

Evaluación de la gestión en las organizaciones. Conceptos y experiencias

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 12, p. 45- 65. Envigado, enero-junio de 2014

Luis Alberto Pérez Bonfante*

Indira Melissa Shek Munz**

* Magíster en Administración de Empresas. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos - GyEPRO. Dirección de correspondencia: Calle 4B No.36-00. Edificio 124. Oficina 1025. Correo electrónico: luis.alberto.perez@correounivalle.edu.co

** Administradora de empresas. Joven Investigadora Colciencias, Integrante del Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos - GyEPRO, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Correo electrónico: indira.shek@correounivalle.edu.co

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. CONCEPTOS Y EXPERIENCIAS

Luis Alberto Pérez Bonfante, Indira Melissa Shek Munz

Resumen

En los últimos años el interés de las organizaciones por evaluar su gestión ha llevado a la apropiación de diferentes modelos, esquemas o herramientas disponibles para ello. Este artículo reporta los avances, resultados, apropiaciones, similitudes y limitaciones de dos modelos de evaluación utilizados por organizaciones colombianas: el Premio Colombiano de Calidad de la Gestión – PCCG, para organizaciones públicas y privadas, y los Project Management Maturity Models - P3M, para aquellas que han adoptado un enfoque de gestión de proyectos. Adicional, se presentan los resultados de aplicación de los modelos de evaluación: Adaptación al PCCG y Modelo CP3M®, en un conjunto de empresas en el país.

Palabras claves: Evaluación; Organización; Gestión; Modelos de Excelencia; Modelos de Madurez.

MANAGEMENT ASSESSMENT IN ORGANIZATIONS. CONCEPTS AND EXPERIENCES

Abstract

In recent years the interest of organizations to assess their management has led to the appropriation of different models, diagrams and tools available for it. This paper reports the progress, results, appropriations, similarities and limitations of two models of assessment used by Colombian organizations: the Colombian Prize of Quality Management – PCCG, for public and private organizations, and Project Management Maturity Models - P3M, for those who have adopted a project management approach. Additional, we present the results of application of the models of assessment: Adaptation to the PCCG and the CP3M® Model, in a group of companies in the country.

Keywords: Assessment; Organization; Management; Excellence Models; Maturity Models.

AVALIAÇÃO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES. CONCEITOS E EXPERIÊNCIAS

Resumo

Nos últimos anos, o interesse das organizações para avaliar a sua gestão levou à apropriação de diferentes modelos, esquemas ou ferramentas disponíveis para isso. Este artigo relata os progressos, resultados, dotações, limitações semelhantes e dois modelos de avaliação utilizados por organizações colombianas: O Prêmio colombiano de Gestão de Qualidade PCCG, para organizações públicas e privadas, e os Project Management Maturity Models - P3M, para aqueles que adotaram uma abordagem de gerenciamento de projetos. Adicional, são apresentados os resultados da aplicação de modelos de avaliação: Adaptação ao PCCG e Modelo de CP3M ©, em um grupo de empresas no país.

Palavras-chave: Avaliação; organização; Gestão; Modelos de Excelência; Modelos de Maturidade.

Evaluación de la gestión en las organizaciones. Conceptos y experiencias

Luis Alberto Pérez Bonfante, Indira Melissa Shek Munz

Recibido: 4 de febrero de 2014. Aprobado: 22 de abril de 2014
Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 12, pp. 45-65. Envigado, enero-junio de 2014

1. Introducción

La evaluación de las capacidades de la organización es una dimensión fundamental del aprendizaje y la mejora organizacional. Conforme las organizaciones se esfuerzan por alcanzar y mantener la ventaja competitiva, se hace esencial la comprensión de sus capacidades y su comparación con los competidores y las mejores organizaciones de su clase (Mullaly, 2006; Jia & Others, 2011).

Con base en una revisión de literatura, en este artículo se presentan los modelos de evaluación utilizados en el medio para organizaciones públicas y privadas, en las que predominan los premios/modelos de excelencia y los modelos de madurez/P3M (*Project Management Maturity Models*), éstos últimos principalmente para aquellas organizaciones con enfoque de gestión de proyectos.

Además, se presentan los resultados encontrados a través de la aplicación de los modelos de evaluación: Adaptación al Premio Colombiano de Calidad de la Gestión - PCCG y el *Colombian Project Management Maturity Model* - Modelo CP3M©, con los cuales se logró caracterizar y valorar las capacidades organiza-

cionales, traducidas en un nivel, estado o capacidad de gestión organizacional; resultados aceptados por las organizaciones participantes, y que contribuyen a la teoría de modelos de evaluación organizacional.

2. Metodología

Los hallazgos de este artículo surgen a partir de la implementación de conceptos, métodos y herramientas que se aplicaron en la adaptación del PCCG y el Modelo CP3M, modelos desarrollados en Colombia, para señalar los avances y resultados que existen en el país respecto a la evaluación de la gestión organizacional y nutrir las teorías asociadas.

- **Adaptación al PCCG:**

A través de su programa de posgrado en calidad, de la Universidad del Valle, se desarrolló durante el segundo semestre del 2012, un proceso de evaluación de la gestión aplicada en organizaciones colombianas, obteniendo como resultado la Adaptación al PCCG.

- **Modelo CP3M©:**

La colección de datos del caso CP3M© V5.0 se realizó en el año 2012 en el

marco del proyecto «Aplicación del Modelo CP3M© V5.0 en una entidad estructurada organizacionalmente por proyectos», financiado por Colciencias con el programa de jóvenes investigadores e innovadores 2011, en su propuesta p-2011-0483. Sin embargo, para el análisis de resultados de este artículo fue incluida información recogida desde el 2002 en las aplicaciones correspondientes a las versiones 1.0 y 3.0 del modelo.

