

# Aplicación del Modelo de Madurez organizacional OPM3 en Empresas colombianas

## Current status of the Application of the OPM3 organizational Maturity Model in colombian Companies

**Adalberto M. Contreras-Verbel**

Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2131-0636>  
averbel@utb.edu.co

**Fecha de recepción:** 21/11/2022

**Fecha de evaluación:** 23/11/2022

**Fecha de aceptación:** 04/12/2022

**Cómo citar:** *Contreras-Verbel, A. (2022). Aplicación del Modelo de Madurez organizacional OPM3 en Empresas colombianas. Revista Científica Anfibios, 5(2), 45-56. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.112>*



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### Resumen

**Objetivo:** este trabajo tuvo como objetivo conocer el estado actual de la aplicación del modelo de madurez organizacional OPM3 en empresas colombianas. **Método:** Se realizó una revisión sistemática de información en bases de datos de referencia para la búsqueda de artículos científicos, de revisión, y reflexión, así como libros y trabajos de grado o tesis que trataran el tema en el periodo de tiempo comprendido entre 2012 a 2022. **Resultados:** Como resultados se obtuvieron 14 documentos científicos, la mayoría de estudios realizados en Bogotá y Cali, que mostraron tanto en empresas públicas como privadas encontradas una madurez organizacional baja presentando valores promedios de 52%. **Conclusiones:** Se evidenció el uso del modelo OPM3 en varios tipos de empresa en Colombia, empresas de diferente tamaño, número de empleados, ubicación geográfica y contexto, lo que demuestra la eficiencia del modelo para cualquier empresa. Por otro lado, a pesar del bajo nivel de madurez organizacional, los resultados obtenidos del modelo permitieron que estas realizaran planes de mejoramiento para un incremento continuo y presentaran mejores índices de productividad y mejor posicionamiento frente a las competencias del mercado.

### Palabras clave

Estudios organizacionales; gerencia de proyectos; modelos de madurez; cultura organizacional

### Abstract

**Objective:** The objective of this work was to know the current status of the application of the OPM3 organizational maturity model in Colombian companies. **Method:** A systematic review of information in reference databases was carried out to search for scientific, review and reflection articles, as well as books and graduate works or theses dealing with the subject in the period from 2012 to 2022. **Results:** 14 scientific papers were obtained as results, most of them from studies conducted in Bogota and Cali, which showed both in public and private companies found a low organizational maturity presenting average values of 52%. **Conclusions:** The use of the OPM3 model was evidenced in several types of companies in Colombia, companies of different sizes, number of employees, geographical location and context, which demonstrates the efficiency of the model for any company. On the other hand, in spite of the low level of organizational maturity, the results obtained from the model allowed these companies to carry out improvement plans for a continuous increase and to present better productivity indexes and better positioning in relation to market competencies.

## Keywords

Maturity Models; organizational studies; project management; organizational culture

## Introducción

Actualmente, nos encontramos inmersos en un mundo en constante evolución debido a la globalización, la tecnología y las crisis financieras. Estos cambios han conllevado a que, por ejemplo, las compañías deban asumir algunos desafíos para mantenerse en el mercado y estar a la vanguardia, aunque esto signifique modificar y optimizar la planeación, gestión e incluso la dirección de todos sus procesos (Flores y Flores, 2021). Es por ello que es importante incluir dentro de las organizaciones una adecuada cultura de gestión, control y ejecución de proyectos, siendo la base principal para lograr el éxito y de esta manera aportar beneficios en cuanto a calidad, control y costos durante el desarrollo de los mismos. Para la aplicación de la cultura de la gestión en una empresa, deben establecerse criterios de evaluación para conocer su nivel de madurez, y si los procesos se encuentran alineados con las estrategias de la organización.

En Colombia son pocos los estudios sobre la medición de la madurez organizacional en las empresas, el conocimiento del grado de madurez, puede ser posible mediante la aplicación de modelos disponibles como, por ejemplo, P2M, PM2, P3M3, PEMM, M3, CMM, SPICE, SW-CMM, FAA-ICMM, MINCE 2, SMM, SECM, SMM, CPMEM, EVM3, y OPM3, entre otros, con el fin de obtener un excelente nivel de gestión e incrementar significativamente el valor de las organizaciones (Rodríguez y Gómez, 2021). Diversos estudios a nivel mundial han demostrado como el modelo OPM3 se ha convertido en la mejor herramienta de las empresas, para obtener una mejora significativa en el desarrollo de proyectos organizacionales (Arbeláez et al. 2020).

El Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, o también conocido por sus siglas OPM3, dentro de su marco referencial plantea la manera en que una determinada organización tiene la posibilidad de concretar sus estrategias a través de la

alineación de proyectos, programas y portafolios, con el fin de mejorar y garantizar los recursos que utilizan. Este es un modelo que, de hecho, describe un diseño metodológico estándar que permite determinar la madurez organizacional en la gerencia de proyectos, en base a los patrones reguladores del PMI. El OPM3, se caracteriza por una adecuada elaboración de las prácticas comprendidas en cada nivel de estandarización (medición, control y mejora continua), para tres dominios: proyectos, programas y portafolio. Por lo anterior, este trabajo tuvo como objetivo conocer el estado actual de la aplicación del modelo de madurez organizacional OPM3 en empresas colombianas, para cumplir con este objetivo se realizó una búsqueda sistemática de información en bases de datos de referencia. El fin es describir que tipos de empresas, así como también cuantas empresas en Colombia han utilizado dentro de sus procesos esta herramienta de medición, de igual manera, conocer cuál es el grado de madurez organizacional de las empresas que han utilizado el modelo OPM3 en el país.

## Fundamentación Teórica

### Estudios organizacionales

Los estudios organizacionales en gestión de proyectos han evolucionado significativamente, dando lugar al reconocimiento de éxito de un proyecto no solo a la gerencia, sino a las distintas áreas clave de una organización. A partir de este evento, nace Project Management Institute (PMI), entidad que al día de hoy lidera de manera eficiente la gerencia de proyectos a nivel mundial en busca de la madurez organizacional (Jaime y Prada, 2018). Asociar el término madurez en el ámbito organizacional, alude a la auto capacidad de reconocimiento y evaluación que puede tener una empresa, de determinar la condición de su accionar en contraste a ciertos patrones estándares. La madurez organizacional, guarda gran correlación con las capacidades de la entidad económica de mejorar sus procesos, protocolos y prácticas, en pro de la evolución y desarrollo de la misma (Higuera, 2019). De acuerdo a lo establecido por el PMI, la ma-

madurez en la administración y coordinación de proyectos es considerada como la capacidad de una determinada organización de obtener estratégicamente resultados acordes a un modelo bien desarrollado, es decir, confiable, controlable y predecible (Chow, 2018). De tal manera que, entre mayor sea el nivel de madurez dentro organización, menor es la posibilidad de que se presente un fracaso en el desarrollo de la estrategia organizacional. La anterior definición de madurez es entendida y aprobada por Schlichter, quien la plantea como la capacidad o facultad de una organización para producir una serie de éxitos de manera repetida en la gerencia de proyectos (Higuera, 2019).

### Madurez organizacional

El entendimiento de la madurez organizacional es tomado por autores como Cooke-Davies, como la relacionada ampliamente al perfeccionismo, actitud que se ve reflejada dentro de las organizaciones a nivel de proyectos, con la finalidad de adquirir madurez organizacional a través de eventos empíricos. Por otro lado, Andersen y Jessen, asumen que la organización para el desarrollo de proyectos exitosos, se ve altamente condicionada por la madurez para afrontar situaciones particulares dentro del proceso (Pocohuanca, 2020). En las investigaciones realizadas por Pocohuanca (2020), adapta los conceptos propuestos por Klimko (2002) y Parviz (2002), donde se establece que la madurez organizacional es la sumatoria de aptitudes y capacidades que conllevan a las organizaciones al crecimiento exitoso exponencial. De igual manera, mencionan que los modelos de madurez están establecidos bajo procedimientos registrados, con la finalidad de brindar garantías en los resultados tras la finalización de los mismos. Algunas de las características que guardan los modelos de madurez organizacional son: el contar con niveles de madurez, cada uno de los niveles de madurez establecidos deben someterse a una serie de requisitos para dar validez a su formalización y, por último, los niveles de madurez de cada uno de los modelos guardan cierta relación y se miden desde un nivel inicial hasta uno final.

Es de gran importancia mencionar que, en la actualidad existen diversos modelos

de madurez organizacional, estos modelos se caracterizan por converger en un común denominador, el cual garantiza un correcto cumplimiento y ejecución de proyectos en determinada organización. Se considera a los modelos de madurez como técnicas estratégicas usadas por el cuerpo directivo para poder identificar las zonas con más falencias y asimismo instaurar acciones de mejora dentro de la organización. Mientras que, otros autores centran su definición en una manera de mapear o buscar de una forma racional mejorar los servicios de una determinada organización (Madero, 2018). En algunos de los modelos para medir la madurez organizacional, encontramos, por ejemplo, el modelo de madurez organizacional CP3M o también conocido como modelo de madurez colombiano en gestión de proyectos. Es desarrollado por el grupo de investigación en gestión y evaluación de programas y proyectos (GYEPRO) de la Universidad del Valle; que tiene como principal enfoque los procesos evaluativos de la estrategia y la operación en programas, proyectos y portafolios (Arbeláez, 2020).

