

Noé Velázquez Espinoza

Mónica Colin Salgado

Octavio Hernández Castorena

Compiladores

Gestión y finanzas:

dos CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS para los GERENTES de PROYECTOS



Universidad
Externado
de Colombia

135
Años

Noé Velázquez Espinoza
Mónica Colin Salgado
Octavio Hernández Castorena
Compiladores

**Gestión y finanzas:
dos conceptualizaciones
básicas para los gerentes
de proyectos**

Universidad Externado de Colombia

Gestión y finanzas : dos conceptualizaciones básicas para los gerentes de proyecto / Liliana López Jiménez [y otros] ; Noé Velázquez Espinoza, Mónica Colín Salgado, Octavio Hernández Castorena (compiladores). -- Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2021.

340 páginas : ilustraciones, gráficas, planos ; 21 cm.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 9789587906783

1. Gerentes de proyectos -- Aspectos financieros – Colombia 2. Administración de proyectos -- Aspectos financieros – Colombia 3. Elaboración de proyectos -- Aspectos financieros – Colombia 4. Política de inversiones -- Colombia I. Velázquez Espinoza, Noé, compilador II. Colín Salgado, Mónica, compiladora III. Hernández Castorena, Octavio, compilador IV. Universidad Externado de Colombia VI. Título

658.404

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. EAP.
septiembre de 2021

ISBN 978-958-790-678-3

© 2021, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá

Teléfono (57-1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: septiembre de 2021

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Corrección de estilo: Javier Correa Correa

Composición: David Alba

Impresión y encuadernación: DGP Editores S.A.S.

Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO 1

ESTÁNDARES INTERNACIONALES EN GERENCIA DE PROYECTOS: ¿POR QUÉ SON POPULARES, POR QUÉ UNOS MÁS QUE OTROS? Y... ¿SÍ FUNCIONAN?

Liliana López-Jiménez*
Dora Alba Ariza Aguilera**

RESUMEN

Se presentan los resultados de un estudio que tiene como objetivo general explicar el interés que despiertan en la práctica los estándares internacionales en gerencia de proyectos, y como objetivos específicos entender el rol que las organizaciones líderes en la generación de dichos estándares juegan en los procesos de estructuración y profesionalización de la gerencia de proyectos, así como explorar la evidencia existente en torno a la efectividad lograda al aplicar estos estándares. El trabajo empírico consistió en la recolección de un conjunto de fuentes secundarias, cuyo análisis estuvo informado por la teoría neoinstitucionalista. Se encontró que el interés en torno a estos estándares en el mundo de la práctica es justificado, a la luz de todos los esfuerzos realizados por estas organizaciones

* PhD. Docente Investigadora, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia. Correo-e: liliana.lopez@uexternado.edu.co

** PhD. Profesor Asociado, Facultad de Ingeniería, Universidad EAN. Correo-e: daariza@universidadean.edu.co

apuntando en esta dirección. También se identificó que los esfuerzos de PMI¹ son de envergadura global, mientras que los de otras organizaciones tienen, en su mayoría, un alcance regional o local. Esto puede explicar la popularidad de PMI en Colombia. Finalmente, también se observó que no parece existir evidencia suficiente que soporte la efectividad de estos estándares cuando se aplican, lo cual sugiere que los mismos pueden estar siendo adoptados por razones de legitimidad, y no de racionalidad instrumental.

PALABRAS CLAVE

Estándares internacionales; Gerencia de proyectos; Neoinstitucionalismo organizacional; Efectividad; Popularidad; PMI.

INTRODUCCIÓN²

No es inusual escuchar comentarios acerca de cómo, mientras el campo de estudios tradicionalmente conocido como formulación y evaluación de proyectos parece generar menos interés entre la comunidad empresarial, el campo de gerencia de proyectos y los estándares en torno al mismo crecen continuamente en seguidores. Hay muchas razones –históricas, lógicas e incluso comerciales– para mantener una línea divisoria entre estos dos campos. Al primero pertenecerían en esencia los temas previos al aval del proyecto y al segundo los temas posteriores.

