

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ - CDGC EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

EVALUATION OF THE MATURITY LEVEL OF THE DEPARTMENTAL COMMITTEE OF CATTLE RANCHERS OF CAQUETÁ - CDGC IN PROJECT MANAGEMENT

Carlos Alberto Gómez Cano¹
Mikel Iñaki Ibarra Fernández²
Verenice Sánchez Castillo³

Resumen

El objetivo central del artículo fue evaluar el nivel de madurez del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá-CDGC en la gestión de sus proyectos. La metodología consistió en la aplicación de encuestas al personal involucrado en la gestión de proyectos, para evaluar los componentes del conocimiento definidos por el PMBOK. Igualmente, entrevistas dirigidas a Directivos cuya finalidad fue identificar las limitantes y retos que posee la organización. Como resultados, existen debilidades en torno a 5 de las 10 áreas evaluadas, así mismos fuertes limitantes, a juicio de la alta dirección, para una gestión efectiva de proyectos. A su vez, la triangulación de los resultados, tanto de la fase cuantitativa como cualitativa, permitieron evidenciar que, respecto al modelo KPM3, el Comité presenta un nivel básico denominado “lenguaje común”, lo que, si bien no es óbice de una situación caótica, si demanda especial atención para mejorar la efectividad en los proyectos. Se concluye que la madurez no es un indicador, ni un resultado, por tanto, es producto de la interpretación de los resultados, los cuales, para el caso en concreto, muestran una organización con alto potencial de mejora.

Palabras Clave: gestión de proyecto, madurez organizacional, PMBOK

Abstract

The central objective of the paper was to evaluate level of maturity from the Departmental Committee of Cattle Ranchers of Caquetá in project management. The methodology consisted of surveys were applied to the personnel involved in project management, in order to evaluate each of the areas of knowledge defined by the PMBOK. Likewise, interviews with managers in order to identify the limitations and challenges that the organization has. As results, there are weaknesses around 5 of the 10 areas evaluated, as well as strong limitations, in the opinion of senior management, for effective project management. At the same time, the triangulation of the results, both in the quantitative and qualitative phase, showed that, regarding the KPM3 model, the

Recepción: Septiembre de 2020 / Evaluación: Noviembre de 2020 / Aprobado: Enero de 2021

1 Magister en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión. Docente de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN. Florencia, Colombia. Email: carlos_gomezca@cun.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0425-7201>

2 Doctor en Administración. Docente de la Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia. Email: mjibarra@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3984-8784>

3 Doctora en Antropología. Docente de la Universidad de la Amazonía, Florencia, Colombia. Email: ve.sanchez@udla.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4472-6191>

Committee presents a basic level called “common language”, which, although it is not an obstacle to a chaotic situation, if you demand special attention to improve project effectiveness. It is concluded that maturity is not an indicator, nor a result, therefore, it is a product of the interpretation of the results, which, for the specific case, show an organization with high potential for improvement.

Keywords: project management, organizational maturity, PMBOK

Introducción

El departamento del Caquetá posee una vocación agropecuaria. Según las estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MCIT (2018), dicho sector aporta, a precios corrientes, el 12% del PIB departamental, donde la producción de carne y leche es el subproducto con mayor representatividad (García, 2014), situación que es atribuible a que la región tiene un lugar interesante en el inventario ganadero colombiano (Torrijos y Eslava, 2018). No obstante, la ganadería es una actividad económica poco formalizada, carente de competitividad y sostenibilidad (Peña y Ríos, 2012; Buitrago, 2020), situación que ha sido reconocida como una debilidad en los diferentes planes de desarrollo y en el plan estratégico de CTeI-Caquetá (2012-2025), documento que plantea la imperiosa la generación de sinergias empresariales, a partir de la (re)estructuración de los sectores económicos (Ríos, Peña, Marlés y Espinosa, 2012).

En el precitado contexto, el CDGC, como ente que articula los Comités Municipales y voz del Caquetá ante la Federación Nacional de Ganaderos – FEDEGAN, posee un papel protagónico, especialmente en la transferencia de conocimiento y (re)configuración de las prácticas administrativas asociadas a dicha actividad, más aun si se considera que por su dignidad, ha sido seleccionado en los últimos años como actor estratégico para el desarrollo de proyectos de cooperación internacional, regalías, agendas de paz y alianzas del sector privado, obligando a que organización se convierta en una unidad ejecutora de proyectos, mas por vicisitudes del contexto que por una decisión de la alta dirección.

De ahí que, la presente investigación tuvo como pregunta orientadora ¿Cuál es el nivel de madurez del CDGC en la gestión de proyectos?, para lo que se utilizó un enfoque mixto, el cual incluyó la aplicación de una encuesta, diálogos a profundidad, observación directa y arque de archivo. El propósito superior de la pesquisa fue establecer el nivel de madurez de la organización, respecto de las etapas establecidas por Harold Kerzner (PMMM o KPM3), siendo esta primera fase un elemento fundamental para la generación de procesos (re)ingeniería administrativa en el CDGC, los cuales se presentarán en futuros manuscritos.