El modelo CP3M, es una herramienta formal que valoriza el estado de madurez de la organización en escalas de cero a cinco. Además de su clasificación numérica, este modelo cuenta con la peculiaridad de poseer un apartado de descripciones, en el cual se permite encaminar a las organizaciones para potenciar su capacidad adaptativa y de aprendizaje (Higuera, 2019). Por otro lado, el modelo Maturity by Project Category Model (MPCM), se caracteriza por ser un mecanismo de fácil aplicación para la determinación de la madurez en gerencias de proyectos. Su estrategia se basa en el desarrollo de un cuestionario de preguntas que de manera eficiente clasifica la madurez dentro de una empresa en un rango de niveles. El modelo MPCM, cuenta con seis dimensiones y cinco niveles de madurez (nivel 1: inicial; nivel 2: conocido, nivel 3: definidos o normalizados; nivel 4: administrado y nivel 5: optimizado) (Triana, 2018). Por su parte, el Project Management Maturity Model (PMMM) o también conocido como modelo KPM3, fue desarrollado por el Doctor Harold Kerzner. Dentro de este, el autor reconoce que la pla-

neación estratégica es determinante y es la base fundamental para lograr la excelencia en la gestión de proyectos. En este modelo se proponen cinco niveles de madurez, cada uno de estos representa un grado específico en la gerencia y coordinación de proyectos; también indica que, los niveles intermedios suponen mayores dificultades y necesitan del apoyo de la alta gerencia para prevenir cambios indeseados en el marco de la cultura organizacional (Triana, 2018; Gómez, 2021; Licona & González, 2021).

En cuanto, al modelo de madurez de gestión de proyectos, programa y portafolio (P3M3) fue desarrollado por la oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido, con el propósito de ofrecer una guía significativa fundamentada en buenas prácticas, bien estructurada para las organizaciones del sector público. Este modelo busca evaluar a las empresas y a través de los resultados obtenidos, identificar y establecer alternativas de mejora. En el año 2018, en la segunda versión fue incluida la evaluación para el desempeño y el desarrollo de planes de mejora para las empresas. El modelo P3M3 se caracteriza por ser un modelo integral, es decir, consta de la combinación de tres modelos, con la posibilidad de ofrecer una evaluación independiente de cada uno, constituido por cinco niveles de madurez (Jaime, 2018; Castellanos, 2020; Villanueva, 2019). Existen otros modelos de madurez organizacional como, por ejemplo, P2M, PM2, P3M3, PEMM, MCMM, LGMM, M3, CMM, SPICE, SW-CMM, FAA-ICMM, MINCE 2, SAMM, SECM, SMM, CPMEM, EVM3, y OPM3, entre otros (Rodríguez y Gómez, 2021).

## Método

Para el desarrollo de este trabajo se realizó una búsqueda sistemática de información en las bases de datos de referencia Google Scholar, Scopus, Redalyc, Springer Link, Scielo y Dialnet. Para los criterios de elegibilidad se tuvieron como criterios de inclusión artículos científicos, de revisión, y reflexión, así como libros y trabajos de grado o tesis de doctorado que trataran el tema en español o inglés, documentos de investigación publicados entre los años 2012 a 2022, y desarrollados en Colombia; por otra parte,

los criterios de exclusión fueron documentos de fuentes no oficiales, publicados antes del año 2012 y trabajos desarrollados fuera de Colombia. Para la búsqueda de información se tuvieron como descriptores las siguientes palabras: modelo OPM3, empresas, madurez organizacional, empresas colombianas, medición madurez organizacional, estas palabras fueron acompañadas con la palabra “Colombia”, para una búsqueda de información más exacta. La información recolectada fue tabulada en una base de datos en Excel, organizada por año, lugar de desarrollo, tipo de empresa, y grado de madurez organizacional para su organización y análisis, posteriormente se graficaron en tablas la distribución de artículos científicos por año y por grado de madurez.

## Resultados

La búsqueda sistemática de información dio como resultado 14 estudios relacionados con el estado actual de la aplicación del modelo de madurez organizacional OPM3 en empresas colombianas (Tabla 1). La publicación de la información estuvo distribuida entre los años 2013 y 2022 de la siguiente manera, dos artículos por año entre el 2013 y el 2015, uno para el 2017, 2019 y 2022. Por otra parte, el año 2018 registró el mayor número de investigaciones con un total de cinco publicaciones. Por último, en los años 2012, 2016, 2020 y 2021 no se encontraron publicaciones relacionadas, esta información puede ser evidenciada en la Figura 1. En cuanto al grado de madurez organizacional basado en el modelo OPM3 dentro de las empresas colombianas, las investigaciones estuvieron clasificadas como, muy alto, alto, medio alto, intermedio bajo, bajo y muy bajo, donde cinco de las 14 empresas analizadas presentaron un nivel de madurez organizacional bajo, cuatro entidades registran un grado de madurez intermedio bajo, dos con grado intermedio alto, mientras que, las tres empresas restantes se ubican en los niveles muy alto, alto y muy bajo, respectivamente; por otro lado, a nivel cuantitativo las empresas tuvieron un valor oscilante entre 17% y 95%. Las ciudades con más estudios realizados fueron Bogotá con siete estudios y Cali con dos (Figura 2).

Tabla 1. Artículos seleccionados sobre el modelo de madurez organizacional OPM3 en empresas de Colombia.