Para el logro de los avances y resultados asociados con la evaluación de la gestión en las organizaciones participantes se llevó a cabo, en primera medida, la selección de modelos de evaluación de gestión, incluyendo aquellos con enfoque en gestión de proyectos, y en segunda medida la realización de diferentes fases, caracterizadas por los siguientes pasos:

- Investigación documental de los modelos de excelencia, con énfasis en el PCCG y de los modelos de madurez, específicamente los de enfoque en gestión de proyectos.
- Diseño de los instrumentos -encuestas y entrevistas- para la recolección de datos.
- Exposición de los lineamientos para la recolección de los datos.
- Muestreo estratificado para la recolección de los datos.
- Aplicación de los instrumentos en las organizaciones participantes.

Estas actividades fueron grabadas y se realizaron con el apoyo de guías estructuradas.

- Tabulación y análisis de los datos con el apoyo de matrices (desagregadas en componentes, niveles, categorías o ejes de análisis), en las que se compara la información recolectada con los criterios propios de los modelos de evaluación para determinar el estado o capacidad de gestión organizacional.

Además de la recolección de datos empíricos, se llevaron a cabo diferentes revisiones de literatura. Algunas antes de los estudios empíricos con el fin de entender los conceptos básicos pertinentes, y algunas después de la recolección de los datos con el fin de fertilizar los debates sobre las conclusiones.

3. Marco teórico

Evaluación de la gestión: antecedentes y trayectoria

La evaluación de la gestión organizacional, desde el marco de la calidad en las empresas data desde el año 1950 en Japón, cuando Edward Deming y Joseph Juran inician la asesoría técnica para recuperar la estructura industrial afectada durante la Segunda Guerra Mundial. Los resultados de la asesoría basada en la calidad, no sólo del producto sino también de la empresa, como lo señala Ishikawa (1997) indican un incremento en la generación de la productividad y su sostenimiento, que para finales

del siglo XX mostraban posiciones destacadas en el sector automotriz, por ejemplo.

Lo anterior motivó la exploración en EE.UU. sobre lo ocurrido en Japón, encontrándose respuestas en el modelo denominado Control Total de la Calidad, el cual según Feigenbaum lo define como «un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por diferentes grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes» (citado en: Ishikawa, 1997, p. 84). Dicho planteamiento está asociado con las orientaciones filosóficas dadas por diferentes expertos de la época sobre la calidad, entre los que se destacaron: Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Ouchi, Kume, Shingo. Las cuales consistían en un conjunto de lineamientos administrativos para la gestión de las empresas en aras de su competitividad.

Sin embargo, la evaluación de la gestión es modelada por la JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*) hacia 1951, mediante el Premio a la Calidad de Deming, en principio. El cual sirvió de base para que posteriormente en los años 80 para que EE.UU. hiciera lo propio mediante la Fundación Malcom Baldrige. Colombia hace también un modelo de evaluación en la gestión para

la mejora de la competitividad de las empresas, mediante la Corporación Calidad a principios de los años 90. Finalmente hoy, existen en al menos cuatro (4) continentes (América, Asia, Europa y Oceanía) y para el caso continental (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, EE.UU., México, Uruguay, entre otros), un conjunto de Modelos para la evaluación de la gestión, denominados «premios a la calidad».

Los antecedentes señalados indican un asunto clave de la administración empresarial desde cuando menos los años 50 del siglo XX, «la competitividad». La cual, de acuerdo con *International Institute for Management Development* (IMD) de Suiza es la capacidad de generar, proporcionalmente, más riqueza que los competidores, a la cual se le suman diferentes planteamientos que indican que la competitividad está regida por la productividad o el valor creado por día de trabajo, por dólar de capital invertido y por la unidad de recursos físicos empleados. Por tanto, los modelos de evaluación de la gestión empresarial denominados «premios a la calidad» se han enfocado en la construcción de la competitividad empresarial. Adicionalmente vale la pena señalar que muchas de las instituciones administradoras de dichos modelos son del régimen privado y cuentan desde su inicio con la participación del sector privado en su diseño y el sector público para su promoción, entre otros.

Teorías y prácticas de la gestión de calidad han influido también en la idea fundamental de los modelos de madurez, como herramientas de evaluación. La mayoría de las evaluaciones organizacionales se basan en los principios básicos del *Total Quality Management* (TQM) o Gestión de la Calidad Total (Kwak & Ibbs, 2002; Cooke-Davies & Arzymanow, 2003; Mullaly, 2006; Demir & Kocabas, 2010); los cuales tienen sus raíces en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) de Deming.

En particular para los modelos de madurez y según varios autores, el inicio de éstos parece estar fundado por el *Capability Maturity Model* (CMM®) del Instituto de Ingeniería de Software (SEI) de Carnegie Mellon University (Kwak & Ibbs, 2002; Mullaly, 2006; Demir & Kocabas, 2010; Lianying, Jing & Xinxing, 2012), el cual fue lanzado en 1991, originalmente como modelo de madurez de capacidad para software. La exitosa aplicación del modelo en esta industria inspiró a diferentes expertos internacionales para la investigación y el desarrollo de los más de treinta (30) modelos de madurez que atienden el mercado actual (Grant & Pennypacker, 2006; Lianying, Jing & Xinxing, 2012). Además, es importante resaltar que el CMM® ha aumentado considerablemente la conciencia, aceptación y popularidad del concepto «modelo de madurez» como uno consistente en una serie de niveles conformados por unas determinadas

áreas de capacidad (Humphreys, 1992, citado en: Mullaly, 2006).

Esquemas de evaluación

Las instituciones diseñadoras y promotoras de los modelos de excelencia participan de diferentes encuentros o agremiaciones (Red Iberoamérica de la Excelencia en la Gestión - Redibex, *Global Excellence Model Council* - GEM) con el fin de nutrir periódicamente estos modelos y facilitar su homologación en los ámbitos regional y mundial. Por ejemplo, para lograr el premio iberoamericano a la calidad de la gestión, es necesario obtener el premio de cada país miembro a Redibex.

