo OCB® de IPMA®	31
3.1.4.1 Aspecto contextual	31
3.1.4.2 Aspecto conductual o del comportamiento	32
3.1.4.3 Aspecto técnico	33
3.2 DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE	35
3.3.1 Dimensiones Culturales	35
3.3 HOFSTEDE EN COLOMBIA	38
4. MARCO REFERENCIAL	41
4.1 INFORMACIÓN GENERAL	41
4.2 LA ENTIDAD.....	41
4.3 PORTAFOLIO Y LINEAS DE NEGOCIOS.....	42
4.3.1 Gestión Organizacional.....	42
4.3.2 Gestión Social.....	43
4.4 DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS	43
5. MARCO METODOLÓGICO	45
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	45
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	45
5.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	46
5.5 RESULTADOS Y ANÁLISIS	47
5.5.1 Grado de Madurez en el Proceso de Estandarización	49
5.5.2 Grado de Madurez en el Proceso de Medición	49
5.5.3 Grado de Madurez en el Proceso de Control	50
5.5.4 Grado de Madurez en el Proceso de Mejora Continua.....	51

CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
PROPUESTA ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA	55
BIBLIOGRAFIA.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de Madurez en Proyectos (Kerzner, 2005).....	19
Figura 2. Modelo OPM3.....	23
Figura 3. Elementos del OPM3®.....	24
Figura 4. Ciclo del modelo OPM3®	25
Figura 5. Niveles del modelo P3M3	28
Figura 6. ICB-IPMA Competence Baseline Versión 3.0	31
Figura 7. Comparación de resultados entre países de Hofstede.....	38
Figura 8. Comparación de resultados de Hofstede en Colombia	39
Figura 9. Líneas de proyectos de la Entidad	42
Figura 10. Descripción Gráfica Gestión Social	43
Figura 11. Distribución de recursos Corporación Fomentar Desarrollo 2017.....	44
Figura 12. Grado de Madurez General de los Proyectos	47
Figura 13. Grado de Madurez General de los Proyectos	48
Figura 13. Grado Proceso Estandarización.....	49
Figura 14. Grado Proceso Medición.....	50
Figura 15. Grado Proceso Control	51
Figura 16. Grado Proceso Mejora Continua.....	52
Figura 17. Propuesta Económica y Administrativa Corporación Fomentar Desarrollo	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de madurez y grado de dificultad.....	20
Tabla 2. Fortalezas y debilidades del modelo PMMM®,	22
Tabla 3. Fortalezas y debilidades del modelo OPM3® del PMI®	27
Tabla 4. Fortalezas y debilidades del Modelo OCB® del IPMA®	34
Tabla 5. Entrevistados, Cargo y Experiencia.....	44
Tabla 6. Interpretación Grado de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos.....	46
Tabla 7. Grados de Madurez esperados por niveles en la entidad.....	47
Tabla 8. Grado de Cumplimiento en Estandarización	48
Tabla 8. Grado de Cumplimiento en Estandarización	49
Tabla 9. Grado de Cumplimiento en Medición.....	50
Tabla 9. Grado de Cumplimiento en Control	51
Tabla 10. Grado de Cumplimiento en Mejora Continua	52
Tabla 11. Inversión Fases del Proyecto Propuesto	56

RESUMEN

La Gerencia de Proyectos durante los últimos tiempos ha tenido un fuerte crecimiento como método, disciplina y valor agregado en sus procesos de gestión para cada una de las empresas colombianas, con el fin de mejorar sus políticas, procedimientos, aspectos técnicos, herramientas y lo más importante el capital humano buscando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para las entidades u organizaciones no es suficiente con la mejora en la gestión de sus proyectos “One by One”, puesto que a medida que se aumenta ideas de proyectos el cual produce incertidumbre en que la inversión es mayor y el factor tiempo juega un papel importante en la ejecución y entrega oportuna de ellos, nace así la necesidad de administrar efectivamente diferentes portafolios de iniciativas en estas organizaciones encaminadas al cumplimiento de su planeación estratégica¹.

Nuestra propuesta de investigación “Cultura Organizacional y Grado de Madurez en Gestión de Proyectos” está dirigida a la Corporación Fomentar Desarrollo, entidad sin Ánimo de Lucro que promueve e impulsa la educación profesional y el desarrollo colombiano, la actividad principal de la entidad es ofrecer servicios de Asesoría, Consultoría y Capacitación de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad, Gestión de Riesgos, Seguridad de la Información, Continuidad de Negocios y otros servicios de consultoría empresarial tanto para el sector público como para el sector privado. Esta inicia con un diagnóstico general para comprender como está constituida la entidad en cuanto al manejo de los diferentes proyectos que son ofrecidos de cara al cliente final y el manejo de la cultura organizacional, por supuesto como siguiente paso el estudio de diferentes

¹ Resumen El caso "Coomeva": Complejidad en la implantación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en un Grupo Empresarial Colombiano, Autores: Coomeva y PWC A.G.

metodologías asociadas a la evaluación de madurez, que son fundamentales para determinar la mejor opción con la que se trabajó al interior de la entidad como cumplimiento del objetivo de esta propuesta. La metodología utilizada para este proyecto de investigación consistió en comprobar de manera integral el grado de madurez y percepción de la cultura en la gestión de proyectos al interior de la entidad, para esto se diseñó y construyó una herramienta integral en forma de encuesta para una muestra de 2 personas, el cual va dirigida a las Directoras de los Proyectos, teniendo como composición las siguientes secciones en el instrumento:

- **Sección 1: Datos Generales**

Está compuesta por 10 preguntas puntuales para obtener información del encuestado en cuanto a los roles de proyectos, la experiencia adquirida en dirección de proyectos, las distintas certificaciones o estudios realizados en gestión de proyectos.

- **Sección 2: Datos Organizacionales**

Está compuesta por un conjunto de preguntas en total 7, la cual está orientada a obtener información sobre la entidad para la que trabajan los representantes legales, como número de empleados, activos totales, facturación anual, tipo de organización y constitución, y una de ellas contiene una escala de 1 a 6 con escala Likert² para analizar la imagen que tiene la entidad en el mercado.

- **Sección 3: Madurez Gestión de Proyectos enfoque OPM3®³**

Está compuesta por 40 preguntas estructurada por niveles de madurez 10 de cada una para los procesos de Estandarización(S), Medición (M), Control (C) y Mejora Continua (MC),

² La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias), es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

³ Organizational Project Management Model Maturity, básicamente es un estándar patrocinado por el Project Management Institute (PMI) para medir la madurez en gestión de proyectos.

de la misma manera con una escala de Likert 0= No implementado, 1= Parcialmente, 2= Aplica Plenamente, 3=Aplica en su Totalidad.

- **Sección 4: Cultura Organizacional**

Se pretende medir al interior de la entidad las características culturales con base a las dimensiones de Geert Hofstede.

ABSTRACT

Project Management during recent times has had a strong growth as a method, discipline and added value in its management processes for each of the Colombian companies, in order to improve their policies, procedures, technical aspects, tools and more important human capital seeking the fulfillment of strategic objectives. For entities or organizations it is not enough to improve the management of their "One by One" projects, since as project ideas increase, which produces uncertainty in which the investment is greater and the time factor plays a role important in the execution and timely delivery of them, thus born the need to effectively manage different portfolios of initiatives in these organizations aimed at fulfilling their strategic planning⁴.

Our research proposal "Organizational Culture and Degree of Maturity in Project Management" is directed to the Corporación Fomentar Desarrollo, a non-profit organization that promotes and promotes professional education and Colombian development, the main activity of the entity is to offer services of Consulting, Consulting and Training of Quality Management Systems, Environment and Security, Risk Management, Information Security, Business Continuity and other business consulting services for both the public sector and the private sector.

This begins with a general diagnosis to understand how the entity is constituted in terms of the management of the different projects that are offered for the final client and the management of the organizational culture, of course as a next step the study of different methodologies associated with the evaluation of maturity, which are fundamental to determine the best option with which one worked within the entity as fulfillment of the objective of this proposal

⁴ Summary The case "Coomeva": Complexity in the implementation of a Project Management Office (PMO) in a Colombian Business Group, Authors: Coomeva and PWC A.G.

The methodology used for this research project consisted in verifying in an integral way the degree of maturity and perception of the culture in the project management within the entity, for this an integral tool was designed and constructed in the form of a survey for a sample of 2 people, which is addressed to the Project Directors, having as composition the following sections in the instrument:

- **Section 1: General Data**

It consists of 10 specific questions to obtain information from the respondent regarding the roles of projects, the experience acquired in project management, the different certifications or studies carried out in project management.

- **Section 2: Organizational Data**

It consists of a set of questions in total 7, which is aimed at obtaining information about the entity for which legal representatives work, such as number of employees, total assets, annual turnover, type of organization and constitution, and one of them It contains a scale of 1 to 6 with Likert⁵ scale to analyze the image that the entity has in the market.

- **Section 3: Maturity Project Management focus OPM3@⁶**

It is composed of 40 questions structured by levels of maturity 10 of each for the processes of Standardization (S), Measurement (M), Control (C) and Continuous Improvement (MC), in the same way with a Likert scale 0 = Not implemented, 1 = Partially, 2 = Fully apply, 3 = Apply in its Totality.

⁵ He Likert scale (also called summary evaluation method), it is a psychometric scale commonly used in questionnaires and is the most widely used scale in surveys for research.

⁶ Organizational Project Management Model Maturity, basically is a standard sponsored by the Project Management Institute (PMI) to measure the maturity in project management.