Cód	Título de investigación	Autores	Año	Lugar	Tipo de empresa	Grado de madurez	
						Cualitativa	Cuantitativa
Rev 005	Determinación del grado de madurez en la gestión de proyectos de Telmacom Ltda. Bajo el estándar metodológico del PMI	Fandiño, J; Lizarazo, S & Olmos, M.	2013	Bogotá	Ingeniería en control de la corrosión, construcción de obras civiles, eléctricas y redes de telecomunicaciones	Intermedio bajo	41%
Rev 007	Grado de madurez en la gestión de proyectos en la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)	Restrepo, O; Restrepo, C & Suárez, J	2013	Bogotá	Agencia nacional de infraestructura	Intermedio alto	55,24%
Rev 001	Plan de gestión encaminado a la aplicación de un modelo para la gerencia de proyectos en la empresa “constructora a &c S.A”, basado en el diagnóstico que proporciona la herramienta OPM3.	Losada, C; Trujillo, I & Lobo, E.	2014	Bogotá	Constructora	Intermedio bajo	-
Rev 014	Modelo de gestión para priorizar los proyectos de Fedepapa, bajo las condiciones del desarrollo integral sustentable en Colombia	Forigua, W	2014	Bogotá	Federación colombiana de productores de papa – Fedepapa	Bajo	11,90%
Rev 004	Diseño de un modelo de evaluación y medición del grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos en ensambladoras de vehículos colombianas.	Benavides, R.	2015	Bogotá	Ensambladora de vehículos	-	-
Rev 009	Diseño del modelo aplicación del estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyaz Ltda de la Ciudadela Industrial de Duitama.	Medina, L	2015	Duitama	Industria de alimentos	Muy bajo	0 – 17%

Rev 012	Grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa Aproind Ltda	Díaz, J. & Gómez, M.	2017	Bogotá	Soluciones integrales en el sector eléctrico, civil, automatización industrial y de comunicaciones	Bajo – Intermedio bajo	-
Rev 002	Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3.	Gómez, A.	2018	Medellín	Fábrica de transformadores eléctricos	Alto	70%
Rev 003	Grado de madurez en la gestión de proyectos de una empresa constructora en Colombia	Sánchez, G.	2018	-	Constructora	Intermedio alto	65%
Rev 010	Modelo para evaluar la madurez en la gestión de proyectos en Pymes del sector artes gráficas	Cuadros, A; Micán, C. & Orejuela, J.	2018	Cali	Artes graficas	Bajo	-
Rev 011	Grado de madurez en gestión de proyectos de una empresa constructora de vivienda en Santiago de Cali: caso de Buena-vista constructora y promotora S.A.S.	Prado, L.	2018	Cali	Empresa constructora	Intermedio bajo	37,75%
Rev 013	Percepción del grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa Fidacorp Colombia S.A.S.	González, I; Córdoba, J; Castañeda, L. & Carvajal, L	2018	Bogotá	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería	-	< 17%
Rev 006	Evaluar el conocimiento organizacional en gestión de proyectos en Ingecontrol de Barrancabermeja basado en el modelo estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)	Villegas, A.	2019	Barrancabermeja	Consultoría, supervisión, gerencia de proyectos e ingeniería	Muy alta	95%
Rev 008	Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional de la gestión de proyectos para la Alcaldía de Chinacota-Colombia	Piña, M. & Bazurto, J.	2022	Chinacota	Alcaldía	Bajo	24,99%

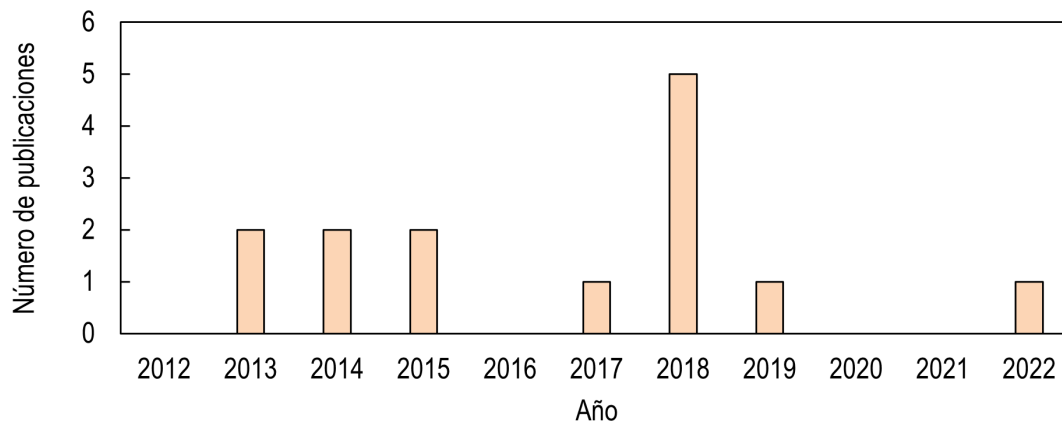


Figura 1. Distribución de artículos científicos asociados al modelo de madurez organizacional OPM3 en empresas de Colombia por año de publicación.