Sin embargo, hay un conjunto diferente de razones que justifican integrar estos dos campos en un único tema de

1 El significado de la mayoría de las siglas empleadas en este artículo puede consultarse en la Tabla 1. Únicamente los significados que no están disponibles en dicha tabla son definidos en el texto principal.

2 Las autoras agradecen a Betsy Arévalo, Plinio Palomino, Sergio Rojas y Katherine Valderrama, egresados del MBA de la Universidad Externado de Colombia por su asistencia en esta investigación.

estudio, o al menos no tratarlos de manera aislada. Por ejemplo, la línea divisoria empieza a desdibujarse si, por una parte, se entiende que las definiciones generalmente aceptadas de gerencia de proyectos abarcan las actividades de planeación, ejecución y seguimiento de proyectos, y por otra, se acoge el principio de elaboración progresiva (PMI, 2008), el cual no es otro que reconocer que la información necesaria para llevar un proyecto a feliz término solo se va conociendo gradualmente a través del tiempo, de manera tal que la gestión de proyectos requiere un enfoque iterativo e incremental. Es así como la planeación en su sentido esencial de anticiparse al futuro es una actividad transversal a la formulación y a la gerencia de proyectos, lo cual hace insostenible la separación de estos dos campos en la práctica.

El trabajo que se reporta en este artículo trata de manera incluyente las áreas de formulación, evaluación y gerencia de proyectos, y tiene como objetivo explorar las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿Cómo se puede explicar desde la teoría el gran interés que despiertan en la práctica los estándares internacionales en gerencia de proyectos? 2) Entendiendo que existen internacionalmente una multiplicidad de estándares en este tema, ¿por qué en el entorno colombiano unos estándares parecen recibir más atención que otros?, y 3) ¿Qué evidencia existe acerca de la efectividad lograda al aplicar estos estándares a las prácticas en torno a proyectos en las organizaciones?

El trabajo de investigación consistió en identificar un marco teórico relevante a las preguntas formuladas, formular un diseño metodológico para dar respuesta a estas preguntas, desarrollar el trabajo de investigación con base en la metodología establecida, y concretar unos aprendizajes y conclusiones. A continuación, se presentan, en respectivas secciones, el marco teórico, la metodología, los resultados y las conclusiones.

MARCO TEÓRICO: NEOINSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL

Una teoría ampliamente conocida entre los académicos en estudios organizacionales es la teoría neoinstitucionalista. Originada entre los años 70 y 80 en el seno de la sociología organizacional (Scott & Davis, 2007), esta teoría se interesa en la *institución*, entendida como un “comportamiento social repetitivo, el cual se da más o menos por sentado, basado en sistemas normativos y entendimientos cognitivos que dan significado al intercambio social y de esta forma permiten que un orden social se autorreproduzca” (Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008 pp. 4-5).

Central a esta teoría es la idea de que el comportamiento de las organizaciones es influenciado por su entorno institucional, el cual dictamina, da reconocimiento, o al menos sugiere normas apropiadas de conducta (Scott, 1995). El concepto de isomorfismo institucional plantea que las organizaciones intentan acoger estas normas de conducta que son vistas como apropiadas con el fin de ganar o mantener legitimidad en su entorno, y de esa forma sucede que las organizaciones resultan asemejándose unas a otras, y también pasa que maduran campos reconocibles de actividad organizacional, llamados campos organizacionales (DiMaggio & Powell, 1983).

Un postulado importante de esta teoría para efectos del presente estudio es que algunas acciones organizacionales pueden entonces deberse a una intención de ganar legitimidad, y no necesariamente a una racionalidad instrumental, como generalmente se asume. Es así como los neoinstitucionalistas adicionan una dimensión ceremonial a la acción, la cual puede llegar a substituir la acción racional (Meyer & Rowan, 1977).

Las normas apropiadas de conducta que guían la acción de una organización tienen varios orígenes. DiMaggio & Powell (1983) distinguen tres tipos de presión que resultan en isomorfismo institucional: el isomorfismo coercitivo, ejercido

por organizaciones con las cuales se tiene una relación de autoridad, como por ejemplo organismos gubernamentales que establecen regulaciones; el isomorfismo mimético, que emerge cuando la organización enfrenta incertidumbre y responde a ella imitando a otros considerados actores legítimos, y el isomorfismo normativo, ejercido por las profesiones que establecen las condiciones y métodos de trabajo aceptados en un sector ocupacional. De esta forma se explica que las organizaciones desarrollen actividades sobre las cuales no existe evidencia de que contribuyan a la eficiencia administrativa. La motivación detrás de estas actividades es de carácter institucional, no racional-instrumental.