- **Section 4: Organizational Culture**

It is intended to measure the cultural characteristics within the entity based on the dimensions of Geert Hofstede.

JUSTIFICACIÓN

Necesidad a suplir:

Identificar debilidades, limitantes u oportunidades de mejora en la gestión de proyectos y cultura organizacional al interior de la Corporación Fomentar Desarrollo, con base al análisis y síntesis de la herramientas utilizadas para el diagnóstico

Problema a resolver:

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación surge el siguiente interrogante, el cual permite identificar con mayor claridad el planteamiento del problema:

¿Cuáles son las características necesarias que debe tener la entidad en cuanto al nivel de madurez de los proyectos y las dimensiones culturales organizacionales?

1. OBJETIVO GENERAL

- Realizar el diagnóstico de cultura organizacional y gestión de proyectos administrados por la Corporación Fomentar Desarrollo para modelar una solución que conduzca al siguiente nivel de madurez de acuerdo al OPM3® del PMI®.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar el marco teórico de los modelos más destacados de madurez en la gerencia de proyectos y así mismo sobre cultura organizacional.
- Generar un diagnóstico de la situación actual de la Corporación Fomentar Desarrollo, de acuerdo a los lineamientos de los modelos de evaluación de madurez y cultural organizacional.
- Identificar hallazgos y proponer recomendaciones a partir de los resultados del diagnóstico al interior de la Entidad para ambos aspectos.

3. MARCO TEORICO

En Colombia hasta hace poco la Dirección, Administración y Gestión de proyectos tomo mayor cobertura en las organizaciones para medir su efectividad en la entrega del producto o servicio final de cara al cliente, en este capítulo se pretende realizar una síntesis metodológica de los distintos modelos más destacados en la gestión de proyectos⁷.

3.1 MODELOS DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS

3.1.1 PMMM (Harold Kerzner)

El Project Management Maturity Model (PMMM o KPM3) son las siglas en ingles del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos, definido por Harold Kerzner (2005), en su libro “Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management”. Este consiste en un modelo de medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos.

Este modelo contempla 5 niveles según Kerzner (2005) (ver Figura No.1), los cuales representan la madurez que tiene la organización en la administración de proyectos. Estos niveles no son necesariamente secuenciales, una organización puede decidir saltar de un nivel a otro siempre y cuando se asuma el nivel de riesgo que esto implica. El riesgo se mide en términos del impacto que tendría cambiar la cultura de la organización.

⁷ Fuente

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf

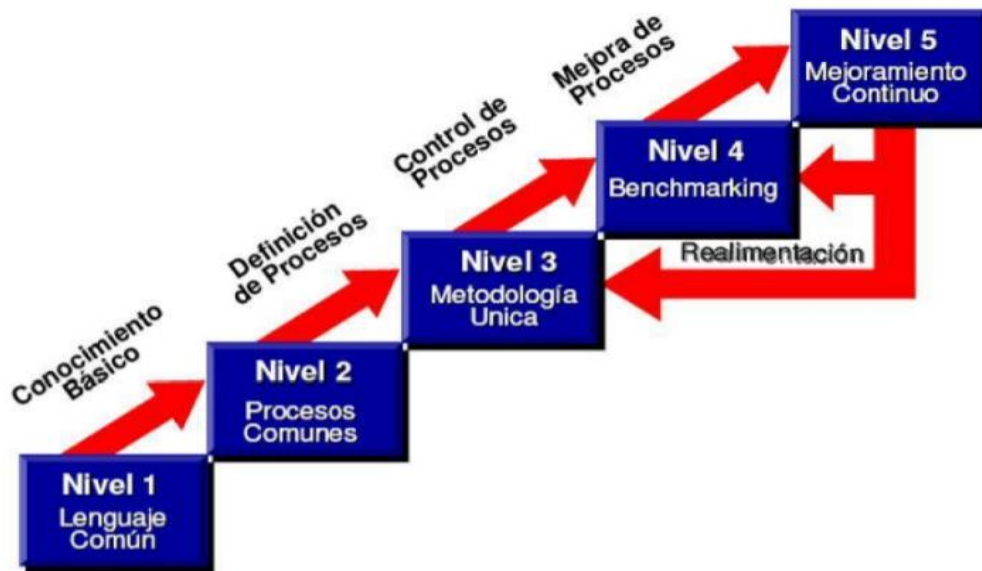


Figura 1. Niveles de Madurez en Proyectos (Kerzner, 2005)

Nivel 1 – Lenguaje común: En este nivel la organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos.

Nivel 2 – Procesos comunes: En este nivel la organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás.

Nivel 3 – Metodología única: En este nivel la organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos, enfocándose a la administración de proyectos.

Nivel 4 – Evaluación comparativa (Benchmarking): En este nivel la organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.

Nivel 5 – Mejora continua: En este nivel la organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno, y tomar decisiones sobre sus metodologías.

Los riesgos asociados a cada uno de los niveles se categorizan de la siguiente manera, de acuerdo a la forma como reaccionaría la organización al introducir procesos de mejora que faciliten alcanzar cada nivel de madurez y su resistencia al cambio:

Bajo riesgo: No existirá un impacto significativo en la cultura corporativa o bien, la organización cuenta con una cultura dinámica que facilita la adaptación al cambio

Riesgo medio: La organización reconoce la necesidad de cambio, pero no necesariamente es consciente del impacto de este.

Alto riesgo: La organización reconoce que los cambios al implementar nuevas prácticas de administración de sus proyectos, ocasionará un cambio en la cultura corporativa.

Nivel	Descripción	Grado de Dificultad
1	Lenguaje común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología única	Alto
4	Benchmarking	Bajo
5	Mejora continua	Bajo

Tabla 1. Niveles de madurez y grado de dificultad

El nivel 3 tiene el riesgo más alto y mayor grado de dificultad para la organización, tal como se muestra en la tabla No. 1. Una vez la organización se ha comprometido con el nivel 3, el esfuerzo y tiempo necesario para alcanzar niveles más altos de madurez, tienen un grado menor de

dificultad. Sin embargo, alcanzar el nivel 3 requiere un cambio importante y significativo en la cultura corporativa.

Harold Kerzner en su libro *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model* [Kerzner, 2001], presenta una descripción detallada de cada uno de los cinco niveles de su modelo de PMMM. En cada uno de los cinco niveles de madurez se discuten aspectos como:

- Características del nivel.
- Obstáculos presentes que puedan prevenir a las organizaciones a alcanzar el próximo nivel.
- Acciones para llegar al siguiente nivel.

De igual manera incluye para cada uno de los 5 niveles, un instrumento de evaluación que facilita a las organizaciones el determinar su nivel de madurez. Se debe tener en cuenta que no existen dos compañías que implementen la gestión de proyectos de la misma forma, ya que la madurez cambiará de compañía a compañía; por tal motivo las preguntas en estas evaluaciones pueden ser modificadas para satisfacer las necesidades individuales de cada organización. En pocas palabras, usando los principios contenidos en cada capítulo del libro, las compañías podrán personalizar los instrumentos de evaluación para cada nivel.

Fortalezas	Debilidades
Los resultados obtenidos son comparables con los de otras empresas	El modelo no posee un esquema de acreditación formal.
Es mucho más simple de aplicar e implementar que los otros tres modelos	De los modelos es el menos utilizado.
Incluye un modelo para evaluar objetivamente el nivel de madurez en dirección de proyectos	No incluye roles para director de programas o director de portafolios.
Utiliza un modelo objetivo para llevar a cabo la evaluación de madurez	La aplicabilidad del modelo no es extensible a la gestión de programas y portafolios.

organizacional llamado Kerzner PM Maturity Assessment TM	
Requiere una evaluación anual del nivel de madurez organizacional para llevar a cabo mejoras en los procesos que hayan mostrado debilidades durante la evaluación.	El modelo no posee un esquema de acreditación formal.
	El modelo está demasiado sesgado a la evaluación de los procesos de dirección de proyectos, no lleva a cabo una evaluación de las competencias requeridas por los directores de proyectos para desarrollar los procesos de forma exitosa.
	No contiene un plan de carrera para los directores de proyectos, programas o portafolios.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades del modelo PMMM®,

Fuente: José S. Morales, Candidato a Doctor en Administración de Empresas (DBA)

3.1.2 Modelo OPM3® del PMI®

OPM3 es el acrónimo de Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional por sus siglas en inglés (Organizational Project Management Maturity Model) [PMI, 2003], es un estándar desarrollado bajo la supervisión del Project Management Institute (PMI). A grandes rasgos el propósito de este estándar es facilitar un camino a las organizaciones para que puedan comprender la gestión de proyectos organizacionales y puedan medir su madurez versus un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales. OPM3 también ayuda a las organizaciones que quieren incrementar su madurez en la gestión de proyectos, a planear para mejorar.



Figura 2. Modelo OPM3

Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. USA. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. NewtownSquare, Pennsylvania. 2003. 175p.

Los principales beneficios de emplear el modelo OPM3 comprenden lo siguiente:

- Facilitar un medio que permita lograr las metas estratégicas de la organización a través de la aplicación de un conjunto de principios y mejores prácticas de gestión de proyectos. En otras palabras, proporciona un puente entre la estrategia organizacional y los proyectos individuales. (Ver Figura No. 2).
- Brinda un extenso cuerpo de conocimientos sobre lo que se constituye como las mejores prácticas en gestión de proyectos organizacionales.
- Cuando una organización decide utilizar OPM3, puede identificar el conjunto de mejores prácticas y capacidades de gestión de proyectos organizacionales que tiene o no tiene. En otras palabras, puede determinar su madurez en la gestión de proyectos organizacionales. Dicha evaluación de madurez establece una base que permite a la organización tomar decisiones sobre proceder o no a llevar a cabo mejoras en ciertas áreas críticas, tales como la gestión de portafolios, programas o proyectos.