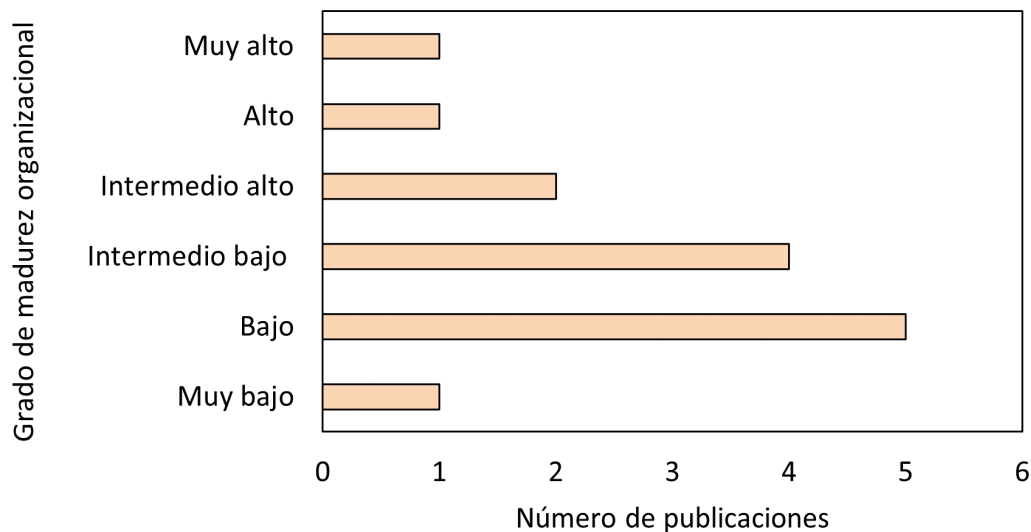


Figura 2. Distribución de artículos científicos asociados al grado de madurez organizacional OPM3 en empresas de Colombia

Las aplicaciones de los modelos de madurez organizacional buscan evaluar los niveles de efectividad en cuanto a la administración y lineamientos de los proyectos mediante estrategias organizacionales. El modelo de madurez, principalmente muestra las condiciones de las entidades con el fin de llevar a cabo proyectos sumamente exitosos, bien sea a nivel de producto o servicio, como en sus gestiones. La implementación de este modelo requiere de la aplicación de buenas prácticas para establecer las capacidades organizativas por parte de las empresas, dentro de la gerencia de proyectos, así como la identificación de debilidades en pro de la construcción de estrategias y objetivos que contribuyan al mejoramiento continuo de la entidad (Benavides, 2015).

### Evaluación crítica

En primer lugar, analizando los resultados, se hace evidente una predominancia de las empresas que presentan grados bajos de madurez organizacional, es decir, más del 50% de las mismas. Un ejemplo de este grupo es la investigación basada en el modelo de madurez para la gestión de proyectos del sector público de la Alcaldía de Chinácota, Colombia, cuyo grado de madurez resultante fue del 24,99% (bajo) (Piña & Bazarro, 2022). De acuerdo al estudio, la principal causa de este resultado se debe a la falta de conocimiento por parte del personal gerentes de proyectos, asimismo, el desconocimiento en general dentro del área. Las deficiencias, también son atribuidas a la constante rotación de sus funcionarios, carencia de competencias

organizacionales, falta de recursos para la gestión de proyectos, desactualización del grado de madurez de la empresa para la dirección de los mismos. Similar a los resultados anteriormente mencionados, se encuentran los obtenidos en un trabajo investigativo realizado a una multinacional española de ingeniería que ejecuta obras y proyectos civiles, donde de igual forma lograron establecer el nivel de madurez de la empresa, dicho porcentaje de madurez fue de 23,93%, en una escala de 0% a 100%, evidenciándose las mismas debilidades durante la administración de proyectos (Giraldo & Naranjo, 2022).

Con relación a lo anterior y en base a los resultados obtenidos de la búsqueda sistemática de la información relacionada con el modelo de madurez de empresas colombianas, es posible corroborar lo planteado por García (2013), quien afirma que únicamente el 61% de los proyectos son finalizados en el tiempo previamente estipulado con el alcance y costo establecidos. Asimismo, se respalda lo propuesto por Anex (2008), autor que habla sobre las consecuencias de una mala gestión en los proyectos, traducándose a una pérdida inminente de los recursos destinados para este, siendo las más relevantes; falta de objetivos claros, no contar con un cronograma a seguir, control débil o una escasa comunicación. Ahora, para lograr proyectos altamente exitosos, es importante que estas empresas cuenten con procesos bien definidos y organizados, lo cual les garantiza de cierta forma ofrecer proyectos con resultados positivos que posiblemente otras entidades no (Gómez, 2018).