De manera similar, dentro de la esfera de gestión de proyectos, los marcos de evaluación se hacen cada vez más predominantes, en particular, en el desarrollo y la aplicación de P3M (Mullaly, 2006). Estos reflejan, en cierta medida, el estatus de la aplicación de gestión de proyectos en una organización (Shi, 2011) e informan sobre el *benchmarking* (Jugdev & Thomas, 2002). Son una indicación de, o una medida de, la capacidad de la organización para utilizar los proyectos para diferentes propósitos y un grado avanzado de madurez significaría, entonces, que la organización está perfectamente preparada para hacer frente a sus proyectos (Andersen & Jessen, 2003).

- **Modelos de Excelencia de Gestión Organizacional / PCCG**

El modelo PCCG se estructura sobre ocho subsistemas y tres capacidades a desarrollar por los subsistemas. Estrategia y gestión estratégica, liderazgo y estilo de gestión, gestión integral del talento humano, gestión de clientes y mercados, gestión de procesos, gestión del conocimiento y la información, responsabilidad social y creación de valor y resultados; son desarrollados por las capacidades de innovación, competitividad y aprendizaje (véase **Figura 1**). De acuerdo con los subsistemas, se puede reconocer que la organización es vista desde la perspectiva filosófica, operacional y de resultados.

Los subsistemas, que interactúan entre sí, bajo el método común de la gestión (Ciclo PHVA) propenden por determinar de manera cualitativa y cuantitativa un nivel o estado de gestión global; el cual de acuerdo con Redibex se puede fijar en cinco categorías: actividades, desarrollo, confiable, competitivo y clase mundial. La valoración cualitativa está determinada por las fortalezas y oportunidades de mejora, mientras que la valoración cuantitativa está fijada por la calificación de los criterios (generalmente entre siete y nueve) y sub-criterios (generalmente entre dos y cinco, por cada criterio) en una escala porcentual de cero a cien por ciento o cero a mil puntos.



Fig.1. Estructura del PCCG

Fuente: Corporación Calidad. 2008. Modelo de excelencia en la gestión para organizaciones de clase mundial.

Entre los aspectos revisados durante la evaluación de la gestión resultan:

- La evaluación de la coherencia entre el enfoque, las prácticas y resultados de la empresa. Es decir, la alineación desde el direccionamiento hasta los resultados, pasando por las acciones que realiza.
- La evaluación de la consistencia. Es decir, la revisión de la capacidad para producir resultados destacados de manera reiterada o repetitiva.
- La evaluación de la armonía. Es decir, la revisión de la existencia de armonía entre los elementos o criterios y sub-criterios del sistema.
- La evaluación de la pertinencia. Es decir, la revisión del enfoque con las acciones y los resultados de acuerdo con el pensamiento o filosofía empresarial.

El proceso de evaluación tiene varias etapas, entre las cuales se destacan: la formación de los evaluadores, la evaluación individual e independiente, evaluación grupal (de tamaño entre tres y cuatro evaluadores) de consenso, visita de campo de evaluación, elaboración del informe de evaluación, evaluación del informe por el Jurado, y la entrega del reconocimiento y retroalimentación (para todas las organizaciones participantes: ganadoras y no ganadoras). Es importante anotar que durante las fases citadas, los evaluadores y el jurado evalúan la gestión (Ciclo PHVA) a la triada: enfoque, acciones y resultados, de

acuerdo con dos referentes: el modelo de evaluación de la gestión de la entidad coordinadora (Cartilla PCCG, para Colombia) y el informe de postulación al premio elaborado por cada empresa participante. La evaluación tiene el propósito de determinar el nivel de la capacidad de la gestión y no el cumplimiento de lineamientos específicos o dados en la cartilla, por ejemplo.

Características comunes de los modelos de excelencia

Las características más comunes de los modelos de excelencia —premios a la calidad— son las siguientes:

- La organización como sistema abierto, es decir, la evaluación reconoce a la organización como un sistema compuesto por elementos denominados componentes o subsistemas, que tiene relación directa con y para con el medio, con esquema de trabajo o gestión y resultados en diferentes perspectivas.
- El propósito del esquema de evaluación es brindar un instrumento y técnicas para evaluar la gestión organizacional desde la perspectiva sistémica y holística que permitan así mismo identificar capacidades sobresalientes (fortalezas) de gestión y oportunidades de mejoramiento para el desarrollo económico y social.
- Estructura del esquema de evaluación. El esquema de evaluación incluye generalmente la combinación de una triada (enfoque, implementación

y resultados) con un método de gestión (PHVA). Así, la evaluación incluye la revisión de parámetros cualitativos (pertinencia, coherencia, consistencia, sistematicidad, entre otros) y cuantitativos (escala porcentual), caracterizado por asignar un alto porcentaje (40 %) al componente de resultados.

- El método de hacer la gestión. La gestión global está basada en componentes/subsistemas básicos de la dinámica de las organizaciones dentro de un contexto filosófico y del entorno organizacional. Por ejemplo, los componentes más comunes son estrategia, liderazgo, procesos, personas, mercadeo y clientes, responsabilidad social, conocimiento y resultados.

Los anteriores aspectos se combinan en el ejercicio de la evaluación a la calidad de la gestión, para ser aplicados en cualquier tipo de organización¹; aplicaciones que han demostrado en diferentes países (incluido Colombia) ser aceptadas, principalmente por las organizaciones de tamaño de grande.

