

Importancia de la estimación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos. Estudio de caso de una entidad sin ánimo de lucro

Importance of estimating the level of organizational maturity in project management. Case study of a non-profit organization.

Recibido: Marzo 19 de 2023 - Evaluado: Junio 08 de 2023 - Aceptado: Junio 30 de 2023

Ariel Fernando Tovar Morera¹
María Alejandra Ramírez Barrera²
Hermes Ricardo Cortés Sánchez³

Para citar este artículo

Tovar Morera, A. F., Ramírez Barrera, M. A., & Cortés Sánchez, H. R. (2023). Importancia de la estimación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos. Estudio de caso de una entidad sin ánimo de lucro. *Revista Creceer Empresarial*, 4(2), 20-32.

Resumen

Estimar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de una organización es de vital importancia para que las organizaciones puedan tomar las medidas necesarias para mejorar la gestión de sus proyectos. Este artículo muestra los resultados de una investigación que propone una serie de acciones que buscan contribuir al incremento del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de una entidad sin ánimo de lucro en Colombia que se financia con recursos de Cooperación Internacional. Para saber en qué nivel de madurez se encontraba la Fundación se usó el modelo *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*® del *Project Management Institute (PMI)*®, este modelo evalúa estándares y buenas prácticas establecidas, que permiten determinar en qué nivel de madurez se encuentra, qué medidas aplicar y qué decisiones tomar a nivel organizacional, con el fin de incrementar el nivel de eficiencia, efectividad y logro de objetivos en la gestión de proyectos. Con base en los resultados de dicha evaluación se emitieron once (11) recomendaciones, cinco (5) de tipo estratégicas y seis (6) de tipo operativas, posteriormente se diseñó un plan de acción para la implementación de seis (6) de esas recomendaciones, para cada una se estableció un objetivo de mejora con sus respectivos pasos, actividades, productos, indicadores, duración, recursos, áreas de ejecución, responsables de la ejecución, nivel de implementación, plan de choque para la implementación, resultados y

¹ Economista por la Universidad Católica de Colombia, Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva por la Universidad Externado de Colombia, Magister en Gerencia Integral de Proyectos por la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: arielfer30@yahoo.com ORCID: 0000-0002-6952-9936

² Abogada por la Universidad Militar Nueva Granada, Magíster en Gerencia Integral de Proyectos por la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: ma.ramirez2@gmail.com ORCID: 0000-0003-2282-8266

³ Ingeniero Industrial por la Universidad Cooperativa de Colombia, Magister en Gestión de Proyectos por la Universidad EAN, Maitre en gestion e project por la Universidad de Quebec, profesor de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: hermes.cortes@usco.edu.co ORCID: 0000-0002-6882-2292

observaciones. Finalmente, como parte de este trabajo investigativo se desarrollaron dos (2) de las recomendaciones priorizadas en el plan de acción.

Palabras clave: Madurez organizacional, gestión de proyectos, plan de acción, entidad sin ánimo de lucro, cooperación internacional.

Abstract

Estimating the level of organizational maturity in project management of an organization is of vital importance for organizations to be able to take the necessary measures to improve the management of their projects. This article shows the results of a research that proposes a series of actions that seek to contribute to increase the level of organizational maturity in project management of a non-profit organization in Colombia that is financed with International Cooperation resources. The Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)[®] of the Project Management Institute (PMI)[®] was used to determine the maturity level of the Foundation. This model evaluates established standards and best practices, which allow determining the maturity level, the measures to be applied and the decisions to be taken at the organizational level, to increase the level of efficiency, effectiveness and achievement of objectives in project management. Based on the results of this evaluation, eleven (11) recommendations were issued, five (5) of a strategic nature and six (6) of an operational nature, subsequently an action plan was designed for the implementation of six (6) of these recommendations, for each one an improvement objective was established with its respective steps, activities, products, indicators, duration, resources, execution areas, persons responsible for the execution, implementation level, implementation shock plan, results and observations. Finally, as part of this research work, two (2) of the recommendations prioritized in the action plan were developed.