Dentro de la revisión sistemática de la aplicación del modelo OPM3 para las empresas colombianas, se encontró menor proporción de estudios de casos con altos grados de madurez organizacional. Ejemplo de ello, es la investigación realizada por Villegas (2019), en la empresa INGECONTROL S. A., donde la evaluación de los parámetros de la aplicación del modelo OPM3, arrojaron muy altos niveles de madurez. Sin embargo, los análisis desarrollados por los autores, llegaron a la conclusión que la entidad contaba con deficiencias en ciertas áreas como, la gestión de involucrados y la gestión de las comunicaciones, aun así, las diferencias no solían ser altamente significativas y la empresa contó con una valoración en promedio de 95% de madurez organizacional, siendo catalogada con un grado

de madurez muy alto. Otro caso similar, fue el estudio desarrollado por Gómez (2018) dentro de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, donde la compañía logró demostrar mediante la aplicación del modelo OPM3, un grado de madurez organizacional de 70%, siendo caracterizado como nivel alto, gracias a que cumplen con los procesos de estandarización, medición, control, capacidad adaptativa y resolución de problemas.

Todas las empresas que poseen altos niveles de madurez organizacional se caracterizan por mantener el control y mejora continua de todos sus procesos, poseen un excelente desarrollo de la comisión a la gestión de proyectos, brindan prioridad a estos y los alinean con la organización de la estrategia, ponen en práctica criterios del éxito bien sea para el desarrollo o finalización de los mismos, desarrollan las estructuras más apropiadas, se preocupan por la estandarización e integración de procesos, dentro de sus sistemas utilizan métrica del funcionamiento, promueven el mejoramiento del trabajo en equipo y destinan los recursos necesarios a cada uno de los proyectos. Asimismo, para garantizar que los procesos de la dirección organizacional de proyectos sean desarrollados y sostenibles en el interior de una organización, las empresas promueven el desarrollo de políticas y visiones en base a la dirección de proyectos, también, crean alineaciones estratégicas, induce a la gestión de competencias, y evaluación del rendimiento y entrenamiento individual para la dirección y uso de metodologías adecuadas para el manejo de proyectos (Villegas, 2019).

A lo largo de la historia se han venido presentando cambios sumamente importantes en muchos campos a nivel mundial, la dinámica de las organizaciones no ha sido la excepción, estas modificaciones han permitido que en la actualidad los recursos sean aprovechados de manera eficiente, aun cuando estos suministros son limitados, ya sea por aspectos económicos u otras limitantes y/o restricciones. Actualmente y en base a lo anteriormente planteado, las compañías, especialmente las multinacionales y grandes empresas han adoptado por la aplicación de un marco estratégico, fundado en la gestión de portafolios, programas y proyectos, en conjunto con las bases estratégicas de la empresa, con el propósito de poder planificar y ejecutar exitosamente los proyectos dentro del tiempo y costo establecido.



Ahora, las organizaciones que emplean este modelo, mejoran hasta un 20% la estimación de costos, se reduce a la mitad el tiempo de realización del proyecto, asimismo disminuye en un 25% la utilización de recursos y finalmente, se minimizan en un 10% los costos asociados a calidad. Lo anterior nos indica que, la cultura de Gestión Organizacional de Proyectos, garantiza éxito en los negocios y trae consigo una serie de beneficios en cuanto a costos, calidad y control en la ejecución de los proyectos. Sin embargo, para que este sea implementado, es necesario evaluar la madurez de los procesos internos de gestión de proyectos y van de la mano con las estrategias de la organización. En resumidas cuentas, los modelos de madurez, contribuyen a que haya un mejoramiento significativo en la gestión de proyectos. Cabe recalcar que, esta cultura es acogida por muchas organizaciones impulsadas u obligadas por la competencia, por la necesidad de ofrecer mejores servicios que esta última, y con el fin de satisfacer a los clientes y permanecer dentro del mercado actual. Este análisis se realiza a través de los modelos de madurez, focalizados en la gestión de proyectos, encaminados a obtener resultados de excelencia y asegurando un crecimiento exponencial en el valor de las organizaciones (Medina, 2015; Jaime & Prada, 2018).

Es importante mencionar que, los enfoques y metodologías en base a la gestión organizacional de proyectos por parte del Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3) dentro de las empresas, ha sido objeto de constante evolución y adaptación como estrategia de mitigación a las necesidades del mercado. OPM3 ha sido el modelo de mayor reconocimiento y aplicación por parte de las empresas, tanto en el contexto americano como latinoamericano, a pesar de ser relativamente nuevo. Sin embargo, en la actualidad, los índices de aplicación de este modelo dentro del total de empresas son bajos; algunos factores relacionados a este comportamiento son atribuidos al escaso número de profesionales capacitados y certificados en estos estándares, asimismo se suma el impacto económico que genera la aplicación de estas estrategias dentro de las compañías, debido a que, en términos de cifras, pueden llegar a costar un aproximado de 50 mil dólares por aplicación. Ahora, realizando un contraste con los resultados de investigaciones de diversos países como, por ejemplo, los proyectos de construcción Mapna en Irán, el proyecto Ambithus en Portugal y la empre-

sa Advanced Electronics Company del Reino de Arabia Saudita, demuestran que al tomar acciones de mejora frente a las falencias de las empresas tras la aplicación del modelo OPM3, representa una inversión a largo plazo e incluso garantiza el retorno de la inversión del modelo (Medina, 2015).