El documento se presenta en cinco grandes apartados. El primero de ellos, fundamentación teórica, donde se realiza un acercamiento al concepto de proyecto y de madurez, especialmente en términos del PMMM o KPM3. En el apartado de Método, se describen los protocolos, estrategias y población consultada, siendo importante resaltar que la organización objeto del estudio, es una organización pequeña y con un modelo administrativo jerárquico tradicional. El tercer apartado, denominado resultados, presenta la sistematización de la información cuantitativa procesada a través de promedios aritméticos, sobre los ejercicios de gestión de proyectos y su efectividad; además de un análisis cualitativo alrededor de sus debilidades, y finalmente, una matriz simple de comparación entre las realidades analizadas y el patrón de evaluación establecido.

El apartado cuarto, discusión, presenta una triangulación de los hallazgos más relevantes con otras publicaciones académicas sobre el tema analizado. Por último, el apartado de conclusiones, da respuesta a la pregunta orientadora, teniendo en cuenta la información producida en campo.

Fundamentación Teórica

Aproximaciones al concepto de “proyecto”

La actual sociedad del conocimiento ofrece un sinnúmero de conceptos en torno al término “proyecto”, situación que es atribuible a la popularización de estos en las últimas décadas (Gómez, Sánchez y Fajardo, 2018). En línea con lo anterior, Pinto (2015), lo esboza como una acción organizada para alcanzar un propósito, lo que demanda de recursos y esfuerzos, sobre el cual recaen limitación en términos de presupuesto, tiempo y alcance (Méndez y Ovalle, 2018; Arguedas, 2019), es decir que, estas iniciativas propenden por dar brindar una solución efectiva a una necesidad de la sociedad (Sapag, 2007; Parra, Niño & Mosquera, 2020). Desde una dimensión netamente económica, Gómez (2019), afirma que los proyectos están relacionados con la evaluación de alternativas y sus efectos en términos gastos e ingresos para la organización, lo que los convierte, bajo esta dimensión, en una herramienta estratégica para la gerencia (Gómez, Aristizabal y Fuentes, 2017).

Por su lado, el Project Management Institute – PMI (2017), como una de las grandes autoridades en temas de proyectos a nivel internacional, afirma que estos representan un esfuerzo temporal, para generar un producto; dicha connotación de temporal, obedece precisamente a que los proyectos tienen un principio y un fin establecido, dejando claro de esta manera, la relación existente entre la efectividad de los proyectos y el éxito de las organizaciones (Solarte y Sánchez, 2014; Estrada, 2015; Álvarez, 2016), siendo entonces la gestión de proyectos una aliada natural de la estrategia organizacional y, por ende, de los resultados obtenidos por las empresas (Saldarriaga, 2016; Ñustes, Martínez y Acuña, 2018).

El concepto de madurez en la gestión de proyectos

La madurez, desde la gestión de proyectos, está relacionada con la capacidad que tiene un colectivo organizado, para caracterizar sus atributos (estado actual) en relación a un patrón (estándar) (Solarte y Sánchez, 2014; Gómez, 2014; Cuadros, Morales & Rojas, 2017; Madero, 2018). Para el PMI (2017), la madurez está relacionada con la producción de resultados exitosos de forma planeada, controlable y efectiva. La relevancia de dicho proceso en las organizaciones, según Parviz y Levin (2002), está relacionado con que:

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 mejor en provecho de la organización (p. 205).

En virtud de los hallazgos anteriores, se hace evidente que evaluar la madurez en las organizaciones que gestionan proyectos es una práctica imperiosa, pues a través de sus resultados se pueden generar acciones de mejora y (re)ingeniería, que permitan su fortalecimiento, y por ende mejores indicadores de productividad y competitividad (Hernández, Mayorga, Peña, 2012; Montañez y Lis, 2016; Ñungo, Torres, Palacios, 2018). Desde una perspectiva netamente económica, la madurez está relacionada directamente con la maximización de los recursos y los resultados operacionales de la organización.

El modelo de Madurez de Harold Kerzner (PMMM o KPM3)

Según indica Teherán (2018), uno de los modelos con mayor aceptación para la medir la madurez organizativa en términos de la gestión de proyectos es el PMMM o KPM3, diseñado por Harold Kerzner. En el precitado documento, según Martínez (2015), se establecieron cinco niveles de madurez (ver Figura 1), a partir de las capacidades para la gestión de proyectos establecidas en el PMBOK del PMI. La conceptualización de cada fase se describe en la Tabla 1.