Keywords: *Organizational maturity, project management, action plan, non-profit entity, international cooperation.*

1. Introducción

En este artículo se presentan los resultados de la evaluación del nivel de madurez organizacional y la forma como se puede incrementar dicho nivel en la gestión de proyectos en una Entidad sin ánimo de lucro.

Conocer el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos es el primer paso que toda organización debe surtir si está buscando incrementar su nivel de gestión de proyectos, puesto que para saber cómo se puede llegar a un nivel determinado, primero se debe saber dónde se está y con base en eso iniciar el camino. Esta no es una regla propia de la gestión de proyectos, sino que es una regla general para todos los aspectos de la vida y la sociedad.

Para que una organización conozca en qué nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos se encuentra, debe realizar una evaluación que requiere una revisión detallada e integral no solo la forma como se gestionan los proyectos sino también su origen y su filosofía. Durante ese recorrido las partes que intervienen en la evaluación lograrán tener una panorámica del estado actual de la organización y no solo de la gestión de sus proyectos. Una vez se haya hecho esa

revisión y se tengan sobre la mesa todos los elementos de la organización, se deberán evaluar dichos elementos a la luz del método más apropiado para el tipo de organización en estudio.

Un bajo nivel de madurez organizacional es el reflejo del deficiente estado de salud en el que se encuentra la gestión de proyectos en una organización, por lo tanto, se deben analizar cada uno de los problemas que están generando esa baja calificación para determinar cuál es la causa de estos y así poder definir qué tratamiento se le dará a cada uno de ellos para poder incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos. Es por ello, que esta investigación tuvo por objetivo principal proponer acciones que contribuyeran a incrementar el nivel de madurez organizacional en una fundación de acuerdo con lo establecido por el *Project Management Institute* (PMI)®.

2. Perspectiva teórica

Con el fin de determinar el estado del arte sobre acciones para incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos en las organizaciones, se realizó la búsqueda y revisión de producción académica generada entre los años 2015 y 2022 enfocada en tres (3) temas principales: 1. Modelo de medición del estado de madurez organizacional *OPM3*®; 2. Roles en la gestión de proyectos; y 3. Procesos para la gestión de proyectos.

2.1 Modelo de medición del estado de madurez organizacional *OPM3*®

Este modelo de medición de madurez se ha usado en varios trabajos de investigación, principalmente en aquellos que tienen como propósito el diseño de una *Project Management Office* (*PMO*). La revisión académica se dividió en dos (2), la primera trae a colación aquellos trabajos en donde se puede evidenciar que los problemas investigativos que buscaban resolver eran similares a los de este trabajo y la segunda muestra cómo se aplicó la herramienta *OPM3*® para realizar la evaluación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos.

Respecto al primer punto de análisis, se encuentra que Cárdenas & Salazar (2021) diseñaron una oficina de gestión de proyectos para el área de extensión de la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) puesto que no contaba con metodologías, ni herramientas, ni técnicas estandarizadas para la gestión de proyectos.

Asimismo, Betancur & Posada (2021) diseñaron una oficina de gestión de proyectos (*PMO*) para la constructora de vivienda JYP de Manizales para hacerle frente al acelerado crecimiento empresarial y a la carencia de estandarización de procesos y herramientas para la gestión de proyectos.

Por su parte, Torres & Cruz (2020) hicieron un diseño metodológico de gestión de proyectos para la organización social *The Ford Foundation*: La sucursal de la Fundación Ford en Colombia no contaba con una metodología formal de gestión de proyectos basada en estándares internacionales como los del *PMI*®. Los investigadores realizaron la evaluación del nivel de madurez organizacional con la herramienta *OPM3*® argumentando que era el más adecuado para una organización que gestiona programas y proyectos con recursos de cooperación internacional. Luego del diagnóstico se evaluó el tipo de gestión de proyectos, se revisaron las guías, procesos y

procedimientos relacionados con la gestión de proyectos, se identificaron debilidades y/o oportunidades de mejora, se hizo una revisión del *PMBOK*® sexta edición, se seleccionaron las herramientas ajustables a la Fundación y se diseñó la metodología y entrega de formatos y manuales para la gestión de proyectos.

