

Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos

Prof. Bernardo López González, MAP

Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos

Existen varios estándares que en materia de administración de proyectos han sido considerados como las condiciones mínimas con que una organización debe contar para reflejar que está involucrada en la práctica de los mejores procesos en procura de la excelencia en la administración de proyectos.

Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos

Muchas de estas empresas tienen la necesidad de progresar en el desarrollo y mejora continua de sus procesos, y avanzan en la ejecución de su plan estratégico sin tener una perspectiva de si están en el camino adecuado o si por el contrario los procesos aplicados en la empresa podrían estar obstaculizando con errores repetitivos el alcance del éxito.

Los modelos de madurez en administración de proyectos se basan en el Modelo de Madurez de las Capacidades (CMM por sus siglas en inglés). Ha usado por muchas organizaciones para identificar las mejores prácticas para identificar la madurez de sus procesos.

“El CMM fue desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software (SEI), con el patrocinio del Departamento de Defensa de los Estados Unidos en los años 80, liderados por Watts Humphrey. El SEI forma parte de la Universidad Carnegie Mellon”

...“ los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados **para dar soporte** a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo”

(Kerzner, 2001)

En su libro “Organizational Project Management Maturity Model”, el Project Management Institute define un “Modelo de Madurez” como un marco de referencia conceptual que define niveles de madurez en ciertas áreas de interés.

(PMI, 2003)

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia, “madurez”, está definido como la plenitud del desarrollo en perfectas condiciones. También se puede entender o visualizar como la razón por la que el éxito ocurre, o como la vía para prevenir comúnmente los problemas.

(DRAE, 2001)

En términos de administración de proyectos, está relacionado con la capacidad de producir éxitos repetidos en administración de proyectos.

(Schlichter, 1999)

Kerzner, define además, “todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez, y este proceso de madurez debe preceder la excelencia. La curva de aprendizaje de la madurez se mide con el paso de los años ”

Kerzner (2001)

Los diferentes modelos de madurez diseñados para la administración de proyectos, miden el grado de efectividad con que se administra y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la organización.

- “Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo-cronograma-calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización. Por el contrario una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados”

(Parviz et al 2002)

Organización madura versus Organización inmadura

Organización Inmadura	Organización Madura
Procesos Improvisados	Organización con amplia habilidad para el manejo de procesos.
Reaccionarios	Roles y responsabilidades claramente definidas
Las Personas son apaga fuegos	Satisfacción en los clientes
Los horarios y presupuestos se exceden	Proyectos de alta calidad
La calidad es difícil de predecir	

Fuente: (Parviz et al 2002)

Beneficios de utilizar Modelos de Madurez

- Los beneficios de utilizar un modelo de madurez en proyectos, incluye la posibilidad para evaluar las capacidades de la organización en administración de proyectos,
- La posibilidad de reforzar en donde se identifiquen debilidades en la ejecución del alcance, cronograma, y calidad.
- Los resultados de esta evaluación sirven para determinar la línea base para el mejoramiento de los objetivos de la organización y orientar los esfuerzos al éxito organizacional.

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

- El Modelo de Madurez de Capacidades, desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software, describe una serie de características basadas en que tan bien una organización se apega a procesos comunes y repetitivos para realizar el trabajo.

(Parviz et al, 2002)