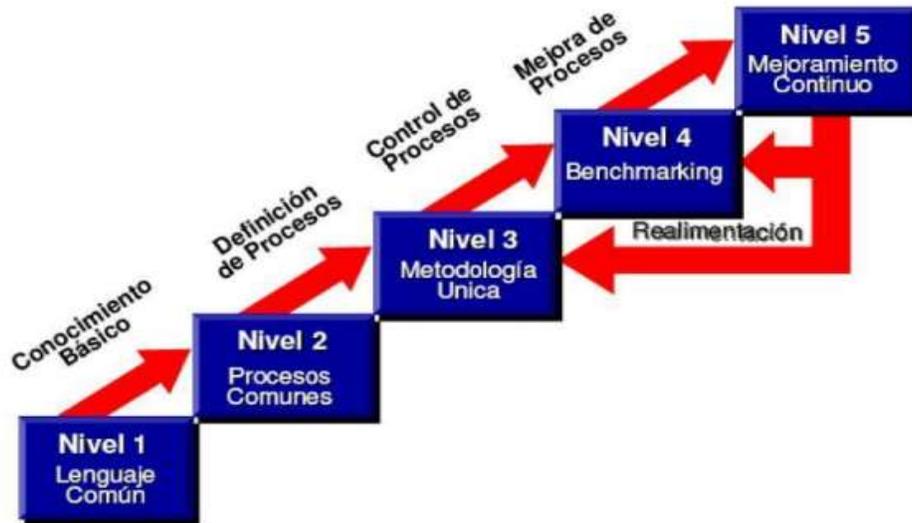


Figura 1. Niveles de Madurez Harold Kerzner (PMMM o KPM3)
Fuente: Kerzner (2005)

Tabla 1. Conceptualización de los niveles de madurez de Harold Kerzner (PMMM o KPM3)

Nivel	Definición
Lenguaje Común	La organización acepta la relevancia de los proyectos dentro de su quehacer misional, así como la necesidad de emplear estrategias gerenciales en materia de proyectos.
Procesos Comunes	Se reconoce dentro de la empresa el impacto de estandarizar procesos y procedimientos para lograr replicar casos de éxito en la gestión de proyectos.
Metodología Única	La organización reconoce y resalta las bondades de generar interacción de todos sus recursos bajo una metodología única de gestión de proyectos, como camino al éxito.
Benchmarking	La empresa trabaja arduamente en perfeccionar sus estrategias y protocolos en torno a los proyectos, a fin de consolidar una ventaja competitiva. Para tal fin, establece mecanismos de evaluación permanente.
Mejora Continua	En esta etapa se recopila la información de la fase anterior y se evalúan las alternativas de mejora respecto a la metodología empleada.

Fuente: Kerzner (2013) citado por Triana (2018). Elaboración propia.

Método

Diseño

El ejercicio investigativo se desarrolló desde un enfoque mixto, toda vez que para el alcance de los objetivos propuestos, fue necesario la aplicación de técnicas e instrumentos de tipo cuantitativo, dentro de los que se priorizaron las listas de chequeo y las encuestas; en este mismo orden en lo cualitativos, se trabajó con inspección documental selectiva y entrevistas (Gómez, Sánchez y Ramón, 2017).

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no existió interés por la manipulación de variables, pues el rol del equipo investigador se circunscribió a observar la

ocurrencia del fenómeno sin intervención (Souza, Driessnack, Costa, 2007; Lerma, 2011). En tanto, el alcance de la pesquisa es de tipo descriptivo, pues centró su interés en tipificar las condiciones de la organización analizada (Hernández-Sampieri et al 2014), es decir, para el caso particular, detallar una serie de variables y factores que permitan enmarcar las condiciones organizacionales del CDGC para gestión de sus proyectos, dentro del modelo propuesto de Harold Kerzner.

Participantes

La aplicación de la encuesta se realizó a integrantes de la junta directiva, gerencia general, jefes de área y personal involucrado en la gestión de proyecto. En total, se aplicaron diez (10) encuestas, las cuales representan la totalidad de la población vinculada a dicho proceso.

Las entrevistas tuvieron como protagonistas al gerente general, por ser el líder y decisor en todos los proyectos gestionados por el CDGC, y, al presidente de la Junta Directiva.

En cuanto a los aspectos de tipo documental, se contó con el apoyo de “Google Académico”, buscador especializado de contenido y bibliografía científico-académica de uso libre.

Instrumentos

Respecto de la encuesta, se empleó la herramienta diseñada por Dora Alba Ariza Aguilera, el cual se encuentra validado por el Centro de Información y Finanzas de la Universidad Externado de Colombia, como elemento exitoso para medir el nivel de desarrollo en los ejercicios de gestión de proyectos y los imaginarios acerca de su efectividad. La prenombrada encuesta se compone de cincuenta (50) preguntas, las cuales se subdividen en tres apartados: el primero refiere variables propias de la organización como contexto e información general. Los otros dos grupos de preguntas hacen referencia a la gestión de los proyectos, tanto en términos de las prácticas (grupo 2), como en la efectividad del proceso (grupo 3). Para estos últimos acápites, se utilizó una escala de medición numérica de 1 a 5, siendo 5 el estatus ideal de gestión.

El subcapítulo del apartado 2, contempla las áreas del conocimiento definidas en el PMBOK, en este caso, se realizaron tres (03) preguntas por área (ver Tabla 2) y para el subcapítulo 3, se analizaron tres factores (ver Tabla 3). El método para obtener la valoración y ponderación de cada área y factor, se soportó en los promedios aritméticos obtenidos en las encuestas.