En América Latina, caso puntual es la investigación desarrollada por Chow (2018), donde se aplicó el modelo OPM3 con el propósito de establecer el grado de madurez de la empresa XMEP CONSULTING, ubicada en Costa Rica. Esta empresa, ofrece servicios de consultorías electromecánicas a los sectores comerciales, industriales, hoteleros, residenciales, entre otros sectores. Luego de aplicar el modelo previamente mencionado, obtuvieron un promedio de madurez de 139 puntos, siendo 200 el puntaje más alto. En términos cualitativos, la empresa logró un nivel de madurez medio o controlado. Los autores concluyeron en base al diagnóstico encontrado que, la puntuación se debe principalmente a que no se implementa adecuadamente los procesos de control y medición estandarizados por el modelo dentro de los proyectos. Por tanto, es indispensable emplear correctamente las fases y procesos del modelo, para así poder desarrollar eficientemente el proyecto y dar paso al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Asimismo, otro estudio que refleja los esfuerzos por adquirir madurez organizacional dentro de empresas en latino américa por medio de la aplicación del modelo OPM3, es el desarrollado por Espinosa (2019) en la Dirección Técnica y de Cadena de Suministro en la organización de Arca continental, empresa dedicada a la distribución de bebidas licenciadas por Coca-Cola. Además, se encarga de la producción de snacks operando principalmente en México y algunos países de América Latina. Los autores determinan que el grado de madurez de la Dirección Técnica y de Cadena de Suministro es bajo, arrojando porcentualmente valores del 30%. Por tanto, la empresa se comprometió a realizar prácticas de mejoramiento para llegar a un estado de arte en gestión de proyectos, programas y portafolios a corto y largo plazo, de igual manera, adopta el modelo OPM3 dentro de sus estrategias de mejoras por factores como su capacidad de flexibilidad, su fácil aplicación en las industrias sin importar el tamaño de las organizaciones y por último, por permitir un ciclo de mejoras constantes.

Por otro lado, bajo el contexto de Colombia, las grandes empresas como Ecopetrol y la empresa de Acueducto de Bogotá han optado por ejecutar el desarrollo y análisis de madurez organizacional para fomentar y fortalecer la cultura de gestión organizacional de proyectos para impactar positivamente dentro de la productividad, eficiencia, atracción de potenciales clientes, entre otros muchos beneficios. Se esperaría a futuro que un gran porcentaje de empresas colombianas adopten esta metodología dentro de sus estructuras organizacionales, para garantizar bienes y/o servicios de calidad ante la competencia (Medina, 2015).

## Resultados

En el proceso de análisis de la información recopilada en la búsqueda sistemática de la aplicación del modelo OPM3 para conocer la madurez organizacional de las empresas colombianas, fue posible evaluar el comportamiento del modelo y así mismo, establecer recomendaciones en relación al funcionamiento o aplicación de este. A nivel estructural, se caracteriza por ser un modelo complejo, donde sus criterios de evaluación son demasiado exigentes y muchas empresas, en su mayoría pequeñas y medianas, no logran cumplir con los estándares establecidos por el modelo OPM3, por tanto, se ven obligados a modificar y ajustar la metodología a las necesidades de la empresa, para de esta manera obtener el grado de madurez óptimo. Ahora, teniendo en cuenta que el modelo OPM3 es relativamente nuevo en comparación con otros modelos y además, cuenta con la particularidad de ser una estrategia completa en materia de gestión de proyectos, este posee una desventaja al no certificar la madurez organizacional de las empresas u organizaciones, la falta de acreditación representa cierta desconfianza al momento de ofrecer calidad de sus servicios y productos, ya sea en el espacio nacional e internacional. Otro punto a resaltar y que es sumamente importante a mi criterio, es el desconocimiento por parte de los altos directivos de las empresas encargados de la gestión de proyectos, lo cual influye negativamente en la aplicación y ejecución de cada una de las fases del modelo, generando fallas en el desarrollo de los proyectos y que la empresa cumpla correctamente con

## Referencias

Arbeláez, N., Cortés, D., Palacios, Z. (2020). *Desarrollo de un modelo de madurez organizacional en gestión de beneficios* (Tesis de postgrado). Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá: Colombia.

los objetivos establecidos. No obstante, el modelo OPM3, es considerado uno de los modelos más eficientes para la medición de la madurez organizacional dentro de las empresas y actualmente es el más utilizado por las multinacionales. Además, tras la aplicación de este modelo se puede obtener un diagnóstico, donde se detallen las buenas prácticas y falencias que poseen las empresas, posteriormente a este proceso, estas entidades logran mejorar significativamente a nivel de estructura y gestión, ocasionando un incremento directo en la productividad y la capacidad competitiva.