El creciente interés en la gerencia de proyectos como campo de estudio tiene, sin duda alguna, elementos explicados por el neoinstitucionalismo. Es posible interpretar la gerencia de proyectos como una profesión naciente, en la que grupos de nuevos profesionales intentan definirse a sí mismos y diferenciarse de otras ocupaciones. Es sabido también que, para participar en algunos proyectos con agencias internacionales o nacionales, o con corporaciones privadas, es necesario mostrar credenciales en gerencia de proyectos (por ejemplo, certificación Project Management Professional [PMP] de PMI). Tampoco se puede descartar la posibilidad de que algunas personas y organizaciones estén interesadas en explorar los estándares en gerencia de proyectos simplemente porque otros lo están haciendo y no quieren quedarse atrás. Estas serían ejemplos plausibles de isomorfismo normativo, coercitivo y mimético –respectivamente– en la gerencia de proyectos.

A partir de lo anterior se abriría la posibilidad entonces de que el interés por la gerencia de proyectos sea una manifestación de la dimensión ceremonial del comportamiento organizacional, y no una manifestación de racionalidad instrumental. Y de ser así, no sería motivo de sorpresa que las organizaciones se acercaran a estas prácticas internacionales aun sin que existiese evidencia de su efectividad.

Este estudio parte de admitir la plausibilidad de la descripción anterior, y se concentra fundamentalmente en un área limitada de la teoría neoinstitucional, particularmente los procesos de estructuración y profesionalización de los campos organizacionales. Apartir de la conceptualización que DiMaggio (1991) hace de estos procesos, se busca explorar el rol jugado por las organizaciones que producen estándares en gerencia de proyectos en el creciente interés que despierta este tema, así como entender por qué unos estándares parecen ser más populares que otros. El detalle de cómo se realizó este ejercicio es explicado en la siguiente sección.

METODOLOGÍA

El presente trabajo siguió una metodología cualitativa que se describe a continuación.

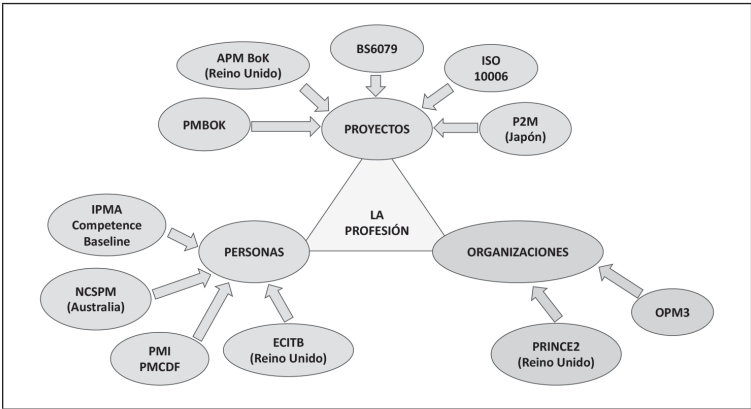
Organizaciones y estándares seleccionados para el estudio

Crawford (2007) ofrece un esquema (Ver Figura 1) para aproximarse a la diversidad de estándares y marcos de conocimiento internacionales en el área de gerencia de proyectos. Según este esquema, los estándares existentes se orientan hacia tres áreas: las personas –quienes gerencian los proyectos–, las organizaciones –en donde se gerencian los proyectos– y los proyectos propiamente dichos.

Para este estudio se seleccionaron tres organizaciones con estándares orientados a *proyectos* y tres organizaciones con estándares orientados a *organizaciones*, dado que estas dos orientaciones gozan de más amplio conocimiento por parte del sector empresarial. En ambos casos, la selección puntual de estándares obedeció a los siguientes criterios: estándares que fueran reconocidos ampliamente por colegas a quienes se les preguntó informalmente, y sobre los cuales hubiera suficiente información disponible de libre acceso.