- **Modelos de madurez / P3M**

Si aplicamos el concepto de madurez a una organización podría referirse a un

1. Incluso han migrando, de manera lenta pero sostenida, hacia otras actividades del mundo empresarial o actividades económicas, y es así como por ejemplo en Colombia existen hoy modelos de evaluación en la gestión para Salud (Premio a la Calidad de la Gestión en Salud Ciudad de Medellín), Educación (Premio Gestión Escolar), Minería (Premio a la Minería Responsable Gobernación de Antioquia), entre otros.

estado en el que la organización está en perfectas condiciones para lograr sus objetivos. Sin embargo, para Andersen y Jessen (2003) «en el mundo real no vamos a encontrar una organización plenamente madura, nadie ha llegado a la etapa de máximo desarrollo y nadie lo hará. Por lo tanto, tiene sentido hablar de un cierto grado de madurez y de hacer un esfuerzo para medir o caracterizar la madurez de la organización» p.457.

En los modelos de madurez, el concepto de madurez se utiliza en el sentido más técnico para significar «el grado en que una organización ha desplegado, de forma explícita y sistemática, procesos que se encuentran documentados, gestionados, medidos, controlados y mejorados continuamente. La madurez organizacional se debe medir a través de evaluaciones» (CMMI Equipo de Producto, 2002, citado en Cooke-Davies, 2004).

La aplicación de modelos de madurez para la gestión de proyectos es relativamente reciente (Mullaly, 2006). Sin embargo, como se ha explicado, éstos se han convertido en una herramienta esencial en la evaluación de las capacidades de las organizaciones actuales, ayudándolas a implementar el cambio y la mejora de una manera estructurada. (Jia & Others, 2011).

En las últimas dos décadas, han aparecido muchos P3M, éstos también basados en el más reconocido de todos, el *Capability Maturity Model* (CMM®) del

SEI, y entre los que se destaca el *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3®) del PMI y el PMMM de Kerzner.

Características comunes de los modelos de madurez:

Algunas de las características comunes de los modelos de madurez existentes se centran en:

- *Realizan su evaluación con base en una medición de capacidad de procesos:*

Implícito a los modelos se asumen la inclusión de un grupo de procesos que representan el punto máximo de eficiencia y eficacia y operan de manera predecible para entregar un producto (Cooke-Davies, 2004). En este sentido, los modelos de madurez están demostrando ser útiles porque permiten, a los individuos y las organizaciones, auto-evaluar la madurez de diversos aspectos de sus procesos contra los puntos de referencia (Demir & Kocabas, 2010).

En el caso de los P3M este punto de referencia se podría tomar casi como único, debido a la fuerte presencia del estándar PMBOK® con sus áreas de conocimiento, las cuales están comprendidas por procesos y estos por prácticas.

Esto implica que las organizaciones, independientemente de su madurez, medirán cada una las mismas cosas (rendimiento de los mismos grupos

de procesos); lo que distinguirá a la madurez de una organización es la puntuación que se revele en la medición (Cooke-Davies, 2004).

- *Estructura base de niveles ascendentes de madurez:*

Los modelos de madurez actualmente disponibles se constituyen por niveles, los cuales varían en su número según el modelo (Demir & Kocabas, 2010). Muchos de los P3M desarrollados han adoptado el marco y la estructura establecida originalmente por el CMM®, con cinco niveles y un número de áreas de capacidad como el foco para la evaluación (Mullaly, 2006).

Así, la mayoría están constituidos por cinco niveles e incluso con títulos y características similares (véase **Tabla 1**). Los cinco niveles permiten la repetibilidad en términos de evaluación y permiten una evaluación del progreso a través del tiempo (Jugdev & Thomas, 2002), así como la priorización de los esfuerzos organizacionales de mejora (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

La noción de una escalera de etapas sigue la lógica de que la madurez se desarrolla en el tiempo, y que también puede ser reconocida a través de ciertos pasos o etapas. Algunos modelos incluyen también un nivel cero (0), generalmente de inconsistencia (Demir & Kocabas, 2010); y aunque se habla de un ascenso progresivo de nivel, se resalta que el nivel óptimo de madurez es

Tabla 1. Similitudes en títulos y características de los modelos de madurez actuales

Nivel	Títulos y características en común
Nivel 1	Inicial, empezado, en conciencia
Nivel 2	Repetible, enfocado, planeado, conocido
Nivel 3	Gestionado, definido, practicado, en cumplimiento
Nivel 4	Gestionado cuantitativamente, integrado, sostenido, excelente
Nivel 5	Optimizado, transformado, adaptado

Fuente: Elaboración propia basada en: Dinsmore, 1998 citado en Jugdev & Thomas, 2002; Cooke-Davies, 2004; Demir & Kocabas, 2010.

reconocido como el nivel que entrega los objetivos estratégicos de la organización más eficaz y eficiente, y esto no significa necesariamente que éste sea el nivel 5 (Demir & Kocabas, 2010).

- *Evaluación. Criterios objetivos a superar para avanzar de nivel:*

Aunque la medición de la madurez tal vez siempre será más subjetiva que objetiva (Andersen y Jessen, 2003) según Dinsmore (1998) «las empresas demuestran comportamientos que reflejan sus niveles de madurez» (citado en: Jugdev & Thomas, 2002). En general, como ya se ha explicado, el concepto de madurez indica que debería haber un desarrollo de un nivel de capacidad a otro superior.

En la mayoría de los modelos estructurados, se proporcionan criterios objetivos que deben cumplirse en cada nivel de madurez (Jugdev & Thomas, 2002), como requisito para superarlo.

En este sentido, el nivel de madurez organizacional se evalúa teniendo en cuenta qué áreas de proceso alcanzan

qué nivel de capacidad. Así, en medida que la organización aumente en su madurez, de igual forma, pondrá en marcha otras áreas de proceso y mejorará el nivel de capacidad de cada una de ellas. Cada nivel de madurez sucesivo incluye áreas de proceso que no figuran en los niveles inferiores. (Cooke-Davies, 2004).