## Conclusiones

El modelo OPM3 se ha consolidado como uno de los modelos más representativo al momento de medir la madurez organizacional de las empresas, gracias a sus elementos y áreas de acción (Proyecto, programa y portafolio), asimismo este modelo promueve la implementación de políticas y procesos que se alinean correctamente a los objetivos de las empresas, para ejecutar exitosamente el desarrollo de proyectos. Además, mediante su ciclo de madurez, es posible evaluar y controlar los procesos, con el objetivo de mejorar y aplicar adecuadamente los mismos.

La línea media de madurez organizacional obtenida en la búsqueda sistemática de información demostró una realidad de las empresas colombianas, las cuales en su gran mayoría presentan un grado bajo de madurez atribuido a las malas prácticas en materia de gestión de proyectos. Sin embargo, posterior a la evaluación desarrollada por el modelo, diversas empresas adoptan estrategias claves de la cultura de gestión organizacional para dar solución a los errores que de alguna manera impidieron el éxito en la ejecución de un proyecto a la organización.

Al aplicar adecuadamente el modelo de madurez organizacional OPM3, las empresas logran adquirir un incremento continuo a nivel de madurez organizacional centrado en temas de gestión de proyectos y análisis de negocio, lo que desencadena altos índices de productividad y mejor posicionamiento frente a las competencias del mercado.

- Benavides, R. (2015). *Diseño de un modelo de evaluación y medición del grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos en ensambladoras de vehículos colombianas*. (Tesis de posgrado). Escuela Colombiana De Ingeniería Julio Garavito. Bogotá - Colombia.
- Castellanos, T., Gallego, J., Delgado, J., Merchán, L. (2020). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos*. (Tesis postgrado). Universidad de San Buenaventura, Cali - Colombia.
- Chow, W. (2018). *Propuesta de estandarización y categorización de madurez de las oficinas de proyectos XMEP CONSULTING con sede en San José Costa Rica, mediante la aplicación de OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model)*. (Tesis postgrado). Universidad Latina Campus, Heredia: Costa Rica.
- Espinosa, S. (2019). Implementación del OPM3 para diagnosticar el nivel de madurez en temas de administración de proyectos en la Dirección Técnica y de Cadena de Suministro de Arca Continental. [Tesis de pregrado]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey Nuevo León - México.
- Flores, M. G., & Flores, J. D. (2021). Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 1-11.
- Giraldo, J., & Naranjo C. (2022). *Project management office proposal (pmo) for the operational technical management of the ginprosa company, Bogotá[F1]*. (Tesis de pregrado). Universidad EAFIT. Pereira-Colombia.
- Gómez, A. (2018). *Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3*. (Tesis de posgrado). Universidad EAFIT. Medellín - Colombia.
- Gómez, C., Sánchez, V. (2021). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos de una empresa prestadora de servicios públicos, *Económicas CUC*, 42(2):133-144.
- Higuera, E. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, 1(13): 11-22.
- Jaime, D., & Prada, S. (2018). *Análisis de pertinencia de los Modelos de Madurez PMMM, PM2, P3M3, OPM3 y PM Solution en gestión de proyectos para una constructora edificadora*. (Tesis pregrado). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá: Colombia.
- Licona, J. M., & González, Z. R. (2021). Cultura Organizacional como Elemento Garante de la Óptima Gestión de Riesgos en los Proyectos. *Gerencia Libre*, 7.
- Madero, J. (2018). *Evaluar la madurez organizacional en gestión de proyectos en una universidad pública*. (Tesis postgrado). Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena: Colombia. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073031.pdf>
- Medina, L. (2015). Diseño del modelo aplicación del estándar opm3 (organizational project management maturity model) para la empresa Liroyaz Ltda de la ciudadela industrial de Duitama. [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Duitama - Colombia.
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Rev. chil. ing.* 26(4):.685-698.
- Piña, M., & Bazurto, J. (2022). Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional de la gestión de proyectos para la Alcaldía de Chinacota-Colombia. *Project Design and Management*, 4(2). <https://doi.org/10.35992/pdm.4vi2.991>

- Pocohuanca, E. (2021). *Evaluación del grado de madurez de capacidades en gestión de proyectos aplicando el Modelo OPM3 del PMI en una universidad privada en la ciudad de Lima – 2020*. (Tesis postgrado). Universidad Tecnológica del Perú. Lima: Perú.
- Rodríguez, G., Gómez, A. (2021). *Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos Para Universidades Públicas del Occidente de Colombia: Un Enfoque con Referentes Internacionales*. (Tesis postgrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá - Colombia.
- 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 postgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá - Colombia.
- Villanueva, I., Yaya, J. (2019). *Grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa Quad Graphics S.A.* (Tesis postgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá D.C: Colombia.
- Villegas, A. (2019). *Evaluar el conocimiento organizacional en gestión de proyectos en Ingecontrol de Barrancabermeja basado en el modelo estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Barrancabermeja - Colombia.