Como tal, las organizaciones a estudiar no se escogieron, sino que están asociadas a los estándares escogidos. La Tabla 1 muestra las organizaciones y estándares estudiados.

FIGURA 1
CUERPO GLOBAL DE CONOCIMIENTO Y ESTÁNDARES
EN GERENCIA DE PROYECTOS



Fuente: Adaptado de Crawford (2007).

TABLA 1
ORGANIZACIONES Y ESTÁNDARES ESTUDIADOS

Orientación	Organización		
	Nombre	Sigla	País
Proyectos	Project Management Institute	PMI	Estados Unidos
Proyectos	Association of Project Management	APM	Reino Unido
Proyectos	Project Management Association of Japan	PMAJ	Japón
Organización	Project Management Institute	PMI	Estados Unidos
Organización	Office of Government Commerce	OGC	Reino Unido
Organización	Theory of Constraints International Certification Organization	TOCICO	Estados Unidos

Orientación	Estándar		
	Nombre	Sigla	Versión
Proyectos	Project Management Body of Knowledge	PMBOK	2008
Proyectos	APM Body of Knowledge	APMBOK	2006
Proyectos	Project & Program Management	P2M	2005
Organización	Organizational Project Management Maturity Model	OPM3	2008
Organización	Projects in Controlled Environments	PRINCE2	2009
Organización	Critical Chain Project Management	CCPM - TOC	NA

Fuente: Elaboración propia.

Si bien CCPM no está incluido en la revisión de estándares en la cual se basó este trabajo (Crawford, 2007), se decidió incluirlo por varias razones: se consideró importante mantener un mismo número de estándares estudiados en ambos grupos, fue mencionado en varias oportunidades por los colegas consultados, y había suficiente información disponible de libre acceso.

Fuentes de información

Los datos recopilados y analizados corresponden en su totalidad a fuentes secundarias de información consultadas en el año 2010. Se optó por este método indirecto de recolección de información³, puesto que se quería identificar la información que las organizaciones naturalmente presentaban de sí mismas y de sus estándares; otros métodos más directos, como entrevistas, podrían haber alterado la presentación que una organización hace de sí misma, y de esa forma podrían haber generado un sesgo en los resultados.

3 El término en inglés es *unobtrusive data collection methods*.

El material concerniente a las organizaciones y los estándares necesarios para atender las dos primeras preguntas de este estudio se obtuvo de los sitios de internet de las organizaciones propietarias o administradoras de los estándares⁴, o de sitios web referidos por estas mismas organizaciones. Los estándares propiamente dichos, cuando no podían ser obtenidos gratuitamente o no estaban disponibles en las bibliotecas a las que teníamos acceso los investigadores, fueron adquiridos con recursos asignados a esta investigación. También se tuvo acceso a publicaciones impresas de PMI a través de colegas suscritos a ellas.

Para responder la tercera pregunta de investigación, concerniente a la evidencia existente acerca de la efectividad de estos estándares, se realizó una búsqueda de literatura más amplia, en fuentes académicas y profesionales, tales como revistas académicas indexadas especializadas en gerencia de proyectos y reportes de firmas consultoras o de investigación internacionales.

Análisis de datos

Como se mencionó, el estudio tiene por objeto (preguntas 1 y 2) explorar el rol cumplido por las organizaciones y los estándares estudiados en los procesos de estructuración y profesionalización de la gerencia de proyectos como un campo organizacional. DiMaggio (1991) menciona cuatro elementos que componen un proceso de estructuración, y cinco elementos que señalan la profesionalización de un campo de trabajo. Los componentes de un proceso de estructuración son el incremento en la densidad de contactos

4 Estos sitios web no se relacionan en la bibliografía sino a continuación en esta nota: www.pmi.org, www.apm.org.uk, www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm, www.ogc.gov.uk, www.prince-officialsite.com/ y www.tocico.org.

interorganizacionales (por ejemplo, conferencias especializadas, actividades de asesoría, etc.); el incremento en los flujos de información, a través de libros, revistas y directorios; el surgimiento de una estructura centro-periferia; y la definición colectiva de un campo. Por su parte, los elementos característicos de un proceso de profesionalización son la producción de expertos entrenados en universidades, la creación de un cuerpo de conocimiento, la organización de asociaciones profesionales, la consolidación de una élite profesional, y el aumento del reconocimiento a la experticia de los profesionales en el campo.

