



AAU 2692

TESIS  
GP 2010  
D3

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado

**NIVEL DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIA DE  
PROYECTOS DE LA VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS Y PROCESOS DE  
SEGUROS CONSTITUCIÓN, C.A. CON BASE EN EL MODELO DE MADUREZ  
ORGANIZACIONAL OPM3**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,  
por:

**PATRICIA DA SILVA DE ABREU**

Para optar al título de

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Asesor:  
Dr. Teodoro Campos

Caracas, Noviembre 2010

BN: 196371



## DEDICATORIA

*A mis Padres, Natalia y José, por su paciencia, por apoyarme y alentarme en todo momento y haber hecho de mí la mujer que soy...*

*A mi hermana Kely, quien me ha acompañado en silencio con una comprensión a prueba de todo, por darme ánimos siempre, simplemente por ser cómo es...*

*A mi futuro esposo, David, por su paciencia, comprensión y empeño, por acompañarme durante esta etapa de mi vida, porque en su compañía las cosas malas se convierten en buenas, la tristeza se transforma en alegría y la soledad no existe, por darme la fuerza necesaria y por su amor....*

*Por último, pero no menos importante, a Paolo Alessandro, mi hijo, cuya gestación ha coincidido con la elaboración del Trabajo Especial de Grado. Él es lo mejor que jamás me ha sucedido y está dentro de mí para darme el último empujón que necesitaba para culminar este Trabajo...*

*Sin ustedes, no lo hubiese logrado...*



## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de especialización representa un esfuerzo de superación en mi vida profesional, y quiero darle las gracias...

...a **Dios** por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme permitido llegar hasta aquí y darme la salud para lograr lo que me he propuesto.

...a mi **Tutor**, el Profesor Teodoro Campos, por aceptarme para realizar este Trabajo Especial de Grado bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiarme con sus oportunos comentarios y orientación, ha sido un aporte invaluable que hizo posible la realización de este Trabajo.

...a **Nieves Hernández**, por su terquedad y perseverancia, y por brindarme el apoyo, la compañía y el impulso que necesitaba para salir adelante y culminar este Trabajo.

...a la **Universidad Católica Andrés Bello**, por la oportunidad de crecer profesionalmente en sus instalaciones con la realización de esta Especialización.

...a la Empresa y sus empleados, quienes brindaron su colaboración y valioso tiempo para facilitar la elaboración de este trabajo, especialmente a **Mónica Granda**, por confiar en mi y darme la oportunidad de desempeñar labores en la Gerencia de Proyectos.

...a todas aquellas personas que me ayudaron directa o indirectamente en la realización de este Trabajo Especial de Grado, y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo, cariño y sobre todo amistad.

A todos, ¡mil gracias!



## RESUMEN

El mercado de gestión de organizaciones acoge muchas metodologías hoy en día. Si bien es cierto que esta proliferación es positiva para poder tener una amplia gamma de selección, se empiezan a requerir criterios para poder darle a cada una el uso y función necesarios.

Parece ser que algunos de los criterios más importantes son los relacionados a la capacidad de medir el éxito y la capacidad de madurar. Para poner un ejemplo al alcance de todos se puede pensar en términos de la vida personal de un individuo en la cual estos conceptos serían equivalentes a la capacidad de saber y ser consciente de cuán bien o mal está uno en la vida, y también saber cómo afrontar mejor los retos del entorno. Por ejemplo, si una persona está estudiando una carrera profesional muy difícil, y le está siendo muy difícil aprobar los exámenes, esta persona tiene que saber qué tan mal le va, en que aspectos debe mejorar y qué medidas tiene que tomar para corregir sus barreras. Pero esta información no basta. Además debe cultivar habilidades para reaccionar mejor ante la adversidad, aprender de los errores y evitar la depresión ante los problemas. Estos dos aspectos son precisamente la capacidad de medir el éxito y la capacidad de madurar.

En el caso de las organizaciones, las cosas no son muy diferentes. Las organizaciones también aprenden, maduran, miden su éxito y mejoran de modo muy similar a los individuos, y esta semejanza es muy útil para generar herramientas de gestión organizacional. Ante esta necesidad de herramientas de parte de las organizaciones, se han generado varias alternativas.

Sin embargo, a lo largo del tiempo, las competencias en gestión organizacional de proyectos se han ido haciendo más precisas y específicas y se publicaron más estándares de gestión de programas y portafolios, en el 2004 salió el nuevo estándar del PMBOK® (vigente hoy) y esto ha hecho más compleja la propuesta de herramientas y más compleja su selección. Precisamente en el OPM3® el PMI® afirma que los proyectos logran alcances, los programas logran objetivos, y los portafolios logran resultados institucionales.



Con base a lo anteriormente expuesto, la presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos de la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución C.A. ya que funciona como Gerencia de apoyo a todas las empresas que conforman la Corporación.

Para medir los niveles de madurez de una organización existen diferentes modelos, pero para cumplir con el objetivo planteado, la medición del grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos se hará basada en los fundamentos del Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), desarrollado por el *Project Management Institute (PMI)*, que tiene la finalidad de proveer estrategias para la implantación de sistemas eficientes y eficaces de gerencia de proyectos, permitiendo identificar las áreas de mejoras que ayuden a elevar el nivel de madurez de la organización.

Los resultados asociados a la medición de madurez organizacional en gerencia de proyectos serán útiles no sólo para determinar cuan bien se están dirigiendo los proyectos en la actualidad, sino que también permitirán direccionar esfuerzos para atacar los puntos débiles o carencias encontradas en el estilo de gerencia, aumentando de esta forma la calidad final de los proyectos.

Descriptores: Gerencia de Proyectos, Metodología de Gerencia de Proyectos, Nivel de Madurez, PMBOK, OPM3, Ciclo de Mejoras.



## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ÍNDICE .....	vi
INDICE DE GRAFICOS .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	viii
INDICE DE FIGURAS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	3
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Planteamiento del problema .....	3
2. Objetivos de la investigación .....	7
Objetivo general: .....	7
Objetivos específicos: .....	7
3. Justificación de la Investigación .....	7
CAPITULO II .....	9
MARCO DE REFERENCIA TEORICO .....	9
1. La Organización Objeto de Estudio .....	9
2. Capability Maturity Model (CMM) .....	14
3. Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3) .....	19
4. Investigaciones previas sobre nivel de madurez organizacional en proyectos .....	22
5. Definición de términos básicos .....	23
CAPITULO III .....	26
MARCO METODOLÓGICO .....	26
1. Tipo y diseño de la investigación .....	26
2. Población y muestra .....	26
3. Evento de la Investigación: Definición conceptual y operacional .....	28
Definición conceptual: .....	28
Definición operacional: .....	30
4. Procedimiento de la Investigación .....	31
4.1. Recolección de información .....	31
4.2. Análisis y procesamiento de datos .....	31
5. Consideraciones Éticas y Legales .....	35
CAPITULO IV .....	37
ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	37
CAPITULO V .....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
1. Conclusiones .....	86
2. Recomendaciones .....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
ANEXO I .....	93
Modelo de Cuestionario .....	94



## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Afirmación N° 1 .....	39
Gráfico 2. Afirmación N° 2 .....	40
Gráfico 3. Afirmación N° 3 .....	41
Gráfico 4. Afirmación N° 4 .....	42
Gráfico 5. Afirmación N° 5 .....	43
Gráfico 6. Afirmación N° 6 .....	44
Gráfico 7. Afirmación N° 7 .....	45
Gráfico 8. Afirmación N° 8 .....	46
Gráfico 9. Afirmación N° 9 .....	47
Gráfico 10. Afirmación N° 10 .....	48
Gráfico 11. Afirmación N° 11 .....	49
Gráfico 12. Afirmación N° 12 .....	50
Gráfico 13. Afirmación N° 13 .....	51
Gráfico 14. Afirmación N° 14 .....	52
Gráfico 15. Afirmación N° 15 .....	53
Gráfico 16. Afirmación N° 16 .....	54
Gráfico 17. Afirmación N° 17 .....	55
Gráfico 18. Afirmación N° 18 .....	56
Gráfico 19. Afirmación N° 19 .....	57
Gráfico 20. Afirmación N° 20 .....	58
Gráfico 21. Afirmación N° 21 .....	59
Gráfico 22. Afirmación N° 22 .....	60
Gráfico 23. Afirmación N° 23 .....	61
Gráfico 24. Afirmación N° 24 .....	62
Gráfico 25. Afirmación N° 25 .....	63
Gráfico 26. Afirmación N° 26 .....	64
Gráfico 27. Afirmación N° 27 .....	65
Gráfico 28. Afirmación N° 28 .....	66
Gráfico 29. Afirmación N° 29 .....	67
Gráfico 30. Afirmación N° 30 .....	68
Gráfico 31. Afirmación N° 31 .....	69
Gráfico 32. Afirmación N° 32 .....	70
Gráfico 33. Afirmación N° 33 .....	71
Gráfico 34. Afirmación N° 34 .....	72
Gráfico 35. Afirmación N° 35 .....	73
Gráfico 36. Afirmación N° 36 .....	74
Gráfico 37. Afirmación N° 37 .....	75
Gráfico 38. Afirmación N° 38 .....	76
Gráfico 39. Afirmación N° 39 .....	77
Gráfico 40. Afirmación N° 40 .....	78
Gráfico 41. Porcentaje por etapa del modelo OPM3 .....	84
Gráfico 42. Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Objeto de Estudio .....	85



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización del Evento de Estudio .....	30
Tabla 2. Instrumento de Medición.....	33
Tabla 3. Valor Porcentual - Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos .....	35
Tabla 4. Resultados de la Afirmación N° 1.....	39
Tabla 5. Resultados de la Afirmación N° 2.....	40
Tabla 6. Resultados de la Afirmación N° 3.....	41
Tabla 7. Resultados de la Afirmación N° 4.....	42
Tabla 8. Resultados de la Afirmación N° 5.....	43
Tabla 9. Resultados de la Afirmación N° 6.....	44
Tabla 10. Resultados de la Afirmación N° 7.....	45
Tabla 11. Resultados de la Afirmación N° 8.....	46
Tabla 12. Resultados de la Afirmación N° 9.....	47
Tabla 13. Resultados de la Afirmación N° 10.....	48
Tabla 14. Resultados de la Afirmación N° 11.....	49
Tabla 15. Resultados de la Afirmación N° 12.....	50
Tabla 16. Resultados de la Afirmación N° 13.....	51
Tabla 17. Resultados de la Afirmación N° 14.....	52
Tabla 18. Resultados de la Afirmación N° 15.....	53
Tabla 19. Resultados de la Afirmación N° 16.....	54
Tabla 20. Resultados de la Afirmación N° 17.....	55
Tabla 21. Resultados de la Afirmación N° 18.....	56
Tabla 22. Resultados de la Afirmación N° 19.....	57
Tabla 23. Resultados de la Afirmación N° 20.....	58
Tabla 24. Resultados de la Afirmación N° 21.....	59
Tabla 25. Resultados de la Afirmación N° 22.....	60
Tabla 26. Resultados de la Afirmación N° 23.....	61
Tabla 27. Resultados de la Afirmación N° 24.....	62
Tabla 28. Resultados de la Afirmación N° 25.....	63
Tabla 29. Resultados de la Afirmación N° 26.....	64
Tabla 30. Resultados de la Afirmación N° 27.....	65
Tabla 31. Resultados de la Afirmación N° 28.....	66
Tabla 32. Resultados de la Afirmación N° 29.....	67
Tabla 33. Resultados de la Afirmación N° 30.....	68
Tabla 34. Resultados de la Afirmación N° 31.....	69
Tabla 35. Resultados de la Afirmación N° 32.....	70
Tabla 36. Resultados de la Afirmación N° 33.....	71
Tabla 37. Resultados de la Afirmación N° 34.....	72
Tabla 38. Resultados de la Afirmación N° 35.....	73
Tabla 39. Resultados de la Afirmación N° 36.....	74
Tabla 40. Resultados de la Afirmación N° 37.....	75
Tabla 41. Resultados de la Afirmación N° 38.....	76
Tabla 42. Resultados de la Afirmación N° 39.....	77
Tabla 43. Resultados de la Afirmación N° 40.....	78
Tabla 44. Estandarización .....	80
Tabla 45. Medición .....	81
Tabla 46. Control .....	82



Tabla 47. Mejora Continua.....	83
Tabla 48. Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Objeto de Estudio .....	84

### INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Sucursales de Seguros Constitución a Nivel Nacional.....	9
Ilustración 2. Organigrama General de Seguros Constitución.....	12
Ilustración 3. Organigrama del Personal Ejecutivo.....	12
Ilustración 4. Organigrama de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos.....	13



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito determinar el Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos de Seguros Constitución C.A, para evaluar su situación actual y sugerir recomendaciones para su mejora.

La investigación se ha organizado de forma lógica y deductiva, a fin de dar respuesta a las inquietudes a través de la lectura de capítulos consecutivos. En este sentido, el trabajo de investigación presenta en el Capítulo I el Planteamiento del Problema, donde se expresa la justificación, los objetivos generales y específicos y el alcance del estudio.

En el Capítulo II, correspondiente al Marco Teórico, se sustenta el problema planteado a través de la exposición y análisis de teorías o enfoques que se consideran válidos para el estudio, la demostración y comprobación de las hipótesis. Se abordan conceptos relacionados con madurez y modelos de madurez, basándose en el modelo CMM (Capability Maturity Model) planteado por el SEI (Software Engineering Institute) en 1991, y el modelo OPM3 (Project Management Maturity Model) propuesto por el PMI en el 2003.

A través del Capítulo III se desarrolla el Marco Organizacional, donde se presentan las características y aspectos más relevantes de la unidad objeto de estudio. Se realiza una descripción general de Seguros Constitución C.A., se expone la misión y visión de la misma, se explican brevemente los aspectos más resaltantes de las distintas áreas operativas, mostrándose su estructura organizativa.



El Capítulo IV expone el Marco Metodológico, donde se presentan las acciones requeridas para culminar con éxito el proyecto de investigación.

El Análisis de los Resultados obtenidos durante la investigación se plantea en el Capítulo V. Finalmente se indica las conclusiones basadas en los resultados del estudio, así como las recomendaciones para mejorar el estado actual y futuro de la Gerencia de Proyectos de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos de Seguros Constitución C.A.



## CAPITULO I

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **1. Planteamiento del problema**

Según Khawan (2006), al realizar un estudio por la historia de la gerencia de proyectos, se descubre que la misma ha sufrido una revolución en las dos últimas décadas, de tal forma que los proyectos eran designados a personas con experiencia previa en el contexto en el que se manejaba el mismo; pero el estudio detenido de los índices de éxito indicaron que existían grandes fallas, lo cual condujo hacia cambios progresivos en la forma de dirigirlos.

Hasta los años 80, las actividades de Gerencia de Proyectos en la industria informática y de telecomunicaciones estaban fundamentalmente limitadas a la confección de cronogramas y diagramas Gantt. A partir de los 80, los proyectos informáticos comenzaron a ser más complejos, y lamentablemente, la mayoría terminaron incurriendo en grandes demoras con relación a las fechas comprometidas y también en grandes sobrecostos, por lo que al paso de los años la experiencia muestra que cuanto mayor sea la envergadura de las tareas a desarrollar, más incertidumbre se genera en aspectos clave como los costos, la fecha de entrega o la calidad del resultado.

Aunque los proyectos informáticos van evolucionando a medida que se van adaptando a las nuevas necesidades del negocio, no es menos cierto que cada proyecto se debe construir basado en estándares que ayudan a ser más efectivos al momento de desarrollarlos.

Muchas empresas y profesionales muestran actualmente un creciente interés en las disciplinas de Gerencia de Proyectos, por lo que surge entonces, la moderna gerencia de proyectos que se preocupa por métodos y técnicas que sean



aplicables a proyectos de diferentes características y complejidad, aunque con un enfoque fuertemente gerencial y no meramente técnico.

Según Kerzner (2001), muchas organizaciones han tomado la gerencia de proyecto con una clave estratégica para continuar siendo competitivos dentro del mundo actual de los negocios. Además, tales organizaciones han promovido el uso de metodologías, la creación de centros de excelencia para el manejo de proyectos (oficinas de proyectos), la aplicación de programas de cambio organizacional, como parte de su plan estratégico en pro de la búsqueda de la efectividad en proyectos.

La existencia de modelos que miden el grado de madurez de gerencia de proyectos, y que a su vez detectan las fortalezas y debilidades de las organizaciones, permiten planificar acciones que busquen elevar el grado de excelencia actual de cualquier grupo de trabajo. No debe olvidarse que, por más que las cosas se hagan bien, siempre es posible hacerlas mejor, siempre es posible mejorar en busca de la excelencia.

Actualmente existen varias instituciones que funcionan como escuelas o centros de investigación sobre gerencia de proyectos, entre las cuales resalta de manera sobresaliente el PMI (Project Management Institute), el cual a lo largo de su historia ha plasmado su progreso a través de importantes publicaciones, que se mencionan a continuación.

En 1983 PMI publica su primer estándar, un reporte especial sobre éticas, estándares y acreditación (ESA, ethics, standards and accreditation). En 1987 se publica el primer estándar del PMBOK, el cual sirvió de precursor para que en 1996 se publicara la primera versión de la Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK Guide (*Project Management Body of knowledge*). En el año 2002, PMI expande su alcance y publica una guía sobre el marco de desarrollo de



las competencias del gerente de proyectos (*Project Manager Competency Framework*). La guía del PMBOK y el Project Manager Competency Framework han contribuido con el desarrollo de la profesión de la gerencia de proyectos a lo largo de todo el mundo, apoyando léxicos comunes y diseminando aspectos generales sobre el conocimiento de la gerencia de proyectos y sus prácticas.

El PMI®, además de publicar varias versiones de estándares de gestión de proyectos, en el 2003 publicó un estándar para modelos de madurez en gestión organizacional de proyectos, que por sus siglas en inglés se abrevió como OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model). Este estándar recoge varios de los conceptos de modelos de maduración en competencias de gestión. En lenguaje cotidiano esto quiere decir que si una organización carecía de actas de inicio para sus proyectos y hoy las tiene, ha experimentado el acceso a una competencia en estandarización de actas de inicio, o en el proceso de iniciación de sus proyectos. Cuando se coleccionan varias competencias y se organizan en grupos de procesos de gestión y se asignan a determinados “estados” de maduración, es posible aproximarse a conocer el “estado de madurez” de una organización en algún tema, dependiendo de las competencias que se han evaluado. En este caso el modelo OPM3® fue diseñado para medir la madurez en gestión organizacional de proyectos, y ofrece a las organizaciones un acercamiento comprensivo para determinar y desarrollar su capacidad de entregar proyectos con éxito, de manera constante y fiable, colaborando con el logro de sus metas y mejorando su eficiencia general.

El modelo OPM3 establece las bases y los métodos para identificar, analizar y controlar los factores que afectan el desempeño esperado de un proyecto, además de ayudar a las organizaciones a hacer más estrecha la relación entre las estrategias corporativas y los resultados de los proyectos, es decir, obtener un enfoque integrado y entendible, que permita gerenciar los proyectos y a su vez lograr la implementación exitosa de las estrategias organizacionales,



permitiendo a las organizaciones medir su estado actual de madurez, lo cual les ayudará a planificar el camino de mejoras hacia organizaciones maduras.

El estudio de la madurez organizacional en gerencia de proyectos según lo plantea OPM3, permite a las organizaciones no sólo determinar cuán bien se están realizando los proyectos en la actualidad, sino que además aporta variables de mejora, de tal manera que brinda a la unidad objeto del estudio la posibilidad de aumentar su madurez organizacional en gerencia de proyectos, es decir; permite la elaboración de una lista de recomendaciones de mejora.

El OPM3 es el modelo más reconocido para medir el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos, a pesar que no es el único que existe actualmente. Sin embargo, este modelo es el único que permite a las organizaciones aplicar medidas de mejora para avanzar en su estado actual, además de un método para la medición del nivel de madurez.

Retomando el contexto referencial en el cual se encuadra este documento, la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos, Gerencia de apoyo a Seguros Constitución C.A, lidera importantes proyectos enmarcados en la mejora de los procesos de la Empresa.

Teniendo en cuenta el papel tan importante que juega la gerencia objeto de estudio, y en base a lo expuesto, surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos de Seguros Constitución C.A. en el año 2010?



## **2. Objetivos de la investigación**

Para encontrar la respuesta a la pregunta de investigación, es necesario el planteamiento de objetivos claros que permitan darle sentido, dirección y delimitación al estudio:

### **Objetivo general:**

Determinar el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos de Seguros Constitución C.A. en el año 2010.

### **Objetivos específicos:**

1. Determinar el grado de cumplimiento de las mejores prácticas asociadas a cada uno de los procesos (estandarización, medición, control y mejora).
2. Analizar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación con base en el OPM3
3. Formular estrategias para que la gerencia objeto de estudio de Seguros Constitución C.A. eleve su estado actual de madurez en gerencia de proyectos, con base en las mejores prácticas del OPM3.

## **3. Justificación de la Investigación**

Es frecuente tener noticias de grandes proyectos que fracasan por haberse acometido sin rigor metodológico, que los requisitos no han sido especificados correctamente, que no se dispone información veraz del estado del proyecto porque no se mide su progreso, que la documentación es ambigua o insuficiente, que la comunicación entre los miembros del equipo no es la mejor posible, que no se llevan a cabo tareas de reducción, supervisión y gestión del riesgo, que se



presta poca atención a las estrategias de prueba, y que las fechas de entrega las fija el cliente como requisito inicial en lugar de permitir al proveedor usar técnicas formales de estimación y planificación.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización, sobre el nivel de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos del personal que desempeña labores en la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos, considerando que el mismo es un factor determinante en la eficiencia para la ejecución de los proyectos.

Con este estudio se pretende la aplicación del modelo OPM3 en la gerencia objeto de estudio de Seguros Constitución C.A., por medio del cual se hará un diagnóstico de la situación actual del nivel de madurez en Gerencia de Proyectos, y se recomendarán acciones para su mejoramiento, a fin de obtener mayor éxito en la ejecución de sus proyectos.