Finalmente, Ramírez (2015) como solución a la inexistencia de un mecanismo “...integrador que vele por la sana distribución de cargas, en la definición del alcance, tiempos, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e identificación de interesados, de una manera estandarizada e integral...” (p.19). Diseñó una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la *Fundación Medellín Convention & Visitors BUREAU* - Oficina de convenciones y visitantes de Medellín.

En esta segunda parte, el estado del arte se concentró en identificar las modalidades de uso de la herramienta *OPM3*®.

En la evaluación del grado de madurez de capacidades en gestión de proyectos realizada por Pochuanca (2021), se aplicó el modelo *OPM3*® del *PMI*® en una Universidad Privada de la ciudad de Lima - 2020 de la siguiente manera: Primero se realizó una reunión con los directivos de la organización con el fin de socializar la propuesta de trabajo de investigación y se precisó el alcance de este. Posterior a ello se aplicó a las personas que hacen parte del equipo de gestión de proyectos un cuestionario que seleccionó setenta y dos (72) de las seiscientas (600) mejores prácticas que propone la *OPM3*®, luego se tabuló y analizó la información que arrojó dicho cuestionario y finalmente se elaboró una propuesta de oportunidades de mejora para la organización.

De otra parte, en la evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia realizada por Gómez (2018) usando el modelo organizacional *OPM3*®, la investigadora surtió un proceso de cuatro (4) etapas: 1. Establecer el plan de evaluación; 2. Definir el alcance; 3. Conducir la evaluación y 4. Iniciar el cambio, cada una de estas etapas contó con entradas, herramientas y técnicas y salida de la información (Gómez, 2018).

Finalmente, Escobar (2021) realizó el diagnóstico del nivel de madurez actual en la etapa de gestión de proyectos de inversión de *PMO* de la Universidad Cooperativa de Colombia empleando las tres (3) etapas del modelo *OPM3*®, para ello, el investigador diseñó una encuesta con base en las buenas prácticas en gestión de proyectos del modelo *OPM3*® a través de *Google Forms* que estuvo disponible durante cuatro (4) semanas, luego la aplicó, tabuló y evaluó los resultados y con base en ello emitió sus recomendaciones.

2.2 Roles en la gestión de proyectos

La variedad de roles es tan amplia como las guías sobre gestión de proyectos, Ramírez (2015) diseñó una oficina de proyectos (*PMO*) para la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau – Oficina de Convenciones y Visitantes de Medellín y solo establece dos (2) roles: 1. Coordinador de la *PMO* y 2. Auxiliar administrativo y de información con sus respectivas responsabilidades, habilidades y formación. No incluyó el equipo de proyectos en esta estructura.

Por otro lado, en la *PMO* diseñada por Cárdenas & Salazar (2021) para la Universidad Tecnológica de Pereira definió los siguientes roles: 1. Gerentes de proyectos; 2. Apoyo administrativo; 3. Líder financiero; 4. Líder administrativo y 5. Líder de formulación. A cada uno de estos roles se le definió el objetivo, la formación, la experiencia y las habilidades.

Desde el punto de vista de Peña (2021) en la *PMO* que diseñó para un grupo empresarial del sector salud colombiano estableció cuatro (4) roles: 1. Director *PMO*; 2. Asesor de proyectos; 3. Líder de proyecto y 4. *Product Owner*, define el objetivo y las responsabilidades de estos roles e indica que el equipo de proyecto no hace parte de la *PMO*.