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

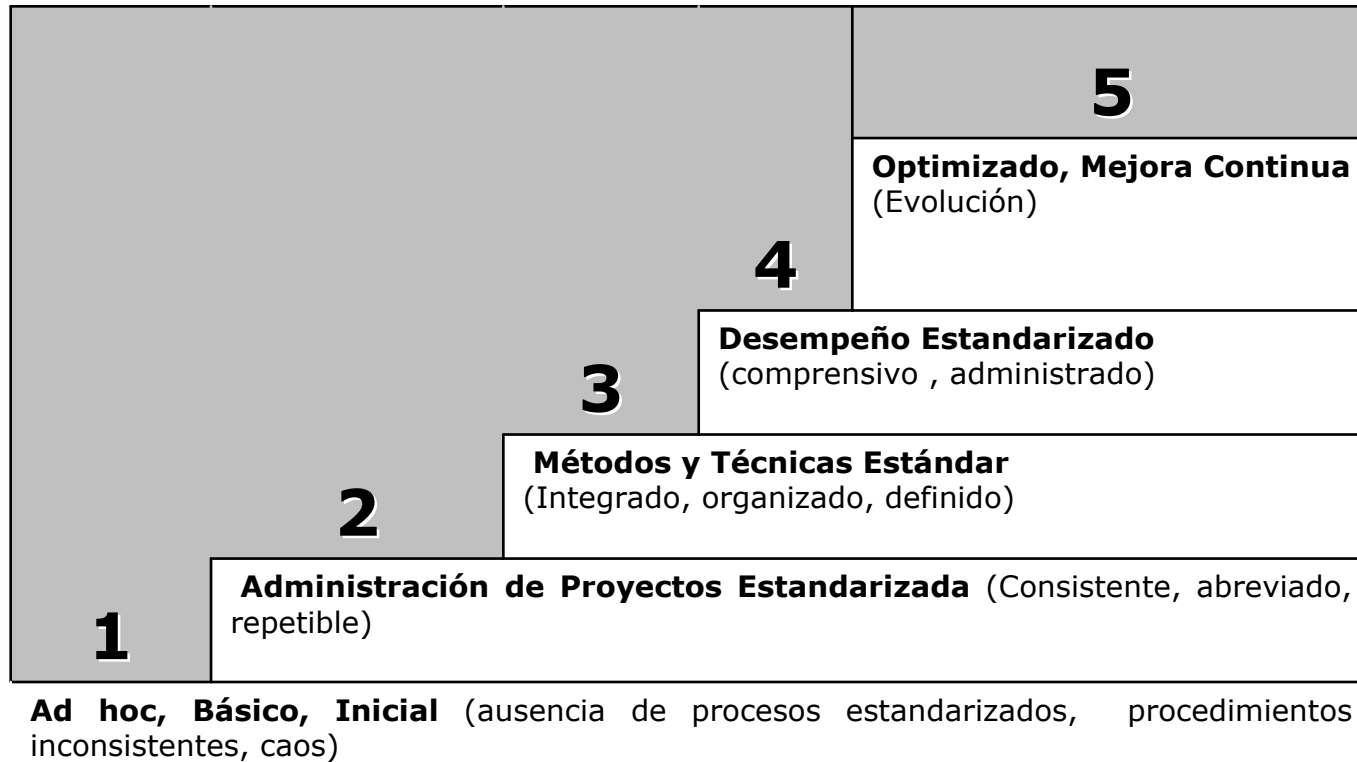
- Este modelo permite determinar la capacidad de las organizaciones de desarrollo de software para producir de manera consistente y predecible productos de calidad superior.
- Además, brinda guías para seleccionar estrategias de mejoramiento del proceso mediante la determinación de sus capacidades actuales, y la identificación de los puntos críticos para mejoramiento así como la calidad del software.

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

- Este modelo propone cinco niveles de madurez en un rango bien definido, que muestra un conjunto de características por nivel, que son únicas para cada uno y que al ser superadas permiten avanzar proporcionalmente a las metas logradas en camino a alcanzar un proceso maduro en el desarrollo de proyectos.

Modelo de Madurez de Capacidades (CMM)

Así mismo, cada nivel identifica una serie de actividades de realización colectiva, que poco a poco al ser realizadas demuestran el avance en la capacidad y por ende en la madurez de la organización.