Para adelantar el análisis fue necesario primero operacionalizar estos elementos de una manera que se adaptara al caso particular de las organizaciones que producen o administran estándares de gerencia de proyectos. Se generó una lista de criterios y dos grupos de variables, unas de caracterización (descriptivas, no medibles) y otras de valoración (medibles) para analizar el trabajo de estructuración y profesionalización adelantado por cada organización. La lista de criterios, variables y medidas puede consultarse en la Tabla 2. Se recomienda al lector seguir atentamente el contenido de esta tabla para guiar la lectura de la sección de resultados, ya que ambas comparten estructura.

TABLA 2
CRITERIOS, VARIABLES Y ESCALAS DE EVALUACIÓN EMPLEADAS
EN EL ESTUDIO PARA ANALIZAR LAS ORGANIZACIONES Y SUS ESTÁNDARES

#	Criterio de Evaluación	Descripción general del criterio	Nombre de la Variable	Medición de la Variable (Existente / No Existente)
VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN				
1	Caracterización Cuantitativa de la Organización	Identificar la magnitud actual del campo profesional, cuantificado a través de la comunidad profesional que convoca y las diferentes formas de relacionamiento con dicha comunidad: membresía, certificaciones, capítulos, entre otros.	1.1. Número de miembros actuales	NA
			1.2. Número de grupos o comunidades	NA
			1.3. Número de países en los que tiene presencia	NA
2	Dinámica de actualización del estándar (Frecuente, no frecuente, ...)	Revisar los datos históricos relacionados con la generación de nuevas versiones para ver frecuencia y profundidad de las revisiones	2.1 Vigencia del estándar en el mercado: Número de años desde que la primera versión del estándar fue liberada	NA
			2.2 Idiomas en que es ofrecido el estándar	NA
3	Certificaciones (en el estándar)	Certificaciones ofrecidas	3.1 Tiempo de existencia de la certificación en el mercado	NA
			3.2 Número de certificaciones asociadas al estándar	NA

#	Criterio de Evaluación	Descripción general del criterio	Nombre de la Variable	Medición de la Variable (Existente / No Existente)
VARIABLES DE VALORACIÓN				
4	Incidencia del organismo en la conformación de un campo organizacional visible en la temática de gerencia de proyectos	Identificar las acciones que realiza el organismo para desarrollar y promover la estructuración del campo profesional	1.1. Mecanismos de vinculación a la organización por parte de los profesionales	Existente: si hay formas de hacerse miembro o afiliado
			1.2. Políticas abiertas de vinculación	Existente: requisitos para cada tipo de vinculación de acuerdo a la experiencia en gerencia de proyectos. Es abierto para cualquier tipo de persona
			1.3 Estímulos a los profesionales vinculados	Existente: Formación y desarrollo Formación y creación de redes de apoyo Ofertas Especiales para Miembros
			1.4 Medios de difusión del conocimiento en gerencia de proyectos a los profesionales vinculados	Existente: si hay medios como revistas, boletines, etc.
			1.5 Esquemas y canales de entrenamiento en el campo de la gerencia de proyectos	Existente: si hay múltiples (más de uno) esquemas y/o canales de entrenamiento No existente: Si no existen o son muy esporádicos

#	Criterio de Evaluación	Descripción general del criterio	Nombre de la Variable	Medición de la Variable (Existente / No Existente)
5	Estrategias de relacionamiento del organismo con la academia	Identificar las políticas y las acciones que desarrolla la organización para promover el conocimiento del campo profesional en instituciones educativas formales.	1.6 Estímulos a la aplicación de conocimientos en gerencia de proyectos	Existente: si hay estímulos económicos u otros tipos de conocimiento ante la comunidad
			1.7 Directrices de conducta dados por la organización hacia los practicantes del campo de la gerencia de proyectos	Existente: si existen códigos de conducta o equivalentes
			1.8 Patrocinio o conformación de comunidades o grupos dentro de la organización dirigidos a difundir o fortalecer áreas específicas de conocimiento dentro de la gerencia de proyectos, o bien, necesidades de grupos particulares por razones geográficas, de industria, etc.	Existe: si hay evidencia de su existencia, por ejemplo, en el sitio web
			2.1 Mecanismos formales para generar alianzas o relaciones de trabajo con universidades	Existente: hay evidencia de mecanismos específicos para relacionarse con la academia (ej.: REPs, capítulos universitarios)
			2.2 Patrocinio económico a investigaciones académicas puntuales en el campo de gerencia de proyectos	Existente: hay presupuesto asignado para financiar proyectos específicos de investigación académica