- Si después de ésta evaluación la organización decide ejecutar las respectivas mejoras, OPM3 proporcionará una guía que le ayudará a priorizar y planear.

El modelo OPM3® es dividido en tres elementos interrelacionados y son importantes en el entendimiento del enfoque en la administración de proyectos organizacionales:



Figura 3. Elementos del OPM3®
Fuente: OPM3® (2003, p. 8)

- **Knowledge:** Presenta el estándar en sí, la teoría del mismo.
- **Assessment:** Presenta la herramienta (Assessment tool) para medir la madurez.
- **Improvement:** Presenta un proceso que permite cada organización encuentre una ruta y un marco para moverse a un grado de madurez más avanzado.

El ciclo de aplicación del modelo en una organización es compuesto por cinco pasos: Preparación para la evaluación, Evaluación, Planificación y/o Mejoras, Ejecución de los mejoras y Repetición del proceso. A continuación, en la Figura 2, se tiene explicado estos pasos a través de este estándar

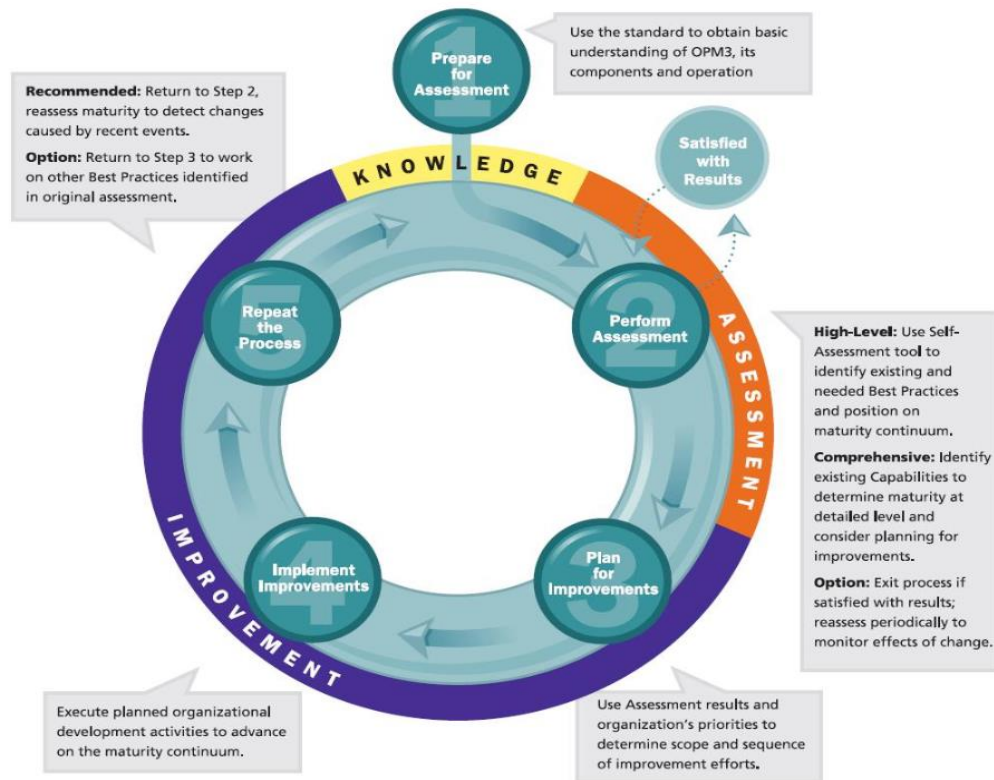


Figura 4. Ciclo del modelo OPM3®

Fuente: OPM3® (2003, p. 9)

- **Conocimiento:** En la administración de proyectos organizacionales, su madurez, las mejores prácticas y la aplicación del modelo. Puesto que este estándar será la base de una evaluación de madurez de la organización, es fundamental para ésta familiarizarse con los contenidos del estándar
- **Evaluación:** Implementación de métodos que permitan evaluar las mejores prácticas y capacidades de la organización. En la evaluación, la organización utiliza una herramienta evaluadora para determinar las áreas de fortaleza y debilidad en relación con el cuerpo de las Mejores Prácticas. La Auto-Evaluación de OPM3 – una herramienta interactiva disponible en el sitio web de OPM3 – es un ejemplo de tal herramienta. OPM3 esboza cómo conducir esta investigación detallada en la forma más útil para la organización, a través del uso de los Directorios. Dependiendo del resultado de la evaluación, una

organización puede escoger continuar con una investigación más profunda, proceder a planear la mejora, o salirse del proceso. Si la decisión es salir del proceso, la organización debería considerar retomar el paso de Evaluación en algún momento futuro.

- **Mejoramiento:** Continuidad para desarrollar capacidades en la organización y adicionarlas a las mejores prácticas. OPM3 proporciona una guía para poner en orden de importancia las capacidades aun no desarrolladas completamente en la organización, y el secuenciarlas forma la base para cualquier plan subsecuente de mejoramiento. El proceso de implementar mejoras en una organización, que podría involucrar desarrollo organizacional, administración del cambio, reestructuración, entrenamiento, u otras iniciativas, está más allá del alcance de este Estándar.

Una vez se haya implementado la mejora, la organización puede regresar al paso de Evaluación para medir sus efectos, o bien implementar mejoras en otras áreas críticas las cuales fueron detectadas por la evaluación anterior. El proceso de aplicar el modelo OPM3 en una organización es difícil de cuantificar. Depende de factores tales como la complejidad, tamaño y madurez inicial de la organización, la profundidad de la evaluación, la naturaleza de los objetivos estratégicos de la organización y el nivel de recursos disponibles también impactan cualquier estimado. Sin embargo, la parte de evaluar la iniciativa de aplicar el modelo es muy probable que tome desde varias semanas hasta varios meses. Por otra parte, si una organización decide tener en cuenta el 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.

Fortalezas	Debilidades
El PMI® está actualizando el modelo y ha prometido un re-lanzamiento en el 2017 con un nuevo nombre Organizational Project Management (OPM) ®.	La principal debilidad de este modelo es que fue descontinuado por el PMI® hace 3 años y por lo tanto ha perdido mucha credibilidad ante la comunicad internacional.
Es el modelo más utilizado para evaluar el nivel de madurez organizacional en dirección de proyectos a nivel mundial.	El modelo no posee un esquema de acreditación formal.
El modelo está completamente alineado a los otros estándares del PMI®: A Guide to the Project Management Body of Knowledge®, The Practice Standard for Program Management® y The Practice Standard for Portfolio Management®.	El software desarrollado por el PMI® para llevar a cabo la evaluación de madurez es muy costoso.
El modelo es extensible a la gestión de programas y portafolios.	El modelo está demasiado sesgado a la evaluación de los procesos de dirección de proyectos, no lleva a cabo una evaluación de las competencias requeridas por los directores de proyectos para desarrollar los procesos de forma exitosa.
El modelo identifica los requisitos mínimos (fundamentos) con los que debe contar una organización para prosperar en sus niveles de madurez. La norma OPM3® los llama posibilitadores organizacionales (organizational enablers)	La cantidad de preguntas que se hace a cada uno de los participantes puede ser abrumador y consumir demasiado de tiempo. (Hay 534 preguntas en la base de datos).
Requiere una evaluación anual del nivel de madurez organizacional para llevar a cabo mejoras en los procesos que hayan mostrado debilidades durante la evaluación.	No contiene un plan de carrera para los directores de proyectos, programas o portafolios.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades del modelo OPM3® del PMI®

Fuente: José S. Morales, Candidato a Doctor en Administración de Empresas (DBA)

3.1.3 Modelo P3M3

Modelo de Madurez de gestión de Proyectos, Portafolio y Programa (P3M3) (Snowden, R. 2010), fue desarrollado por la oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido para ayudar a las organizaciones, es una guía de referencia para las mejores prácticas estructuradas y es recomendado para uso en el sector público. P3M3, permite evaluar resultados e identificar oportunidades de mejora con el fin de aprovechar la ventaja competitiva y el rendimiento de la

mejora. La segunda versión actualizada fue lanzada en junio de 2008 y ofrece un marco con el cual las organizaciones pueden evaluar el desempeño y el desarrollo de planes de mejora. Contiene tres modelos que permiten una evaluación independiente y no presentan interdependencia entre los modelos, por lo que una organización puede ser mejor en la gestión del programa que lo es en la gestión de proyectos.

- Gestión del Portafolio (PFM3) define la totalidad de la inversión de una organización en los cambios necesarios para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Gestión del Programa (PGM3) coordina, dirige y supervisa la aplicación de un conjunto de proyectos relacionados, para un resultado mayor que la suma de sus partes.
- Gestión de Proyectos (PJM3) es un conjunto único de actividades coordinadas, con un inicio definido y puntos finales. (Snowden, R. 2010)

Otorga cinco niveles de madurez para la organización que indican como las áreas clave del proceso pueden ser estructuradas para evaluar la efectividad del proceso. Ver figura No. 4:



Figura 5. Niveles del modelo P3M3

Tomado de: <http://www.pcubed.com/bulletins/2010.02/img/fig.5.1.jpg>

El nivel 1 es el más bajo en donde los programas son diferentes de otras formas de gestión, hasta el nivel 5 donde la inversión en la capacidad de gestión de los programas esta optimizado.