La noción de una escalera de etapas sigue la lógica de que la madurez se desarrolla en el tiempo, y que también puede ser reconocida a través de ciertos pasos o etapas. Además, en esta escalera de etapas, son estudiadas diferentes dimensiones «donde los peldaños se proponen como la gestión de proyectos, gestión de programas y gestión del portafolio» (Andersen y Jessen, 2003).

4. Resultados y discusión

Apropiación de los modelos en el medio

- **PCCG**

Entre 1992 y 2008 se presentaron un total de 235 organizaciones al PCCG. De acuerdo con la clasificación de las mismas, establecida por la Corporación Calidad para la entrega del premio, el 38,7 % corresponde a manufactura, el 51,9 % a servicios y 9,4 % a públicas. Complementariamente, el 66,4 % son de tamaño grande, el 23,8 % medianas y el 9,8 % pequeñas. En el año 1998 y 2005 ninguna organización obtuvo premio, de las postulantes, y en el año 2002 y 2003 no hubo ninguna postulante.

- Todas las empresas ganadoras del PCCG, desde su inicio en el año 1992 hasta el 2008, se han mantenido en el mercado con resultados positivos en Colombia o se han vendido a otras superiores. Adicionalmente, estas organizaciones pertenecen mayoritariamente al sector privado del orden nacional y multinacional.
- Vale la pena tener en cuenta que, según datos de la Corporación Calidad desde 1992 al 2008 de las 235 organizaciones postuladas al PCCG, sólo lo ganaron (29). Por su parte, Antonio Tadeo-Superintendente de FNQ y Coordinador de Redibex señala que los Premios a la Calidad en Iberoamérica desde 1992 al 2006 sólo lo han recibido 190 organizaciones de 3.014 postuladas.

De acuerdo con los diferentes modelos de evaluación a la gestión empresarial (Argentina, Australia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Euro-

pa, EE.UU., Iberoamérica, Japón, entre otros) enmarcados en los «premios a la calidad» estos aseguran que dichas empresas, al menos, las ganadoras son competitivas para períodos entre tres y cinco años siguientes a la fecha de recibimiento del premio.

- **P3M**

En los últimos años el interés de las organizaciones por evaluar su gestión se ha incrementado, esto en diferentes países, sectores y tamaños de organización. De igual forma, se resalta que la mayoría de las empresas se encuentran en un nivel de madurez 1 o 2 (de 5) (Jugdev & Thomas, 2002).

- En 2011 el SEI presentó los resultados de evaluación de organizaciones que aplicaron el Modelo CMMI®. En total 4.846 evaluaciones fueron reportadas al SEI en el período de 2006 a 2011, de diferentes países a nivel mundial, de los que el 55 % de los datos pertenece a Estados Unidos y China, y se resalta en rápido incremento de reportes de países como China, Brasil, Argentina, España, India, entre otros. De los resultados presentados, la mayoría de organizaciones obtuvieron un nivel de madurez de 2 y 3. Además, se presenta como tiempo medio de transición, a las organizaciones les tomó 19 meses para moverse de nivel 2 a nivel 3; 21 meses para moverse de nivel 3 a 4; y 25,5 meses para moverse de nivel 4 a 5.

Por su parte, la firma consultora PricewaterhouseCooper realizó un estudio

en el 2004, basado en el modelo de madurez de su autoría, el cual consiste en 5 niveles, con las respuestas de doscientos directivos organizacionales, directores de proyectos y de programas, de treinta países diferentes, pertenecientes a empresas de diferentes tamaños, sectores y estructuras organizacionales. En este estudio se determinó que el 51 % de las empresas se encuentran en un nivel de madurez 1 y 2, y que el promedio total de las empresas estudiadas se encuentra en un nivel 2 (de 5), el cual «denota el estado actual de la gestión de proyectos en las organizaciones es a nivel de procesos informales y no institucionalizados aún» (PricewaterhouseCooper, 2004).

- A través de un estudio de *benchmarking* realizado por Pennypacker & Grant (2003), y basados en una encuesta realizada en 123 empresas, a miembros del *Center for Business Practices (CBP)*, utilizando el *PM Solutions Project Management Maturity Model*, se determinó que casi el 67 % de las organizaciones se encuentran actualmente en un promedio de madurez de gestión de proyectos de nivel 2 (de 5) o por debajo. Además, la investigación concluye que el nivel de madurez de gestión de proyectos es estadísticamente consistente entre empresas de diferentes industrias y tamaños.

Resultados de aplicación de modelos de evaluación organizacionales en Colombia

- **Adaptación al PCCG**

Los modelos de excelencia en la gestión, denominados premios en el ámbito mundial, indican concentración en algunos grupos empresariales y la consideración de subsistemas organizacionales poco desarrollados en aquellas de tamaño pequeño y mediano. Aspectos que sumados a las experiencias de evaluación en la gestión de Chile y la limitación de tiempo para el ejercicio investigativo, impulsaron la construcción de una adaptación que tuviera en cuenta la línea base de evaluación de los Premios (Colombia, PCCG).

En particular la adaptación incluye:

1. *Propósito de la evaluación de la gestión*: evaluar la calidad de la gestión organizacional desde una perspectiva sistémica y holística, que permita determinar el estado de desarrollo de la gestión e identificar fortalezas y oportunidades de mejora para avanzar en las categorías del desarrollo organizacional (incipiente, en desarrollo, confiable, competitivo y clase mundial).

2. *Estructura de la evaluación*: la evaluación es realizada a los componentes básicos constitutivos de las organizaciones a partir de estrategia y gestión estratégica; liderazgo y cultura; talento humano; clientes y mercados; gestión de procesos (véase **Figura 2**). Además, tiene en cuenta dos ejes claves de evaluación: la triada «enfoque, implementación y

resultados+sostenibilidad» y la gestión (ciclo PHVA) (véase **Figura 3**). Así mismo, una ponderación de cada uno de los elementos de la triada que respeta la

línea base de los premios. En este caso específico de la adaptación, el enfoque tiene el 25 %; la implementación el 35 % y los resultados+sostenibilidad el 40 %.