Tabla 2. Preguntas relacionadas con las prácticas en la gestión de proyectos

Área	Preguntas
ALCANCE	1, 2, 14
TIEMPO	4, 16, 25
COSTO	5, 6, 21
CALIDAD	9, 22, 28
RIESGOS	10, 11, 23
ADQUISICIONES	13, 20, 24
STAKEHOLDERS	3, 15, 29
RECURSOS HUMANOS	7, 17, 26
COMUNICACIONES	8, 18, 30
CAMBIO	12, 19, 27

Fuente: Elaboración propia a partir de Ariza (2018).

Tabla 3. Preguntas por factor en la efectividad en la gestión de proyectos

Factor	Preguntas
Cumplimiento de Expectativas	31, 34, 35, 37, 38, 40
Satisfacción del Equipo de Proyecto	39, 41
Logro de Compromisos	32, 33, 36

Fuente: Elaboración propia a partir de Ariza (2018).

Las entrevistas a profundidad, atendieron variables de análisis acerca de las debilidades y/o limitantes propias de la organización del estudio, para lograr la efectiva gestión de los proyectos. Las entrevistas fueron grabadas previa autorización de los interesados, categorizadas, y analizadas empleando el software para procesamiento de datos cualitativos Atlas Ti.

Resultados

Prácticas y efectividad en la gestión de proyecto en el CDGC

Cinco de las áreas de la gestión, lograron resultados positivos, estando por encima de 3.5, es decir, se contó con el 70% de aprobación. En este orden, las adquisiciones fueron calificadas con un puntaje de 4.10, situación que posee estrecha relación con el reconocimiento del CDGC en el sector empresarial del Caquetá, toda vez que la organización cuenta con más de 40 años de presentación ininterrumpida de sus servicios; calidad (3.93), escenario que es atribuible a los estrictos seguimiento y controles de las organizaciones que financian proyectos, especialmente las de Cooperación Internacional, quienes tiene patrones de evaluación definidos que exigen al CDGC garantizar total satisfacción de sus entregables; Cambio (3.87), los involucrados valoran en gran medida la capacidad de reacción que tiene la organización para adaptarse a nuevas realidades.

En cuarto lugar se ubica Stakeholders (3.77), puntuación que encuentra respaldo en la unión y tradición del gremio, situación que facilita la comunicación bilateral, permitiendo atender de manera expedita cualquier polémica presentada, especialmente por los vínculos sociales desarrollados por el Presidente Ejecutivo, quien lleva más de 10 años en el cargo; y, por último, se encuentra el Alcance (3.57), si bien este indicador supera la métrica del 70%, su resultado es muy limitado, situación atribuible a los constantes ajustes que se deben realizar por situación económicas y de orden público a los proyectos, especialmente cuando se van a desarrollar en áreas focalizadas por el conflicto armando.

Por el contrario, existen cinco áreas que están por debajo del patrón aceptable, ellas son: Riesgos (3.10), situación que es atribuible, entre otras cosas, a la inexistencia de un banco de lecciones aprendidas que facilite la identificación de los riesgos, así mismo, la baja formación del talento humano vinculado a la gestión de proyectos en estos temas; Recursos Humanos (3.10), el resultado se explica en el modelo de contratación actual del CDGC, el cual, por razones económicas obedece a ordenes de prestación de servicios, lo que desarticula al equipo, además, dado el escaso personal, existe duplicidad de roles y cambios inesperados para los colaboradores.

En cuanto a los elementos de Costo (3.03) y Tiempo (3.0), dos de los integrantes de la triple restricción en la gestión de proyectos, se encuentran debilidades en torno a la centralización de los recursos en una bolsa común, imposibilitando un control detallados de las erogaciones del proyecto. Respecto al tiempo, se evidenció que, ante la duplicidad de roles y escaso personal, es constante la existencia de demoras en los entregables de los proyectos, lo que exige constantes reestructuración y solicitud de ampliación de términos. Por último, aparecen las Comunicaciones

(2.40), siendo el factor con la más baja calificación, dada la informalidad imperante en el tema, lo que, en múltiples ocasiones, dificulta el desarrollo de tareas y actividades en el marco de los proyectos ejecutados por el CDGC (ver tabla 4):

Tabla 4. Resultados sobre prácticas en la gestión de proyectos CDGC

Área	Resultado
ALCANCE	3,57
TIEMPO	3,00
COSTO	3,03
CALIDAD	3,93
RIESGOS	3,10
ADQUISICIONES	4,10
STAKEHOLDERS	3,77
RECURSOS HUMANOS	3,10
COMUNICACIONES	2,40
CAMBIO	3,87

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Por su parte, la efectividad de los proyectos, tal y como se puede apreciar en la tabla 5, se obtuvo un promedio tres punto cincuenta y seis (3.56), siendo el **Logro de Compromisos**, que es medido a través de cumplimiento de presupuesto, cronograma y estimación de los riesgos, la variable con el promedio más bajo, en este caso de dos punto sesenta y tres (2.63). Este resultado según (Torrijos, 2019), es atribuible a que no se contemplan reservas dentro del presupuesto, con el fin de que los proyectos no se pasen de los techos presupuestales de los financiadores y así asegurar el financiamiento del proyecto; esta situación es considerada una debilidad financiera, al tiempo que constituye un riesgo alto para la gestión.