- Nivel 1: Proceso de Conocimiento
- Nivel 2: Proceso Repetible
- Nivel 3: Proceso Definido
- Nivel 4: Proceso Gestionado
- Nivel 5: Proceso de Optimización

El nivel 1 es el nivel más bajo, en el que acaba de "reconocer" que los programas son diferentes de otras formas de gestión, hasta el nivel 5 donde la inversión en la capacidad de gestión de los programas está "optimizado".

La versión 2008 de P3M3 define siete centrales que evalúa a través de áreas o perspectivas del proceso así:

- Control de Gestión
- Gestión de Beneficios
- Gestión Financiera
- Gestión de riesgos
- Gestión de Recursos
- Gestión de Interesados
- Gobernabilidad Organizacional

P3M3 también se puede utilizar para hacer frente a los efectos de:

- Fusiones y adquisiciones
- Organización vuelva a estructura

- Los programas de capacitación y desarrollo
- El despliegue de las nuevas tecnologías
- Los cambios en las funciones, responsabilidades y objetivos
- La implementación de un marco de gobernanza

Los beneficios de usar el P3M3 como base para mejora de procesos son:

- Mejora de la programación y de la previsibilidad presupuestaria
- Mejora el tiempo de ciclo
- Aumento de la productividad
- Mejora de la calidad
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Mejora de la moral de los empleados
- El aumento del rendimiento de la inversión
- Disminución de costos de calidad

La versión 2008 de P3M3 define siete centrales que evalúa a través de áreas o perspectivas del proceso así:

- Control de Gestión
- Gestión de Beneficios
- Gestión Financiera
- Gestión de riesgos
- Gestión de Recursos
- Gestión de Interesados

- Gobernabilidad Organizacional

3.1.4 Modelo OCB® de IPMA®

El IPMA se basa en las líneas bases de cuatro asociaciones europeas de la gerencia de proyectos.

El foco principal del IPMA está en la descripción de los conocimientos y experiencia necesaria para hacer frente a los aspectos técnicos y las actitudes personales en la gestión de proyectos⁸

Los nuevos retos a los que se enfrentan los gerentes de proyectos han fomentado la creación de este tipo de estándares. Por tal razón, IPMA divide su estándar en tres grandes rubros:

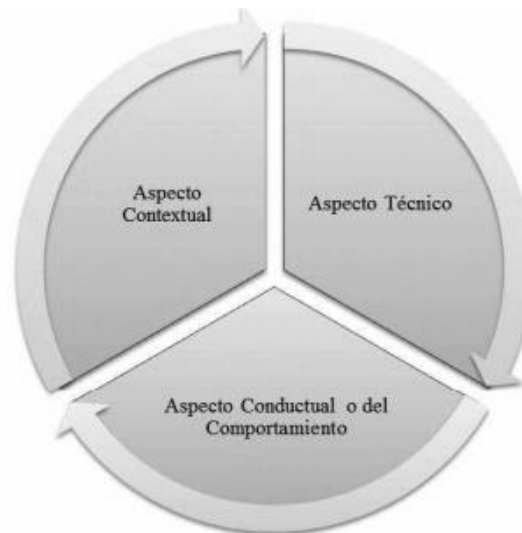


Figura 6. ICB-IPMA Competence Baseline Versión 3.0

A continuación se realizará una breve descripción de los aspectos anteriormente presentados:

3.1.4.1 Aspecto contextual

Los elementos que hacen parte de esta competencia según el IPMA están determinados por:

- Portafolio
- Programas

⁸ ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0 Preface V Page 5

- Proyectos
- Empresa
- Sistemas, productos y tecnología

Este aspecto hace referencia en la descripción de los proyectos, programas y portafolio, entendiéndose como entes dinámicos e integradores que obedecen a las necesidades de la empresa y dan cabida jerárquica al núcleo del negocio de la compañía. Además, reconoce la cultura de las empresas como una variable condicional en lo que se refiere a la definición de proyectos, programas y portafolio al interior de las mismas. Así, reconoce a los proyectos, programas y portafolios como mecanismos que sirven a los efectos de alcanzar los objetivos estratégicos planteados por las empresas.

3.1.4.2 Aspecto conductual o del comportamiento

Los elementos que hacen parte de esta competencia están determinados por: • Liderazgo

- Autocontrol
- Asertividad
- Franqueza
- Creatividad
- Eficiencia
- Confiabilidad
- Ética
- Negociación

El buen uso o dominio de los elementos anteriormente enunciados depende de la situación y la experiencia del gerente del proyecto. El aspecto conductual debe estar estrechamente relacionado

con las rama técnica y contextual; juntos se interrelacionan y permiten un manejo adecuado de las crisis y/o conflictos que se puedan presentar en los proyectos.

3.1.4.3 Aspecto técnico

Los elementos técnicos utilizados en esta competencia según el IPMA pueden variar en uso o profundidad dependiendo de la envergadura del proyecto o del tipo de industria. Entre los elementos a destacar en este aspecto se puede apreciar:

- Stakeholders
- Alcance
- Tiempo
- Costo
- Calidad
- Comunicaciones
- Riesgos y oportunidades
- Compras
- Equipos de trabajo
- Control y reportes
- Recursos

Entre los elementos mencionados en el aspecto técnico se puede destacar el área concerniente a riesgos y oportunidades. El IPMA reconoce el mecanismo de disminución de la incertidumbre apoyado en una identificación temprana del riesgo, pasando por un análisis cualitativo de los posibles factores que pueden afectar el proyecto y culminando con un análisis cuantitativo de los principales riesgos.

Fortalezas	Debilidades
Es el único de los cuatro modelos que provee una evaluación integral de 360 grados que incluye: Personas, Perspectivas y Practicas	El modelo no posee un esquema de acreditación formal.
Utiliza la herramienta DELTA® para llevar a cabo la evaluación de madurez.	Resulta difícil y complicado medir objetivamente el nivel de las habilidades interpersonales para determinar si están mejorando o no lo están.
El modelo es extensible a la gestión de programas y portafolios.	El modelo IPMA® es el menos conocido y utilizado de los cuatro modelos en las Américas (norte, central y sur).
El modelo está completamente alineado a los otros estándares de IPMA®: Individual Competence Baseline ICB®, Project Excellence Baseline PEB® y Organizational Competence Baseline OCB®.	El modelo utiliza el concepto del nivel de competencia en dirección de proyectos. El estándar ICB tiene una muy buena definición de competencia pero existe un alto nivel de riesgo que no se aplique consistentemente debido a que la competencia es definida e interpretada inconsistentemente a nivel organizacional y personal.
No es un modelo prescriptivo porque no establece o infiere en el nivel de competencias requeridas por los directores de proyectos de una organización. La organización debe evaluar sus necesidades y determinar el nivel de competencias requeridas dependiendo del nivel de complejidad del proyecto, programa o portafolio.	
Requiere una evaluación anual del nivel de madurez organizacional para llevar a cabo mejoras en los niveles de competencias requeridas a nivel organizacional.	
Es el único modelo incluye un plan de carrera que contiene diferentes niveles de competencias para los directores de proyectos, programas o portafolios.	

Tabla 4. Fortalezas y debilidades del Modelo OCB® del IPMA®

Fuente: José S. Morales, Candidato a Doctor en Administración de Empresas (DBA)

3.2 DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

La cultura organizacional a nivel internacional y nacional ha cobrado interés investigativo en las últimas décadas, puesto que se ha evidenciado que existen diversos factores culturales que inciden positiva o negativamente en los miembros de una organización. Premisa que incentivó en los años 80's, el estudio de estas y se convirtiera en una herramienta fundamental para aumentar la competitividad y el posicionamiento de las organizaciones. Hofstede, proporciona un modelo de 6 dimensiones que pueden ser aplicados a cualquier persona, y consecuentemente determinar sus características culturales⁹

3.3.1 Dimensiones Culturales

En la década de los años 70's con el apoyo de la empresa IBM, que era considerada la empresa líder en desarrollo tecnológico, Geert Hofstede realizó un enorme trabajo en 70 países, con el objetivo de determinar la incidencia de la cultura en el comportamiento de los empleados de esta compañía y su influencia en el desarrollo organizacional, este estudio fue realizado a 100.000 empleados de ventas y servicios.

El trabajo de Hofstede (1980) representa en la actualidad una de las más utilizadas formulaciones para la valoración de dimensiones culturales. La aplicación de su modelo se extiende a todo ambiente que propicie la construcción de una cultura, es decir, organizaciones, instituciones, ciudades, regiones o países. Sus modelos de valoración cultural han favorecido el análisis del impacto de la cultura a nivel socio-económico de países y regiones, posterior aplicación de métodos sociales para fortalecer el desarrollo humano. (Ros, 2002). A través de este estudio

⁹ Guillermo Angulo y Enrique Vega - Politécnico Costa Atlántica, Programa de Administración de Negocios Internacionales y Paola Campo - SENA Atlántico, Centro de Comercio y Servicios

Hofstede demostró que hay características culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de la sociedad y la organización. Naranjo & Ruiz (2012) Para el desarrollo del estudio se implementó inicialmente el modelo de las cuatro dimensiones culturales, que según Hofstede (1980) fueron:

- **La distancia al poder (PD):** definida como el punto hasta el cual los miembros menos importantes de las organizaciones e instituciones de un país, esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente.
- **Individualismo Vs Colectivismo (IDV):** Desde el colectivismo indica que tan fuerte es la cohesión social, debido a la valoración dada a las relaciones personales y morales entre individuos de un grupo. Por su parte el individualismo se presenta en sociedades en las que los lazos entre los individuos no son muy fuertes, en esta sociedad se espera que el individuo se cuide así mismo y a su familia inmediata.
- **Masculinidad Vs Femenidad (MAS):** La masculinidad se presenta en las sociedades en las que los valores dominantes están impulsados a la competencia, el rendimiento y el éxito, este es un sistema de valores que se inicia en la escuela y predomina hasta la organización. Por su parte una sociedad feminista enfoca sus esfuerzos al cuidado de los demás y a la calidad de vida. La cuestión con esta dimensión es determinar que motiva a la sociedad si es querer ser el mejor, o querer lo que se hace. son masculinos, es decir, el papel del género está claramente definido, los hombres son autoritarios y fuertes; mientras que el papel de la mujer queda relegado a los sentimientos y la preocupación por el hogar. Por su parte, la feminidad se caracteriza por presentarse en aquellas sociedades en las que tanto los hombres y las mujeres tienen los mismos roles.