Fig. 2. Modelo de gestión – Adaptación al PCCG.

Fuente: Elaboración propia basada en: PCCG, 2008; Chilecalidad, 2012.

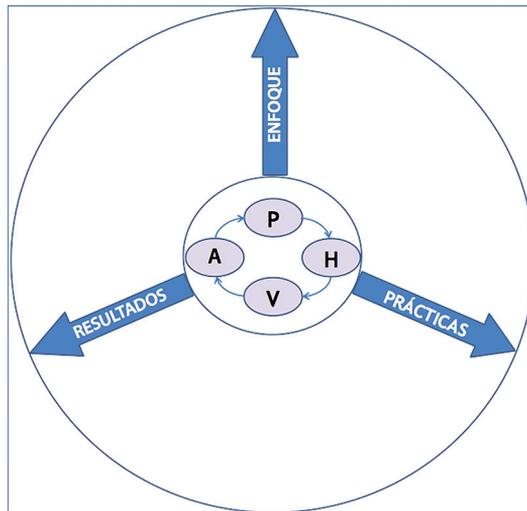


Fig. 3. Modelo de evaluación – Adaptación al PCCG.

Fuente: Elaboración propia basada en: PCCG, 2008; Chilecalidad, 2012.

3. *Instrumento de evaluación:* el instrumento diseñado incluye los componentes básicos y sus características descritas a través del ciclo de la gestión; el uso de escalas cuantitativa (1-mínimo a 5-máximo, incluyendo las opciones no sabe o no responde) y cualitativa (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto, respectivamente). Además, la elaboración de guías/procedimientos y el diseño metodológico para el uso de la técnica del muestreo estratificado para la recolección de datos y su tabulación para el análisis desde los dos ejes de evaluación y las escalas.

4. *Método de evaluación:* para llevar a cabo la evaluación de la gestión en las organizaciones se adelantó un proceso que tuvo en cuenta las siguientes características:

- Delimitación temporal y espacial de la evaluación. Es decir se definió hacer un ejercicio de evaluación retrospectivo de tres (3) años y prospectivo a igual periodo; además, se aplicó la evaluación a la sede principal instalada en el Valle del Cauca.
- Finalmente, la obtención de la evaluación para cada uno de los componentes de la adaptación del Modelo está basada en las calificaciones que señalan los participantes para cada criterio de los mismos, ponderada de acuerdo al porcentaje de cada elemento de la triada. Así por ejemplo, para obtener 100 puntos en el componente de estrategia y gestión estratégica se requiere que los participantes califiquen

con cinco (5) cada uno de los criterios que constituyen los elementos de enfoque (25 %), implementación (35 %) y resultados+sostenibilidad (40 %). La calificación global de las organizaciones corresponde a la suma de las calificaciones de cada componente.

Algunos resultados específicos de la adaptación en las organizaciones son:

- Aplicación. Doce organizaciones, distribuidas en manufactura 75 % y servicios 25 %. Por sector, privado el 91,7 % y público el 8,3 %. Por tamaño, la empresa grande representa el 58,3 %, la mediana el 33,3 % y la pequeña el 8,3 %.
- Nivel de desarrollo. Usando la escala de desarrollo referida por la Corporación Calidad, en la cual se reconocen cinco niveles de desarrollo de la gestión organizacional (incipiente, desarrollo, confiable, competitivo y clase mundial), la evaluación general indica al nivel competitivo (200 a 300 puntos), como predominante de la gestión. Señalando que ninguna organización se ubicó en los extremos (incipiente: 0 a 100 puntos o clase mundial: 400 a 500 puntos).
- De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta los componentes/subsistemas evaluados y la estructura de la evaluación, se observa en las organizaciones participantes un desarrollo balanceado en los componentes, es decir poca variación en los resultados cuantitativos y cualitativos generados. Por su parte, en los elementos constitutivos de la estructura de evaluación (triada y

ciclo PHVA) se observan dificultades comunes en la alineación organizacional, despliegue estratégico, conocimiento de los resultados económicos y sociales (niveles medios y bajos, principalmente), y cierre de ciclo de gestión en todos los componentes.

Modelo CP3M©

La primera versión del Modelo Colombiano de Madurez en Gestión de Proyectos, denominado *Colombian Project Management Maturity Model - CP3M©*, fue desarrollado en una prestigiosa universidad de Colombia en el año 2002. Este modelo tiene como objetivo deter-

minar el nivel de madurez organizacional para gestionar proyectos alineados estratégicamente con el entorno.

Para ello, la evaluación se centra en la capacidad de los procesos constitutivos de la gestión de proyectos. Estos procesos dan lugar al establecimiento de cinco ejes de análisis: Guía PMBOK®, alineación estratégica, aprendizaje, adaptabilidad y ciclo de vida.

Para el estudio, estos ejes son transversales a tres niveles de actividad, los cuales se definen en términos de operación, táctica y estrategia, para corresponder a los niveles de proyectos, programas y