**Descripción de Niveles de Madurez (CMM).
Adaptado de (Parviz et al, 2002)**

Nivel 1, Ad hoc, Básico, Inicial

- Las organizaciones en este nivel carecen de procedimientos formales en administración de proyectos, y sus experiencias no sirven para la conformación de predictores.
- La administración de proyectos es ejecutada de manera inconsistente a través de toda la organización.
- Es probable que los cálculos de costos sean erróneos, que haya atrasos en los cronogramas y que existan defectos en los entregables.
- El éxito de los proyectos depende de la fortaleza y habilidades de la gente.
- El proceso es improvisado y caótico; la organización contribuye poco a generar un ambiente de soporte que ayude a que todos los proyectos sean exitosos

(SEI, 2000)

Nivel 2, Administración de Proyectos Estandarizada

- Este nivel es definido como consistente, abreviado o repetible.
- Hay un énfasis en introducir herramientas o técnicas en administración de proyectos.
- El nivel dos se enfoca en formalizar una disciplina de administración de proyectos en todos los proyectos que realiza la organización.
- Los procedimientos de administración son visibles en la administración del costo, tiempo, alcance y calidad.
- La organización está tratando de establecer los cimientos sobre los cuales mejorar en el futuro.
- La mayoría de las organizaciones que buscan seguir la ruta del CMM están tratando de alcanzar este nivel

(SEI, 2000)

Nivel 3, Métodos y Técnicas Estándar

- El nivel tres es descrito como integrado o estructurado.
- Estando en este nivel las metodologías en administración de proyectos están integradas con otros procesos organizacionales.
- Esto incluye procesos comunes y repetibles de desarrollo de software, entregables, herramientas, etc.
- En estas organizaciones se utiliza software para administrar múltiples proyectos, y están ligados entre los demás proyectos.

Nivel 3, Métodos y Técnicas Estándar

- La administración de proyectos está documentada, estandarizada e integrada. Las propias herramientas y técnicas son adoptadas y usadas por el resto de la organización.
- Además, desarrolla, implementa y mantiene un sistema de información estándar para la administración de proyectos (PMIS por sus siglas en inglés).
- El PMIS sustenta la medida del alcance, tiempo, costo, recursos, calidad, comunicaciones y cambios en el proyecto.
- También brinda soporte en la identificación y reporte de riesgos.

Nivel 4, Desempeño Estandarizado

- El nivel cuatro es descrito como integrado o comprensivo.
- En estas organizaciones hay un amplio compromiso por parte de la cultura organizacional en la administración de proyectos.
- El énfasis está en asegurar que el soporte de la administración de proyectos este en función de las metas de la organización.
- Para llegar a este nivel la organización ha tenido que pasar los niveles anteriores.
- El trabajo que se realiza en la organización está en función de la administración de proyectos, que es considerada como el corazón de la actividad organizacional.

Nivel 5, Optimizado

- Este nivel que es llamado optimizado con énfasis en el mejoramiento continuo.
- Las organizaciones ubicadas en este nivel entienden a cabalidad los roles y responsabilidades en administración de proyectos.
- Los procedimientos en administración de proyectos son cuidadosamente afinados para lograr los objetivos organizacionales.
- Las causas comunes de problemas en los proyectos son priorizadas y sistemáticamente eliminadas.

Nivel 5, Optimizado

- La participación en foros de discusión son una vía para continuar con la generación de ideas para aplicar en los proyectos y refinarlos.
- La retroalimentación en los costos y cronogramas de los proyectos, así como la búsqueda de innovación y tecnología para la aplicación en los proyectos de la empresa es parte del mejoramiento continuo.
- Mejor aún, en el nivel cinco el éxito es la norma, los proyectos propios, la superación de los objetivos en costos, tiempo, alcance y calidad.
- Es reconocido que el éxito está en la aplicación adecuada de los procesos, los proyectos son la razón del éxito y forman parte integral de la organización.

Project Management Maturity Model (PMMM)

- Otro de los fundamentos para lograr la excelencia en administración de proyectos es descrito por el Modelo de Madurez en Administración de Proyectos, PMMM (por sus siglas en inglés), desarrollado por Kerzner (2001), el cual está compuesto por cinco niveles.
- Cada uno de estos niveles representa un diferente grado de madurez en administración de proyectos.