## CAPITULO II

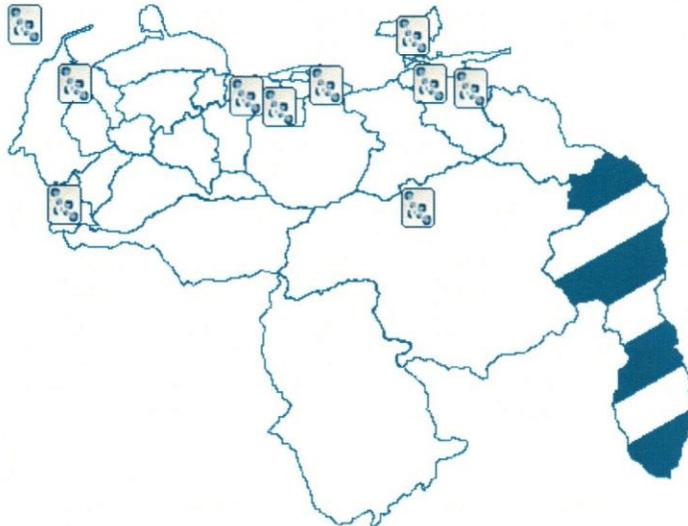
### MARCO DE REFERENCIA TEORICO

#### 1. La Organización Objeto de Estudio

##### 1.1. Reseña Institucional

Seguros Constitución, C.A. posee sus raíces en la antigua Seguros Sofitasa con Sede situada en los Andes Venezolanos y más de quince años de fundada. Con su adquisición desde el 18 de julio de 2005, se estableció la nueva Sede en la Capital Venezolana, específicamente en El Rosal, Chacao; conformando un equipo de profesionales con amplia trayectoria en el Mercado Asegurador. Actualmente cuenta con quince (15) sucursales a Nivel Nacional.

**Ilustración 1. Sucursales de Seguros Constitución a Nivel Nacional**



Con su lema, Innovamos para Servir, se constituye como la nueva alternativa en seguros.

Seguros Constitución, CA. forma parte de un grupo de empresas pertenecientes a la recientemente formada Corporación OFL C.A., entre las que podemos mencionar:



- Mednet, CA.; Dedicada a la administración de Seguros en servicios de Salud.
- Dentalnet, CA; Empresa que presta servicio a los asegurados en todo lo que se refiere a la parte Dental.
- Asistanet, CA.; Es la Clínica de Atención Medica Primaria, se dedica a prestar el servicio a los asegurados en mas de 20 tipos de especialidades, Laboratorio y RX.
- RPF, CA.; Se encarga de todas las necesidades que se presentar para los familiares de los Asegurados que hayan concertado este servicio de ayuda funeraria.
- Veneasesores Corretaje de Seguros, CA.
- ISB, Corretaje de Seguros, CA.
- Vida y Patrimonio Corretaje de Seguros, CA.
- FP Corretaje de Seguros, CA.
- Agropecuaria Leche y Miel, CA.
- Agropecuaria Por Bonita, CA.
- Inversora Segucons, CA; Se encarga de todos los cobros de prima financiada de Seguros Constitución, CA
- Caravana de la Salud, CA; Realiza recorridos prestando el servicio a sus afiliados y no afiliados, por los diferentes sitios de Venezuela, estos se desplazan en unidades móviles totalmente equipada, con servicios para las diferentes especialidades medicas, odontológicas, RX y Laboratorio.
- NetAsistencia, CA; una de las empresas en pleno desarrollo, presta servicio a los asegurados en cuanto a grúas, y ayuda en el sitio del accidente.
- AeroNet, CA
- Botimarket, CA; Farmacia presta para atender las necesidades del Asegurado que viene de Asistanet, y cualquier otra clínica afiliada al Seguro.



- Famarket, CA; Mayorista de Farmacia.

## **Valores**

- Innovación Tecnológica.
- Solidez Financiera.
- Honestidad y Confianza en el Manejo de Capitales.
- Calidad de Servicio Superior.
- Integridad.
- Trato Cordial, Humano y Respetuoso entre todos quienes conformamos la familia Constitución.

## **1.2. Misión y Visión**

### **Misión**

Ser proveedor de productos de seguros en el mercado venezolano y destacarse por calidad de servicio superior.

### **Visión**

Consolidarnos entre las primeras en ventas del Mercado Asegurador Venezolano, apoyados en nuestros valores inspirados en la vocación de servir con el uso de procesos eficientes, generando oportunidades a nuestra gente y utilidades justas a los accionistas.



Ilustración 2. Organigrama General de Seguros Constitución

### Junta Directiva

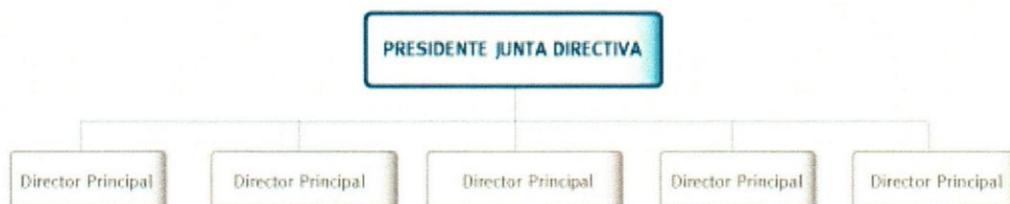
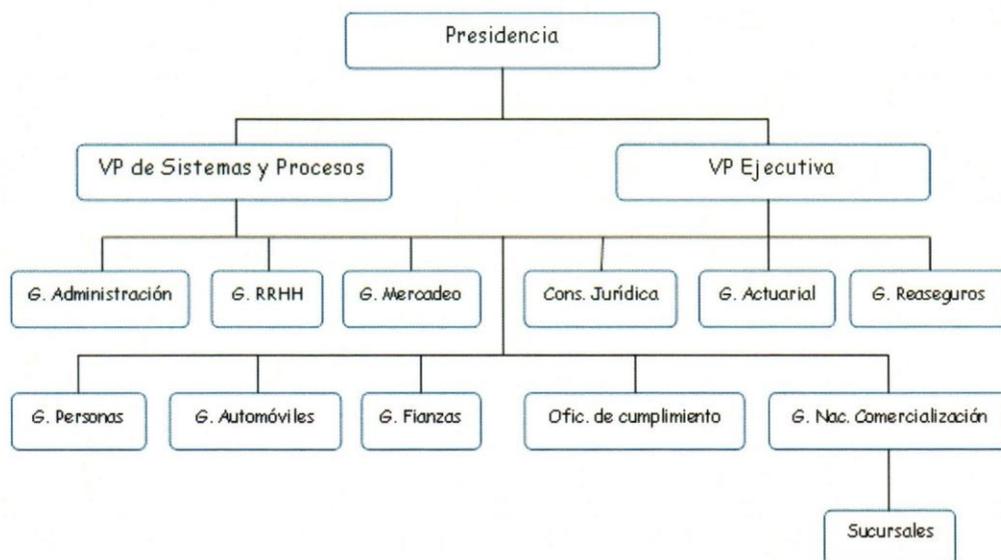
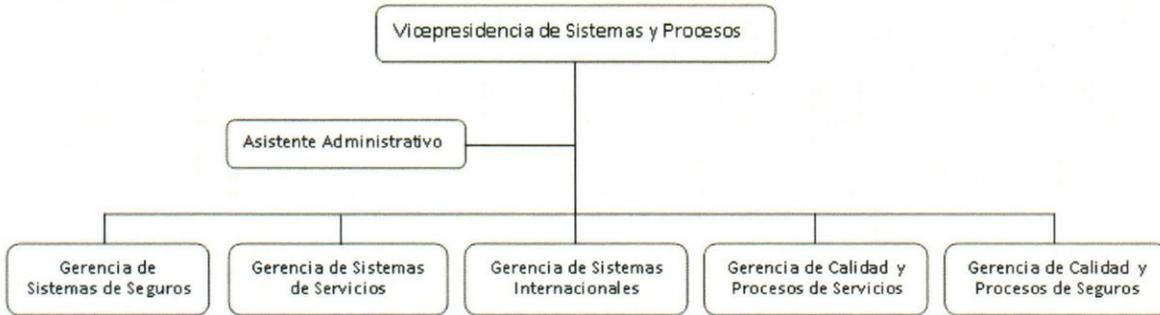


Ilustración 3. Organigrama del Personal Ejecutivo





**Ilustración 4. Organigrama de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos**



La Vicepresidencia de Sistemas y Procesos esta adscrita a la Presidencia de Seguros Constitución, CA. Y su objetivo principal es satisfacer eficaz y oportunamente las necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas y tácticas en cuanto a sistemas y procesos que amerite la organización.

La misión de la VP de Sistemas y Procesos es diseñar, desarrollar, implantar y dar soporte a soluciones analíticas que apoyan los procesos de toma de decisiones tácticas y estratégicas de las empresas del Grupo incluyendo Seguros Constitución, CA. Permitiendo convertir los datos en información y usar una estrategia inteligente en la gestión empresarial.

Todo esto conlleva a decir que la visión de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos es la de ser un equipo especializado y reconocido como proveedor de soluciones integrales en inteligencia de negocios que genere valor para las empresas, en todas las áreas de la compañía y en todo los niveles de la organización.

Los objetivos específicos son:

- Identificar requerimientos analíticos de información



- Generar información a nivel de sistemas y procesos de forma eficaz y oportuna.
- Asegurar una visualización sencilla y segura para todos los usuarios de la organización.
- Adaptarse al negocio
- Consolidar la información

## **2. Capability Maturity Model (CMM)**

Un modelo de madurez es una herramienta que organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gerencia con el fin de orientar a los gerentes de proyectos (Estay & Pastor, 2001). Los modelos de madurez son diseñados para proveer un marco de referencia que una organización necesita para comenzar a desarrollar de manera progresiva sus habilidades para lograr constantemente proyectos exitosos, aprendiendo y asimilando mejores prácticas (Pennypacker & Grant, 2003).

Conceptualmente la mayoría son modelos basados en el *Capability Maturity Model* desarrollado por el Instituto de Ingeniería de software (*Software Engineering Institute*, SEI) entre 1986 y 1996 en *Carnegie Mellon* (*Carnegie Mellon Software Engineering Institute*, 2002, citado por Jugdev & Thomas, 2002).

Según Paulk Mark (1985), “el CMM es un marco que representa recomendaciones para organizaciones de software que desean mejorar la calidad y habilidad de sus procesos” (p. 85).

El modelo de madurez aplicado a la gerencia de proyectos provee una ayuda para las organizaciones en el desarrollo de habilidades que le permite ser mas efectivas en la ejecución de proyectos (Schlichter, 1999).



Según Gerardo Motoa y Leonardo Solarte en su ponencia “Desarrollo de un Modelo de Madurez para Valorar la Gestión de Proyectos en las Organizaciones” (2005), el uso de los modelo de madurez ha crecido ampliamente por las evaluaciones comparativas que han hecho las organizaciones en la áreas de Gerencia en los últimos años. Un modelo de madurez para la gerencia de proyectos en una organización provee estrategias para la implantación de sistemas eficientes y eficaces de gerencia de proyectos, que permitirán aumentar los niveles de madurez en esa organización, así como la conservación de tiempos y costos de un proyecto, el aseguramiento de la calidad y el éxito del proyecto. El modelo establece las bases y los métodos para identificar, analizar y controlar los factores que afectan el desempeño esperado de un proyecto.

Los modelos de madurez son presentados bajo varias denominaciones y los más frecuentes son:

- SEI -Capability Maturity Model (CMM)
- PMI -Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3)

Estos modelos tienen una estructura de niveles para categorizar el estado de madurez de una organización. Van desde el primer nivel (ausencia casi total de procesos y de conciencia del problema) hasta el último, que indica una implementación total de los procesos y un estado de mejora continua de los mismos. A continuación presentaremos una breve descripción de estos modelos.

El Modelo de Capacidad y Madurez o CMM (Capability Maturity Model), es un modelo de evaluación de los procesos de una organización. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute).



El SEI es un centro de investigación y desarrollo patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América y gestionado por la Universidad Carnegie-Mellon. "CMM" es una marca registrada del SEI.

A partir de noviembre de 1986 el SEI, a requerimiento del Gobierno Federal de los Estados Unidos de América (en particular del Departamento de Defensa, DoD), desarrolló una primera definición de un modelo de madurez de procesos en el desarrollo de software, que se publicó en septiembre de 1987. Este trabajo evolucionó al modelo CMM o SW-CMM (CMM for Software), cuya última versión (v1.1) se publicó en febrero de 1993.

Este modelo establece un conjunto de prácticas o procesos clave agrupados en Áreas Clave de Proceso (KPA - Key Process Area). Para cada área de proceso define un conjunto de buenas prácticas que habrán de ser:

- Definidas en un procedimiento documentado
- Provistas (la organización) de los medios y formación necesarios
- Ejecutadas de un modo sistemático, universal y uniforme (institucionalizadas)
- Medidas
- Verificadas

A su vez estas Áreas de Proceso se agrupan en cinco "niveles de madurez", de modo que una organización que tenga institucionalizadas todas las prácticas incluidas en un nivel y sus inferiores, se considera que ha alcanzado ese nivel de madurez. Los niveles son:

1 - Inicial. Las organizaciones en este nivel no disponen de un ambiente estable para el desarrollo y mantenimiento de software. Aunque se utilicen



técnicas correctas de ingeniería, los esfuerzos se ven minados por falta de planificación. El éxito de los proyectos se basa la mayoría de las veces en el esfuerzo personal, aunque a menudo se producen fracasos y casi siempre retrasos y sobrecostos. El resultado de los proyectos es impredecible.

2 - Repetible. En este nivel las organizaciones disponen de unas prácticas institucionalizadas de gestión de proyectos, existen unas métricas básicas y un razonable seguimiento de la calidad. La relación con subcontratistas y clientes está gestionada sistemáticamente.

3 - Definido. Además de una buena gestión de proyectos, a este nivel las organizaciones disponen de correctos procedimientos de coordinación entre grupos, formación del personal, técnicas de ingeniería más detalladas y un nivel más avanzado de métricas en los procesos. Se implementan técnicas de revisión por pares (peer reviews).

4 - Gestionado. Se caracteriza porque las organizaciones disponen de un conjunto de métricas significativas de calidad y productividad, que se usan de modo sistemático para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. El software resultante es de alta calidad.

5 - Optimizado. La organización completa está volcada en la mejora continua de los procesos. Se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación.

Así es como el modelo CMM establece una medida del progreso, conforme al avance en niveles de madurez. Cada nivel a su vez cuenta con un número de áreas de proceso que deben lograrse. El alcanzar estas áreas o estadios se detecta mediante la satisfacción o insatisfacción de varias metas claras y cuantificables. Con la excepción del primer nivel, cada uno de los restantes Niveles de Madurez está compuesto por un cierto número de Áreas Claves de Proceso, conocidas a través de la documentación del CMM por su sigla inglesa: KPA.



Cada KPA identifica un conjunto de actividades y prácticas interrelacionadas, las cuales cuando son realizadas en forma colectiva permiten alcanzar las metas fundamentales del proceso. Las KPAs pueden clasificarse en 3 tipos de proceso: Gestión, Organizacional e Ingeniería.

Las prácticas que deben ser realizadas por cada Area Clave de Proceso están organizadas en 5 Características Comunes, las cuales constituyen propiedades que indican si la implementación y la institucionalización de un proceso clave es efectivo, repetible y duradero. Estas 5 características son:

- i) Compromiso de la realización
- ii) La capacidad de realización
- iii) Las actividades realizadas
- iv) Las mediciones y el análisis
- v) La verificación de la implementación.

Las organizaciones que utilizan CMM para mejorar sus procesos disponen de una guía útil para orientar sus esfuerzos. Además, el SEI proporciona formación a evaluadores certificados (Lead Assessors) capacitados para evaluar y certificar el nivel CMM en el que se encuentra una organización. Esta certificación es requerida por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, pero también es utilizada por multitud de organizaciones de todo el mundo para valorar a sus subcontratistas de software.

Se considera típico que una organización dedique unos 18 meses para progresar un nivel, aunque algunas consiguen mejorarlo. En cualquier caso requiere un amplio esfuerzo y un compromiso intenso de la dirección.

Como consecuencia, muchas organizaciones que realizan funciones de factoría de software o, en general, outsourcing de procesos de software, adoptan el modelo CMM y se certifican en alguno de sus niveles. Esto explica que uno de



los países en el que más organizaciones certificadas exista sea India, donde han florecido las factorías de software que trabajan para clientes estadounidenses y europeos.

A partir de 2001, en que se presentó el modelo CMMI, el SEI ha dejado de desarrollar el SW-CMM, cesando la formación de los evaluadores en diciembre de 2003, quienes dispondrán hasta fin de 2005 para reciclarse al CMMI. Las organizaciones que sigan el modelo SW-CMM podrán continuar haciéndolo, pero ya no podrán ser certificadas a partir de fin de 2005.

### **3. Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3)**

En Mayo de 1998, miembros del Project Management Institute (PMI) se comprometieron en un proyecto para crear un estándar que pudiese describir cómo aquellas organizaciones que son manejadas por proyectos pueden llegar a incrementar sus capacidades. La idea que soporta esta iniciativa se apoya en señalar que si se incrementa el éxito en la gestión de proyectos consecuentemente se deben desarrollar proyectos exitosos que a su vez deben resultar en organizaciones exitosas, enfatizando en una gestión de proyectos organizacionales como una herramienta estratégica. El proyecto fue organizado en seis proyectos integrados de 200 voluntarios de todo el mundo con una amplia variedad de conocimientos, destrezas y experiencias.

El OPM3® (*Organizacional Project Management Maturity Model*), se ofrece como un medio para entender y valorar la habilidad de una organización para implementar una planificación estratégica de alto nivel manejando su portafolio o portafolios de programas y proyectos gestionados exitosa, consistente y confiablemente. Igualmente se propone OPM3 como una herramienta que puede ayudar a mejorar la orientación de los negocios en las organizaciones, además de



ser una combinación de las mejores prácticas disponibles en el dominio de la gestión de proyectos incluidos la gestión de portafolios, gestión de programas y gestión de proyectos propiamente dichos. El PMI pretende lograr con OPM3 un estándar global para la gestión de proyectos organizacionales. El esfuerzo para su desarrollo incluyó el compromiso de asegurarse que el producto final efectivamente considera los verdaderos requerimientos de los usuarios finales. El trabajo de este equipo se orientó mediante el proceso conocido como Quality Function Deployment (QFD), el cual resulta en lo que es dado en llamar House of Quality (HoQ).

El modelo básico de OPM3 está conformado por los siguientes componentes:

- Las mejores prácticas (Best Practices) en la gestión de proyectos.
- Las capacidades (Capabilities) necesarias para que exista o se logren las mejores prácticas.
- Resultados observables (Outcomes) que significativamente señalen la existencia de cada relevante capacidad.
- Indicadores de ejecución claves (Key Performance Indicators KPI) mediante los cuales se mida cada resultado.
- El modelo contextual que incluye el proceso de gestión de proyectos y las etapas del proceso de mejoramiento.
- Las rutas que identifican la agregación de capacidades en las mejores prácticas incluyendo tanto las intra-relaciones o dependencias entre capacidades en una buena práctica y las relaciones con capacidades de otras buenas prácticas.

El propósito de incorporar resultados es contar con evidencias de que una capacidad existe o se lleva a cabo en la organización. Un KPI ayuda a cuantificar



o a cualificar el grado en que el resultado existe. Puede ser una medida directa o una valoración de un experto. En este modelo son claves las dependencias entre capacidades y mejores prácticas. Por ejemplo, el logro de una mejor práctica depende del logro de ciertas capacidades, muchas de las cuales a su vez dependen de otras capacidades. También existen las relaciones entre buenas prácticas. Se da el caso de capacidades que dependen de capacidades de buenas prácticas diferentes a las que ellas pertenecen. Las relaciones muestran cómo avanzar hacia el logro de una buena práctica, dado que estas dependencias entre capacidades y buenas prácticas finalmente conforman un camino a seguir.

En OPM3 se hizo un enorme esfuerzo para identificar las buenas prácticas, las capacidades y las relaciones. Al 2003, se tenían identificadas más de seiscientas (600) buenas prácticas, tres mil (3000) capacidades y cuatro mil (4000) relaciones.

Los modelos de madurez en general incluyen unas etapas definidas que señalan el proceso de mejoramiento. En OPM3 se identifican como etapas de este proceso de mejoramiento yendo desde la condición más básica a la avanzada, las etapas de normalizar, medir, controlar y mejorar continuamente. Entonces el modelo permite ver cuáles mejores prácticas están especialmente asociadas con la madurez en la gestión de proyectos, en dónde cae la organización en el continuum de madurez y cómo puede comprometerse en una tarea de mejoramiento organizacional. Sin embargo, OPM3 no solo unas las etapas del proceso de mejoramiento para organizar su contenido. También reconoce el proceso de gestión de proyectos definido en PMBOK Guide, y extiende este marco al dominio de la gestión de programas y portafolios. De esta manera los usuarios pueden entender las implicaciones de cada una de las mejores prácticas en término de su aplicación potencial a cada uno de los tres dominios.



#### **4. Investigaciones previas sobre nivel de madurez organizacional en proyectos**

Para el presente estudio se tomaron como referencia otras investigaciones sobre el tema, las cuales se citan a continuación:

- Khawam, P. (2006). Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos en la Unidad Objeto de Estudio CVG Venalum. Tesis de Especialización en Gerencia de Proyectos.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos en la Gerencia objeto de estudio (GOE) de CVG Venalum, en el año 2006. Se realizó con un diseño de investigación no experimental y transversal, pues los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo o nivel determinado (gerencia objeto de estudio de CVG Venalum), y se investigaron datos en un sólo momento y en un tiempo único, con el objetivo de describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. Es descriptivo porque buscaba especificar las propiedades y/o características de la gerencia sujeta al estudio en CVG Venalum en lo referente a su madurez organizacional en gerencia de proyectos.

Se aplicó un único cuestionario para la recolección de datos. El procesamiento de datos se realizó con la escala de frecuencia con base al formato de Likert. Una vez recolectada la información, esta se tradujo en indicadores numéricos, de tal forma que se valoraron los resultados de manera cuantitativa. Una vez ponderado todo el formulario se adjudicó un porcentaje de cumplimiento. Como conclusión se obtuvo que el Grado de



Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Unidad de Análisis era del 59,3%, es decir, intermedio alto.

- Olivares, G. (2006). Propuesta de Mejoras en el Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Técnica de Inteligencia de Negocios de CANTV, con base en el Modelo de Madurez Organizacional OPM3. Tesis de Especialización en Gerencia de Proyectos. Esta investigación tuvo como objetivo proponer mejoras en el nivel de madurez de gerencia de proyectos de la Gerencia Técnica de Inteligencia de Negocios de CANTV, con base en el modelo de madurez organizacional OPM3. La metodología de esta investigación constituyó un tipo de estudio de investigación-acción de diagnóstico, donde se hace énfasis en una situación problema, se diagnosticó y se realizaron recomendaciones al cliente para un tratamiento de remedio. Las recomendaciones se derivaron de una manera intuitiva, no se sometieron a una prueba previa, y provino de la experiencia del investigador. Los resultados obtenidos indicaron que el nivel en que se encontraba la GTIN era Estandarizado Moderado, existiendo mayores debilidades en los grupos de procesos de Planificación, Control y Ejecución.