Finalmente, en el diseño de una *PMO* para una (1) constructora de vivienda, Betancur & Posada (2021) determinaron la necesidad de tres (3) roles: 1. Director de la *PMO*; 2. Coordinador de la *PMO*; y 3. Profesional Especializado con su respectivo perfil, experiencia y funciones. Al igual que Peña (2021) no incluyen el equipo de trabajo del proyecto.

2.3. Procesos para la gestión de proyectos

Guías de procesos para la gestión de proyectos hay muchas, dentro de las que se resaltan el *PMBOK*®, *BS 6079*®, *PRINCE 2*®, *P2M*®, *IPMA*®, *ISO 10006*® entre otras. Para el presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta el *PMBOK*® desarrollado por el *PMI*® y se adaptó de acuerdo con las necesidades de la Fundación, porque como bien lo indica Salazar (2018):

Cuando se trata de gestión de proyectos, no existen recetas únicas que puedan ser utilizadas para garantizar el éxito. Diferentes autores han desarrollado esta temática coincidiendo en que la mejor alternativa es encontrar una solución que se adapte a las necesidades cambiantes de la organización y que a la vez, le permita buscar un estándar que sea accesible y de utilidad para los usuarios (p.55).

Por su parte Torres & Cruz (2020) en su proceso de diseño metodológico de gestión de proyectos para la sucursal de la Fundación Ford en Colombia identificaron seis (6) fases de procesos: 1. Proceso fase pre-inicio; 2. Proceso fase de inicio; 3. Proceso fase de planificación; 4. Proceso fase de ejecución; 5. Proceso fase de monitoreo y control y 6. Proceso fase de cierre.

Por otro lado, en el diagnóstico de madurez que hizo Pochuanca (2021) a la *PMO* de una (1) Universidad Privada en el Perú, se encontró que esta *PMO* contaba con cinco (5) procesos: 1. Proceso inicio; 2. Proceso planificación; 3. Proceso ejecución; 4. Proceso Monitoreo y Control y 5. Proceso Cierre.

Finalmente, en el diagnóstico de madurez realizado por Escobar (2021) a la *PMO* de la Universidad Cooperativa de Colombia se encontró que cuenta con cinco (5) grupos de procesos: 1. Grupo de procesos de inicio; 2. Grupo de procesos de planificación; 3. Grupo de procesos de ejecución; 4. Grupo de procesos monitoreo y control; 5. Grupo de procesos de cierre.

3. Metodología

La investigación realizada fue de tipo exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo y de estudio de caso. La investigación se llevó a cabo mediante tres (3) etapas, en la primera etapa se recopiló y procesó la información, para ello, se adaptaron los instrumentos de captura de información para programas y proyectos con base en el modelo *OPM3*® desarrollado por el *Project Management Institute (PMI)*®. El modelo *OPM3*® está compuesto por tres (3) elementos conocidos como dominios: portafolio, programa y proyecto, los cuáles a su vez cuentan con aproximadamente seiscientos (600) buenas prácticas categorizadas en dieciocho (18) grupos. Esta herramienta además define cuatro (4) niveles de madurez: estandarización, medición, control y mejora continua.

Se identificaron activos de los procesos de la Fundación, se elaboraron instrumentos de captura de información (entrevistas y encuestas), se estableció cuáles de ellos estaban dirigidos al equipo directo y cuáles al equipo operativo, se aplicaron dichos instrumentos a catorce (14) personas distribuidas en cuatro (4) grupos, las entrevistas se realizaron de manera híbrida a través de *Google Meet* y las encuestas de manera virtual a través de *Google forms* y se sistematizó la información recolectada a través de unas matrices de Excel. En la segunda etapa se evaluó el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de la Fundación y en la tercera se diseñó un plan de acción que buscó incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de la Fundación y se elaboró un (1) manual de procesos para la gestión de proyectos.