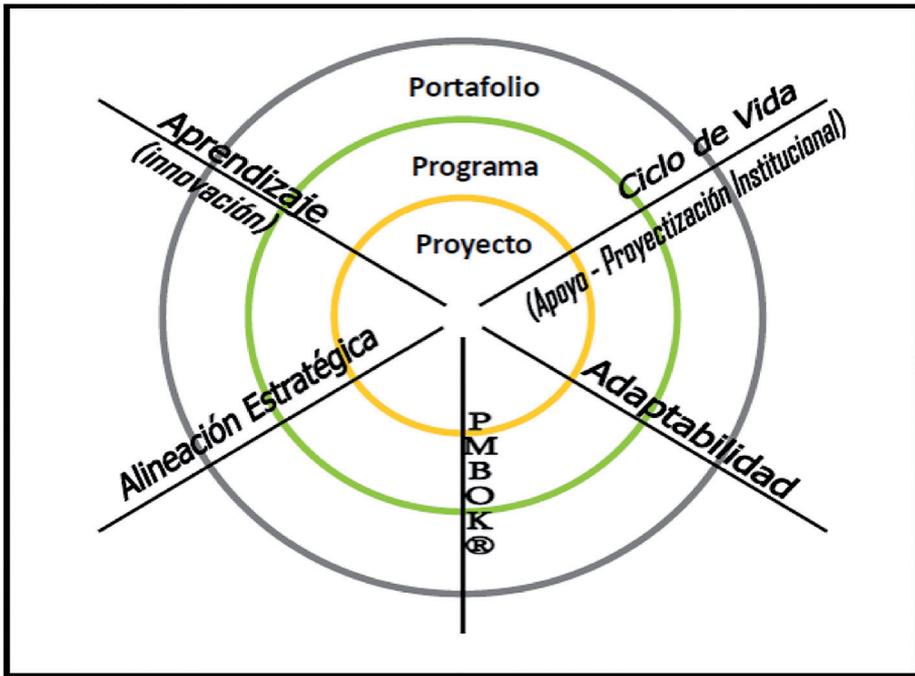


Fig. 3. Estructura del Modelo CP3M© V5.0.

Fuente: Sánchez, L. 2010. Diseño del componente estratégico del Modelo CP3M©.

portafolio respectivamente (véase **Figura 3**), y cuyo avance incrementa la exigencia de gestión, desde el punto de vista de la integración estratégica.

La capacidad de estos procesos de gestión de proyectos es determinada bajo un ejercicio de calificación, del cual hacen parte la organización objeto de estudio y el equipo investigador, en el que se utilizan diferentes instrumentos y escalas de calificación con características ajustadas a cada proceso o práctica y alineadas a la escala de madurez del modelo.

Una vez la información necesaria para el análisis ha sido recogida ésta es llevada a la matriz de procesamiento en la que se contrasta la capacidad actual de los procesos organizacionales con los criterios de cada nivel de madurez. De esta manera, y conforme al cumplimiento de criterios, se ubica a la organización en aquel nivel que haya sido superado en su totalidad —característica propia de los modelos de madurez—.

El Modelo CP3M© ha sido aplicado en dos prestigiosas empresas de Colombia:

- En el año 2004 se validó la versión 2.0 del modelo en una empresa manufacturera de la ciudad de Cali, la cual obtuvo un resultado final de la evaluación de 2,57 en una escala de 0 a 5. Su comportamiento fue reportado como satisfactorio en tanto sus resultados fueron consistentes con la realidad de la empresa, hubo coherencia

entre las variables estudiadas y se reflejó adecuadamente el nivel de madurez organizacional.

- En el año 2005 se aplicó la versión 4.0 del modelo en una empresa del sector eléctrico-industrial en la ciudad de Medellín, la cual obtuvo un resultado final de la evaluación de 4,18 en una escala de 0 a 5. Para esta ocasión, los resultados fueron consistentes con la situación actual de la empresa y fueron aceptados como válidos por los directivos a cargo, sin embargo, solicitaron se hiciera una revisión por parte del grupo creador del modelo a la dirección del alcance (comprendida en el componente PMBOK®) ya que consideraban era necesario un mayor enfoque, dado que los resultados en esta área de conocimiento no fueron satisfactorios a criterio de la organización misma, y querían mejorar en ella.

Limitaciones de los modelos de evaluación para su aplicación

Las experiencias de aplicación de los modelos de evaluación para los casos específicos de Modelo CP3M©, entre los P3M; y Adaptación al PCCG, entre los Modelos de Excelencia de Gestión Organizacional presentan algunas limitaciones como:

- Las implementaciones en las organizaciones dan cuenta, cuando menos, de un proceso de evaluación de la gestión

con acompañamiento externo, generalmente y no certificable.

- Los modelos incluyen un conjunto de significados diferentes a los que tradicionalmente han adoptado las organizaciones. Entre los conceptos críticos de la evaluación que causan dificultad por ofrecer nuevos significados en la adaptación al PCCG están: sistema abierto, grupos de interés, gestión, fortaleza y oportunidad de mejoramiento; y para el Modelo CP3M© se incluyen: práctica, formalidad, actualización, adaptación, criterios de aceptación, control cuantitativo, mejoramiento continuo y rigurosidad.
- La redacción y disposición de los instrumentos de recolección de la información dificulta el entendimiento de los mismos. Ejemplo de ello en el Modelo CP3M©, es la presentación de prácticas de manera afirmativa o existente y no en pregunta, como se acostumbra los cuestionarios. El modelo lo presenta así ya que éstas deben ser ubicadas en una escala, sin embargo esto no parece sencillo o fácil de entender.
- El uso de diferentes escalas de calificación de los modelos causa dificultad de entendimiento. En este sentido, para el caso de Adaptación al PCCG, es necesaria la combinación de escalas cualitativas y cuantitativas para la generación de una evaluación coherente entre ellas; y para el caso del Modelo CP3M©, se acude a diferentes

escalas de calificación, las cuales corresponden a cada componente, entendiendo que tienen diferentes criterios de evaluación o a ser superados.

- Dificultades en el entendimiento de la evaluación final. Para el caso del Modelo CP3M©, la determinación del nivel de madurez organizacional está dada por el cumplimiento total de las características de cada nivel para ser superado.