## **5. Definición de términos básicos**

### **Proyectos**

El PMI (2004) define proyecto como *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”*, también se puede definir como cualquier trabajo finito, complejo y no repetitivo sea de diseño, construcción u otro, el cual contiene un conjunto de actividades formalmente organizadas a las cuales se les han establecido fechas de inicio y terminación y consumen recursos (humanos, materiales, equipos, tiempo y dinero).



Los proyectos, son actividades que impulsan objetivos de las empresas, instituciones u otros entes, sus características y propósitos los hacen únicos, no repetibles y con una duración definida en el tiempo.

### ***Gerencia de Proyectos***

La gerencia de proyectos es el uso del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para proyectar actividades para resolver requisitos del proyecto. Se enfoca a la gerencia de proyecto con el uso de los procesos de iniciación, planificación, ejecución, control, y cierre (PMI 2004).

### ***Madurez y Modelo***

Según Schlichter (2001), el uso de la palabra madurez en proyectos implica que capacidades se deben desarrollar para producir éxitos repetibles en la entrega de proyectos.

Un modelo de madurez consiste en un proceso que nos demuestra y explica el camino que debe seguir una organización para alcanzar la excelencia en gerencia de proyectos, a través de diversos niveles de madurez. El mismo, ofrece una estructura para comparar el grado de desarrollo de la capacidad de la administración de proyectos existentes en una organización.

### ***Madurez en gerencia de proyectos***

Para garantizar que las organizaciones tengan un mejor entendimiento de la gerencia de proyectos, se han desarrollado indicadores sobre el nivel de asimilación que tiene una organización sobre las “mejores prácticas” en el manejo de sus proyectos.



Esos indicadores son conocidos como niveles o grados de madurez, con los cuales la organización práctica la gerencia de proyectos dentro de “modelos de madurez”.

Kerzner (2001), describe madurez en gerencia de proyectos como el desarrollo de sistema y procesos que son repetidos de forma natural y proveen una alta probabilidad de que cada proyecto sea un éxito.



## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **1. Tipo y diseño de la investigación**

De acuerdo al planteamiento del problema y a los objetivos formulados en el presente estudio de investigación, el mismo se basó en un diseño de investigación no experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2004), ya que no se hizo manipulación intencional ni asignación al azar de la variable, sino que se observó la misma tal y como se da en su contexto natural para luego ser analizada, es decir, los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo o nivel determinado (gerencia objeto de estudio de Seguros Constitución C.A.).

Por otro lado, los datos se recolectaron en un tiempo único, lo cual hizo que el estudio fuese de tipo transversal. Del mismo modo, el estudio buscaba especificar las propiedades o características de la gerencia sometida a análisis en lo referente a su madurez organizacional en gerencia de proyectos, por tanto conceptualmente es también un estudio de tipo descriptivo, según Hernández y cols. (2004). Por ende el presente estudio, de acuerdo a lo expuesto, fue de tipo descriptivo y se basó en un diseño no experimental y transversal.

#### **2. Población y muestra**

A los fines de la investigación científica, la población de estudio tiene que estar debidamente caracterizada, señalándose sus características tales como: es homogénea, es heterogénea, es finita, es infinita, se pueden limitar sus miembros, se pueden ubicar sus miembros, está localizada, está dispersa, cuantos las componen (Balestrini, 1999). Dicho de otra manera, la población se define como el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades y entre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno.



La población objeto de estudio de esta investigación está referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

La población total objeto de estudio está conformada por un (1) Vicepresidente, un (1) Gerente de Sistemas de Servicios, un (1) Gerente de Sistemas de Seguros, un (1) Gerente de Procesos de Servicios, un (1) Gerente de Procesos de Seguros, un (1) Jefe de Organización y Procesos, nueve (9) Líderes de Sistemas, cinco (5) Analistas de Sistemas, cinco (5) Líderes de Procesos, cinco (5) Analistas de Procesos, once (11) Líderes de Tecnología y cinco (5) Analistas de Tecnología, sumando un total de cuarenta y seis (46) miembros.

La muestra se define como el subconjunto de la población que es estudiado y a partir de la cual se sacan conclusiones sobre las características de la población. Afirma Balestrini (op cit), que con excepción de los casos de los universos pequeños, es importante seleccionar sistemáticamente en una muestra, cada unidad representativa de la población, atendiendo a un criterio específico y en condiciones controladas por el investigador. Las características del universo, dada la representatividad de las unidades que la conforman, deben reproducirse en la muestra lo más exactamente posible.

Para el estudio que se llevó a cabo, la muestra definida como subgrupo de población de la cual se recolectaron los datos, es de tipo no probabilística intencional, pues la selección de los elementos no dependió del azar o probabilidad, sino del criterio del investigador basado en seleccionar a los principales o más representativos individuos que desempeñan labores en la unidad objeto de estudio (Vicepresidencia de Sistemas y Procesos de Seguros Constitución C.A.), y que al mismo tiempo cumplieran con el hecho de que el proceso de recolección de datos fuera factible.



La muestra seleccionada estuvo conformada por el Vicepresidente, los cuatro (4) Gerentes, el Jefe de Organización y Procesos, seis (6) líderes (dos de cada área) y nueve (9) analistas (tres de cada área); ya que, además de la accesibilidad de los miembros seleccionados, se garantizó que la fuente consultada proporcionara suficiente información de carácter relevante.

### **3. Evento de la Investigación: Definición conceptual y operacional**

Según Hurtado (2006), "un **evento** puede ser una variable (característica que varía) o una constante...o una situación (que comprende un conjunto de variables), o un proceso...o un hecho..." (p. 133). La definición de los eventos, según Hurtado, implica "precisar cual o cuales serán los fenómenos, eventos, hechos, características, procesos o situaciones a estudiar, definirlos conceptualmente y también determinar de que manera se van a medir o como se va a obtener la información requerida (p. 134).

El evento de la investigación (madurez organizacional para la gestión de proyectos) se midió por el grado de aplicación de las mejores prácticas propuestas por el PMI en su estándar OPM3 (2003) en la gerencia objeto de estudio de Seguros Constitución C.A., para la administración de proyectos desde la perspectiva organizacional enfocándonos en el Dominio de proyectos. A continuación se presenta la definición conceptual y operacional del evento:

#### **Definición conceptual:**

El evento en estudio, esto es, *madurez organizacional para la gestión de proyectos*, se define conceptualmente como las capacidades que pueden producir éxitos repetibles en gerencia de proyectos (Schlichter, 2001).



Una *dimensión* es un elemento integrante de un *evento* más amplio, que resulta de su descomposición. A continuación se definen las dimensiones del evento objeto de estudio:

*Estandarización:* Es el proceso de racionalización consistente en ajustar los procesos a un determinado tipo o modelo preestablecido

*Medición:* Acción a través de la cual se valora de manera cualitativa o cuantitativa un proceso en particular.

*Control:* Acción a través de la que se comparan los datos obtenidos de la medición con los valores esperados o con el estándar preestablecido.

*Mejora:* Es un proceso que permite mejorar el estado actual de madurez mediante la aplicación de un conjunto de acciones dirigidas a establecer una mejor práctica no presente, o a aumentar el grado de aplicación de la misma.

*Mejores prácticas:* Es un conjunto coherente de acciones aceptadas por la gerencia de proyectos como la forma idónea de administración de proyectos, programas y portafolios, ya que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

*Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos:* Las organizaciones que realizan proyectos, así como las que proveen servicios de gerencia de proyectos, necesitan medir sus fortalezas y áreas de mejoramiento con el objeto de construir planes para mejorar su efectividad. La madurez de la organización, viene representada por la capacidad<sup>1</sup> de sus procesos medulares y por la competencia

---

<sup>1</sup> Capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización para poder ejecutar procesos de gerencia de proyectos y entregar servicios y productos de gerencia de proyectos.



de su personal. La gerencia de proyectos debe lograr resultados predecibles. Si es así, estos procesos de gerencia de proyectos son calificados como *capaces*. En términos de gerencia de proyectos, la madurez está relacionada con las capacidades que pueden producir éxitos repetibles en gerencia de proyectos (Schlichter, 1999). El mejoramiento de las capacidades de la organización en gerencia de proyectos, implica normalmente un ascenso en la escalera de cualquier nivel de madurez adecuado a la organización. Una mayor madurez en gerencia de proyectos normalmente indica mayor capacidad para seleccionar, autorizar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar con éxito los proyectos y programas necesarios para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

### Definición operacional:

La operacionalización consiste en un proceso mediante el cual se transforma el evento de investigación de un concepto abstracto a términos concretos, observables y medibles. La operacionalización de un evento se presenta mediante una *tabla de operacionalización*, la cual sirve de base para la construcción del instrumento que empleado para la recolección de los datos. Para medir las dimensiones definidas con anterioridad, se estructuró una encuesta usando la herramienta de automedición que provee OPM3 (apéndice F del manual). El proceso de valoración también podría ser realizado con un instrumento propio basado en el modelo OPM3. En la Tabla 1 se operacionaliza el evento de la investigación:

Tabla 1. Operacionalización del Evento de Estudio

Evento	Dimensiones	Indicadores
Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos	Estandarización	Mejores Prácticas
	Medición	
	Control	
	Mejora	



#### **4. Procedimiento de la Investigación**

##### **4.1. Recolección de información**

Con el fin de recolectar la información necesaria para la realización del presente estudio, se generó un instrumento de recolección de datos partiendo del cuestionario de evaluación definido por el OPM3 para determinar el nivel de madurez de una organización. Este cuestionario permitió que la gerencia objeto de estudio de la Seguros Constitución C.A. evaluara su estado actual de madurez organizacional basado en las Mejores Prácticas que se incluyen en el estándar del OPM3. Los resultados de la evaluación comunicaron a la Vicepresidencia objeto de estudio dónde se encuentra en función al proceso general de madurez organizacional.

La evaluación del OPM3 consta de cuarenta (40) afirmaciones, con las cuales se mide el nivel de madurez contenido en el modelo (estandarizado, medido, controlado y mejorado continuamente), utilizando un sistema escalar con cuatro (4) opciones de respuesta (Nunca - En pocos casos - En la mayoría de los casos - Siempre), a fin de evitar neutralidad en las respuestas.

Se entregó un cuestionario a cada uno de los integrantes de la vicepresidencia para que fuese respondido en un lapso no mayor de tres días.

Debido a que para la evaluación sólo se tomó el cuestionario OPM3 como base, todo lo relacionado con la categorización y ponderación se realizó en base al juicio de la investigadora.

##### **4.2. Análisis y procesamiento de datos**

El procesamiento se basó en el método de tabulación de datos, mediante técnicas estadísticas llevadas en Microsoft Excel para medir la madurez en cada



una de las etapas del modelo OPM3: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua. Se presentó cada afirmación y se pidió al individuo que exteriorizara su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que esta midiendo y deben expresar solo una relación lógica.

Una vez recolectada la información, se realizó un análisis de las respuestas obtenidas en cada afirmación de la encuesta de manera cualitativa, con la finalidad de obtener información pertinente en relación a requerimientos, necesidades y alcances.

Luego, esta información se tradujo en indicadores numéricos, de tal forma que se valoraron los resultados de manera cuantitativa y se adjudicó un porcentaje de cumplimiento, que resultó de dividir el máximo valor posible entre el valor obtenido, multiplicado por cien. Esto se realizó para cada una de las afirmaciones, así como por unificación de preguntas por etapa del modelo OPM3 (Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua), tabulando los datos e interpretando los resultados a juicio de la investigadora.

A través del procesamiento y análisis de los datos obtenidos de las mediciones se dio lugar a una lista de recomendaciones de mejoras.



**Tabla 2. Instrumento de Medición**

		Nunca	En pocos casos	En la mayoría de los casos	Siempre
1	Su organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional				
2	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición de proyectos				
3	Los procesos de control de iniciación de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
4	Su organización captura, analiza y aplica lecciones aprendidas de proyectos pasados				
5	Su organización considera los riesgos durante la selección de los proyectos				
6	La organización tiene un sistema que provee información para toma de decisiones sobre correcciones en curso y poner fin a proyectos				
7	Los procesos de control para la identificación de riesgos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
8	Se miden los problemas en los procesos de iniciación de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
9	Los proyectos de la organización tienen objetivos claros y medibles tomando en cuenta tiempo, costo y calidad				
10	Su organización usa y mantiene un sistema formal de rendimientos para evaluar individuos y equipos de proyectos				
11	Los procesos de control para la ejecución del plan de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
12	Se miden los problemas en los procesos de desarrollo del cronograma, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
13	Su organización crea un ambiente de trabajo que incentiva el trabajo en equipo, construye confianza e impulsa al equipo de proyecto a tomar riesgos calculados cuando sea adecuado				
14	La organización analiza el impacto en las metas estratégicas de la variación de la línea base de los proyectos				
15	Están establecidos los procesos de control del cronograma de proyectos, y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
16	Su organización mide los problemas en los procesos de ejecución del plan de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				



17	Su organización provee proyectos con adecuada fuerza de trabajo constituida por niveles adecuados de competencia en cada rol presente en el proyecto				
18	Su organización revisa y define las metas de proyectos para constatar que son consistentes y alcanzables				
19	Su organización cuenta con procesos establecidos para el control de cambios integrados de proyectos				
20	Su organización mide los problemas en los procesos de control de cambios integrados, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
21	La organización establece el rol de gerente de proyecto para todos los proyectos				
22	Su organización posee entradas o momentos en que se evalúan y calculan los entregables o productos, de tal forma que se permite la continuidad de los proyectos o su detención				
23	Su organización posee procesos establecidos para el control de monitoreo de riesgos en proyectos				
24	Su organización mide los problemas en los procesos de control y monitoreo de riesgos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
25	Su organización integra la totalidad de las áreas propuestas en el PMBOK dentro de su metodología en gerencia de proyectos				
26	La organización utiliza un proceso de priorización de proyectos para vincularlos directamente con sus metas				
27	Los procesos de control para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
28	Se miden los problemas en los procesos de reportes de rendimiento, se recolectan las recomendaciones de mejora, y se implementan los procesos de mejora				
29	Los objetivos de los proyectos incluyen metas estratégicas como el costo, tiempo y calidad				
30	Su organización identifica estándares externos contra los cuales compara resultados de las mediciones de rendimiento				
31	Su organización cuenta con procesos de control para la estimación de costos de proyectos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
32	Se miden los problemas en los procesos de selección y/o adquisición del equipo de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejora y se implementan los procesos de mejora				
33	Su organización asegura la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización				
34	La organización utiliza técnicas de gerencia de riesgos para hacer mediciones y calcular el impacto de los riesgos durante la ejecución de los proyectos				
35	Están establecidos los procesos de control para la selección y/o adquisición del personal de proyectos, y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
36	Su organización cuantifica y distribuye las lecciones aprendidas de los proyectos				



37	Su organización establece y usa modelos matemáticos para la planificación y replanificación				
38	Su organización posee un enfoque o metodología, valuación, formato y significado para cada métrica				
39	Los procesos para el control de reportes de rendimiento en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
40	Su organización aplica la técnica de Benchmarking para mejorar continuamente el rendimiento de proyectos				

En primera instancia, el resultado arrojado del procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento mostrado en la tabla anterior, es un valor porcentual que representa el grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos de la unidad objeto de estudio. Este resultado se interpreta, según su valor, de la siguiente manera:

**Tabla 3. Valor Porcentual - Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos**

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

## **5. Consideraciones Éticas y Legales**

Para la elaboración de esta investigación, se tuvo en cuenta los lineamientos del código de ética del PMI (Project Management Institute, 2004.)

La información obtenida y procesada durante la elaboración de esta investigación se ha fundamentado en un cuestionario respondido por la gerencia



objeto de estudio de la Seguros Constitución C.A., y será utilizada por la misma para tomar acciones correctivas y de mejora.

Se respetaron las condiciones de confidencialidad durante la obtención, manejo y análisis de los datos recopilados en el estudio, ya que es sólo para fines académicos, y de interés de la gerencia. Sin embargo, la investigación podrá ser empleada como modelo en otro tipo de investigaciones.

Adicionalmente, se tuvo especial cuidado con el respeto de derechos de autor de cualquier información obtenida bibliográficamente, para lo que se hizo referencia al autor original de cada idea.



## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados del cuestionario realizado a la muestra establecida y el análisis correspondiente de acuerdo al resultado obtenido.

En el anexo I se puede observar el cuestionario utilizado. Ahora, se describe la forma en que se tabularon los resultados, cuáles fueron los resultados obtenidos, y lo que representan para la organización en relación al grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos.

Para el análisis de los resultados, las cuarenta (40) afirmaciones de este componente fueron agrupadas en cuatro (4) categorías representadas por las etapas del modelo OPM3: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua:

- Afirmaciones N° 1, 5, 9, 13, 17, 21, 29, 33 y 37 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Estandarización.
- Afirmaciones N° 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34 y 38 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Medición.
- Afirmaciones N° 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35 y 39 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Control.
- Afirmaciones N° 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36 y 40 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Mejora Continua.



Perfil de los Encuestados: Un (1) Vicepresidente, cuatro (4) Gerentes, un (1) Jefe, seis (6) líderes y nueve (9) analistas.

A continuación se presentan los resultados en forma gráfica.



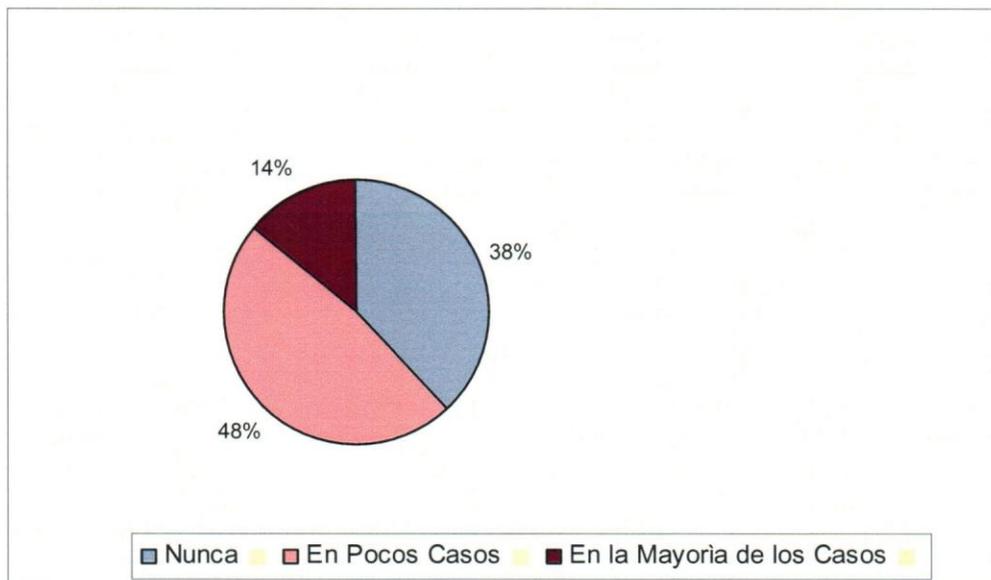
### Afirmación N° 1

*Su organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional*

**Tabla 4. Resultados de la Afirmación N° 1**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	8	38%
En pocos casos	10	48%
En la mayoría de los casos	3	14%
Siempre	0	0%

**Gráfico 1. Afirmación N° 1**



El 38% de los encuestados considera que la organización no posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos. El 48% opina que en algunos casos existen las políticas mencionadas, y el 14% considera que en casi todos los casos existen las políticas donde se describen los procesos descritos.



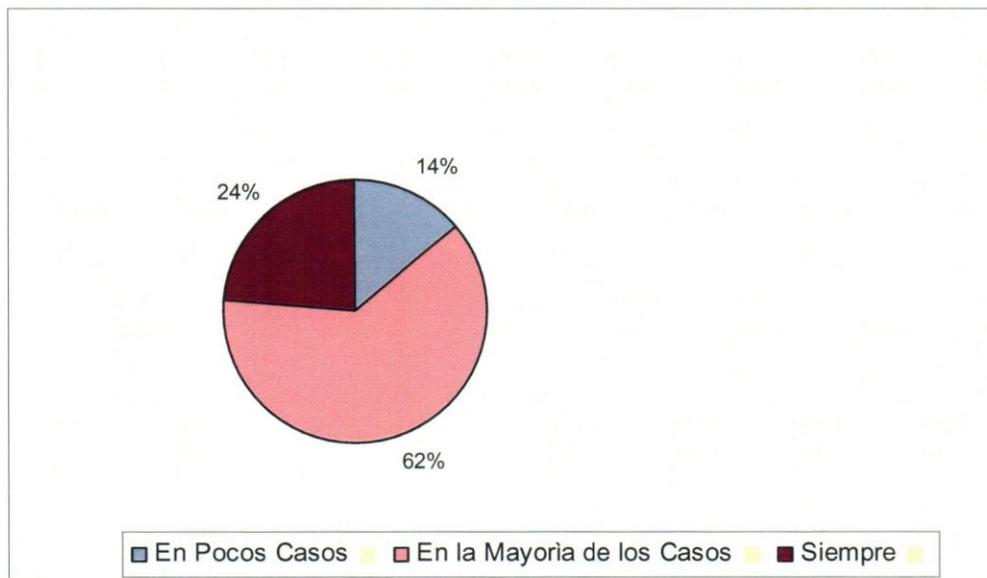
## Afirmación N° 2

*Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición de proyectos*

**Tabla 5. Resultados de la Afirmación N° 2**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	0%
En pocos casos	3	14%
En la mayoría de los casos	13	62%
Siempre	5	24%

**Gráfico 2. Afirmación N° 2**



El 62% de los encuestados considera que los procesos de medición de proyectos están establecidos en la mayoría de los casos, el 24% opina que en todos los casos y el 14% afirma que en pocos casos. E 0% de los encuestados considera que no están establecidos los procesos de medición de proyectos.