Respecto al cronograma de actividades, se encontró que en ocasión al poco personal contratado en la organización objeto del estudio y de las múltiples tareas asignadas a los colaboradores y en especial al Presidente Ejecutivo, la gestión del tiempo no es un indicador positivo para el CDGC, pese a los planes de contingencia que diseña cada vez el para atender las actividades pendientes.

Aunado a lo anterior, se tiene, el **cumplimiento de expectativas** aparece con un promedio de tres punto ochenta y tres (3.83), situación que es atribuible a que, pese a las dificultades del CDGC, ha sido tradición de la organización sostener la calidad (aunque con retrasos), sostener excelentes relaciones con clientes internos y externos, y, el factor más relevante, desarrollar proyectos exclusivamente relacionados con la misionalidad de la organización. El único factor que afecta este indicador es lo relacionado con el Alcance, pues, como ha documentado con anterioridad, existen debilidades en el CDGC en torno a dicho tema.

Por último, la **Satisfacción del Equipo del Proyecto** aparece con la valoración más alta cuatro punto veinte (4.20), contexto que parece contradictorio ante las vinculaciones por Prestación de Servicios que no generan garantías para el personal, no obstante, dado que dentro de esta dimensión se mide la satisfacción del personal con la gestión del proyecto y la permanencia de los mismos, el indicador se torna favorable, toda vez que en la organización son pocos los cambios

que se han realizado a la planta de personal. Los resultados de este apartado se resumen en la tabla 5:

Tabla 5. Resultados sobre efectividad en proyectos en el CDGC

Factor	Resultado
Cumplimiento de Expectativas	3,83
Satisfacción del Equipo de Proyecto	4,20
Logro de Compromisos	2,63

Fuente: Elaboración propia.

Limitantes en el proceso de gestión de los proyectos en el CDGC

Los débiles procesos de sistematización de la información, se pueden evidenciar en la forma y contenido de los documentos que elabora la organización, pues estos, se quedan en informes técnicos, los cuales son elaborados en los formatos y tiempos exigidos por los cooperantes, perdiéndose la oportunidad de tener una memoria institucional de lecciones aprendidas y que esto sea de libre acceso para los usuarios y afiliados. A juicio de uno de los afiliados al CDGC, no se cuenta con una estrategia para ordenar la información que a través de los proyectos está generando. De igual forma considera que el software con que operan, es inapropiado para los proyectos, y al no poseer una versión actualizada se han tenido inconvenientes en la gestión de cartera, el pago oportuno y demás actividades de tipo administrativo (Figura 2).