- **Aversión a la incertidumbre (UAI):** la cual define los límites hasta donde los miembros de una cultura se sienten inseguros o por las situaciones desconocidas, e intentan evitar estas situaciones. Se podría decir que esta dimensión mide el nivel de riesgos que están dispuestos a asumir las personas y si las normas escritas son o no necesarias. Posteriormente Michael Bond agregó una quinta dimensión y finalmente Michael Minkov en el estudio más reciente agregó una sexta dimensión, estas fueron:
 - **Orientación al largo o corto plazo (PRA):** Las culturas en las cuales predomina la perseverancia, se fomenta las recompensas futuras y se comprende la importancia de adaptarse a las situaciones cambiantes presentan una orientación al largo plazo; por el contrario aquellas sociedades que prefieren la estabilidad y la firmeza personal, el respeto por las tradiciones y el cumplimiento de las obligaciones sociales tiene una orientación al corto plazo.
 - **Indulgencia Vs Restricción (IND):** Indulgencia es sinónimo de una sociedad que permite la satisfacción relativamente libre de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Restricción significa una sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades y regula por medio de estrictas normas sociales.

La siguiente grafica muestra un comparativo de los resultados obtenidos de la investigación de Hofstede en algunos de los principales países alrededor del mundo. Se puede observar que Estados Unidos se caracteriza por su baja distancia al poder, son individualistas, prevalece la masculinidad en la cultura, evitan la incertidumbre, tiene una tendencia al corto plazo y son muy normativos. Por otro lado se tiene el país de Alemania, el cual se diferencia de los Estados Unidos en su

disposición al largo plazo y su baja indulgencia. Japón otro de los países que aparece en la gráfica se caracteriza por ser la cultura más masculina de las analizadas, además, les gusta asumir riesgos:

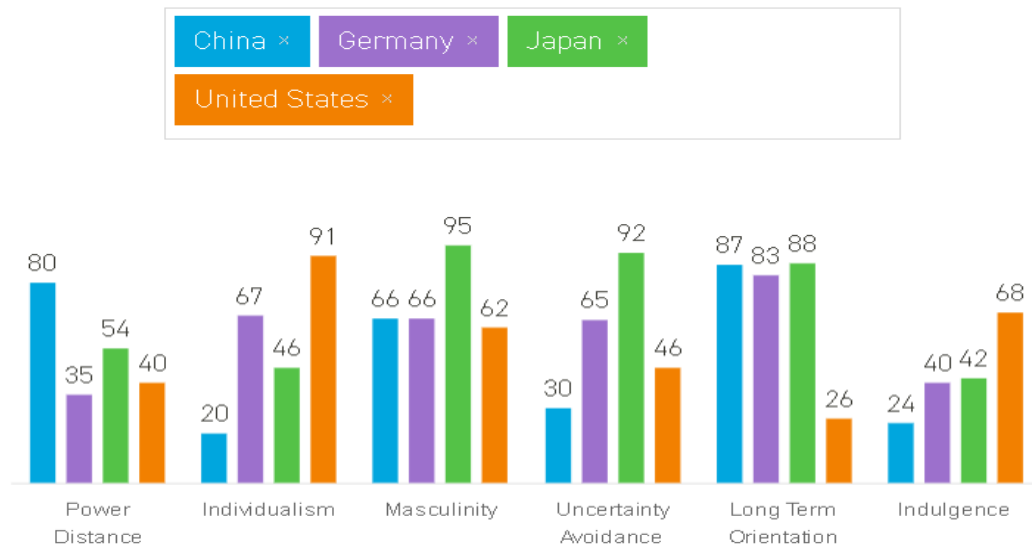


Figura 7. Comparación de resultados entre países de Hofstede

Fuente: <http://www.geerthofstede.nl/>

3.3 HOFSTEDE EN COLOMBIA

En la última investigación basada en las seis dimensiones culturales, Colombia fue incluida en los países objeto de análisis, los resultados obtenidos permiten obtener una visión en conjunto de la cultura y compararla con respecto a las del resto del mundo.

De acuerdo con Contreras, Barbosa, Juarez & Robles (2013), el índice de Distancia de poder en Colombia indica que existe alta inequidad del poder y del bienestar, no obstante esta condición es aceptada por los miembros de la sociedad a los que les parece adecuado que el poder lo tengan unos pocos. Esto explica que muchos creen que las circunstancias de poder sean simplemente un hecho de la vida, siendo aceptada en todos los niveles de la sociedad. (Hofstede, 2013).

Con respecto a la dimensión de individualismo versus colectivismo, la cultura colombiana presenta el más bajo nivel de individualismo de Latinoamérica; esto indica que se trata de una sociedad colectivista, que mantiene un fuerte vínculo entre los miembros de un grupo, con su familia extensa, o con sus compañeros, se trata de una sociedad que considera que es importante contar con otros para lograr cumplir sus metas. Contreras et al (2013).

De acuerdo con Hofstede (2013), la sociedad colombiana está altamente orientada al éxito, es decir, que los colombianos son competitivos, sin embargo, teniendo en cuenta que son altamente colectivista, significa que esta rivalidad se da con miembros de otros grupos o clases sociales. En Colombia las personas buscan pertenecer a grupos que les den Status.

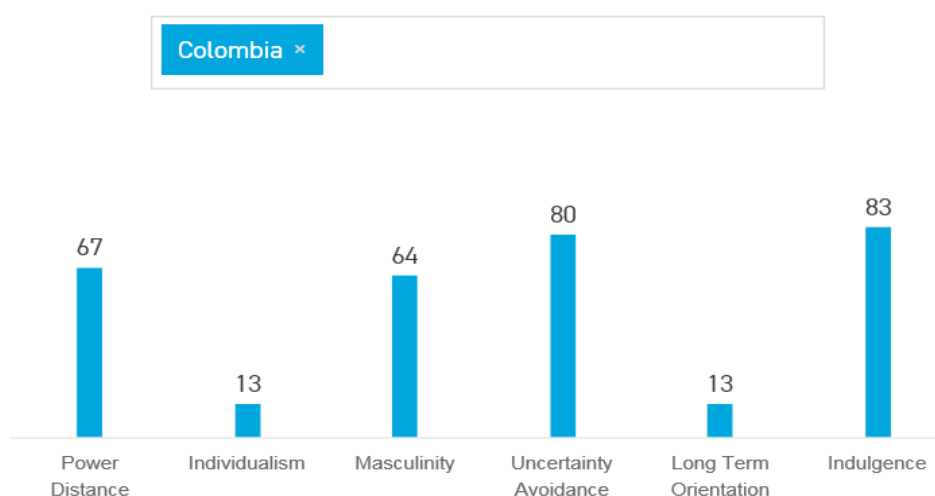


Figura 8. Comparación de resultados de Hofstede en Colombia
Fuente: <http://www.geerthofstede.nl/>

Los resultados obtenidos en la dimensión de evasión a la incertidumbre indican que se trata de una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio y por tanto prefiere no asumir los riesgos que los cambios generan. También indica que en el país existen reglas para todo, siendo un país bastante conservador, lo que se refleja en el respeto a la religión, sin embargo, no siempre se siguen y respetan las leyes, este factor depende de la opinión del grupo al que se pertenezca. (Hofstede,

2013). En la dimensión de orientación al largo plazo, los colombianos obtuvieron una baja puntuación, lo que significa que las personas esperan resultados inmediatos, tienen un fuerte respeto por las tradiciones y solo una pequeña porción ahorra para el futuro.

La sexta dimensión indica que Colombia es un país indulgente, es decir, las personas tienen una fuerte voluntad a seguir sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse, poseen una actitud positiva y gastan el dinero a su antojo. (Hofstede, 2013).

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 INFORMACIÓN GENERAL

Para el año 2017 en la ciudad de Bogotá se crearon 7.863 entidades sin ánimo de lucro con una representación porcentual del 88.6% en total¹⁰, por otro lado, de acuerdo a las estadísticas reportadas en el informe de gestión de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2017, se presentaron 22.893 inscripciones de documentos para constitución de ESALES, con una variación de -2% lo que significa que para el año inmediatamente anterior (2016) se presentó mayor volumen de inscripción de formatos que corresponden a 22.999 en su totalidad¹¹

La entidad CORPORACIÓN FOMENTAR DESARROLLO está inscrita según su actividad principal con el código CIU 9499 que corresponde a las (Actividades de otras asociaciones, n.c.p)¹² y como actividad secundaria el código CIU 7020 que corresponde a las (Actividades de consultoría de Gestión)¹³, esta información se encuentra detallada en el RUT (ver anexo 1).