#	Criterio de Evaluación	Descripción general del criterio	Nombre de la Variable	Medición de la Variable (Existente / No Existente)
6	Capacidad del organismo para generar estándares, y procurar su aceptación y uso	Establecer el nivel de dinamismo del organismo para generar conocimiento en el área de gerencia de proyectos a través de nuevas propuestas que se convierten en mejores prácticas y finalmente en estándares y / o normas	3.1 Producción de estándares en gerencia de proyectos	Existente: si al menos hay un estándar vigente
			3.2 Adaptación del estándar general a áreas de conocimiento específicas (problemáticas específicas)	Existente: hay estándares particulares por sector de actividad, o por tipo de profesional, etc.
			3.3 Mecanismos para difundir los beneficios asociados con el uso de los conocimientos en gerencia de proyectos	Existente: hay mecanismos promocionales
			3.4 Mecanismos para asegurar el conocimiento de los estándares por parte de los profesionales	Existente: si hay certificaciones
			3.5 Controles para asegurar las calidades profesionales de quienes se certifican	Existente: si hay controles de entrada y de salida frente a la certificación
			3.6 Carácter de Obligatorio cumplimiento que emana del estándar para cualquier profesional del área	Existente: tiene fuerza de ley, fuerza vinculante

NA: No aplica

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la respuesta a la pregunta 3 surge de la lectura analítica de las fuentes correspondientes, descritas brevemente en el último párrafo de la sección 3.2.

RESULTADOS

Organizaciones y estándares orientados a proyectos:

PMI / PMBOK, APM / APMBOK Y PMAJ / P2M

Variables de caracterización

PMI es una asociación con vocación y alcance internacional. En 2010 contaba con aproximadamente 500.000 afiliados, 17 grupos de interés y presencia efectiva en más de 70 países, entre ellos Colombia a través de un capítulo regional. El peso institucional de APM y PMAJ aparece comparativamente débil, con cerca de 18.000 y 3.000 afiliados, 11 y 3 grupos de interés, y presencia directa en 3 y 1 países, respectivamente. La influencia de estas dos últimas organizaciones se circunscribe en la práctica a sus geografías de origen, siendo APM una organización importante en el plano europeo, y PMAJ solo en Japón.

Por su parte, el PMBOK es el estándar más antiguo, ya que data de 1988, mientras que APMBOK inició en 1992 y P2M en 2001. Sin embargo, el estándar que ha tenido un mayor número de nuevas versiones es APMBOK, encontrándose en 2010 en su versión número 5, lo cual se traduce en un promedio de 3.6 años por versión. Le sigue PMBOK, en su versión número 4 y con un promedio de 5 años por versión. P2M se encuentra en la versión 3, la cual se mantiene estable desde 2005. El PMBOK se encuentra publicado en 9 idiomas, entre ellos el español mientras que P2M solo en 2, inglés y japonés, y APMBOK únicamente en inglés. Por su antigüedad y accesibilidad en términos de idioma, el PMBOK parece estar más institucionalizado que sus contrapartes.

En el tema de certificaciones, PMI las ofrece desde 1984, lo cual representa 8 años de ventaja frente a APM y 18 frente a PMAJ.

Los anteriores datos también pueden contribuir a explicar por qué PMI y el PMBOK parecen ser más conocidos en el entorno colombiano.