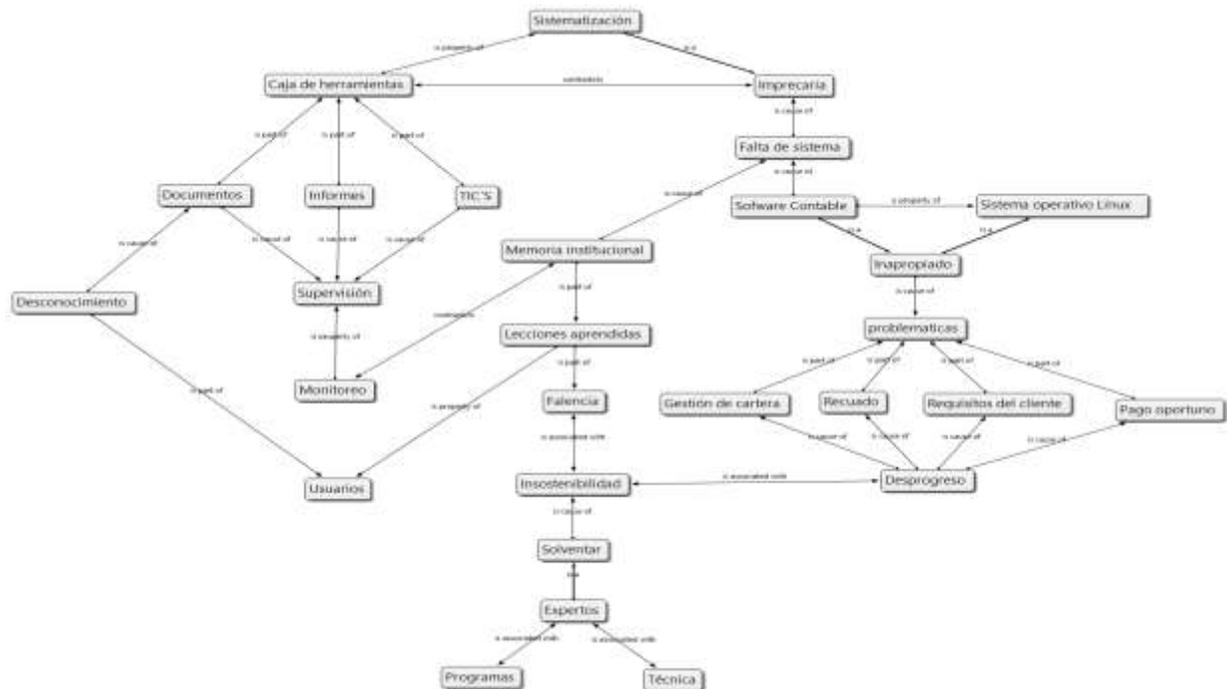


Figura 2. Limitantes en el proceso de gestión de los proyectos en el CDGC

Elaboración propia

Adicionalmente, los entrevistados reconocen, que existe una crisis en torno al talento humano, pues, pese a que este es comprometido y apasionado, el CDG, no cuenta con el personal, equipo y elementos necesarios para responder a la actual dinámica de los proyectos que este ejecuta. Esta situación configura múltiples riesgos en la gestión de proyectos. Igualmente, se reconoce por parte de los entrevistados que la Presidencia Ejecutiva condensa gran parte de los asuntos relacionado con la gestión de proyectos, lo que puede generar retrasos y desorganización (Cárdenas, Bernal y Ducara, 2020).

Consecuentemente con lo anterior, las entrevistas permitieron identificar algunos retos, a juicios de los participantes, para mejorar la gestión de proyectos en el CDGC (ver Figura 3), dentro de los cuales se identificaron categorías como: gestión administrativa, relacionada específicamente con el departamento financiero y el control presupuestal; mejoramiento de infraestructura tecnológica, especialmente en torno a programas especializados en gestión de proyectos y trabajo en equipo; capacitación y (re) inducción del personal, brindando herramientas actuales sobre sus roles en la gestión de proyectos, dando paso a una etapa de especialización. Y, por último, un proceso de (re)ingeniería organizacional, pues la actual estructura no responde a las nuevas realidades del CDGC, especialmente por la verticalidad de su estructura.

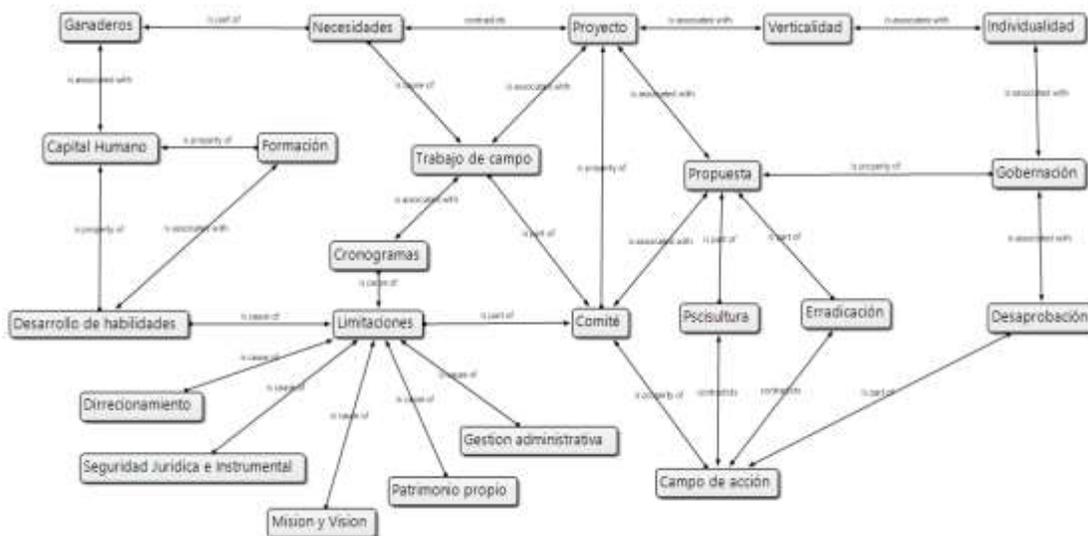


Figura 3. Retos del CDGC para gestión efectiva de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Retomando el concepto de madurez expuesto en la fundamentación teórica del presente manuscrito y recordando que tal y como lo indica López y Muriel (2011), dicho concepto no guarda relación proporcional con la trayectoria de la organización y/o su reconocimiento dentro su área de influencia, pues “el simple uso de la gestión de proyectos, incluso durante un período prolongado de tiempo, no necesariamente conduce a la excelencia. Por el contrario, puede resultar en errores repetitivos” (p.36), es decir, que la madurez está ligada a las buenas prácticas de la organización más que al volumen de proyectos que esta desarrolle.

Sobre el caso específico de intervención, se encontró que, pese a que el CDGC es una organización representativa, tanto en términos económicos como socioculturales en del departamento del Caquetá, situación que le ha conllevado a ser líder y gestora de un gran número

de proyectos en el territorio; sus condiciones organizacionales actuales alrededor de la gestión son débiles, en tanto, tal y como se evidenció en la encuesta, hay oportunidades de mejora en más del 50% de las áreas del conocimiento referenciadas por el PMBOK, especialmente en escenarios altamente sensibles como la triple restricción, los cuales comprometen no solo éxito de los proyectos, sino la reputación organizacional del CDGC y la perdurabilidad de la organización.