4.2 LA ENTIDAD

Para este apartado hemos tomado la decisión de realizar la investigación al interior de la Entidad anteriormente descrita, en donde empieza a realizar labores desde el año 2013 en el mes de Diciembre con el nombre de CORPORACIÓN FOMENTAR DESARROLLO para ejercer su actividad, tiene su oficina central en la Carrera 14 # 39 – 07 segundo piso, donde se ubica la Administración. Allí, se planea, coordina, dirigen y controlan todas las actividades relacionadas

¹⁰ <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/porcentaje-de-esal-que-no-entraran-al-regimen-tributario-especial-513810>

¹¹ <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros/Ley-de-Transparencia/Documentos-de-interes/Informes-de-Gestion-2010-2017>

¹² <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P4411S.pdf>

¹³

<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Relaci%C3%B3n%20de%20actividades%20meritorias%20y%20actividades%20econ%C3%B3micas/Paginas/default.aspx>

con la prestación de los servicios profesionales de consultoría de gestión empresarial y de gestión social.

4.3 PORTAFOLIO Y LINEAS DE NEGOCIOS¹⁴

Actualmente la CORPORACIÓN FOMENTAR DESARROLLO maneja dos líneas de proyectos:

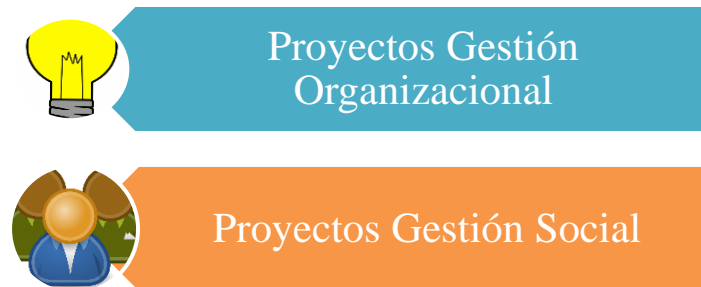


Figura 9. Líneas de proyectos de la Entidad
Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 Gestión Organizacional

Brinda orientación metodológica para la planificación, implementación y verificación del sistema de gestión basada en las normas técnicas enfocadas para el sector productivo y de servicios; tanto para el sector público como para el privado:

- **Capacitación Empresarial:** Acciones preventivas en la normatividad ISO versión 2018, Planeación Estratégica, Gestión y Administración del Tiempo, entre otros temas.
- **Sistemas de Gestión:** Diseño, implementación, mantenimiento y auditorías acorde a las necesidades de la empresa.

¹⁴ Fuente: Entidad Corporación Fomentar Desarrollo 2018

- **Normas Técnicas:** NTC – ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 31001, ISO – IES 17025, NTC-GP 1000 y BASC, con versiones vigentes 2015

4.3.2 Gestión Social

Esta línea de negocio va dirigida especialmente a los Colegios de Bogotá en cuanto a capacitaciones integrales para la orientación de los estudiantes en cuanto a su formación futura profesional y lo que tiene que ver con el desarrollo integral de los jóvenes colombianos,



Figura 10. Descripción Gráfica Gestión Social
Fuente: Elaboración Propia

4.4 DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS

De acuerdo a la rendición de cuentas realizada en Enero del 2018¹⁵ la distribución de los recursos que al interior de la entidad se ejecutaron, quedaron de la siguiente manera:

¹⁵ Fuente: Rendición de Cuentas Corporación Fomentar Desarrollo Enero 2018

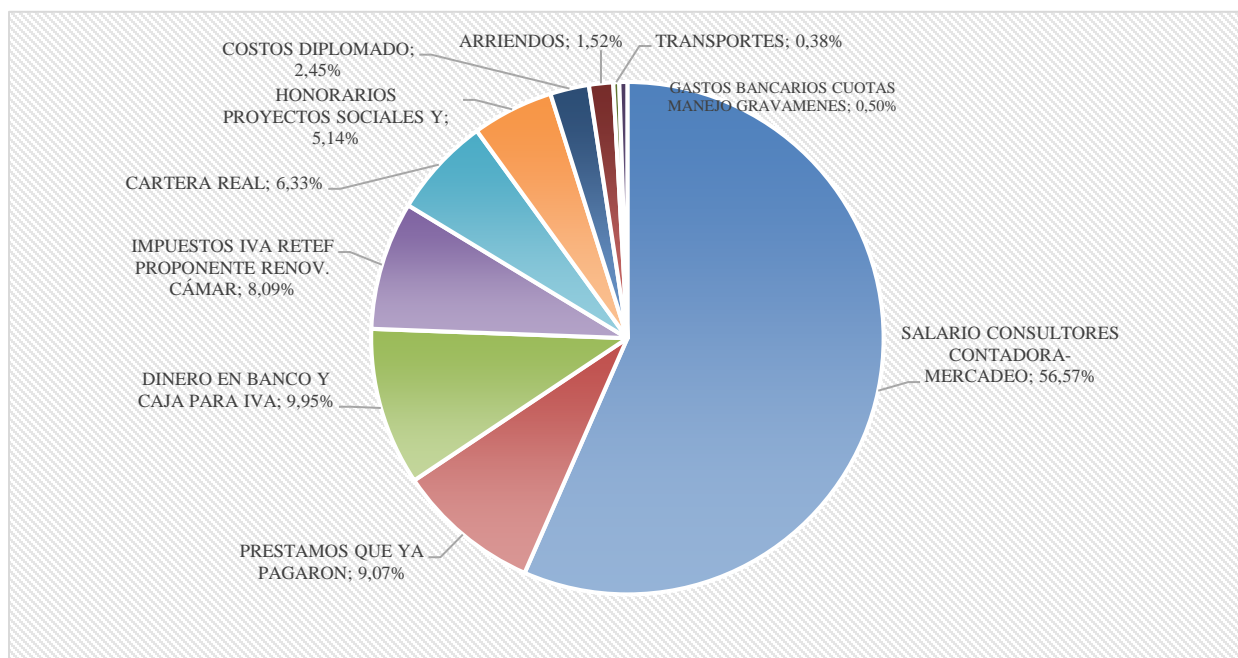


Figura 11. Distribución de recursos Corporación Fomentar Desarrollo 2017.
Fuente: Rendición de Cuentas de la Entidad

Los involucrados en la gestión de proyectos de la entidad CORPORACIÓN FOMENTAR DESARROLLO, a los cuales se les vamos a aplicar el instrumento de evaluación son los siguientes:

FECHA ENTREVISTA	NOMBRE	CARGO	EXPERIENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS	PROFESIÓN
16 Mayo 2018	Sindy Jakeline Rodriguez Perilla	Directora de Proyectos	De 3 a 5 años	Ingeniera de Producción, no posee titulación adicional en proyectos
Pendiente	Paola Alejandra Moreno	Directora de Proyectos	De 5 años	Ingeniera de Producción, Magister en Gestión Integral del Riesgo

Tabla 5. Entrevistados, Cargo y Experiencia.

Fuente: Elaboración Propia

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó en la CORPORACIÓN FOMENTAR DESARROLLO para poder determinar la cultura organizacional en la gestión de proyectos y determinar su madurez en este tema fue una investigación de campo en la cual realizamos la recolección de datos mediante la aplicación personal de un cuestionario preparado sobre la base de OPM3® del PMI® y Dimensiones Culturales de Hofstede. (Ver Anexo 2).

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Teniendo en cuenta la composición y naturaleza de la Entidad este proyecto de investigación tiene una muestra de **2 personas**, ya que actualmente no cuenta con otros funcionarios que trabajen directamente con la dirección de proyectos o ejecución de planes de trabajo de cara al cliente. Se hace énfasis en esto, ya que en cultura organizacional de acuerdo a las especificaciones del VSM versión 2013 de Hofstede, generalmente no se deben trabajar muestras inferiores a 20 personas que en ocasiones afecta el porcentaje de error de los datos.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

En razón a que de la técnica e instrumentos para la recolección de la información depende la confiabilidad de la investigación, para nuestro caso utilizamos un cuestionario de evaluación que consta de 82 en su totalidad, en donde 17 corresponden a datos organizacionales, 40 para madurez de proyectos (Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua 10 c/u) y por último 25 preguntas correspondientes a cultura organizacional. (Ver Anexo 2).

5.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para analizar los datos del cuestionario aplicado a los involucrados en los proyectos de la Corporación Fomentar Desarrollo hicimos uso de las herramientas de Excel en donde tabulamos los datos para lograr concluir con la determinación del grado de madurez y cultura organizacional en los proyectos en el que se encuentra la entidad.

Con los resultados obtenidos de las anteriores matrices valoramos los resultados y los interpretamos con la siguiente tabla:

Valor Porcentual	Grado de Madurez Organizacional en gestión de Proyectos
0 – 17%	Muy Baja
18 – 33%	Baja
34 – 50%	Intermedia Baja
51 – 66%	Intermedia Alta
67 – 83%	Alta
84 – 100%	Muy Alta

Tabla 6. Interpretación Grado de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos.