Nivel 1- Lenguaje Común

- En este nivel, la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en administración de proyectos, acompañado por un lenguaje o terminología estándar.

Nivel 2- Procesos Comunes

- En este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los proyectos que puedan ser repetidos en otros proyectos.
- También se incluye en este nivel el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de administración de proyectos y otras metodologías empleadas por la compañía.

Nivel 3- Metodología Única

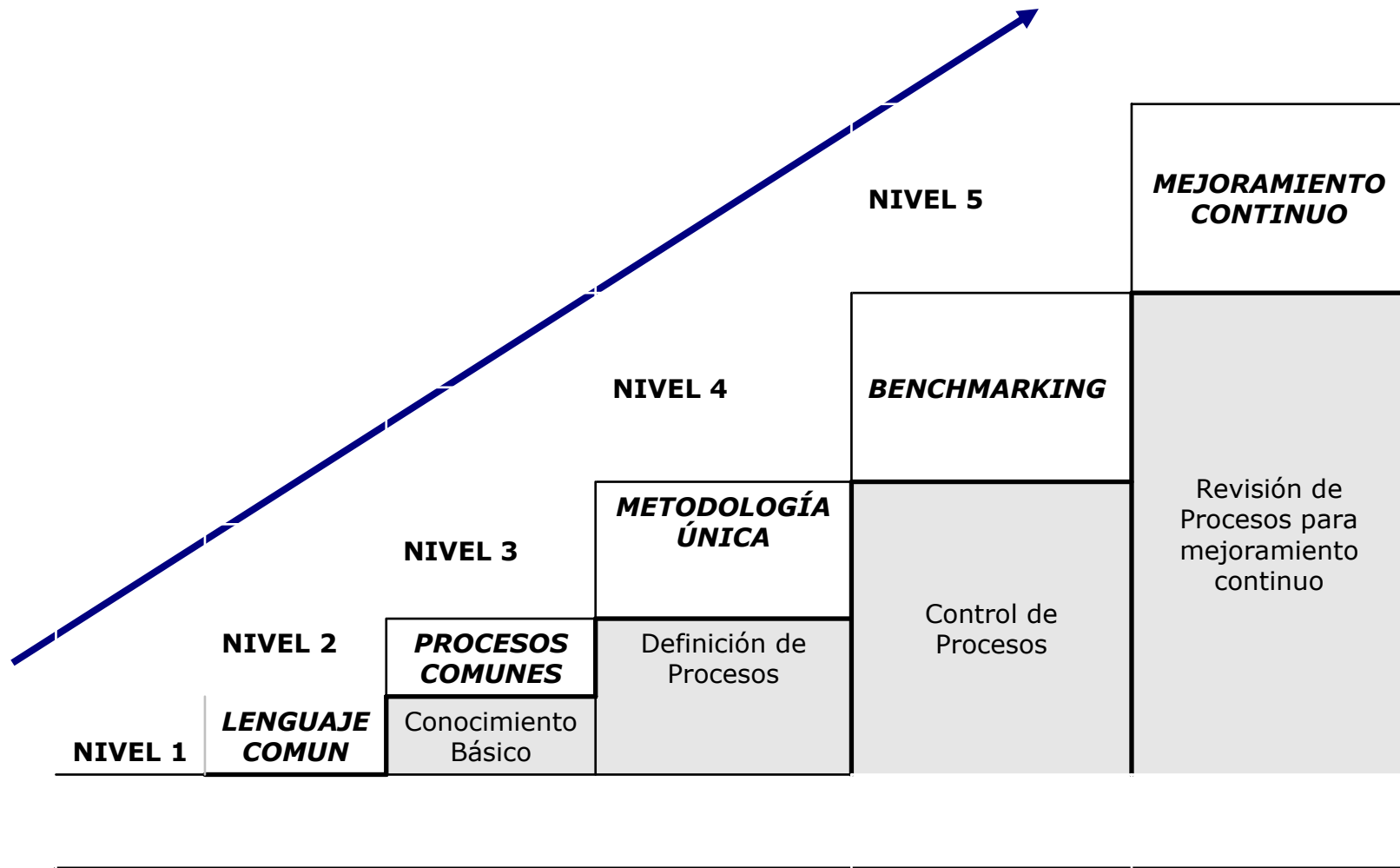
- En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico que posee la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, de la cual el centro es la administración de proyectos.
- Los efectos sinérgicos hacen que el control sea más sencillo con una metodología única.