4. Resultados y discusión

4.1 Evaluación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos

Como primer resultado de esta investigación se determinó que la Fundación cuenta con un avance del 25% dentro del nivel de estandarización en la escala de la *OPM3*®, en donde se cuenta con un órgano de gobierno con la competencia y autoridad suficiente para poner en marcha la estandarización de los procesos.

La evaluación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de la Fundación se realizó con base en lo establecido por el modelo *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*® desarrollado por el *Project Management Institute (PMI)*®.

Este modelo de evaluación fue seleccionado principalmente por tres (3) razones, la primera de ellas porque es la más usada en organizaciones que presentan los mismos problemas que la Fundación, la segunda porque según Torres y Cruz (2020) es la más adecuada para evaluar el grado de madurez en gestión de proyectos de organizaciones que se financian principalmente de recursos provenientes del extranjero, porque dicha herramienta es acorde con el contexto internacional y la tercera y más importante porque “...is flexible, scalable, and supports organization of different types, sizes, complexity, and geographic location regardless of age or maturity.” (*Project Management Institute*, 2013, p. 6).

El uso de la herramienta *OPM3*® conlleva la aplicación de cuatro (4) pasos: 1. Adquirir conocimientos; 2. Evaluar el rendimiento; 3. Gestionar las mejoras y 4. Repetir el proceso. En la investigación realizada, se surtieron los primeros tres (3) pasos:

Adquisición de conocimientos: primero se revisaron treinta (30) documentos institucionales como: estatutos, informes de gestión, políticas institucionales, formatos internos para la gestión de proyectos, consultorías, entre otros. Segundo, se identificaron las personas y los roles que actualmente intervienen en la gestión de proyectos, con el fin de aplicar las encuestas adaptadas al modelo *OPM3*®, para ello se conformaron cuatro (4) grupos: 1. Equipo Directivo, 2. Equipo de Proyectos, 3. Equipo Administrativo y 4. Equipo de Comunicaciones.

Evaluación del rendimiento: se seleccionaron doscientas cuarenta (240) mejores prácticas para el diseño de cinco (5) encuestas, en donde las preguntas se diseñaron y adaptaron de tal forma que se hacía referencia a uno (1) de los procesos establecidos por el *PMI*® para la gestión de proyectos, y los encuestados debían indicar el estado en el que se encontraban dichos procesos seleccionando una (1) de las siguientes cinco (5) opciones: 1. Estandarizado, 2. Medido, 3. Controlado, 4. Plan de mejora continua y 5. Ninguna de las anteriores. Estas encuestas fueron diligenciadas a través de *google forms*. A cada equipo se le explicó el alcance de cada buena práctica y lo que implicaba cada una (1) de las categorías evaluadas.

Gestionar las mejoras: Según el *PMI*® (2013), hay cinco (5) pasos para gestionar las mejoras, los cuales son discrecionales y no necesariamente secuenciales (p.81), estos pasos son: 1. Creación de recomendaciones, 2. Priorización de Buenas Prácticas, 3. Implementación de Buenas Prácticas, 4. Medición de Resultados y 5. Manejo de cambios. El alcance de esta investigación permitió que desarrollaran los dos (2) primeros pasos y el tercer paso para una (1) de las recomendaciones, como se podrá ver a continuación.

Creación de recomendaciones: De acuerdo con el análisis de la información recolectada, se emitieron una serie de recomendaciones, cinco (5) a nivel estratégico y seis (6) a nivel operativo entre las que se encuentra: Implementar el plan de acción propuesto como resultado de la investigación y estandarizar a través de la documentación, comunicación e implementación un manual de gestión de proyectos con los procesos priorizados.

Priorización de buenas prácticas: con el fin de priorizar las buenas prácticas a implementar mediante una de las actividades del plan de acción, se diseñaron y aplicaron cuatro (4) encuestas en *Google forms* en donde cada uno de los equipos identificados calificó de uno (1) a cinco (5) las sesenta (60) mejores prácticas de estandarización escogidas por el equipo investigador, en donde uno (1) fue el nivel de priorización más bajo y cinco (5) el más alto, como resultado de estas encuestas se tuvo una primera priorización de veintiún (21) buenas prácticas.