- Al parecer los modelos de evaluación de la gestión, en especial los premios a la calidad, tienen implícito un diseño o estructura organizacional que riñe con el encontrado en las organizaciones participantes, pues si bien la evaluación se hace a la gestión (subsistemas, procesos) esta presenta relación con la arquitectura organizacional. Es decir, indicar explícitamente el tipo de diseño o estructura organizacional sobre la cual está construido el modelo permitiría hacer una evaluación más precisa, y evitaría el desgaste de la evaluación en aquellas organizaciones en donde su diseño no facilita aspectos como despliegue del enfoque, alineación de los procesos y obtención de resultados consistentes.

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos al aplicar los conceptos, métodos y herramientas asociados con los modelos: Adaptación al PCCG y Modelo CP3M© señalan que:

Actualmente se encuentra un desarrollo importante en el campo, al encontrarse un crecimiento en la apropiación por las organizaciones de los modelos de evaluación de la gestión. Evidenciado en la revisión de la literatura, algunas estadísticas sobre la evaluación de la gestión aplicada y la existencia de diferentes modelos de evaluación de capacidades (específicas o globales). Así como también por el interés creciente de académicos en conocer su estado de desarrollo y formas de avanzar en el mismo.

Entre las principales similitudes de los modelos de evaluación estudiados se encuentran la estructura por ejes de análisis, la metodología de aplicación basada en el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, la calificación a través de la medición de capacidad de procesos, la definición de una estructura de niveles ascendentes de evaluación y la fijación de criterios objetivos a superar para avanzar de nivel. Esto corresponde con el análisis de los modelos de evaluación descritos en el documento, contribuyendo a su desarrollo teórico y aplicativo.

Existe aceptación por parte de los empresarios y evaluadores de los modelos, en que el ejercicio de evaluación es coherente y válido. Es decir, la evaluación permite determinar el estado de desarrollo de la gestión organizacional, las fortalezas y oportunidad de mejora, a través de la cuantificación y calificación de los criterios.

A pesar que los modelos y su proceso de evaluación no tienen establecidas restricciones para las organizaciones, los resultados indican que existe algo en las medianas, pequeñas y microempresas que hacen su participación inferior con respecto a sus similares de tamaño grande.

Aunque se encuentran datos o cifras correspondientes a la aplicación de algunos modelos de evaluación colombianos, por ejemplo del PCCG, esto contrasta con aquellos modelos específicos de gestión de proyectos ya que en el país no se encuentran cifras de resultados en particular.

En la implementación de los modelos de evaluación de la gestión organizacional se identificaron diferentes limitaciones. Algunas corresponden a la comprensión por parte de la organización respecto al enfoque, conceptualización, método, instrumento y escalas; y, por otro lado, la dificultad conceptual referente al diseño organizacional implícito en los modelos de evaluación, el cual puede diferir del encontrado en las organizaciones por no considerar realidades o características de éstas.

Referencias

- Andersen, E. & Jessen, S. (2003). Project Maturity in Organisations. *International Journal of Project Management*. 21, 457-461.
- Chilecalidad. Centro Nacional de Productividad y Calidad. (2012). Disponible

- en: http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=11&Itemid=73&lang=es.
- CMMI Product Team (2002). Capability maturity model integration (CMMI) Version 1.1. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Software Engineering Institute. Citado en: Cooke-Davies, T. 2004. Measurement of Organizational Maturity: What are the relevant questions about maturity and metrics for a project-based organization to ask, and what do these imply for project management research? *Innovations – Project Management Research*. Cap. 13. 01-19.
- Cooke-Davies, T. & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*. 21, 471-478.
- Cooke-Davies, T. (2004). Measurement of Organizational Maturity: What are the relevant questions about maturity and metrics for a project-based organization to ask, and what do these imply for project management research? *Innovations – Project Management Research*. 13, 01-19.
- Corporación Calidad (2008). Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, Modelo de excelencia para organizaciones de clase mundial. Bogotá, Colombia.
- Demir, C. & Kocabas, I. (2010). Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 9, 1641–1645.
- Dinsmore, P.C. (1998). How grown-up is your organization? *PM Network*. 12. (6), 24-26. Citado en: Jugdev, K. y Thomas, J. 2002. Project Management Maturity Models: The silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*. 33 (4), 04-14.
- Grant, K. & Pennypacker, J. (2006). Project Management Maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 53 (1), 59-68.
- Humphreys, W. (1992). Introduction to software process improvement. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. Citado en: Mullaly, M. 2006. Longitudinal Analysis of Project Management Maturity. *Project Management Journal*. 36 (3), 62-73.
- Ibbs, C. & Kwak, Y. (2000). Assessing Project Management Maturity. *Project Management Journal*. 31 (1), 32-43.
- Ishikawa, Kaoru. (1997). ¿Qué es el control total de la calidad? Capítulos 2 al 4. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Jia, G.; Chen, Y.; Xue, X.; Chen, J.; Cao, J. & Tang, K. (2011). Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. *International Journal of Project Management*. 29, 834–845.
- Jugdev, K. & Thomas, J. (2002). Project Management Maturity Models: The silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*. 33 (4), 04-14.
- Kerzner, H. (2001). Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: John Wiley & Sons, p. 352.
- Kwak, Y. & Ibbs, C. (2002). Project Management Process Maturity (PM)2 Model. *Journal of Management in Engineering*. 18 (3), 150-155.
- Lianying, Z.; Jinga, H. & Xinling, Z. (2012). The Project Management Maturity and

- Application Based on PRINCE2. *Procedia Engineering*. 29, 3691-3697.
- Mullaly, M. (2006). Longitudinal Analysis of Project Management Maturity. *Project Management Journal*. 36 (3), 62-73.
- PricewaterhouseCoopers. (2004). Boosting Business Performance through Programme and Project Management. *PricewaterhouseCoopers International Limited*. 01-32.
- Sánchez, L. (2010). Diseño del componente estratégico del Modelo CP3M©. Informe Final. Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos. Cali: Universidad del Valle.
- Shi, Q. 2011. Rethinking the Implementation of Project Management. *International Journal of Project Management*. 29, 295-302.