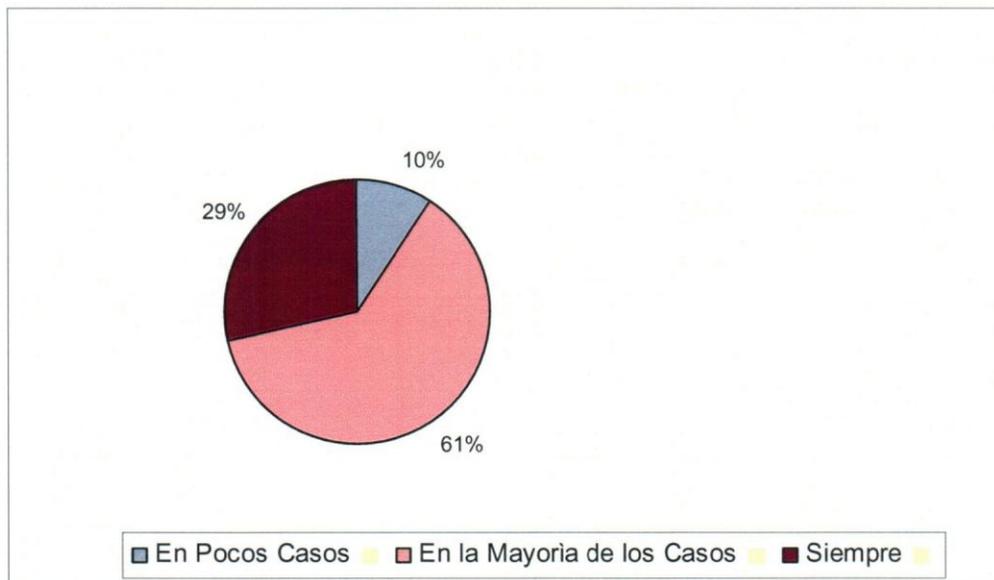
### Afirmación N° 3

*Los procesos de control de iniciación de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

**Tabla 6. Resultados de la Afirmación N° 3**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	0%
En pocos casos	2	10%
En la mayoría de los casos	13	61%
Siempre	6	29%

**Gráfico 3. Afirmación N° 3**



El 61% de los encuestados considera que en la mayoría de los casos están establecidos y son aplicados los procesos de control de iniciación de proyectos. El 29% opina que siempre se aplican los procesos de control de iniciación de proyectos, mientras que el 10% considera que se aplican en pocos casos. El 0% de los encuestados opina que no se aplican dichos procesos.



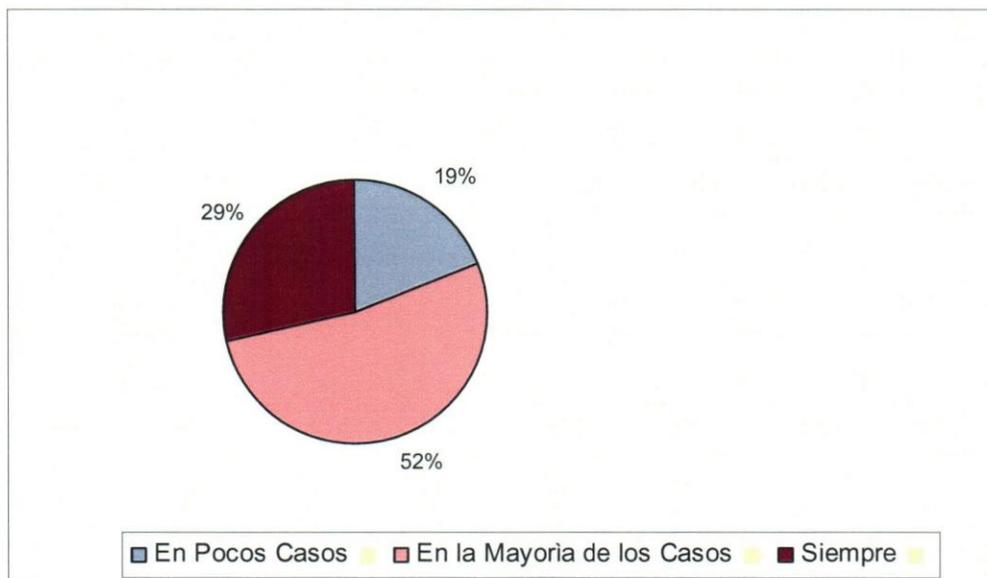
#### Afirmación N° 4

*Su organización captura, analiza y aplica lecciones aprendidas de proyectos pasados*

Tabla 7. Resultados de la Afirmación N° 4

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	0%
En pocos casos	4	19%
En la mayoría de los casos	11	52%
Siempre	6	29%

Gráfico 4. Afirmación N° 4



El 52% de los encuestados considera que si se aplican las lecciones aprendidas de los proyectos pasados en la mayoría de los casos, y el 29% opina que se aplican las lecciones aprendidas siempre. Por el contrario, el 19% afirma que en pocos casos se aplican las lecciones aprendidas de los proyectos pasados, y nadie considera que no se aplican nunca.



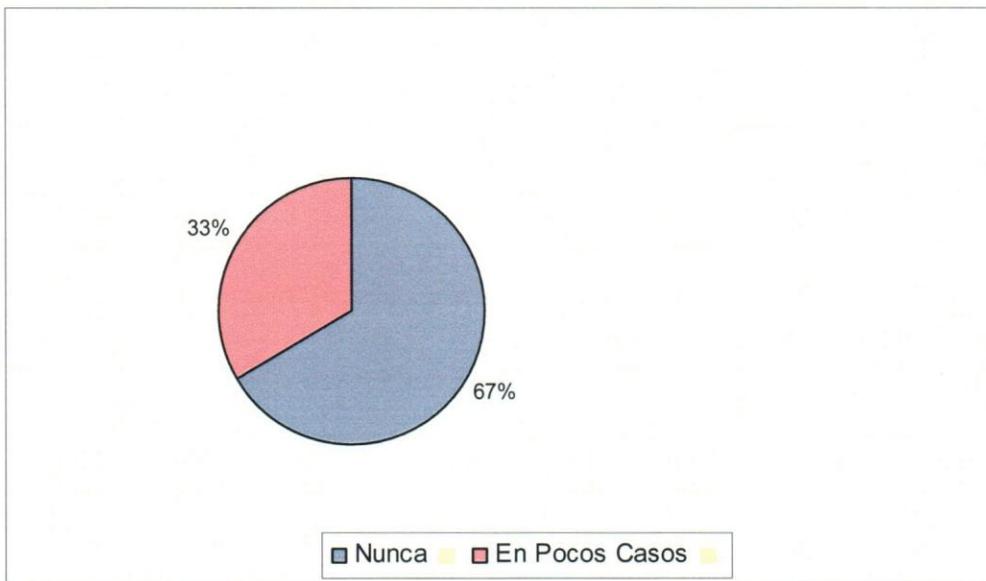
### Afirmación N° 5

*Su organización considera los riesgos durante la selección de los proyectos*

Tabla 8. Resultados de la Afirmación N° 5

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	14	67%
En pocos casos	7	33%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 5. Afirmación N° 5



El 67% de los encuestados opina que la organización no considera los riesgos durante la selección de los proyectos, y el 33% considera que la organización considera los riesgos en pocos casos.



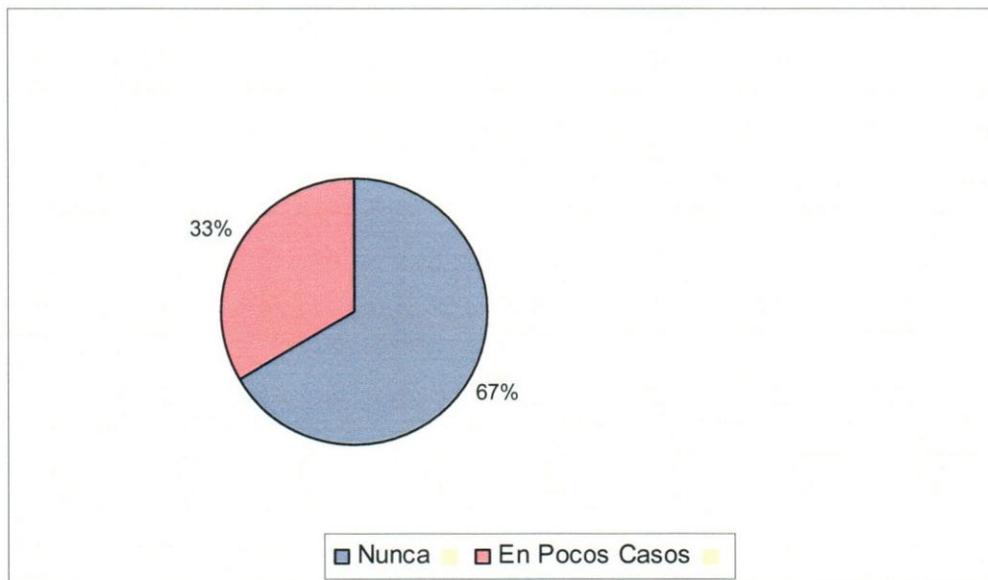
### Afirmación N° 6

*La organización tiene un sistema que provee información para toma de decisiones sobre correcciones en curso y poner fin a proyectos*

**Tabla 9. Resultados de la Afirmación N° 6**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	14	67%
En pocos casos	7	33%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

**Gráfico 6. Afirmación N° 6**



El 67% de los encuestados considera que la organización no posee un sistema que provee información para tomar decisiones sobre correcciones y poner fin a proyectos, y el 33% opina que solo en pocos casos se cuenta con información para tomar este tipo de decisiones.



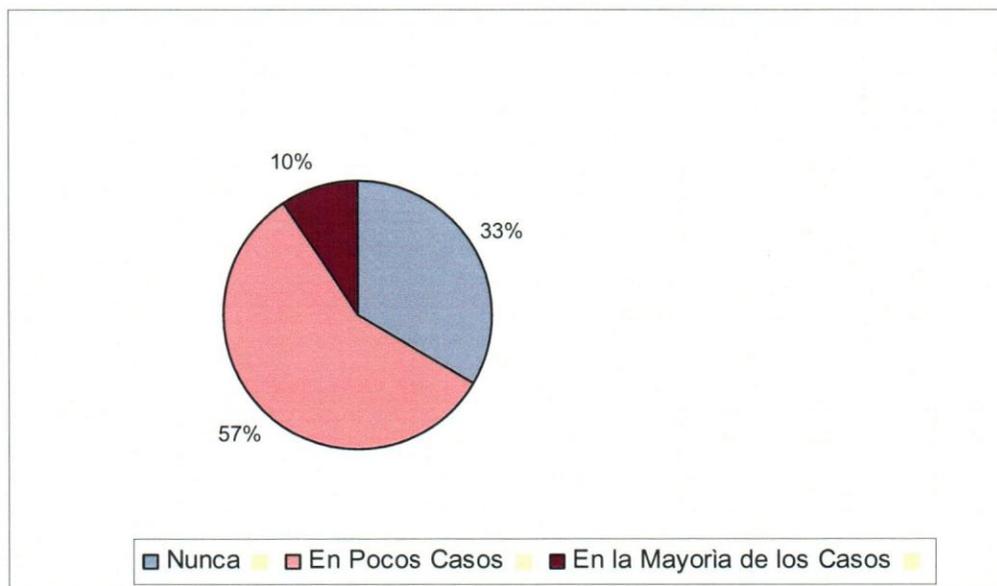
### Afirmación N° 7

*Los procesos de control para la identificación de riesgos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

Tabla 10. Resultados de la Afirmación N° 7

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	7	33%
En pocos casos	12	57%
En la mayoría de los casos	2	10%
Siempre	0	0%

Gráfico 7. Afirmación N° 7



El 57% de los encuestados considera que sólo en pocos casos están establecidos y se aplican los procesos de control para la identificación de riesgos, y el 33% opina que nunca se aplican estos procesos. Sin embargo, existe un 10% que afirma que en la mayoría de los casos se aplican los procesos de control para la identificación de riesgos.



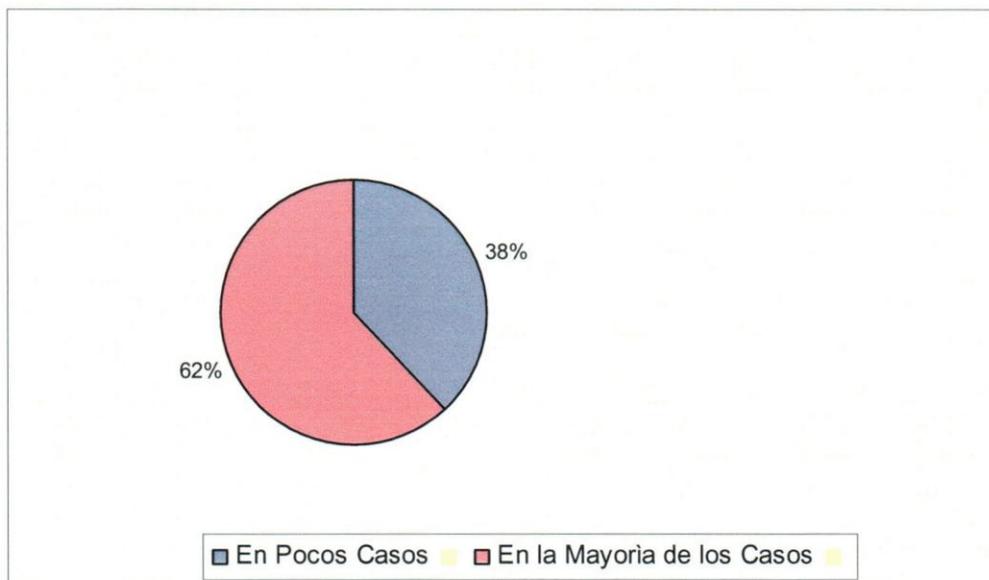
### Afirmación N° 8

*Se miden los problemas en los procesos de iniciación de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora*

**Tabla 11. Resultados de la Afirmación N° 8**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	0%
En pocos casos	8	38%
En la mayoría de los casos	13	62%
Siempre	0	0%

**Gráfico 8. Afirmación N° 8**



El 62% de los encuestados afirma que en la mayoría de los casos se miden los problemas en los procesos de iniciación de proyectos y se implementan los procesos de mejora. Sin embargo, el 38% restante no está de acuerdo con esta afirmación, indicando que sólo aplica en pocos casos.



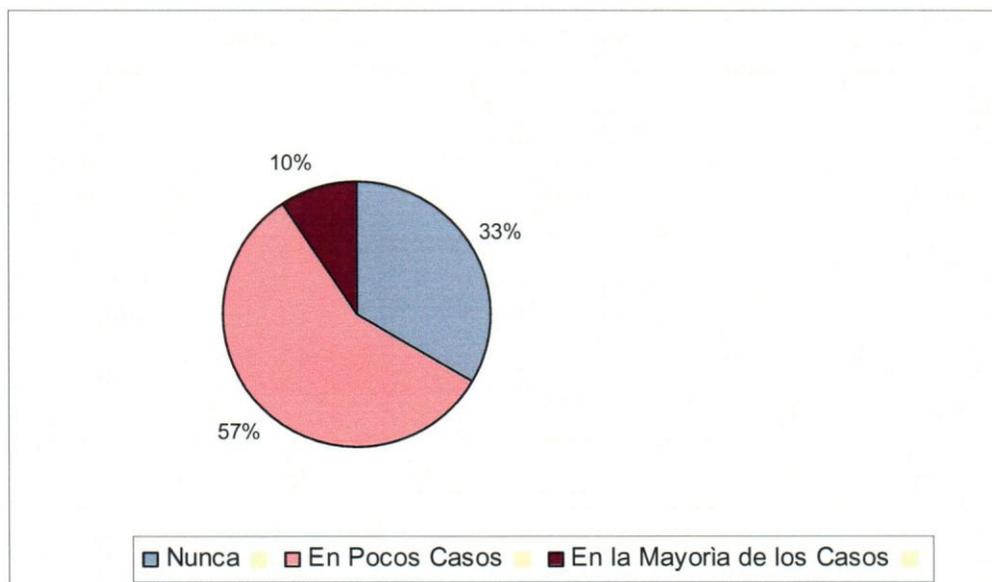
### Afirmación N° 9

*Los proyectos de la organización tienen objetivos claros y medibles tomando en cuenta tiempo, costo y calidad*

Tabla 12. Resultados de la Afirmación N° 9

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	7	33%
En pocos casos	12	57%
En la mayoría de los casos	2	10%
Siempre	0	0%

Gráfico 9. Afirmación N° 9



El 57% de los encuestados afirma que en pocos casos se toma en cuenta el tiempo, costo y calidad al establecer los objetivos de los proyectos, y el 33% opina que nunca se toman en cuenta estos factores para establecer los objetivos de los proyectos. El 10% de los encuestados considera que si se toman en cuenta los factores de tiempo, costo y calidad para establecer los objetivos de los proyectos en la mayoría de los casos.



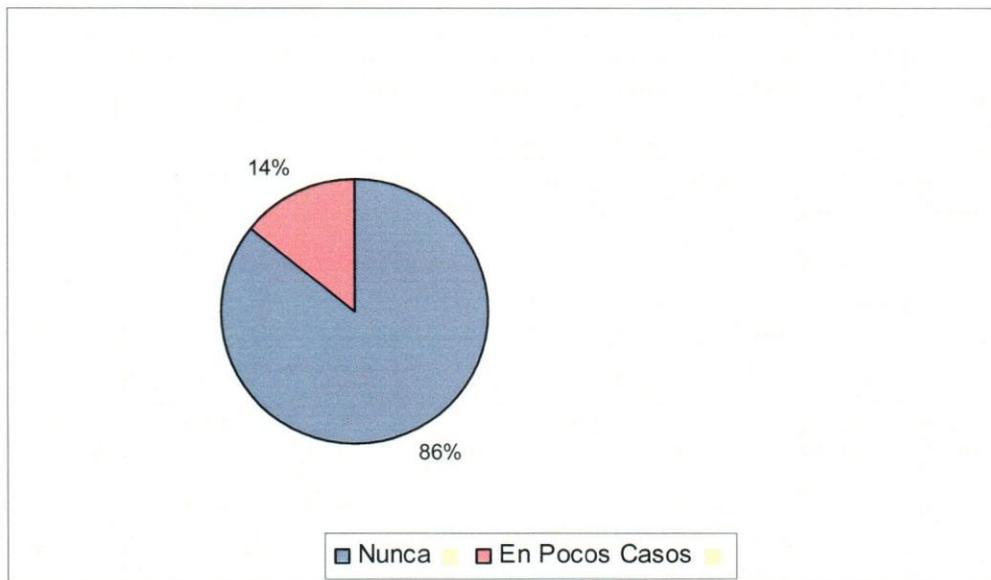
### Afirmación N° 10

*Su organización usa y mantiene un sistema formal de rendimientos para evaluar individuos y equipos de proyectos*

**Tabla 13. Resultados de la Afirmación N° 10**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	18	86%
En pocos casos	3	14%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

**Gráfico 10. Afirmación N° 10**



El 86% de los encuestados afirma que nunca se ha usado un sistema formal de rendimientos para evaluar individuos y equipos de proyectos, y el 14% restante considera que sólo se ha usado en pocos casos.



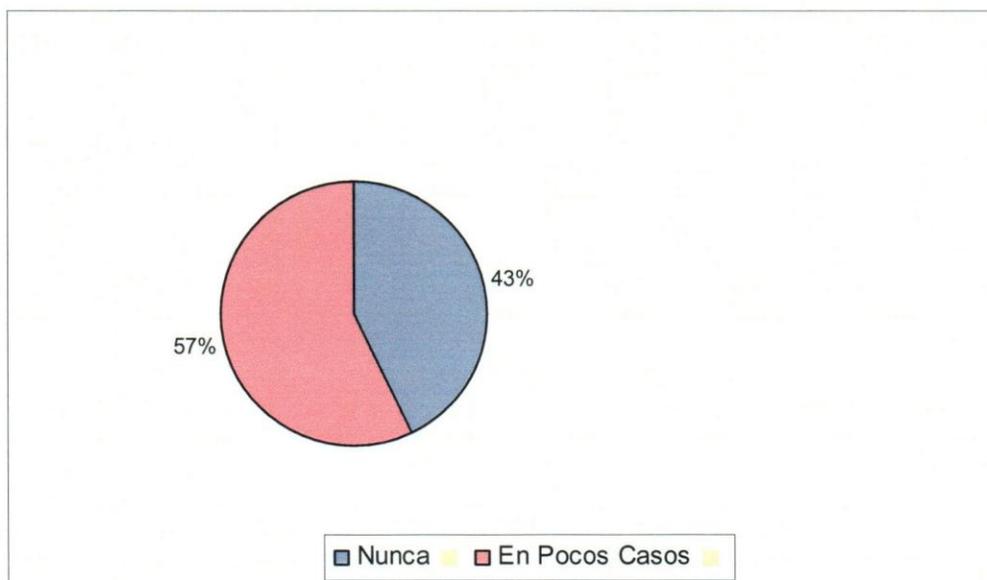
### Afirmación N° 11

*Los procesos de control para la ejecución del plan de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

**Tabla 14. Resultados de la Afirmación N° 11**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	9	43%
En pocos casos	12	57%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

**Gráfico 11. Afirmación N° 11**



El 57% de los encuestados afirma que en pocos casos se aplican los procesos de control para la ejecución del plan de proyectos, y el 43% restante considera que nunca se han aplicado estos procesos.



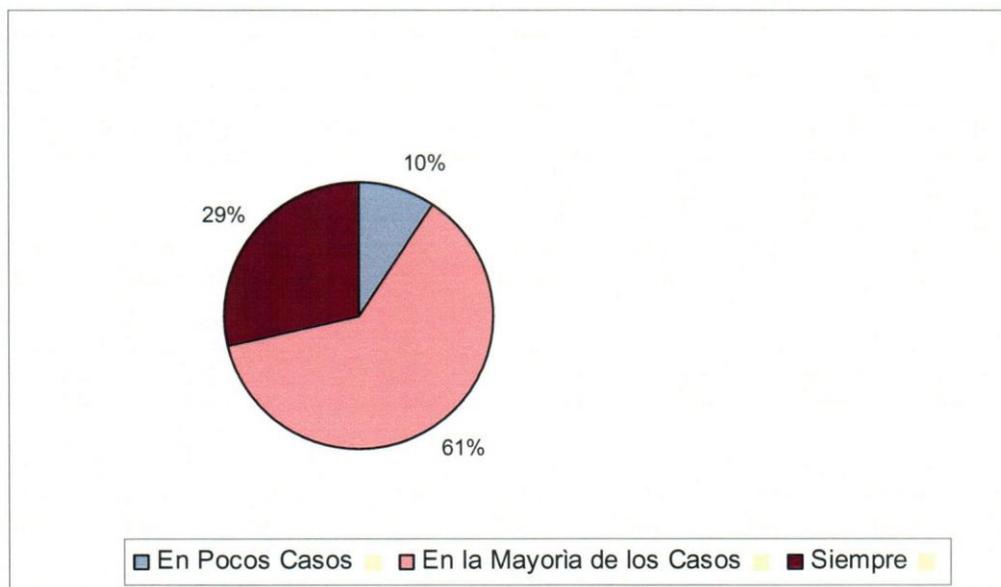
### Afirmación N° 12

*Se miden los problemas en los procesos de desarrollo del cronograma, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora*

Tabla 15. Resultados de la Afirmación N° 12

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	0%
En pocos casos	2	10%
En la mayoría de los casos	13	61%
Siempre	6	29%

Gráfico 12. Afirmación N° 12



El 61% de los encuestados considera que en la mayoría de los casos se miden los problemas en los procesos de desarrollo del cronograma, implementando procesos de mejora. El 29% que indica que esta afirmación ocurre siempre. Únicamente el 10% opina que sólo en pocos casos se aplica esta afirmación.