Fuente: Sigifredo Arce Labrada. Ficha proyecto de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia

Además de poder concluir sobre el grado de madurez organizacional en el dominio de proyectos, el procedimiento y análisis de los datos obtenidos a través del instrumento planteado permitirá obtener conclusiones sobre el grado de cumplimiento de forma individualizada por procesos (estandarización, medición, control y mejora), dando así respuesta a cada uno de los objetivos planteados. Para establecer el grado de madurez de la entidad se determinó que cada proceso debe cumplir como mínimo un valor porcentual del 67% lo cual indica un grado de madurez alta, de acuerdo a lo indicado en la tabla 6. En la siguiente tabla establecimos el cumplimiento que debe tener la entidad en cuanto a sus 4 niveles de manera individualizada:

Grado de Madurez	Descripción	Porcentaje
Nivel 1	Inestable – Uso esporádico de PM	>67%
Nivel 2	Estandarización – Procesos elementales para estandarizar	>67%
Nivel 3	Medición – Estándares que se utilizan y las diferentes metodologías	>67%
Nivel 4	Control – Los proyectos que se ejecutan soportan fuertemente el Core del servicio	>67%
Nivel 5	Mejora Continua – La entidad se enfoca en los mejoramientos del servicio prestado a las empresas en su totalidad	>67%

Tabla 7. Grados de Madurez esperados por niveles en la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

5.5 RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación en relación con el grado de madurez organizacional y cultura organizacional al interior de la entidad, el análisis de los resultados se realizó con base en la metodología planteada, es decir, se hará una síntesis de datos cuya fuente original es cualitativa.

Los resultados generales de la tabulación arrojaron los siguientes datos:

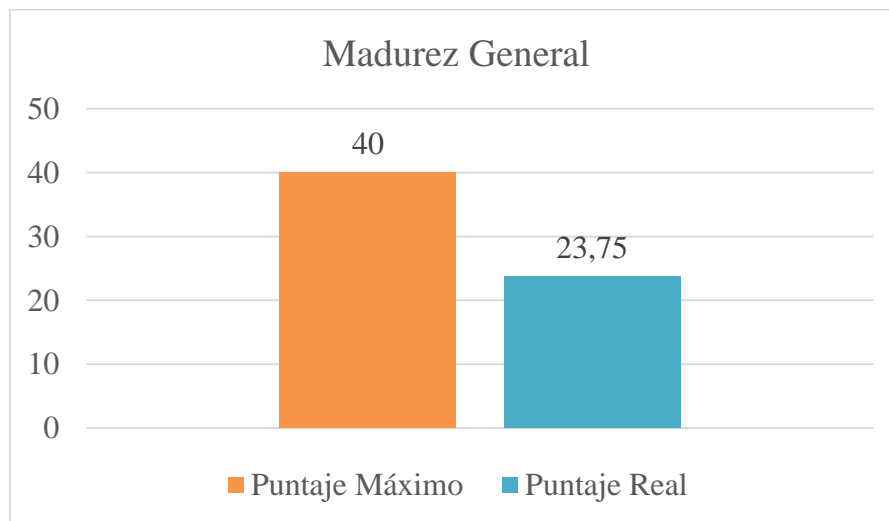


Figura 12. Grado de Madurez General de los Proyectos

Madurez General	
Número de Prácticas	40
Puntaje Máximo	40
Puntaje Real	23,75
Grado de Cumplimiento	59,38%

Tabla 8. Grado de Cumplimiento en Estandarización

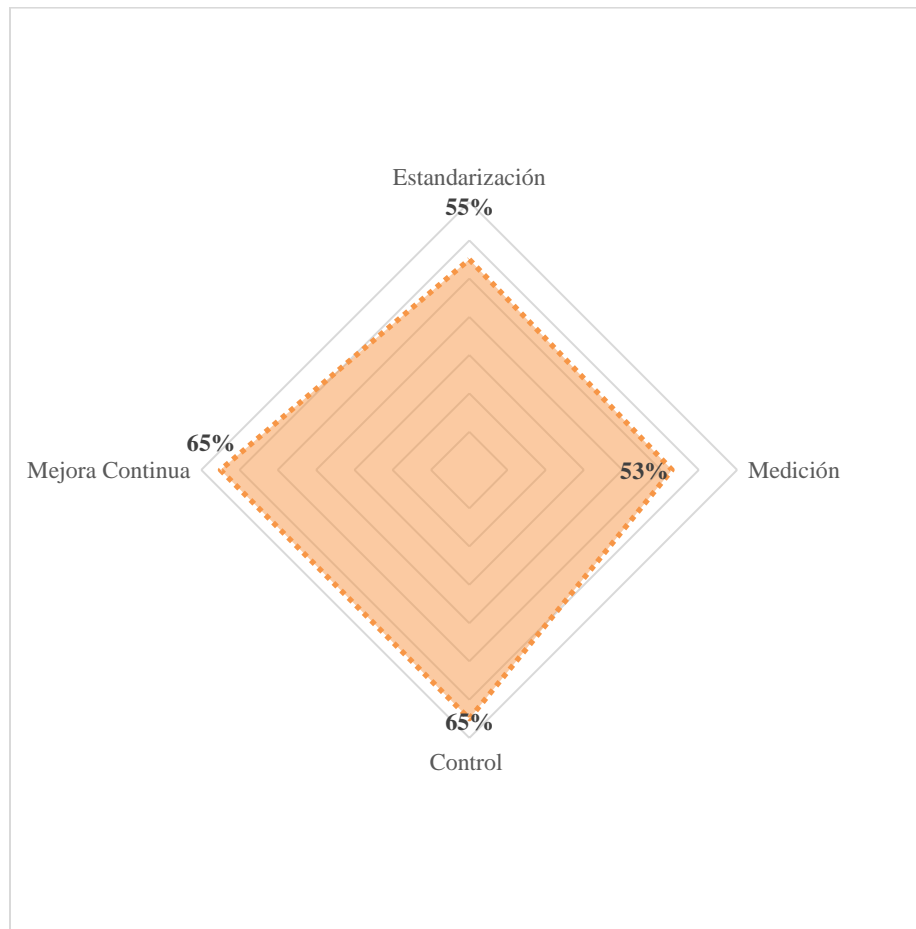


Figura 13. Grado de Madurez General de los Proyectos

Para el entidad se presenta un cumplimiento del **59,38%** en lo que tiene que ver con los estándares mínimos de madurez en gestión de proyectos, dejando como resultado un **Nivel Bajo** de acuerdo a lo establecido en la tabla 6.

5.5.1 Grado de Madurez en el Proceso de Estandarización

Para el proceso de estandarización de proyectos la entidad arrojo los siguientes resultados:

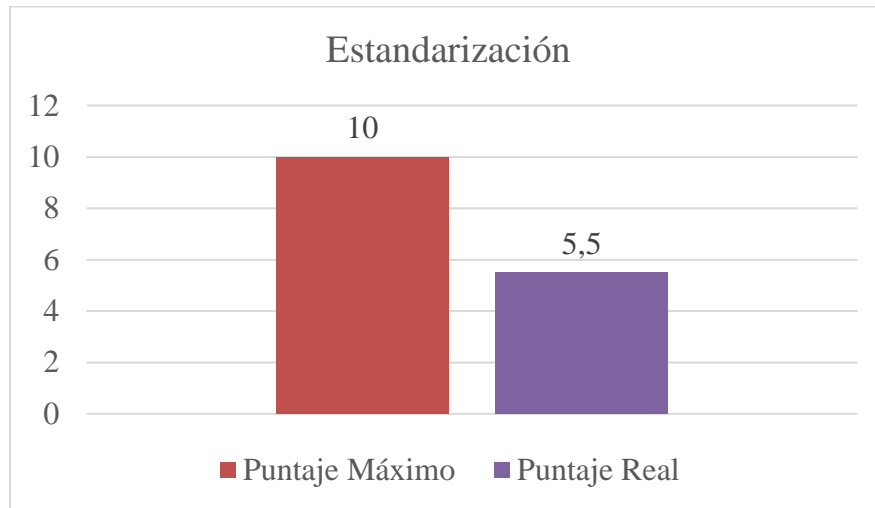


Figura 13. Grado Proceso Estandarización

Estandarización	
Número de Prácticas	10
Puntaje Máximo	10
Puntaje Real	5,5
Grado de Cumplimiento	55%

Tabla 8. Grado de Cumplimiento en Estandarización

Se presenta un porcentaje de cumplimiento del **55%** referente a los estándares que actualmente se utilizan para la gestión de proyectos, lo que quiere decir que se encuentra en un **Nivel Bajo** inferior del 67%

5.5.2 Grado de Madurez en el Proceso de Medición

Para el proceso de medición de proyectos la entidad arrojo los siguientes resultados:

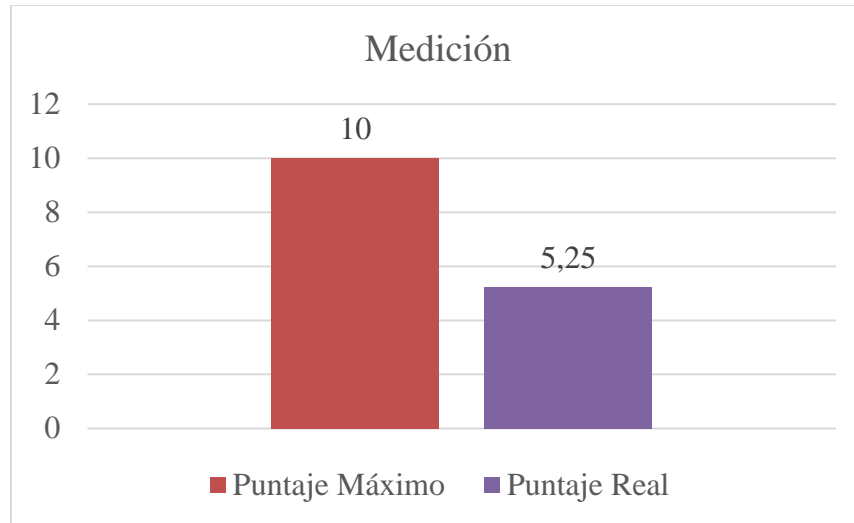


Figura 14. Grado Proceso Medición

Medición	
Número de Prácticas	10
Puntaje Máximo	10
Puntaje Real	5,25
Grado de Cumplimiento	53%