El resultado de estas encuestas junto con las recomendaciones se presentaron al equipo directivo de la Fundación, se hizo referencia a cada una de ellas y a cada una de las mejores prácticas que obtuvieron el puntaje más alto en la priorización, se resolvieron algunas dudas que surgieron sobre las mismas y decidieron que el Manual de Gestión de Proyectos debería estar enfocado en la estandarización de las catorce (14) mejores prácticas relacionadas con la gestión de costos, adquisiciones y la gestión de los recursos humanos en las fases de planeación, ejecución, control y cierre. La Implementación de las buenas prácticas se verá en el siguiente resultado.

4.2 Plan de acción para incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos

Se diseñó un (1) plan de acción que tenía como objetivo definir la hoja de ruta que debe recorrer la organización durante los próximos meses para incrementar su nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos, específicamente los pasos que deben completar en el nivel de estandarización que son: 1. Establecer el órgano de gobierno 2. Documentar el proceso, 3. Comunicar el proceso y 4. Implementar el proceso.

Este plan de acción se estructuró en una matriz que permite hacer seguimiento, control y evaluación a cada una (1) de las seis (6) recomendaciones priorizadas:

1. Definir la visión de la organización.
2. Definir cuál es el portafolio de la organización.
3. Estandarizar a través de la documentación, comunicación e implementación un manual de gestión de proyectos con los procesos priorizados.
4. Hacer uso de las herramientas tecnológicas como Asana, Trello, Drive, Slack, entre otros, con el fin de digitalizar y agilizar las comunicaciones y los procesos dentro de la gestión de proyectos.
5. Hacer la evaluación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos cada año, con el fin de actualizar el plan de acción.
6. Implementar el plan de acción actual para incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos.

En la Tabla 1 se aprecia la matriz usada para definir la hoja de ruta de implementación de cada recomendación fue la siguiente:

Tabla 1. Matriz de implementación de recomendaciones

Plan de acción para incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de la Fundación.						
No	Recomendación	Pasos	Actividades	Producto	Indicador	Duración

Recursos	Área de la ejecución	Responsable de la ejecución	Nivel de implementación (Alto, Medio, Bajo)	Plan de choque para la implementación
----------	----------------------	-----------------------------	---	---------------------------------------

--	--	--	--	--

Resultados de la implementación	Observaciones

4.3 Manual de procesos con sus respectivos instrumentos, roles y funciones para la gestión de proyectos

Se elaboró un manual de procesos de gestión de proyectos, el cual está compuesto por cinco (5) partes, en donde inicialmente se hizo referencia al objeto del manual, seguidamente se explicó la metodología propuesta para que la Fundación gestione sus proyectos, luego se definieron los roles y las funciones que intervienen la gestión de proyectos y se finalizó con el desarrollo los tres (3) procesos priorizados por la organización.

El manual tuvo como objetivo contribuir a incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de la Fundación, a través de la adaptación del modelo establecido por el *Project Management Institute (PMI)*®, que propone estandarizar, medir, controlar y mejorar las buenas prácticas de gestión de proyectos en cada una de las cinco (5) fases establecidas: iniciación, planeación, ejecución, control y cierre. En esta primera versión de manual se estandarizaron las catorce (14) mejores prácticas del *PMI*® priorizadas por la Fundación.

La metodología propuesta para el diseño de este manual de gestión de proyectos es la desarrollada por el *Project Management Institute (PMI)*®, el cual es conocido como la principal organización de profesionales en proyectos fundada en 1969, que ofrece formación, herramientas, publicaciones y certificaciones internacionales en gestión de proyectos, liderazgo de pensamiento y fortalecimiento organizacional.

Esta metodología fue escogida para desarrollar este manual de gestión de proyectos porque es una metodología reconocida internacionalmente, cuenta con los más altos estándares de calidad y porque según la investigación realizada es la más recomendada para organizaciones que se financian con recursos provenientes de la cooperación internacional.