Nivel 4- Benchmarking

- Este nivel reconoce que el mejoramiento en los procesos es necesario para mantener una ventaja competitiva. La compañía decide con quien realiza este proceso y que es lo que aprovechará de su aplicación.

Nivel 5- Mejoramiento Continuo

- En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del proceso del benchmarking y decide si esta información puede o no convertirse en una metodología única de la organización.



**Los Cinco Niveles de Madurez.
Adaptado de (Kerzner, 2001)**

Organizational Project Management

Maturity Model. OPM3®

- Este es un estándar publicado por el PMI (2003) diseñado para ayudar a las organizaciones a entender la administración de proyectos basados en su grado de madurez en función de las mejores prácticas.
- Ayuda a trabajar en el establecimiento de una estrategia exitosa, consistente y predecible en donde los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional.
- Este estándar contiene tres elementos principales

Conocimiento.-

- Una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia de proyectos organizacional y de su proceso de maduración antes de decidir realizar una medición o embarcarse en el camino de la mejora.
- El OPM3 provee este entendimiento y describe como reconocer esta maduración en la gerencia de proyectos organizacional.
- El elemento “conocimiento” del OPM3 también ofrece definiciones de términos relevantes tales como “Mejores Prácticas”, “Capacidad”, “Resultado” e “Indicador Clave de Rendimiento”.
- Esto también explica como esos componentes pueden ser alineados a los grupos de procesos de la guía del PMBOK (PMI, 2004), y propone como ellos pueden también ser aplicados a la gestión de programas y portafolios dentro de las organizaciones.

Medición.-

- El OPM3 provee a los usuarios de una herramienta para comparar su actual estado de maduración en gerencia de proyectos organizacional con las características descritas en el Modelo.
- Midiéndose asimismo en relación a las “Mejores Prácticas” dentro del Modelo, una organización puede medir su posición en una continua maduración.
- Adicionalmente, la auto medición ayuda a la organización a identificar sus áreas de fortalezas y debilidades.

Mejora.-

- Basado en los resultados de la medición, una organización puede decidir por continuar un curso de mejora y, consecuentemente, determinar el número de “Mejores Prácticas” que quiere mejorar.
- Las organizaciones pueden consultar la base de datos del modelo para ver la serie de Capacidades que conducen a cada “Mejor Práctica”.
- Esto va a permitirles identificar los prerrequisitos, manejar los pasos que le van a conducir desde su actual nivel de maduración a un nivel mejorado.
- El OPM3 también contiene anexos y base de datos que identifican cientos de “Mejores Prácticas” en gerencia de proyectos organizacional, junto con las específicas “Capacidades” necesarias para lograr esas “Mejores Prácticas” y los “Resultados” necesarios para observar y confirmar la existencia de una dada “Capacidad”.

Conocimiento.- Capacidades en gerencia de proyectos organizacional y sus correspondientes resultados



Mejora.- Secuencia para el desarrollo de las capacidades

Medición.- Métodos para la medición de las capacidades

Principales elementos del estándar OPM3® (PMI, 2003)

Bibliografía

- Parviz, F y Levin, G, The Advanced Project Management Office. United States of America: St. Lucie Press, 2002. 205 p.
- Kerzner, H, Strategic planning for project management, using a project management maturity model. United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2001. 255 p.
- PMI (Project Management Institute), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge foundation. Pennsylvania, USA: PMI Publications, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2003. 179 p.
- DRAE© Diccionario de la Real Academia Española. 22ava Edición. España: Editorial Espasa Calpe, S.A. 2001.