Tabla 9. Grado de Cumplimiento en Medición

Se presenta un porcentaje de cumplimiento del **53%** referente a los estándares que actualmente se utilizan y las diferentes metodologías de gestión de proyectos de cara al servicio prestado en las consultorías empresarial y social, lo que quiere decir que se encuentra en un **Nivel Bajo** inferior del 67%

5.5.3 Grado de Madurez en el Proceso de Control

Para el proceso de control de proyectos la entidad arrojó los siguientes resultados:

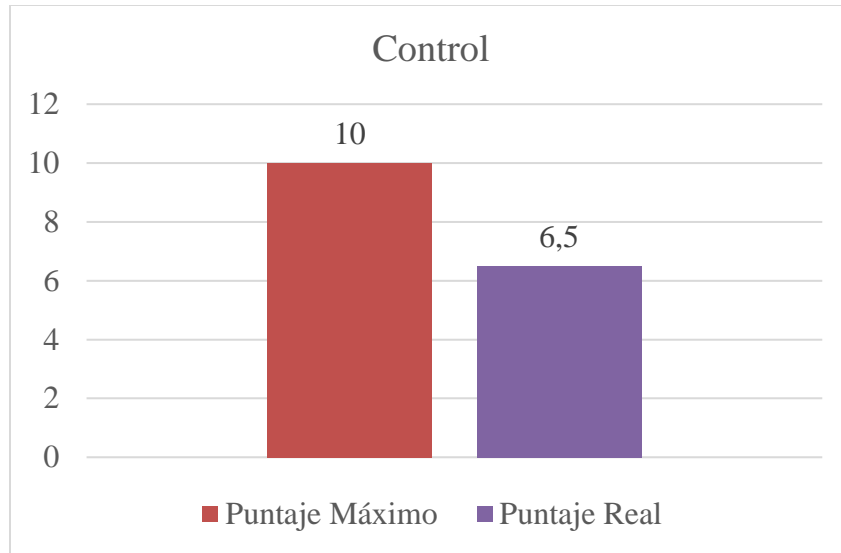


Figura 15. Grado Proceso Control

Control	
Número de Prácticas	10
Puntaje Máximo	10
Puntaje Real	6,5
Grado de Cumplimiento	65%

Tabla 9. Grado de Cumplimiento en Control

Se presenta un porcentaje de cumplimiento del **65%** que por supuesto es **Nivel Bajo**, sin embargo, los proyectos que actualmente se manejan en la entidad soportan de manera favorable el Core del servicio de acuerdo a la planeación de las Directoras de Proyectos.

5.5.4 Grado de Madurez en el Proceso de Mejora Continua

Para el proceso de mejora continua de proyectos la entidad arrojó los siguientes resultados:

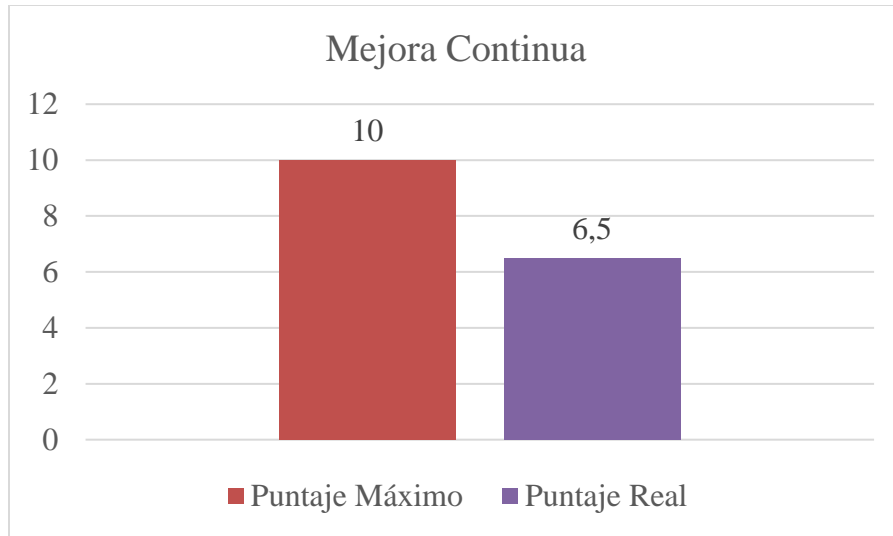


Figura 16. Grado Proceso Mejora Continua

Mejora Continua	
Número de Prácticas	10
Puntaje Máximo	10
Puntaje Real	6,5
Grado de Cumplimiento	65%

Tabla 10. Grado de Cumplimiento en Mejora Continua

Actualmente la entidad se preocupa por brindar y soportar un buen servicio frente a los clientes, sin embargo, las herramientas que se utilizan no son suficientes para lograr de manera exitosa un mejoramiento en el desarrollo de sus proyectos y al mismo tiempo unos indicadores que soporten el nivel de satisfacción del mismo, es decir, el Nivel es Bajo con un resultado del 65%

CONCLUSIONES

- En el análisis de resultados se evidenció que los 4 procesos de Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua, cumplieron un nivel de madurez por debajo de lo esperado, es decir, unos márgenes de cumplimiento menor del 67%, con base a la síntesis de la aplicación de la herramienta
- La Corporación Fomentar Desarrollo debe asumir en sus líneas de negocios la metodología PMI para mejorar la efectividad de sus entregables, al mismo tiempo debe trabajar de manera rigurosa mecanismos de medición, y control en sus proyectos, uno de ellos indicadores de gestión y establecimiento de políticas de desarrollo de proyectos.
- La Corporación Fomentar Desarrollo debe implementar un plan estratégico que defina en primera instancia características de composición estructural (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estructura Organizacional, Equipos de Trabajo, etc.), para así lograr mayor crecimiento en sus ingresos y posicionarse de manera representativa en el mercado colombiano.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las recomendaciones que establecimos frente a la síntesis de evaluación a la Entidad son las siguientes:

- No es posible que se implemente una Oficina de Proyectos debido a la naturaleza y composición de la entidad, actualmente la Corporación Fomentar no maneja proyectos de grandes envergaduras, es decir, que excedan los \$500 millones de pesos colombianos y a su vez generen gastos operacionales de más de \$150 millones de pesos.
- Se recomienda ejecutar un programa de capacitación a las Directoras de Proyectos para potencializar los conocimientos estratégicos a fines a la Dirección, Ejecución y Medición de proyectos de cara al cliente empresarial. De la misma manera, que el alcance de este programa incluya los consultores escogidos para prestar el servicio in situ en las empresas y grupos focales.
- Se recomienda estandarizar procedimientos y formatos únicos para llevar el control de inventarios de proyectos que conlleve y se mantenga homogeneidad en la información a fines a este tema. Adicional, desarrollar unas estrategias que genere mayor valor en todos los niveles de la Entidad de la cultura organizacional.
- Establecer de manera exitosa indicadores de medición y control que permita sacar validaciones de los servicios prestados por la Entidad y por supuesto el nivel de satisfacción conforme del cliente en el desarrollo de los proyectos.

PROPUESTA ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA



Figura 17. Propuesta Económica y Administrativa Corporación Fomentar Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Fase 1. Programa de Capacitación y Entrenamiento de Gestión de Proyectos

En esta fase corresponden aquellas actividades que tienen que ver con la etapa de aprendizaje y el entrenamiento que debe implementar CORPORACIÓN FOMENTAR DESARROLLO, en primera medida a los funcionarios que se encuentran liderando proyectos y el equipo de trabajo que presta el servicio en las empresas. (Ver anexo 3).

Fase 2. Implementación Planeación Estratégica

En esta fase es importante recomendar que se estructure un plan estratégico que incluya definiciones y políticas a fines en la Dirección de Proyectos (Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estructura Orgánica o Funcional, Procedimientos, formatos, etc.), (ver anexo 3).

Fase 3. Implementación Indicadores de Gestión

Teniendo en cuenta que no existe este esquema en la Entidad, se recomienda construir e implementar indicadores de medición y control a fines a los proyectos, portafolios y programas que desarrolla la Entidad, en donde, se perciba de manera adecuada y anticipada los riesgos que se puedan presentar en la prestación del servicio. (Ver anexo 3).

El presupuesto que se requiere para realizar y ejecutar las fases que proponen los integrantes de este proyecto corresponde a \$16.840.000 en su totalidad:

PROCESO	VALOR TOTAL DE INVERSIÓN
FASE 1	\$ 3.640.000
FASE 2	\$7.200.000
FASE 3	\$ 6.000.000
Total Inversión	\$ 16.840.000

Tabla 11. Inversión Fases del Proyecto Propuesto

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta edición, Project Management Institute Global Standard.

Project Management Institute. (2008). Organizational Project Management Maturity Model - OPM3 (2da ed.).

http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Introduccion_al_OPM3_R.Miranda.pdf.

Evaluación de cuatro modelos de madurez organizacional en dirección de proyectos
José S. Morales, MBA, MSPM, PMP Candidato a Doctor en Administración de Empresas (DBA).

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf. Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos, Tatiana Castellanos, Juan Carlos Gallego, Julián Andrés Delgado, Luis Merchán.

http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_04.pdf.

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/porcentaje-de-esal-que-no-entraran-al-regimen-tributario-especial-513810>.

<https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros/Ley-de-Transparencia/Documentos-de-interes/Informes-de-Gestion-2010-2017>.