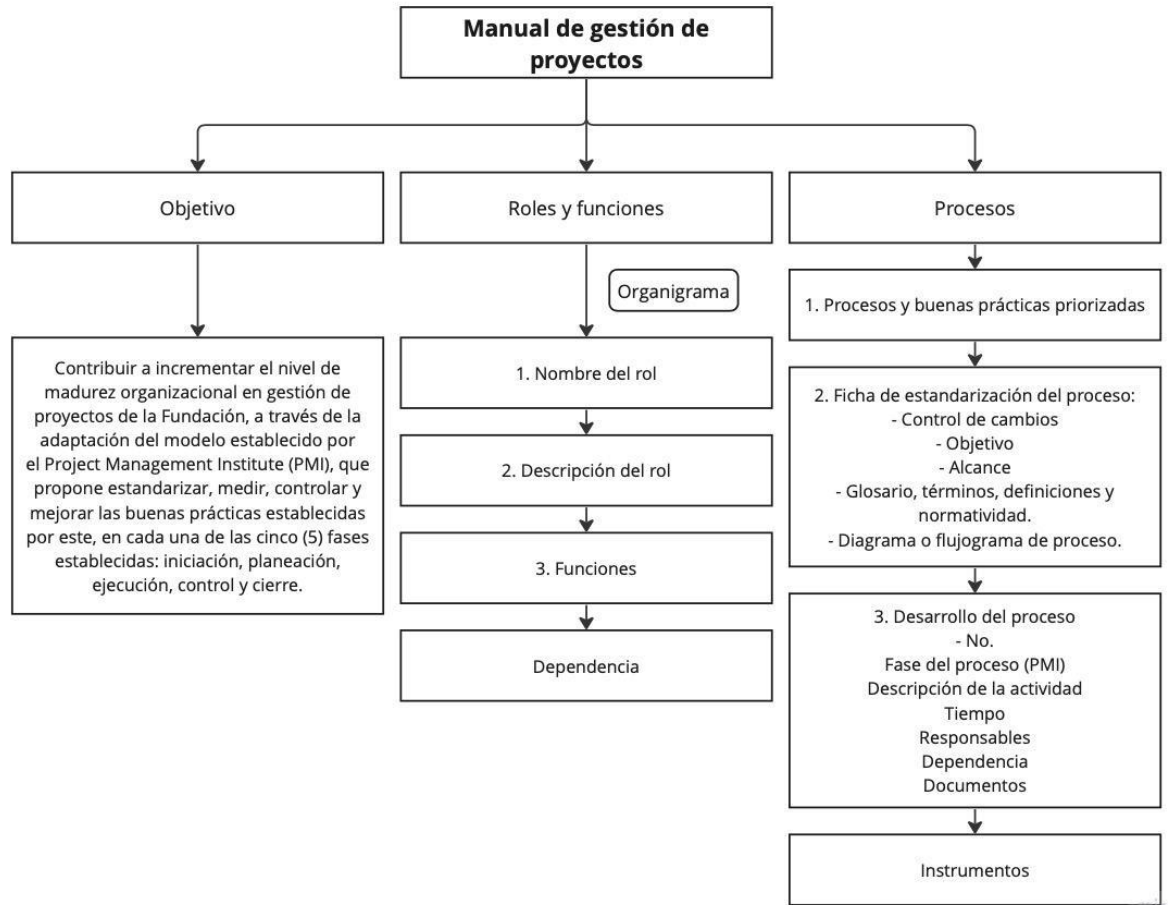


Figura 1. Procesos de mejoramiento

En esta primera versión del manual de gestión de proyectos se estandarizaron tres (3) procesos priorizados por la organización, con el fin de incluir gradualmente todos los procesos para la gestión adecuada de los proyectos conforme a los estándares del *PMI*® y así poder implementar gradualmente sus buenas prácticas. Los procesos y las catorce (14) buenas prácticas priorizadas en esta primera etapa son:

- Proceso para la determinación del presupuesto, estimación y control de costos: plan de gestión de costos, estimación de costos, determinación del presupuesto, estimación de recursos de las actividades y control de costos.
- Proceso para la adquisición, gestión y egresos de recursos humanos: plan de gestión de recursos humanos, gestión del equipo de proyectos, adquisición del equipo del proyecto, desarrollo de un equipo del proyecto y cierre del proyecto o fase
- Proceso para la gestión, conducción y control de adquisiciones: plan de gestión de adquisiciones, conducción de adquisiciones, control de compras y cierre de adquisiciones.

Conclusiones

El modelo más adecuado para la evaluación del nivel de madurez organizacional de gestión de procesos para entidades financiadas con recursos de cooperación internacional es el

Organizational Project Management Maturity Model - OPM3® porque es la más adecuada para evaluar el grado de madurez en gestión de proyectos de organizaciones que se financian principalmente de recursos provenientes del extranjero, porque dicha herramienta es acorde con el contexto internacional y la tercera y más importante porque “...is flexible, scalable, and supports organization of different types, sizes, complexity, and geographic location regardless of age or maturity.” (Project Management Institute, 2013, p. 6).

Después de aplicar la OPM3® el resultado del nivel de madurez arrojó que la Fundación cuenta con un avance del 25% dentro del nivel grado uno (1) en la escala de la OPM3®, en donde se cuenta con un órgano de gobierno con la competencia y autoridad suficiente para poner en marcha la estandarización de los procesos.

Para incrementar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos, se elaboró un plan de acción que desarrolló cinco (5) de las once (11) recomendaciones hechas, dichas recomendaciones corresponden tanto al nivel estratégico como al nivel operativo, las cuales se deben implementar a mediano y corto plazo respectivamente.

Se elaboró un manual de gestión de proyectos que estandariza tres (3) procesos con sus respectivos instrumentos, roles y funciones, el desarrollo de estos tres (3) procesos corresponden a la priorización que hizo la Fundación sobre la necesidad de estandarizar e implementar catorce (14) mejores prácticas del PMI®. Los procesos fueron 1. Proceso para la adquisición, gestión y egreso de recursos humanos; 2. Proceso para la determinación del presupuesto, estimación y control de costos y 3. Proceso para la gestión, conducción y control de adquisiciones, los cuales corresponden a los procesos claves frente a la gestión de recursos para los proyectos.

Referencias

- Betancur, M., & Posada, J. (2021). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la constructora de vivienda JYP de Manizales* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/30197>
- Cárdenas, L., & Salazar, S. (2021). *Diseño de una PMO para los proyectos de extensión de la Universidad Tecnológica de Pereira* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/27212>
- Escobar, R. (2021). *Diagnóstico del nivel de madurez actual en la etapa de gestión de proyectos de inversión de PMO de la Universidad Cooperativa de Colombia* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/29611>
- Gómez, A. (2018). *Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/12978>
- Peña, C. (2021). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) bajo el enfoque scrum en un grupo empresarial del sector salud* [Tesis de Maestría, Universidad Surcolombiana]. <http://repositoriousco.co/handle/123456789/2008>

Pocohuanca, E. (2021). *Evaluación del grado de madurez de capacidades en gestión de proyectos aplicando el modelo OPM3 del PMI en una Universidad Privada de la ciudad de Lima - 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/4473>

Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge PMBOK*. (6 ed.). Project Management Institute, Inc.

Ramírez, D. (2015). *Propuesta diseño de una oficina de proyectos (PMO) para la Fundación Medellín Convention & Visitors BUREAU - Oficina de convenciones y visitantes de Medellín* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/8118>

Torres, E., & Cruz, R. (2020). *Diseño metodológico de gestión de proyectos para la organización social The Ford Foundation* [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/3572>