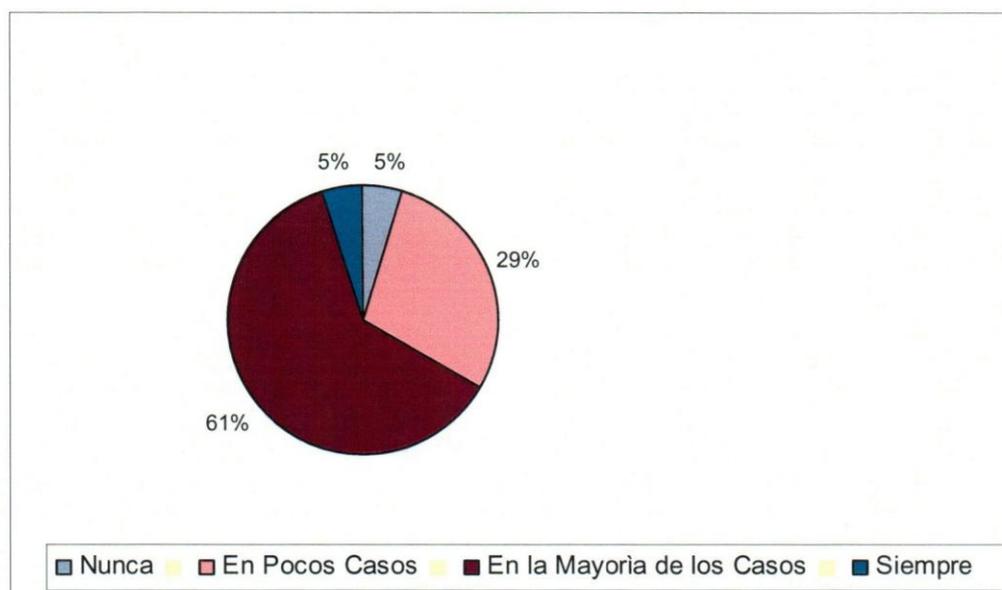
### Afirmación N° 13

*Su organización crea un ambiente de trabajo que incentiva el trabajo en equipo, construye confianza e impulsa al equipo de proyecto a tomar riesgos calculados cuando sea adecuado*

Tabla 16. Resultados de la Afirmación N° 13

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	1	5%
En pocos casos	6	29%
En la mayoría de los casos	13	61%
Siempre	1	5%

Gráfico 13. Afirmación N° 13



El 61% de los encuestados afirma que en la mayoría de los casos se crea un ambiente de trabajo que incentiva el trabajo en equipo y los impulsa a tomar riesgos calculados, y un 5% confirma que esto ocurre siempre. Por el contrario, tenemos un 29% que indica que esto sólo ocurre en pocos casos y un 5% considera que nunca ocurre.



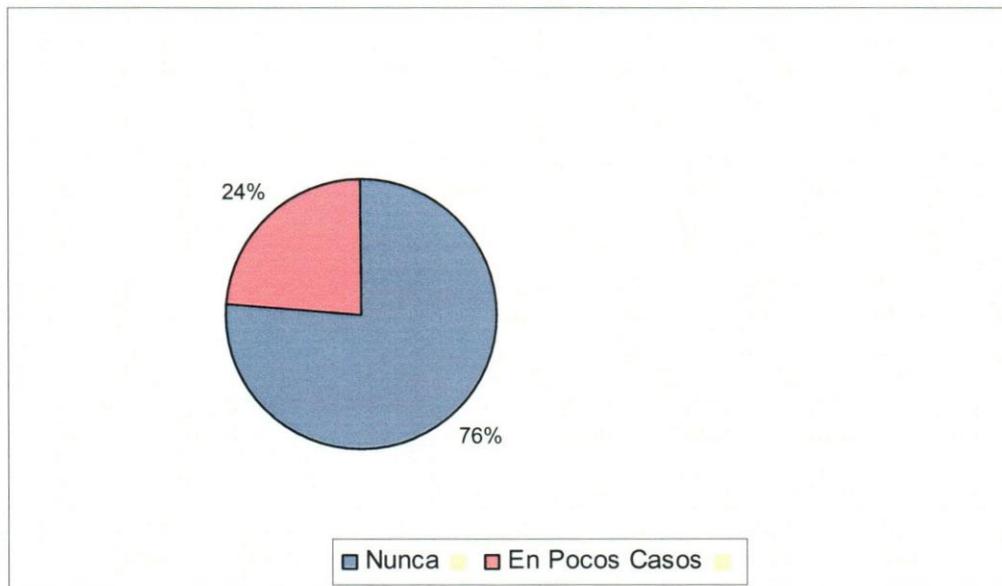
Afirmación N° 14

*La organización analiza el impacto en las metas estratégicas de la variación de la línea base de los proyectos*

Tabla 17. Resultados de la Afirmación N° 14

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	16	76%
En pocos casos	5	24%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 14. Afirmación N° 14



El 76% de los encuestados afirma que sólo en pocos casos se analiza el impacto de la variación de la línea base de los proyectos en las metas estratégicas, y el 24% restante considera que nunca se realiza este análisis.



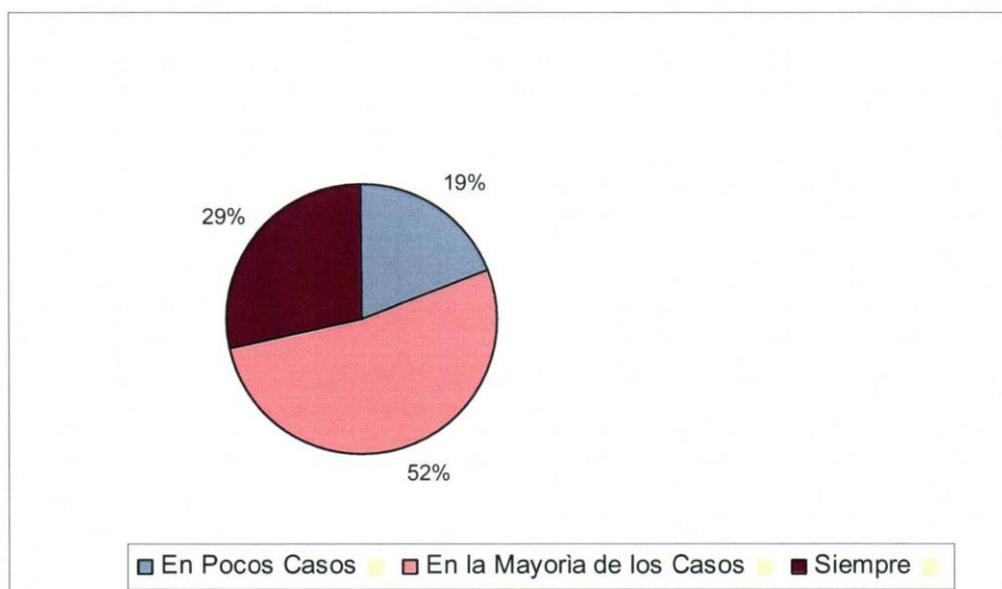
### Afirmación N° 15

*Están establecidos los procesos de control del cronograma de proyectos, y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

Tabla 18. Resultados de la Afirmación N° 15

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	19%
En pocos casos	4	52%
En la mayoría de los casos	11	29%
Siempre	6	0%

Gráfico 15. Afirmación N° 15



El 52% de los encuestados afirma que en la mayoría de los casos se aplican los procesos de control del cronograma de proyectos, así como un 29% considera que siempre se aplican. Contrario a esto, el 19% opina que sólo en pocos casos se aplican estos procesos.



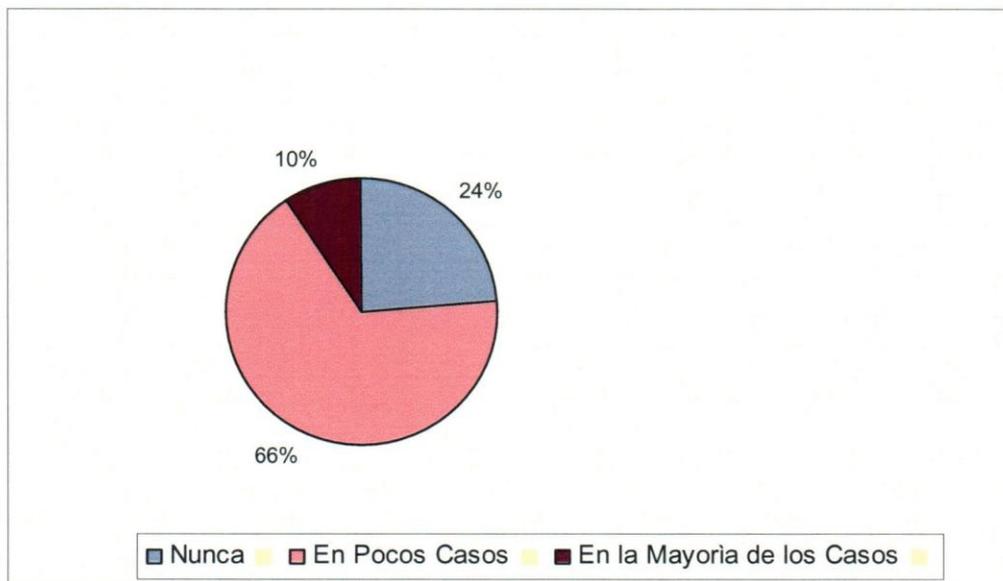
### Afirmación N° 16

*Su organización mide los problemas en los procesos de ejecución del plan de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora*

Tabla 19. Resultados de la Afirmación N° 16

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	5	24%
En pocos casos	14	66%
En la mayoría de los casos	2	10%
Siempre	0	0%

Gráfico 16. Afirmación N° 16



El 66% de los encuestados afirma que sólo en pocos casos se miden los problemas en los procesos de ejecución del plan de proyectos y se implementan los procesos de mejora, y un 24% considera que esto nunca ocurre. Sólo el 10% de los encuestados opina que si se miden los problemas en procesos de ejecución y se implementan procesos de mejora en la mayoría de los casos.



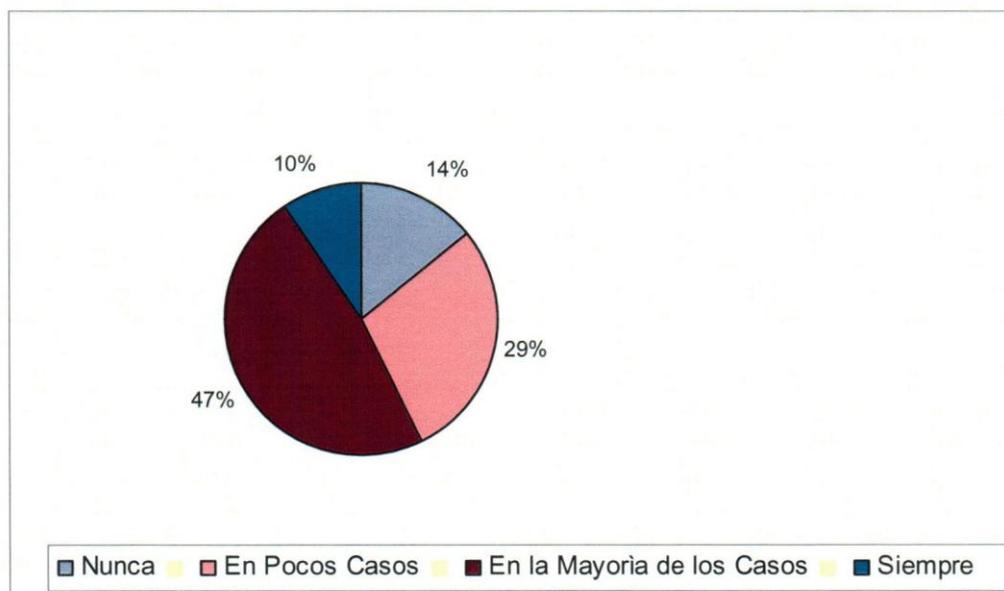
### Afirmación N° 17

*Su organización provee proyectos con adecuada fuerza de trabajo constituida por niveles adecuados de competencia en cada rol presente en el proyecto*

Tabla 20. Resultados de la Afirmación N° 17

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	3	14%
En pocos casos	6	29%
En la mayoría de los casos	10	47%
Siempre	2	10%

Gráfico 17. Afirmación N° 17



El 47% de los encuestados afirma que la organización provee proyectos constituidos por niveles adecuados de competencia en cada rol presente en los mismos en la mayoría de los casos, y un 10% considera que esto ocurre siempre. Por el contrario, el 29% opina que sólo en pocos casos aplica esta afirmación, y el 14% restante indica que nunca aplica.



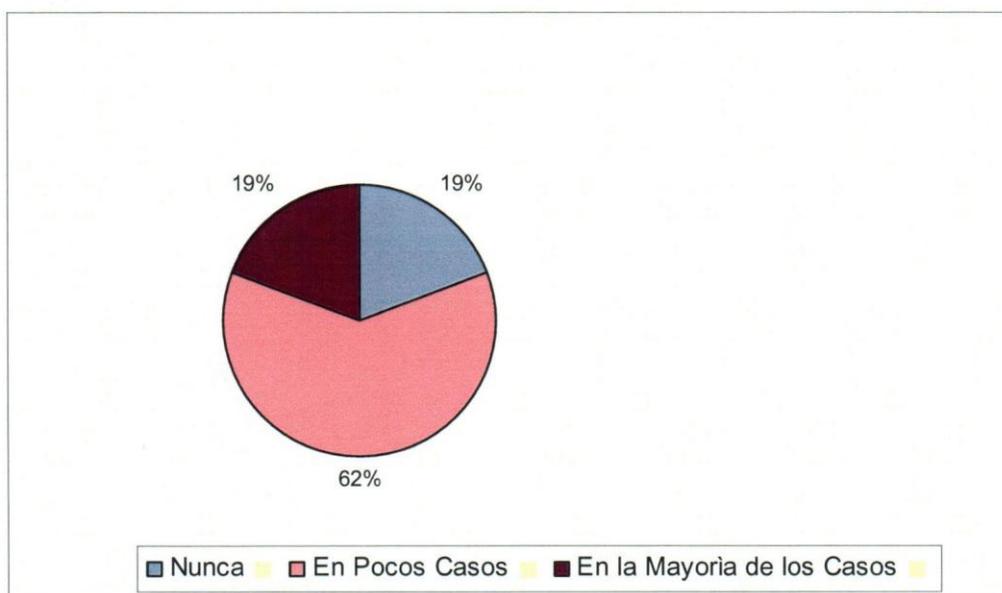
### Afirmación N° 18

*Su organización revisa y define las metas de proyectos para constatar que son consistentes y alcanzables*

Tabla 21. Resultados de la Afirmación N° 18

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	4	19%
En pocos casos	13	62%
En la mayoría de los casos	4	19%
Siempre	0	0%

Gráfico 18. Afirmación N° 18



El 62% de los encuestados considera que sólo en pocos casos la organización revisa las metas de proyectos para constatar que son consistentes y alcanzables, y un 19% indica que nunca se revisan las metas de los proyectos. Sin embargo, existe un 19% que afirma que en la mayoría de los casos aplica esta afirmación en la organización.



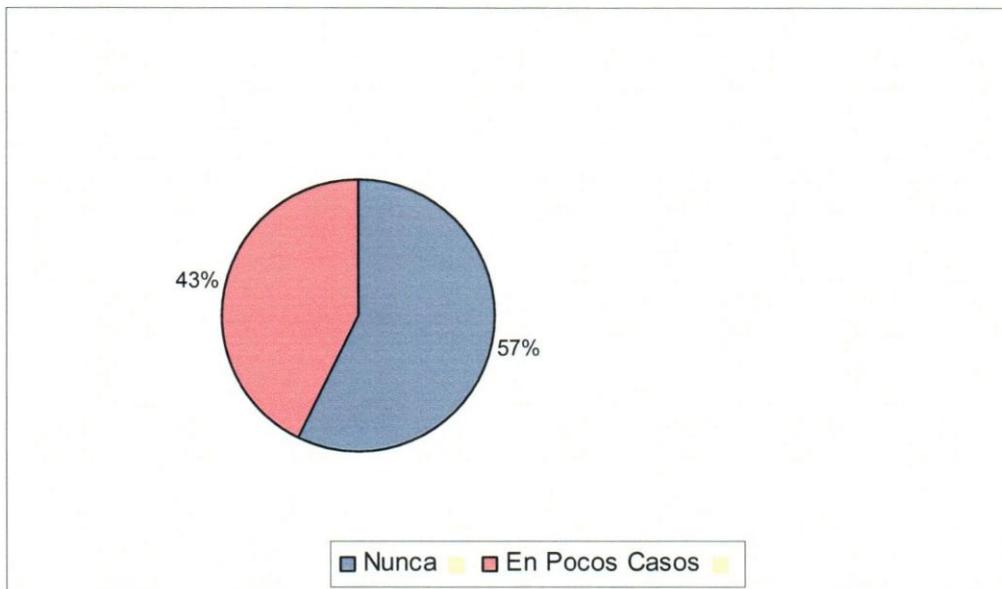
Afirmación N° 19

*Su organización cuenta con procesos establecidos para el control de cambios integrados de proyectos*

Tabla 22. Resultados de la Afirmación N° 19

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	12	57%
En pocos casos	9	43%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 19. Afirmación N° 19



Para el 57% de los encuestados, la organización nunca ha tenido establecidos los procesos para el control de cambios integrados de proyectos, y el 43% restante afirma que sólo en pocos casos se ha tenido en cuenta esta afirmación.



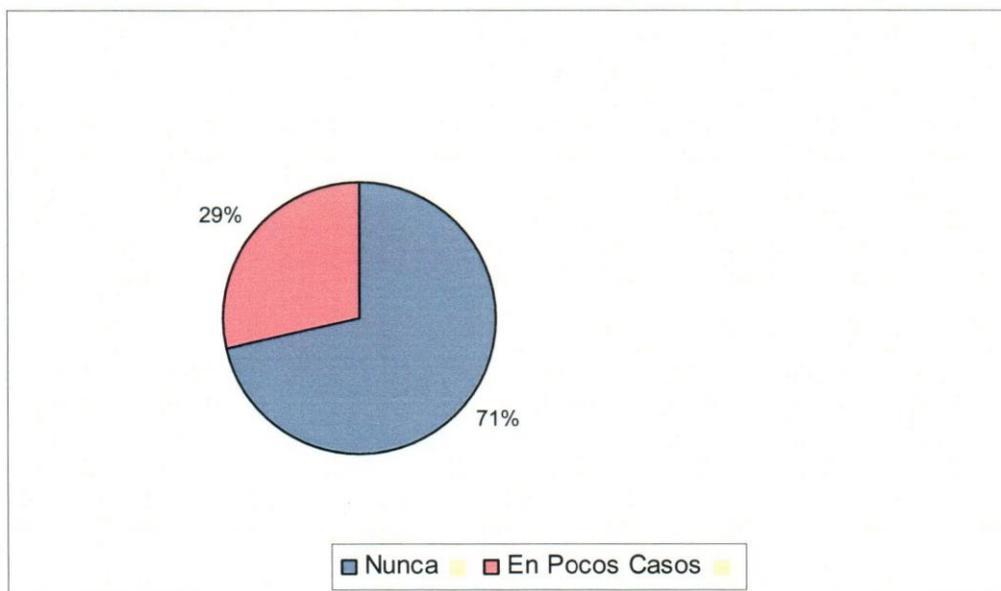
### Afirmación N° 20

*Su organización mide los problemas en los procesos de control de cambios integrados, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora*

Tabla 23. Resultados de la Afirmación N° 20

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	15	71%
En pocos casos	6	29%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 20. Afirmación N° 20



Para el 71% de los encuestados, sólo en pocos casos se miden los problemas en los procesos de control de cambios integrados y se implementan los procesos de mejora, así como el 29% restante afirma que nunca se miden estos problemas ni se implementan procesos de mejora.



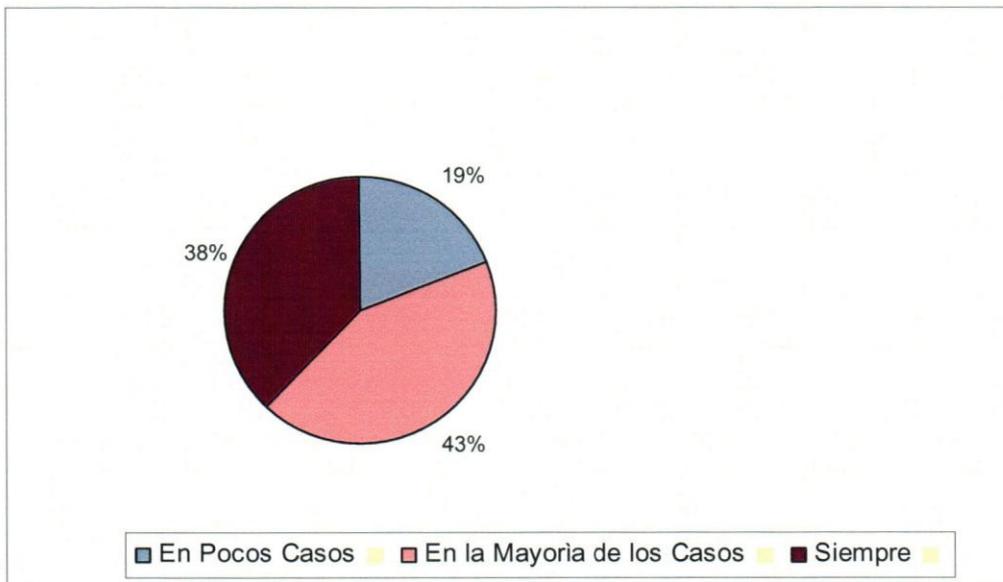
Afirmación N° 21

*La organización establece el rol de gerente de proyecto para todos los proyectos*

Tabla 24. Resultados de la Afirmación N° 21

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	0%
En pocos casos	4	19%
En la mayoría de los casos	9	43%
Siempre	8	38%

Gráfico 21. Afirmación N° 21



Para el 43% de los encuestados, la organización establece el rol de gerente de proyecto en la mayoría de los casos, y el 38% considera que siempre se establece el rol de gerente de proyectos. Sólo el 19% de los casos opina que en pocos casos la afirmación es correcta.