Sobre el particular, Espinosa y Salinas (2010), sostiene que la madurez está relacionada con que “la organización está perfectamente condicionada para tratar sus proyectos” (p.4), es decir que, cuente con todos los elementos necesarios para asegurar el éxito. Sin embargo, tal y como se evidenció en las entrevistas, en el CDGC existen múltiples limitantes (equipos, personal, formación) en torno a la gestión efectiva de los proyectos, incluso, los directivos reconocen que existe un camino largo por trasegar, lo que, entre otras cosas, conllevaría a un proceso de reingeniería organizacional, a fin de adaptar su estructura a las exigencias y requerimientos de su actual dinámica.

De esta manera, considerando que, según Prado y Orobio (2019, p.32) “los modelos de madurez son estándares que permiten a las organizaciones medir la calidad de sus procesos”, los cuales exponen “ciertos aspectos de la realidad, a menudo llamados capacidades, y que define ciertos atributos cualitativos” (Teherán, 2018, p. 47), resulta dable afirmar que el CDGC presenta niveles básicos de avance en la gestión eficiente de sus proyectos, pese a la trayectoria y volumen de ejecución de los mismos, por lo que su grado de madurez podría considerarse en una etapa primaria, lo que presentaría ausencia de protocolos definidos y controlados (Ñungo, Torres y Palacios, 2018).

Al contrastar las realidades encontradas desde la perspectiva del PMMM o KPM3, patrón establecido como epicentro de comparación, los grados de avances del CDGC en la gestión de proyecto se pueden ubicar en el primer escalón del precitado modelo, es decir, lenguaje común, en el cual “la empresa asume la importancia de entender y aplicar los conocimientos básicos de la gerencia de proyectos acompañados de una terminología común y precisa” (Plazas y Páez, 2018, p. 159), lo anterior no es óbice de una crisis generalizada, pues, como se evidenció en la encuesta, hay factores bien valorados para la organización; por el contrario, es el reconocimiento de la importancia de formalizar la gestión de proyectos como aspecto fundamental en el éxito organizacional.

Finalmente, considerando lo expuesto por Vivares (2017, p. 81), al afirmar que “la madurez del sistema es un concepto multidimensional”, resulta importante resaltar que, además de mejorar las ponderaciones de las diferentes áreas del conocimiento según el PMBOK, también resulta imperioso para el CDGC, evaluar acciones e inacciones de la organización, si se tiene como propósito superior mejorar los niveles de madurez de la organización.

Conclusiones

La evaluación del nivel de madurez del CDGC en la gestión de proyectos presentado, es un juicio de valor soportado en los resultados de la encuestas y las entrevistas aplicadas, toda vez que, tal y como se sustentó en el apartado teórico, la madurez, lejos de ser un resultado de una formula, involucra una tipificación de las capacidades de la organización, un ejercicio que posee alta influencia interpretativa-analítica de la realidades encontradas, a partir de los diferentes instrumentos de la investigación. De ahí que su clasificación como “lenguaje común”, según los protocolos del KPM3, es producto de la triangulación de los hallazgos.

En lo que respecta al componente cuantitativo, las encuestas permitieron evidenciar es posible mejorar en áreas como tiempo, costo, riesgos, recursos humanos y, muy especialmente, comunicaciones, las cuales representan el 50% de las variables analizadas, de conformidad con la

estructuración del PMBOK. Desde la dimensión cualitativa, las entrevistas mostraron grandes retos en torno a la gestión de procesos, temas administrativos-financieros y de custodia de la información, siendo retos constantes para la organización. De ahí que, conforme al postulado teórico, resulta dable afirmar que el CDGC reconoce la importancia de unificar su lenguaje organizacional en término de la gestión de proyectos.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 345-363.
- Arguedas, A. (2019). *Estrategia metodológica para el mejoramiento de la dirección de proyectos electromecánicos para Refritec, S.A.* (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José de Costa Rica.
- Ariza, D. (2018). *Encuesta sobre prácticas y efectividad en la gestión de proyectos*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Buitrago Núñez, D.A. (2020). Costos ABC para la producción de leche y carne en el municipio de Capitanejo, Santander. *Aglala*, 11(2), 117-132.
- Cárdenas, N., Bernal Cerquera, F., & Ducuara Manrique, A. (2020). Simulación para la evaluación de riesgo financiero en proyectos de inversión para mipymes en Colombia. *Aglala*, 11(2), 25-38.
- Cuadros, Á., Morales, J., Rojas, Á. (2017). Propuesta metodológica para medir el nivel de madurez de la gestión de proyectos en empresas de Ingeniería. *Revista EIA*, XIV (14), 85-95
- Espinosa, S. y Salinas, G. (2010). Evaluación de la Madurez de la Función Mantenimiento para Implementar Innovaciones en su Gestión. *Información Tecnológica*, 21(3), 3-12 DOI: 10.1612/inf.tecnol.4313it.09
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, 12, 61-98.
- García, J. (2014). *Competitividad del sistema de producción bovina de montaña SP4 como resultado de las prácticas de conocimiento local: el caso del corregimiento de santo domingo de Florencia- Caquetá* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia).
- Gómez, C., Sánchez, V., y Ramón, L. (2017). Incorporar las TIC a los procesos de enseñanza-aprendizaje: Una lectura desde el actuar docente en educación superior. *Horizontes Pedagógicos*, 19(1), 48-54
- Gómez, C. (2019). *Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (Project Management Office) en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá* (tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia).
- Gómez, C., Aristizábal, C., Fuentes, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la Gerencia. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 88-101
- Gómez, C., Sánchez, V., Fajardo, M. (2018) Los proyectos y sus dimensiones: una aproximación conceptual. *Contexto* 7, 57-64.
- Gómez, V. (2014). *Diagnóstico de la madurez de la gestión de proyectos en DITRANSA* (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín (Colombia).
- Hernández, C., Mayorga, B., Peña, L. (2012). Método de madurez para la calidad de los datos. *Punto de Vista*, III (5), 77-94
- Hernández-Sampieri, R., Fernández C, C., Baptista L, P. (2014). *Metodología de la Investigación, 6ta edición*. Editorial Mc Graw Hill: México.

- Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model*. Second Edition. Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Lerma, J. (2011). *Diagnóstico de Comunicación Educativa: Padres de Familia-Docentes de la escuela primaria profesor Humberto Villela Lugo* (tesis de pregrado). Universidad de Sonora, Hermosillo (México)
- López, S. y Muriel, J. (2011). *Correlación entre la madurez en la gestión de proyectos y el éxito de los mismos en una muestra de las universidades colombianas* (tesis de maestría). Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia.
- Madero, A. (2018). *Evaluar la madurez organizacional en gestión de proyectos en una Universidad Pública* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias (Colombia).
- Martínez, J. (2015). *Modelo de madurez en el dominio de los proyectos aplicado a organizaciones de gestión de proyectos en Medellín* (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín (Colombia).
- Méndez, G., Ovalle, J. (2018). *Diseño de proceso metodológico de gestión de proyectos TI, basados en los lineamientos del PMI, para la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio* (tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MCIT. (2018). Información: Perfiles Económicos Departamentales. Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77508&name=Perfil_departamento_de_Caqueta.pdf&prefijo=file
- Montañez, L., Lis, J. (2016). Medición de la Madurez de la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería de la UNAD. *Publicaciones e Investigación*, 10, 177-191.
- Ñungo, L., Torres, B., Palacios, J. (2018). Modelo de nivel de madurez para los procesos de emprendimiento en las pymes colombianas. *Revista Ingeniería Solidaria*, 14 (26), 1-17. doi: <https://doi.org/10.16925/in.v14i26.2456>
- Ñustes, A., Martínez, J. & Acuña, L. (2018). Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones. *Revista IDGIP*, 1(1), 28-52
- Parra Peña, J., Niño Villamizar, Y. A., & Mosquera Palacios, D. J. (2020). La gestión de proyectos corporativos y la programación lineal. Cálculo de holguras y optimización del coste. *Aglala*, 11(1), 64-83.
- Parviz, F., y Levin, G. (2002). *The advanced Project Management Office*. United States of America: St. Lucie Press.
- Peña, P., y Ríos, G. (2012). Ganadería del Caquetá entre la competitividad y la biodiversidad. *Revista FACCEA*, 2(2), p. 98-107.
- Pinto, J. (2015) *Gerencia de Proyectos*. 3ra ed. Bogotá (Colombia): PEARSON.
- Plazas, A. y Páez, S. (2018). Nivel de madurez en gerencia de proyectos y percepción del cliente en una empresa de telecomunicaciones. *Revista IDGIP*, 1(1), 156-184
- Prado, L. y Orobio, A. (2019). Grado de madurez en gestión de proyectos de una empresa constructora de vivienda: Un análisis en Colombia. *Revista Espacios*, 40(43), 20-33
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK* (Sexta ed.). México: South- Western.
- Ríos, G., Peña, P., Marlés, C., y Espinosa, L. (2012). *Plan Estratégico de Ciencias, Tecnología + Innovación del Departamento del Caquetá 2012-2025*. Universidad de la Amazonia, Gobernación del Caquetá & COLCIENCIAS. Florencia, Caquetá (Colombia).

- Saldarriaga, M. (2016). *Una mirada a la gerencia estratégica de proyectos* (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Antioquia (Colombia).
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. México D.F, México: Pearson editores.
- Solarte, L., Sánchez, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0*. *Innovar*, 24(52), 5-18. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- Souza, V., Driessnack, M., Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Artigo de Atualização*, 15 (3), 1-6.
- Teherán, Y. (2018). *Diseño de un modelo de evaluación y medición de la madurez organizacional en gestión de proyectos y aplicación a compañías de armadores de Colombia* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica del Bolívar, Cartagena de Indias (Colombia).
- Torrijos, R., y Eslava, F. (2018). Cifras de contexto ganadero Caquetá 2017. Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá: Florencia (Caquetá). Recuperado de: https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto_ganadero_2017
- Triana, S. (2018). *Modelo para el diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos para MIPYMES de mantenimiento del sector metalmecánico en la Localidad de Kennedy* (tesis de maestría), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá (Colombia).
- Vivares, J. (2017). *Modelo de madurez para valorar el sistema de producción y formular la estrategia de manufactura* (tesis de doctorado). Universidad Nacional de Colombia, Manizales (Colombia).