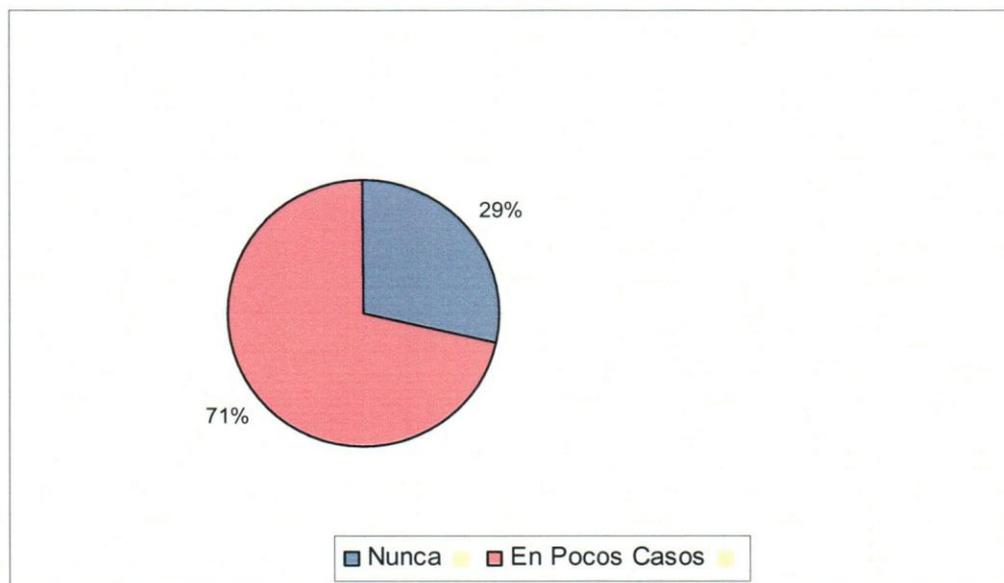
### Afirmación N° 22

*Su organización posee entradas o momentos en que se evalúan y calculan los entregables o productos, de tal forma que se permite la continuidad de los proyectos o su detención*

Tabla 25. Resultados de la Afirmación N° 22

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	6	29%
En pocos casos	15	71%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 22. Afirmación N° 22



El 71% de los encuestados afirma que sólo en pocos casos la organización tiene momentos en los que se evalúan los entregables a fin de permitir o no la continuidad de los proyectos, y el 29% restante opina que nunca se realiza esta evaluación.



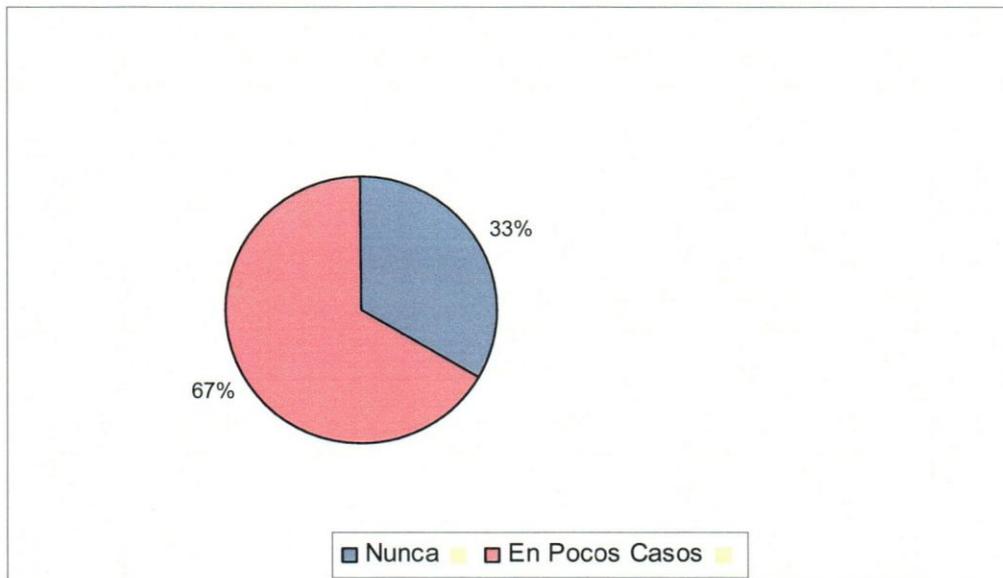
Afirmación N° 23

*Su organización posee procesos establecidos para el control de monitoreo de riesgos en proyectos*

Tabla 26. Resultados de la Afirmación N° 23

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	7	33%
En pocos casos	14	67%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 23. Afirmación N° 23



Para el 67% de los encuestados, sólo en pocos casos se tienen procesos establecidos para el monitoreo de riesgos en proyectos, y el 33% restante afirma que nunca se han tenido establecidos los procesos para el monitoreo de riesgos en proyectos.



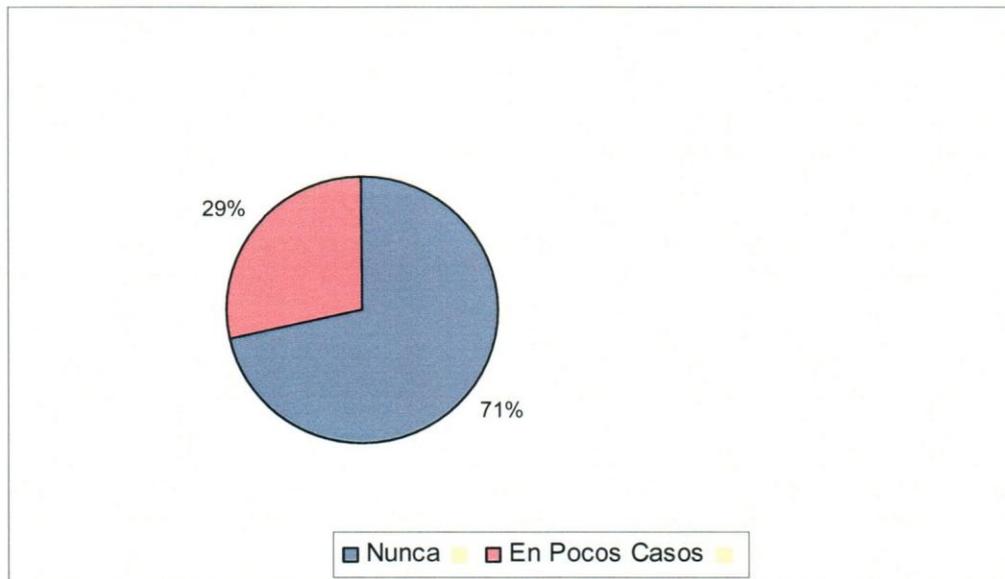
### Afirmación N° 24

*Su organización mide los problemas en los procesos de control y monitoreo de riesgos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora*

Tabla 27. Resultados de la Afirmación N° 24

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	15	71%
En pocos casos	6	29%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 24. Afirmación N° 24



El 71% de los encuestados considera que nunca se miden los procesos de control y monitoreo de riesgos ni se implementan mejoras al respecto, y el 29% restante afirma que sólo en pocos casos se aplica esta afirmación.



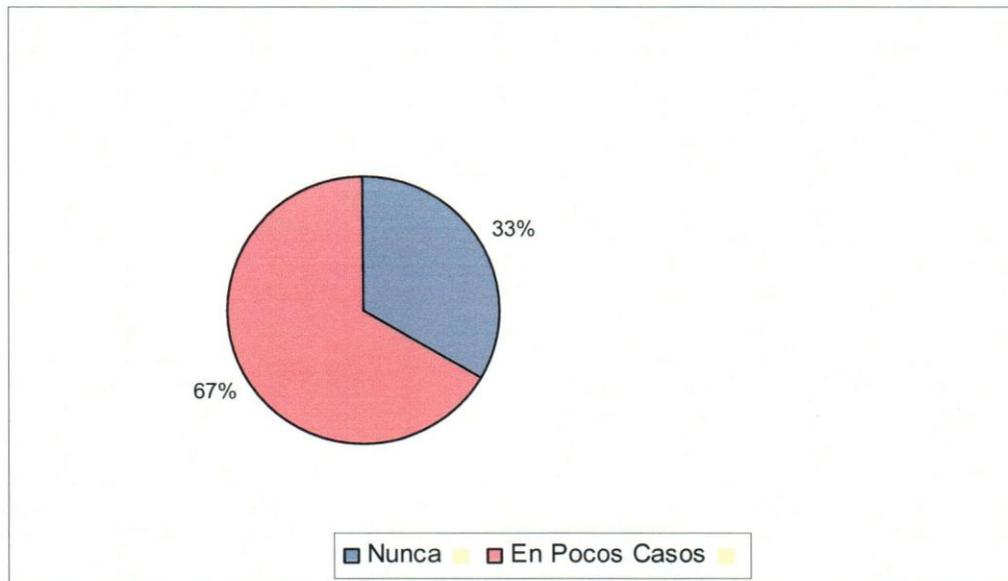
## Afirmación N° 25

*Su organización integra la totalidad de las áreas propuestas en el PMBOK dentro de su metodología en gerencia de proyectos*

Tabla 28. Resultados de la Afirmación N° 25

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	7	33%
En pocos casos	14	67%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 25. Afirmación N° 25



Para el 67% de los encuestados, la organización integra las áreas propuestas por el PMBOK dentro de su metodología en gerencia de proyectos únicamente en pocos casos, y el 33% afirma que esto nunca se aplica en la organización.



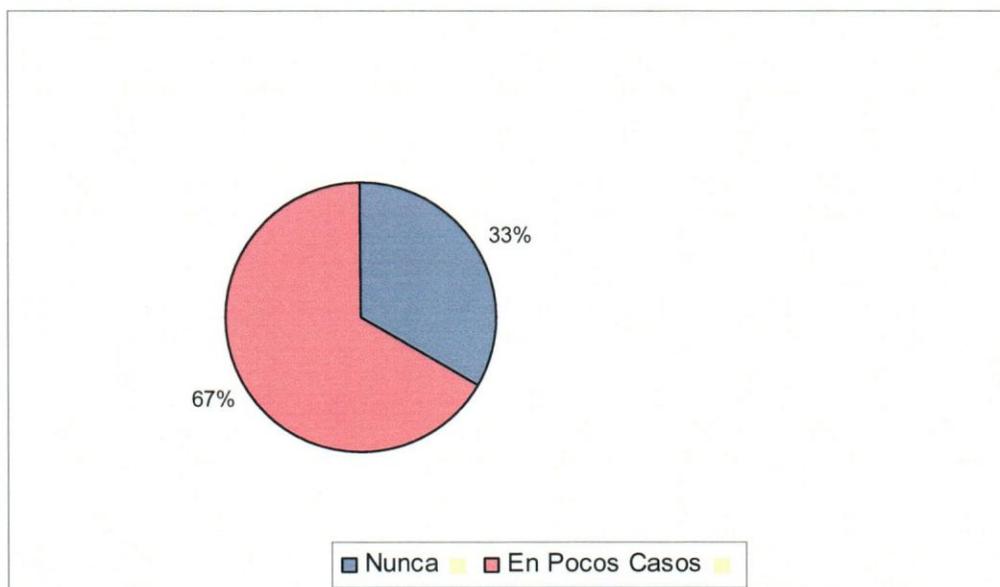
### Afirmación N° 26

*La organización utiliza un proceso de priorización de proyectos para vincularlos directamente con sus metas*

Tabla 29. Resultados de la Afirmación N° 26

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	7	33%
En pocos casos	14	67%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 26. Afirmación N° 26



Para el 67% de los encuestados, la organización utiliza solamente en pocos casos un proceso de priorización de proyectos para vincularlos directamente con sus metas, y el 33% opina que la organización nunca utiliza el proceso de priorización de proyectos.



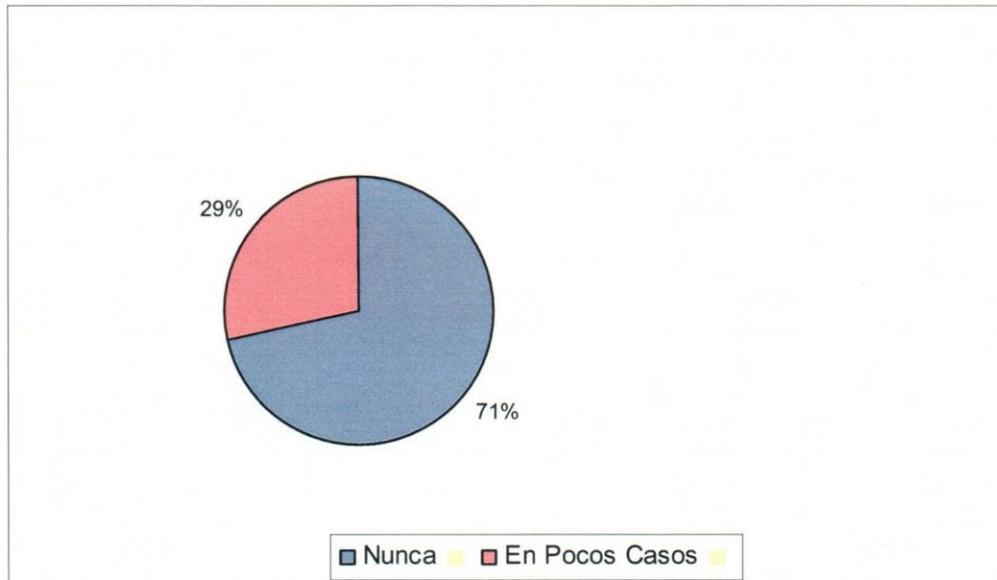
Afirmación N° 27

*Los procesos de control para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

Tabla 30. Resultados de la Afirmación N° 27

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	15	71%
En pocos casos	6	29%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 27. Afirmación N° 27



El 71% de los encuestados afirma que nunca se aplican procesos de control para la duración de actividades de los proyectos y el 29% considera que solamente en pocos casos se aplican dichos procesos.



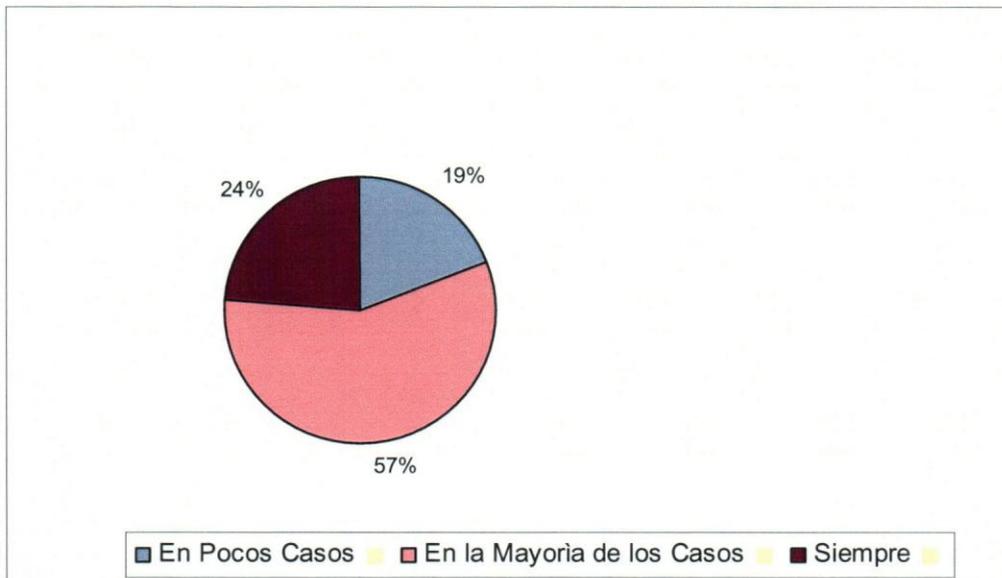
### Afirmación N° 28

*Se miden los problemas en los procesos de reportes de rendimiento, se recolectan las recomendaciones de mejora, y se implementan los procesos de mejora*

**Tabla 31. Resultados de la Afirmación N° 28**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	0	0%
En pocos casos	4	19%
En la mayoría de los casos	12	57%
Siempre	5	24%

**Gráfico 28. Afirmación N° 28**



El 57% de los encuestados opina que en la mayoría de los casos, se miden los problemas en los procesos de reportes de rendimiento y se implementan los procesos de mejora, así como el 24% afirma que siempre se miden los inconvenientes en los reportes de rendimiento. Sin embargo, el 19% restante opina que sólo en pocos casos se cumple con esta afirmación.



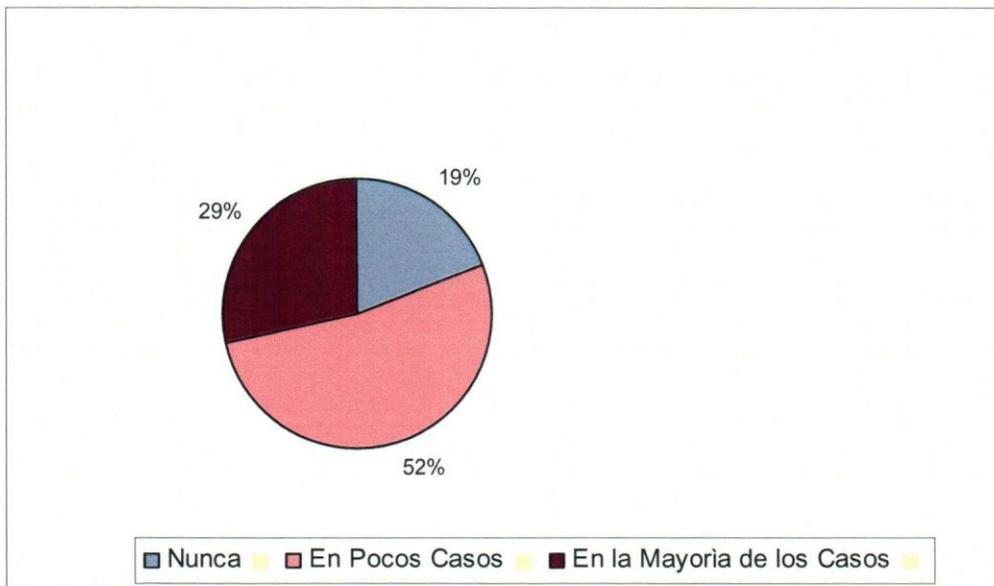
Afirmación N° 29

Los objetivos de los proyectos incluyen metas estratégicas como el costo, tiempo y calidad

Tabla 32. Resultados de la Afirmación N° 29

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	4	19%
En pocos casos	11	52%
En la mayoría de los casos	6	29%
Siempre	0	0%

Gráfico 29. Afirmación N° 29



Para el 52% de los encuestados, únicamente en pocos casos los objetivos de los proyectos incluyen metas estratégicas. El 19% afirma que esto nunca ocurre, y el 29% restante indica que esto ocurre en la mayoría de los casos.



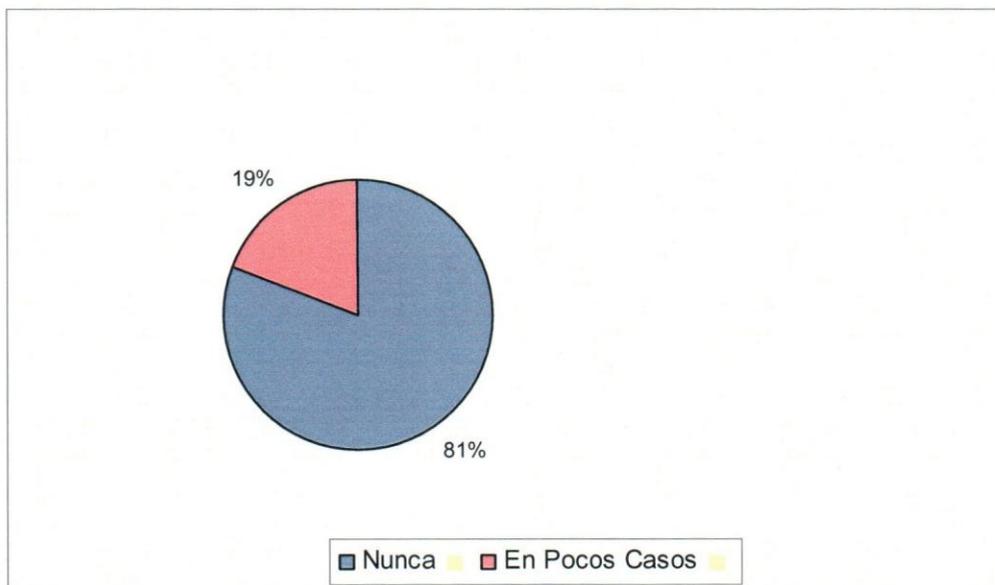
Afirmación N° 30

*Su organización identifica estándares externos contra los cuales compara resultados de las mediciones de rendimiento*

Tabla 33. Resultados de la Afirmación N° 30

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	17	81%
En pocos casos	4	19%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 30. Afirmación N° 30



El 81% de los encuestados afirma que nunca se identifican estándares externos para comparar resultados de las mediciones de rendimiento. El 10% restante opina que solamente en pocos casos se aplica esta afirmación.



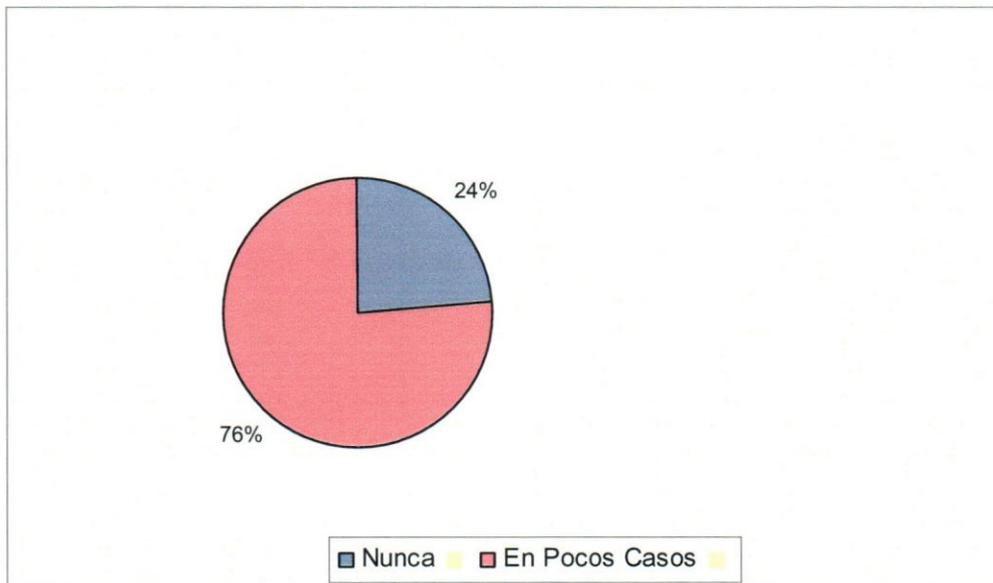
### Afirmación N° 31

*Su organización cuenta con procesos de control para la estimación de costos de proyectos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

**Tabla 34. Resultados de la Afirmación N° 31**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	5	24%
En pocos casos	16	76%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

**Gráfico 31. Afirmación N° 31**



Para el 76% de los encuestados, la organización cuenta con procesos de control para la estimación de costos únicamente en pocos casos, y el 24% restante afirma que la organización no cuenta con dichos procesos.



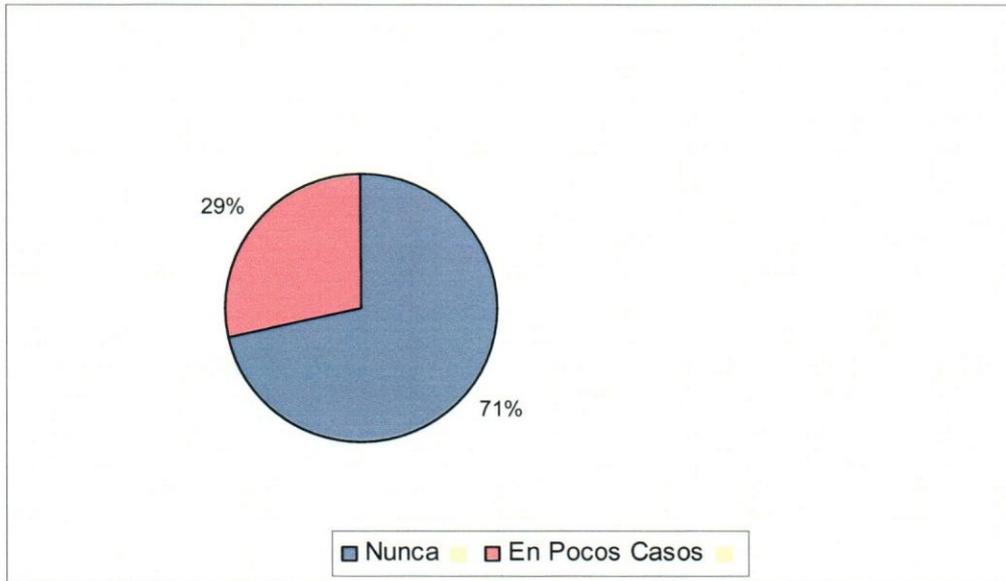
### Afirmación N° 32

*Se miden los problemas en los procesos de selección y/o adquisición del equipo de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejora y se implementan los procesos de mejora*

**Tabla 35. Resultados de la Afirmación N° 32**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	15	71%
En pocos casos	6	29%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

**Gráfico 32. Afirmación N° 32**



El 71% de los encuestados considera que en pocos casos se miden los problemas en los procesos de selección del equipo de proyectos y se implementan los procesos de mejora, el 29% restante afirma que nunca se miden estos problemas ni se implementan procesos de mejora al respecto.



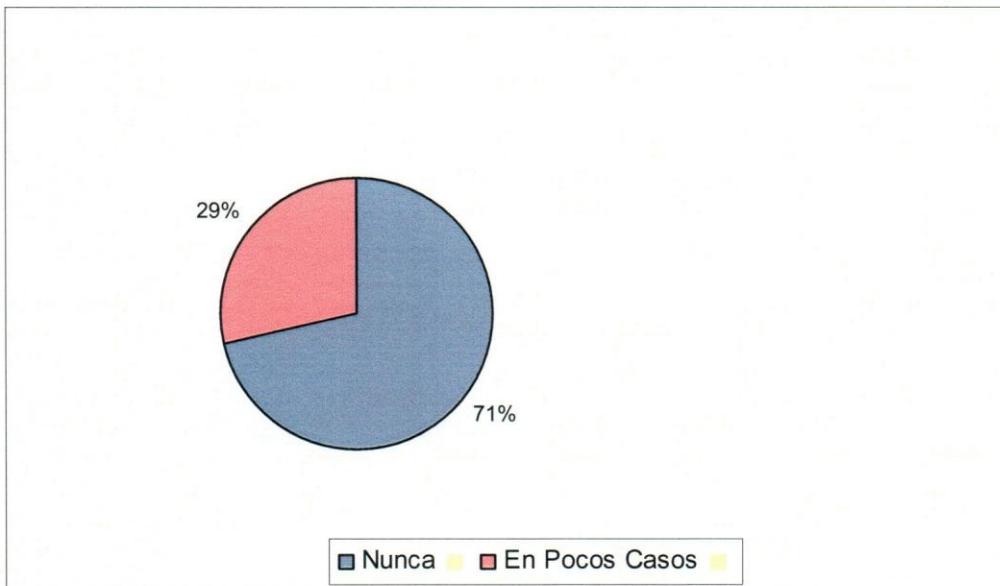
Afirmación N° 33

*Su organización asegura la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización*

Tabla 36. Resultados de la Afirmación N° 33

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	15	71%
En pocos casos	16	29%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 33. Afirmación N° 33



Para el 71% de los encuestados, la organización nunca asegura la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la misma, y el 29% restante afirma que sólo en pocos casos aplica la afirmación en cuestión.



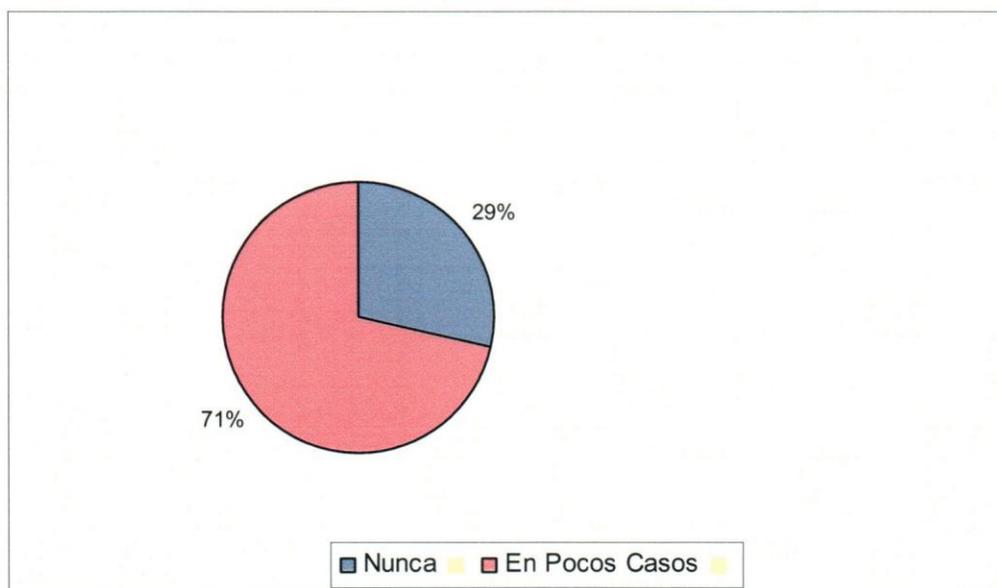
### Afirmación N° 34

*La organización utiliza técnicas de gerencia de riesgos para hacer mediciones y calcular el impacto de los riesgos durante la ejecución de los proyectos*

**Tabla 37. Resultados de la Afirmación N° 34**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	6	81%
En pocos casos	15	19%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

**Gráfico 34. Afirmación N° 34**



El 71% de los encuestados opina que en pocos casos la organización utiliza técnicas de gerencia de riesgos para hacer mediciones y calcular el impacto de los riesgos durante la ejecución de los proyectos. El 29% restante afirma que la organización nunca utiliza las técnicas de gerencia de riesgos.



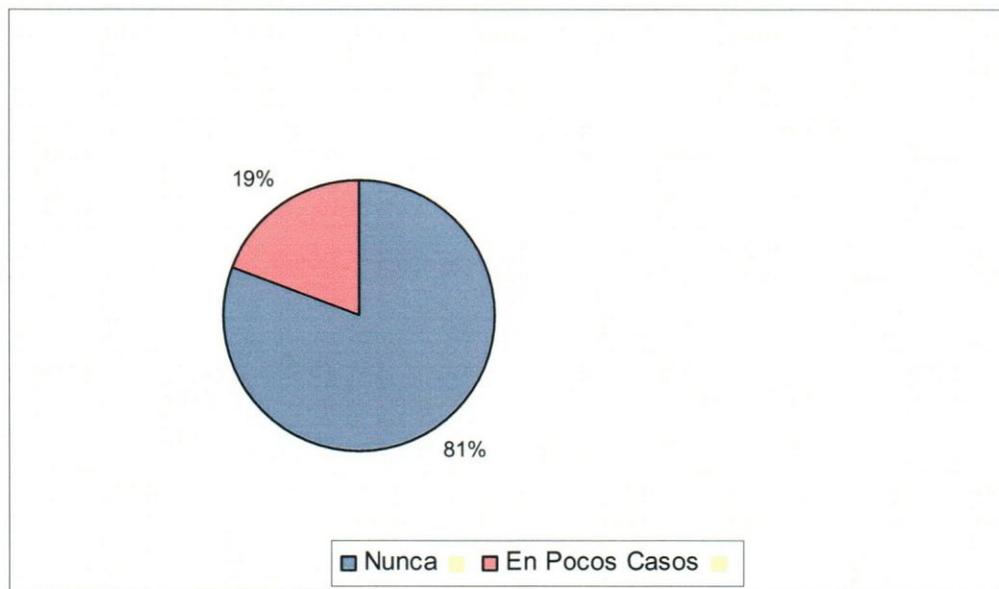
### Afirmación N° 35

*Están establecidos los procesos de control para la selección y/o adquisición del personal de proyectos, y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

Tabla 38. Resultados de la Afirmación N° 35

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	17	81%
En pocos casos	4	19%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 35. Afirmación N° 35



El 81% de los encuestados considera que no están establecidos ni son aplicados los procesos para la selección del equipo de proyectos, y el 19% restante opina que sólo en pocos casos se aplican dichos procesos.



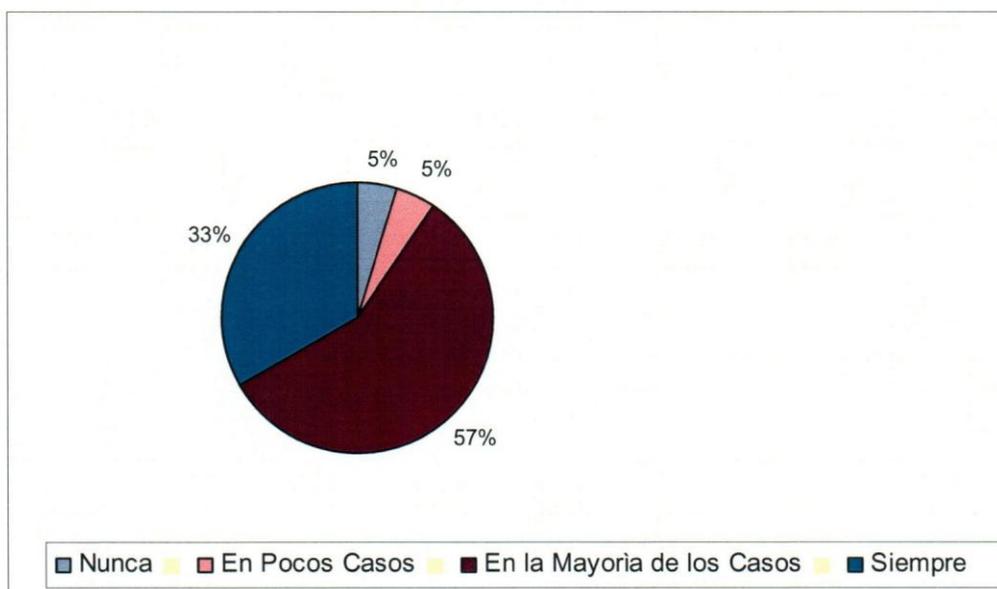
Afirmación N° 36

*Su organización cuantifica y distribuye las lecciones aprendidas de los proyectos*

Tabla 39. Resultados de la Afirmación N° 36

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	1	5%
En pocos casos	1	5%
En la mayoría de los casos	12	57%
Siempre	7	33%

Gráfico 36. Afirmación N° 36



El 57% de los encuestados considera que en la mayoría de los casos la organización cuantifica y distribuye las lecciones aprendidas de los proyectos, y un 33% opina que la organización siempre cuantifica y distribuye las lecciones aprendidas de los proyectos. Únicamente el 5% de los encuestados afirma que nunca se cuantifica y distribuye las lecciones aprendidas de los proyectos y el 5% restante opina que solamente en pocos casos aplica esta afirmación.



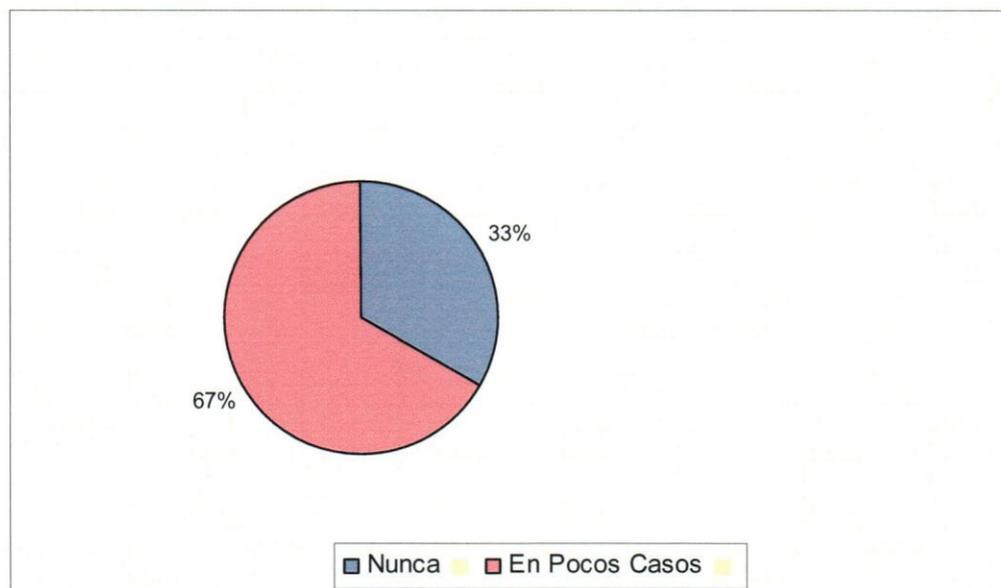
### Afirmación N° 37

*Su organización establece y usa modelos matemáticos para la planificación y replanificación*

Tabla 40. Resultados de la Afirmación N° 37

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	15	33%
En pocos casos	16	67%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 37. Afirmación N° 37



Para el 67% de los encuestados, la organización establece y usa modelos matemáticos para la planificación y replanificación únicamente en pocos casos, y para el 33% restante, la organización nunca utiliza estos modelos matemáticos para planificación y replanificación.



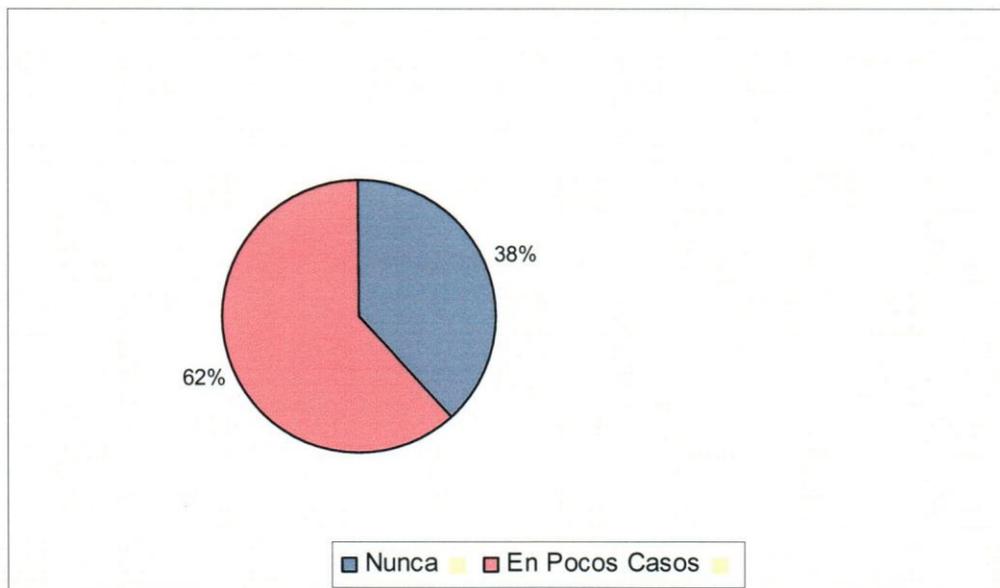
Afirmación N° 38

*Su organización posee un enfoque o metodología, valuación, formato y significado para cada métrica*

Tabla 41. Resultados de la Afirmación N° 38

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	8	38%
En pocos casos	13	62%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 38. Afirmación N° 38



El 62% de los encuestados opina que la organización posee en pocos casos una metodología, valuación, formato y significado para cada métrica, y el 38% restante opina que la organización no cuenta con lo descrito en la afirmación.



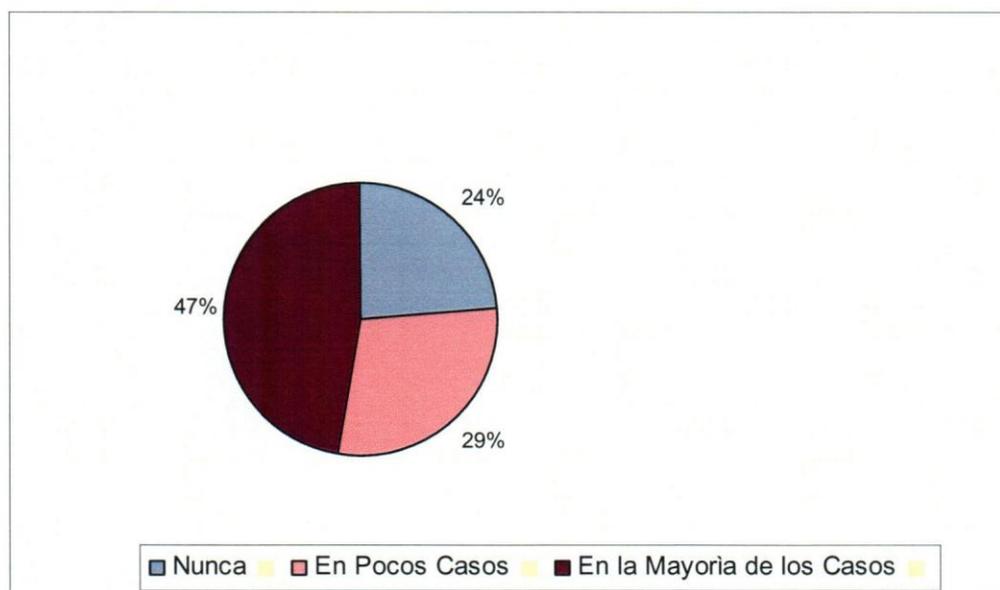
### Afirmación N° 39

*Los procesos para el control de reportes de rendimiento en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos*

**Tabla 42. Resultados de la Afirmación N° 39**

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	5	24%
En pocos casos	6	29%
En la mayoría de los casos	10	47%
Siempre	0	0%

**Gráfico 39. Afirmación N° 39**



El 29% de los encuestados afirma que en pocos casos se aplican procesos para el control de reportes de rendimiento, así como un 24% opina que nunca se aplican. Por otro lado, el 47% restante opina que si se aplican estos procesos en la mayoría de los casos.



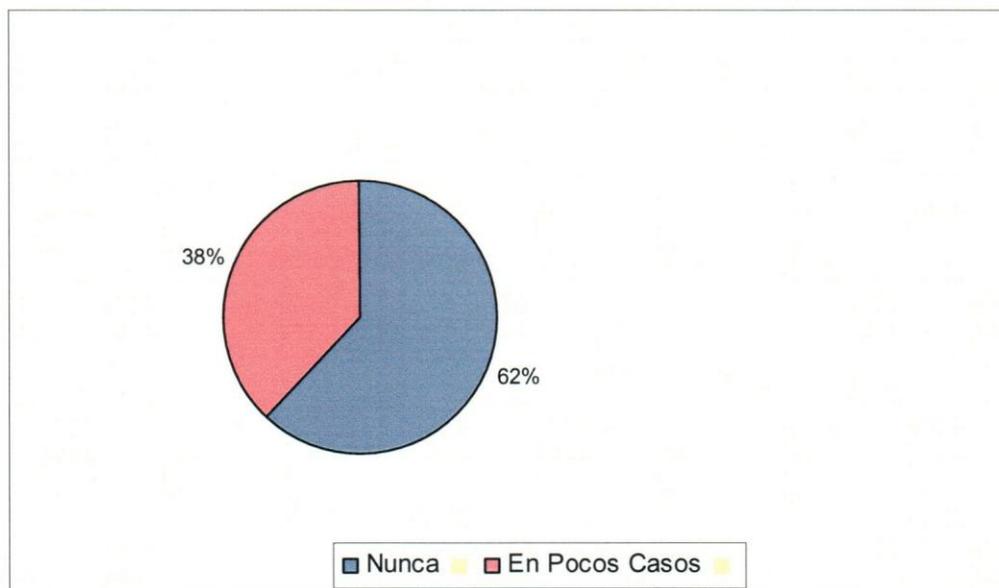
### Afirmación N° 40

*Su organización aplica la técnica de Benchmarking para mejorar continuamente el rendimiento de proyectos*

Tabla 43. Resultados de la Afirmación N° 40

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Nunca	13	62%
En pocos casos	8	38%
En la mayoría de los casos	0	0%
Siempre	0	0%

Gráfico 40. Afirmación N° 40



Para el 62% de los encuestados, la organización nunca aplica la técnica del Benchmarking para mejorar continuamente el rendimiento de proyectos, y el 38% restante opina que la organización sólo aplica la técnica de Benchmarking en pocos casos.



A continuación se agrupan las afirmaciones por categoría y se realizan los cálculos pertinentes para obtener el porcentaje de cada etapa del modelo OPM3: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua

La tendencia se obtiene del resultado de multiplicar los porcentajes obtenidos en cada pregunta por el porcentaje que representa cada opción. Por ejemplo, para la primera pregunta se tiene:

$$Tendencia = 38*0,25 + 48*0,50 + 14*0,75 + 0*1 = 44,05$$

El peso real se obtiene como resultado de multiplicar la tendencia por 10%, que representa el valor de cada pregunta. Por ejemplo, para la primera pregunta se tiene:

$$Peso Real: 44,05*10/100 \cong 4\%$$



Afirmaciones N° 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33 y 37 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Estandarización.

Tabla 44. Estandarización

Pregunta	Nunca (25%)	En pocos casos (50%)	En la mayoría de los casos (75%)	Siempre (100%)	Tendencia (%)	Peso Real (%)
1	38	48	14	0	44,05	4
5	67	33	0	0	33,33	3
9	33	57	10	0	44,05	4
13	5	29	61	5	66,67	7
17	14	29	47	10	63,10	6
21	0	19	38	38	79,76	8
25	33	67	0	0	41,67	4
29	19	52	29	0	52,38	5
33	71	29	0	0	32,14	3
37	33	67	0	0	41,67	4
					<b>Total</b>	<b>50%</b>



Afirmaciones N° 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34 y 38 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Medición.

Tabla 45. Medición

Pregunta	Nunca (25%)	En pocos casos (50%)	En la mayoría de los casos (75%)	Siempre (100%)	Tendencia (%)	Peso Real (%)
2	0	14	62	24	77,38	8
6	67	33	0	0	33,33	3
10	86	14	0	0	28,57	3
14	76	24	0	0	30,95	3
18	19	62	19	0	50,00	5
22	29	71	0	0	42,86	4
26	33	67	0	0	41,67	4
30	81	19	0	0	29,76	3
34	29	71	0	0	42,86	4
38	38	62	0	0	40,48	4
					<b>Total</b>	<b>42%</b>



Afirmaciones N° 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35 y 39 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Control.

Tabla 46. Control

Pregunta	Nunca (25%)	En pocos casos (50%)	En la mayoría de los casos (75%)	Siempre (100%)	Tendencia (%)	Peso Real (%)
3	0	10	61	29	79,76	8
7	33	57	10	0	44,05	4
11	43	57	0	0	39,29	4
15	0	19	52	29	77,38	8
19	57	43	0	0	35,71	4
23	33	67	0	0	41,67	4
27	71	29	0	0	32,14	3
31	24	76	0	0	44,05	4
35	81	19	0	0	29,76	3
39	24	29	47	0	55,95	6
					<b>Total</b>	<b>48%</b>



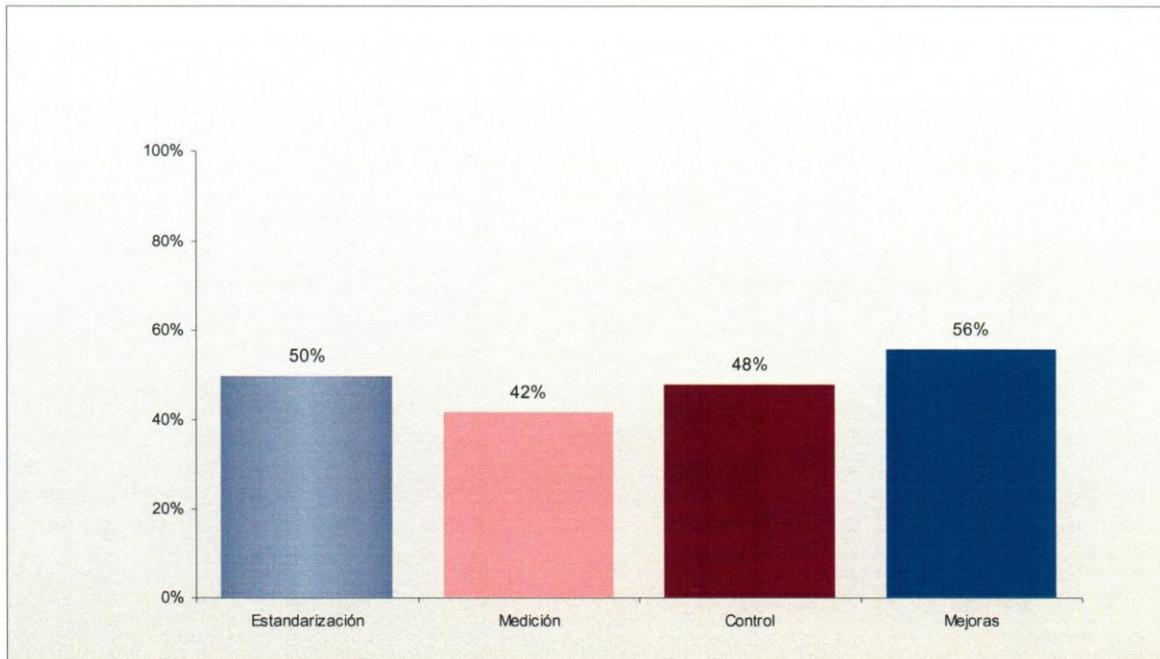
Afirmaciones N° 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36 y 40 miden el grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos durante la etapa de Mejora Continua:

Tabla 47. Mejora Continua

Pregunta	Nunca (25%)	En pocos casos (50%)	En la mayoría de los casos (75%)	Siempre (100%)	Tendencia (%)	Peso Real (%)
4	0	19	52	29	77,38	8
8	0	28	62	0	65,48	7
12	0	10	61	29	79,76	8
16	24	66	10	0	46,43	5
20	71	29	0	0	32,14	3
24	71	29	0	0	32,14	3
28	0	19	57	24	76,19	8
32	71	29	0	0	32,14	3
36	5	5	57	33	79,76	8
40	62	38	0	0	34,52	3
					Total	<b>56%</b>



Gráfico 41. Porcentaje por etapa del modelo OPM3



Según los porcentajes obtenidos, y la Tabla 3. Valor Porcentual-Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, se observan los siguientes resultados:

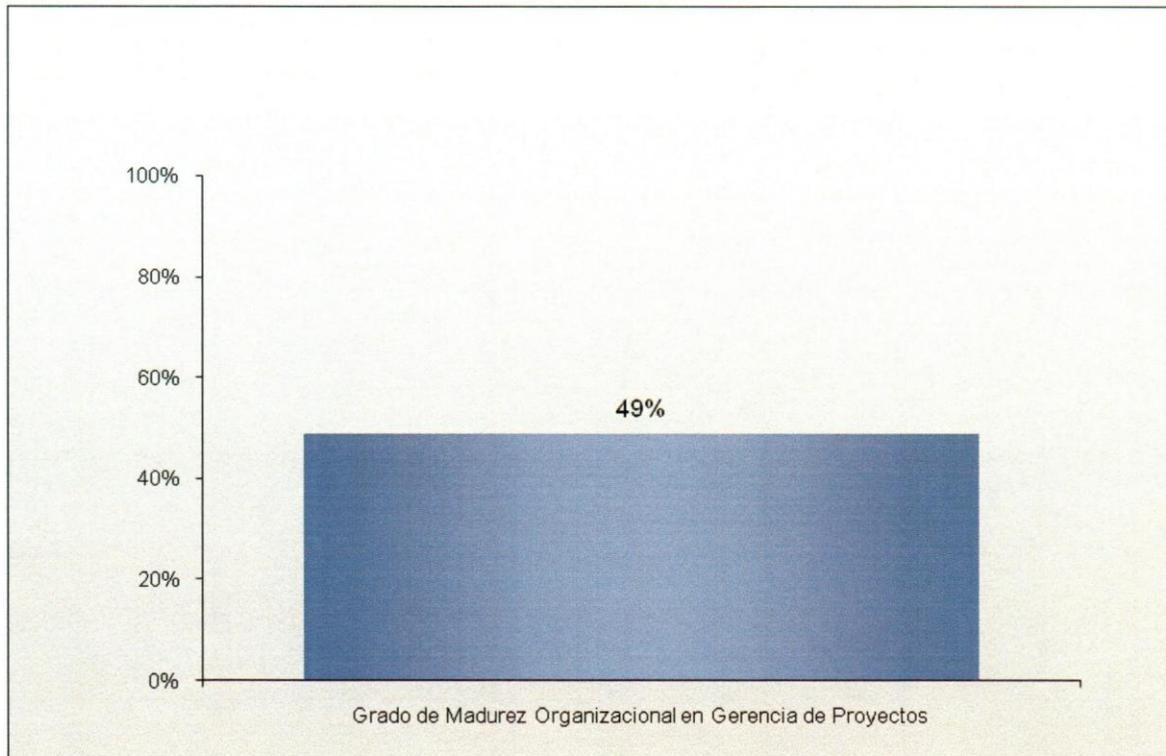
Tabla 48. Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Objeto de Estudio

Etapa OPM3	Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos
Estandarización	Intermedia – Baja
Medición	Intermedia – Baja
Control	Intermedia – Baja
Mejora Continua	Intermedia – Alta



En base a la Tabla 48, obtenemos entonces el Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Estudio, mostrado en la siguiente gráfica:

**Gráfico 42. Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Objeto de Estudio**





## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos podemos concluir lo siguiente:

Actualmente la gerencia objeto de estudio no posee procesos estándares para la realización de proyectos, ni para el seguimiento o control de los mismos. Pese a que fueron identificadas algunas de las mejores prácticas propuestas por el PMI en su manual OPM3, es importante destacar la total ausencia de otras mejores prácticas tales como las relacionadas con el control de cambios integrados, identificación y monitoreo de riesgos, control para estimaciones de costos, selección y adquisición del personal de proyectos, planificación de ejecución de proyectos y políticas organizacionales en gerencia de proyectos, entre las más destacadas.

El grado de cumplimiento de cada uno de los procesos es:

- Proceso de Estandarización 50%, es decir, un grado de cumplimiento Intermedio-Bajo.
- Proceso de Medición 42%, es decir, un grado de cumplimiento Intermedio-Bajo.
- Proceso de Control: 48%, es decir, un grado de cumplimiento Intermedio-Bajo.
- Proceso de Mejora Continua: 56%, es decir, un grado de cumplimiento Intermedio-Alto.

Al analizar detalladamente los valores antes mostrados, referidos al grado de cumplimiento de cada uno de los procesos, se observa que los procesos de mejora continua tienen mayor grado de cumplimiento, seguido por el proceso de



estandarización, control y medición. Se observa que no existe una secuencia lógica de madurez tal y como lo recomienda OPM3.

La Gerencia objeto de Estudio ha alcanzado un Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de 49% con respecto a sus capacidades para la administración de procesos y proyectos, es decir, un grado de cumplimiento Intermedio-Bajo.

El nivel de madurez que se muestra indica que a la empresa evaluada le falta desarrollar el 51% de los procesos necesarios para ser considerada una organización completamente estructurada y madura con respecto al uso adecuado de la gestión por procesos y las mejores prácticas. Se observa que la organización consigue ejecutar ciertos procesos y lograr sus objetivos mejorando continuamente en un nivel Intermedio-Alto. Sin embargo, la capacidad de estandarización, medición y control de sus acciones se encuentra en un nivel Intermedio-Bajo, lo cual permite que se emprendan acciones de mejora con el objetivo de alcanzar niveles superiores de madurez, repercutiendo de manera directa en la consecución de mejores proyectos.

## **2. Recomendaciones**

En esta sección se presentan sugerencias para establecer las acciones a tomar a fin que la gerencia objeto de estudio de Seguros Constitución C.A. identifique de manera precisa las debilidades que posee actualmente en gerencia de proyectos a nivel organizacional, y eleve su estado actual de madurez en gerencia de proyectos, con base en las mejores prácticas del OPM3.

A continuación se emiten algunas recomendaciones en aras de aumentar el actual grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos:



- Establecer políticas donde se describan los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional, en todas las áreas de conocimiento. Esto se puede realizar siguiendo los siguientes pasos:
  - a. Escribir el proceso conocido
  - b. Planificar el mejoramiento identificando actividades críticas
  - c. Ejecutar y vigilar la mejora
  - d. Revisar los resultados
  - e. Expandir el uso del proceso estándar
  - f. Mantener y usar la documentación

Esto se necesita particularmente para los procesos de selección y adquisición del personal de proyectos, planificación de ejecución de proyectos, identificación y monitoreo de riesgos, control para estimaciones de costos y control de cambios integrados, áreas donde se consiguieron mayores deficiencias. Esto permitirá establecer un protocolo de acción a la hora de iniciar cualquier proceso.

- Reforzar el equipo de la Gerencia de Proyectos, recientemente implementada, desarrollando programas de entrenamiento estructurado y continuo, así como otros programas de educación orientados a fortalecer el uso de las áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos, haciendo especial énfasis en la gerencia de riesgos y de costos, áreas en las que se encontró mayor deficiencia, para que puedan cumplir sus funciones de monitoreo del comportamiento de los proyectos, y minimizar así riesgos de fracaso
- Fomentar la cultura organizacional en Gerencia de Proyectos, ya que es uno de los factores clave que impacta en la forma, estilo y estructura de una organización, no solo para la creación de una personalidad y cultura propia



de la organización, sino también para la identificación de todos y cada uno de sus individuos con los valores y principios de la misma.

- Educar a la Organización para el apoyo a la Gerencia de Proyectos, a través de la motivación, promoción y el diálogo; no solo para llevar los proyectos nacientes, sino también haciendo énfasis en la integración de las áreas de la Gerencia de Proyectos en sus actividades cotidianas, enseñando y premiando la utilización de las herramientas de Gerencia de Proyectos.
- Aumentar el apoyo por parte de altos ejecutivos que respalden fuertemente los procesos de la Gerencia de Proyectos, y así lograr la aceptación del resto de la organización.
- Alinear los proyectos con los objetivos organizacionales, con la finalidad de minimizar los riesgos.
- Definir perfectamente la autoridad y responsabilidad de cada participante del proyecto.
- Profundizar durante la definición del alcance, ya que es en el alcance donde se detallan todos los entregables, especificaciones y responsabilidades de todas las partes, para la elaboración de un proyecto, se describen las fronteras y límites del mismo. Sin una apropiada definición del alcance en el proceso de definición del Proyecto, no se tendrá la oportunidad de gestionar efectivamente el alcance del mismo. Antes de iniciar el proyecto, es indispensable que el trabajo está entendido y que los responsables, tanto de la ejecución del proyecto como quienes recibirán los resultados del mismo, posean una visión clara de los resultados esperados, cuando se



terminará, cuanto va costar, quién hará el trabajo, como se dará por terminado el trabajo, y cuales serán los beneficios. Pequeño o grande el proyecto, la definición de su alcance es una herramienta vital para el Gerente del Proyecto, cuanto más grande el proyecto la importancia de dejar esta información explícitamente estipulada aumenta.

- Evitar crear expectativas irreales. Estas se generan cuando existe incapacidad para comprender el significado de la palabra “estimación”. Cuando se crean estimaciones excesivamente optimistas y demasiado ambiciosas, sin ninguna base lógica que lo apoye, generalmente se conduce a la desesperación y a la sensación de fracaso cuando se observa que no se puede alcanzar lo que se pensó en un principio, por una mala percepción al inicio del proyecto.
- Establecer acciones correctivas en los procesos a partir de las desviaciones encontradas en los resultados al compararlas con las metas, de tal manera que se apliquen planes de mejora continua.
- Equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costos, calidad, recursos y riesgos para producir productos de calidad.
- En vista que el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales, se recomienda finalmente aplicar técnicas de benchmarking para mejorar continuamente el rendimiento de proyectos, ya que éstas técnicas exigen el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas, a fin de detectar continuamente oportunidades de mejora.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, A. (2001). *Formulación y evaluación de proyectos*. (5ª Ed.). Caracas. Editorial Texto.
- Diez, M. (2006). *Madurez en Gerencia de Proyectos*. 15-18. Extraído el 28 de julio de 2008 desde [http://www.pmi-v.org.ve/Educacion/madurez\\_diez.pdf](http://www.pmi-v.org.ve/Educacion/madurez_diez.pdf)
- Hurtado de Barrera, Jaqueline (2006). *El proyecto de investigación: metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Khawam, P. (2006). *Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos en la Unidad Objeto de Estudio CVG Venalum*. Tesis de Especialización en Gerencia de Proyectos.
- Machicao, J. *El mercado de herramientas de gestión organizacional crece: ¿Qué ofrece cada herramienta?* Extraído el 20 de junio desde [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/el\\_mercado\\_de\\_herramientas\\_de\\_gestion.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/el_mercado_de_herramientas_de_gestion.html)
- *Método para medir las actitudes*. Extraído el 10 de mayo de 2008 desde [http://www.geocities.com/luyed/medir\\_actitud.htm](http://www.geocities.com/luyed/medir_actitud.htm)
- Mota, G y Solarte, L (2005). *Ponencia "Desarrollo de un Modelo de Madurez para Valorar la Gestión de Proyectos en las Organizaciones"*. Málaga, España.
- Olivares, G. (2006). *Propuesta de Mejoras en el Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Técnica de Inteligencia de Negocios de CANTV, con base en el Modelo de Madurez Organizacional OPM3*. Tesis de Especialización en Gerencia de Proyectos.



- Schlichter, John. (2001). *PMI's Organizacional Project Management Maturity Model. Project Manager Today*, 1-3.



## ANEXO I

**Encuesta para diagnosticar el Nivel de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos de Seguros Constitución, C.A. con base en el Modelo de Madurez Organizacional OPM3**



## Modelo de Cuestionario

### UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

#### CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN LA VICEPRESIDENCIA DE SISTEMAS Y PROCESOS DE SEGUROS CONSTITUCIÓN

##### Datos del Encuestado:

Rol: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

##### Objetivo:

El objetivo del presente cuestionario es determinar a través de la respuesta que usted y el resto de la muestra provean, el nivel de madurez en gerencia de proyectos mediante el Modelo de Madurez Organizacional (OPM3®), por sus siglas en inglés de “Organizational Project Management Maturity Model”) desarrollado por el Project Management Institute. El modelo permite ver cuáles mejores prácticas de su empresa están asociadas con la madurez en la gestión de proyectos y cómo puede comprometerse en una tarea de mejoramiento organizacional, durante las etapas de estandarización, medición, control y mejora continua.

##### Instrucciones:

Este cuestionario esta compuesto por cuarenta (40) preguntas, las cuales usted podrá responder en un lapso de tres (3) días. Cada pregunta posee una y sólo una respuesta, no deje ninguna pregunta sin contestar.

Muchas gracias por su colaboración.



A continuación se presentan cuarenta (40) preguntas que exploran el grado de madurez que usted considera que la Vicepresidencia de Sistemas y Procesos posee. Hay cuatro (4) posibles respuestas para cada pregunta. Marque con una equis “X” la que corresponde con su opinión.

- a - Nunca
- b - En pocos casos
- c - En la mayoría de los casos
- d - Siempre

		a	b	c	d
1	Su organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional				
2	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición de proyectos				
3	Los procesos de control de iniciación de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
4	Su organización captura, analiza y aplica lecciones aprendidas de proyectos pasados				
5	Su organización considera los riesgos durante la selección de los proyectos				
6	La organización tiene un sistema que provee información para toma de decisiones sobre correcciones en curso y poner fin a proyectos				
7	Los procesos de control para la identificación de riesgos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
8	Se miden los problemas en los procesos de iniciación de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
9	Los proyectos de la organización tienen objetivos claros y medibles tomando en cuenta tiempo, costo y calidad				
10	Su organización usa y mantiene un sistema formal de rendimientos para evaluar individuos y equipos de proyectos				
11	Los procesos de control para la ejecución del plan de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
12	Se miden los problemas en los procesos de desarrollo del cronograma, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
13	Su organización crea un ambiente de trabajo que incentiva el trabajo en equipo, construye confianza e impulsa al equipo de proyecto a tomar riesgos calculados cuando sea adecuado				



- a - Nunca
- b - En pocos casos
- c - En la mayoría de los casos
- d - Siempre

		a	b	c	d
14	La organización analiza el impacto en las metas estratégicas de la variación de la línea base de los proyectos				
15	Están establecidos los procesos de control del cronograma de proyectos, y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
16	Su organización mide los problemas en los procesos de ejecución del plan de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
17	Su organización provee proyectos con adecuada fuerza de trabajo constituida por niveles adecuados de competencia en cada rol presente en el proyecto				
18	Su organización revisa y define las metas de proyectos para constatar que son consistentes y alcanzables				
19	Su organización cuenta con procesos establecidos para el control de cambios integrados de proyectos				
20	Su organización mide los problemas en los procesos de control de cambios integrados, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
21	La organización establece el rol de gerente de proyecto para todos los proyectos				
22	Su organización posee entradas o momentos en que se evalúan y calculan los entregables o productos, de tal forma que se permite la continuidad de los proyectos o su detención				
23	Su organización posee procesos establecidos para el control de monitoreo de riesgos en proyectos				
24	Su organización mide los problemas en los procesos de control y monitoreo de riesgos, se recolectan las recomendaciones de mejoras y se implementan los procesos de mejora				
25	Su organización integra la totalidad de las áreas propuestas en el PMBOK dentro de su metodología en gerencia de proyectos				
26	La organización utiliza un proceso de priorización de proyectos para vincularlos directamente con sus metas				
27	Los procesos de control para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
28	Se miden los problemas en los procesos de reportes de rendimiento, se recolectan las recomendaciones de mejora, y se implementan los procesos de mejora				
29	Los objetivos de los proyectos incluyen metas estratégicas como el costo, tiempo y calidad				



- a - Nunca
- b - En pocos casos
- c - En la mayoría de los casos
- d - Siempre

		a	b	c	d
30	Su organización identifica estándares externos contra los cuales compara resultados de las mediciones de rendimiento				
31	Su organización cuenta con procesos de control para la estimación de costos de proyectos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
32	Se miden los problemas en los procesos de selección y/o adquisición del equipo de proyectos, se recolectan las recomendaciones de mejora y se implementan los procesos de mejora				
33	Su organización asegura la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización				
34	La organización utiliza técnicas de gerencia de riesgos para hacer mediciones y calcular el impacto de los riesgos durante la ejecución de los proyectos				
35	Están establecidos los procesos de control para la selección y/o adquisición del personal de proyectos, y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
36	Su organización cuantifica y distribuye las lecciones aprendidas de los proyectos				
37	Su organización establece y usa modelos matemáticos para la planificación y replanificación				
38	Su organización posee un enfoque o metodología, valuación, formato y significado para cada métrica				
39	Los procesos para el control de reportes de rendimiento en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos				
40	Su organización aplica la técnica de Benchmarking para mejorar continuamente el rendimiento de proyectos				