Variables de valoración

Estudiadas las prácticas de membresía, estímulos a miembros, creación y difusión de conocimiento en gerencia de proyectos entre la comunidad de miembros, entrenamiento profesional, estímulos a la aplicación de conocimientos, y direccionamiento ético a miembros, resulta evidente que las tres organizaciones desarrollan sistemáticamente actividades conducentes a la estructuración de la gerencia de proyectos como campo organizacional, y a la profesionalización del mismo. Si bien cada organización aborda estas prácticas de manera ligeramente diferente, es innegable que todas están trabajando en cada uno de los frentes: tienen programas de vinculación, beneficios para afiliados, revistas, premios a organizaciones destacadas en su ejecución de proyectos, programas de entrenamiento, y códigos de ética, entre otros. Ello evidentemente contribuye al creciente reconocimiento de la gerencia de proyectos como un campo organizacional, al reconocimiento de estas mismas organizaciones como actores líderes en este proceso, y así mismo al creciente interés que este campo recibe en organizaciones públicas y privadas.

En cuanto a las estrategias de relacionamiento con la academia, se observaron nuevamente en estas tres organizaciones esfuerzos orientados a formar alianzas con universidades y a patrocinar económicamente investigaciones académicas. Los esfuerzos para establecer una profesión en torno al conocimiento en gerencia de proyectos resultan claros, ya que estas alianzas inciden de manera directa sobre los contenidos curriculares para alinearlos al conocimiento

que la organización considera el apropiado para la profesión. En el frente investigativo, los esfuerzos de PMI parecen más claros que los de las otras dos organizaciones, o al menos están expresados de manera más explícita en su información institucional. Por ejemplo, PMI menciona que han invertido más de catorce millones de dólares en proyectos de investigación, mientras que las otras organizaciones no citan cifras.

Continuando con las variables de valoración y siguiendo el orden indicado en la Tabla 2, el último criterio de evaluación hace referencia a la capacidad de estas organizaciones para generar estándares, y procurar su aceptación y uso. Nuevamente, las tres organizaciones son dinámicas en la creación de estándares y certificaciones, no solo de aplicación general sino también en sectores específicos en el caso de APM y PMI. Sin embargo, el trabajo más evidente en el área de promoción de estándares lo realiza PMI. Es importante destacar que, a diferencia de profesiones como el derecho o la medicina, estos estándares no son de obligatorio cumplimiento para los profesionales que se certifican en ellos. Esto puede interpretarse como una relativa inmadurez del campo profesional.

Organizaciones y estándares orientados a organizaciones: pmi / opm3, ogc / prince2 y tocico / ccpm – toc

Variables de caracterización

Como ya se mencionó en la subsección anterior, en 2010 PMI contaba con aproximadamente 500.000 afiliados, 17 grupos de interés y presencia efectiva en más de 70 países incluido Colombia. Por su parte, OGC al ser una entidad gubernamental británica no posee afiliados, pero promueve sus estándares a través del Best Practice User Group (BPUG), una asociación de usuarios de estándares de OGC que cuenta con aproximadamente 400.000 afiliados y tiene presencia en más de 10 países de influencia británica. No fue posible

establecer el número de afiliados a TOCICO, pero se pudo determinar que tiene presencia en 6 países. Colombia no figura en las listas de países donde tienen presencia directa estas dos organizaciones. Queda nuevamente en evidencia la diferencia de magnitud entre PMI y otras asociaciones profesionales operando en el campo de gerencia de proyectos, y la fortaleza relativa de PMI en el contexto colombiano.

Continuando en el orden indicado en la Tabla 2, se pasa al tema de estándares. El estándar más antiguo es PRINCE2, que si bien bajo ese nombre data de 1996, sus orígenes se pueden trazar a 1975. Le sigue el modelo CCPM, contenido en un libro publicado en 1997, y el más reciente es el estándar OPM3 cuya primera versión fue publicada en 2003. OPM3 es, sin embargo, el más dinámico en materia de versiones, seguido por PRINCE2. CCPM no lleva formalmente versiones, sino que ocasionalmente se adicionan o ajustan conceptos y herramientas asociadas a su implementación sin que ello genere una nueva versión. CCPM está publicado en 6 idiomas, incluido español, mientras que OPM3 y PRINCE2 solo están disponibles en inglés.

En el tema de certificaciones, TOCICO aventaja a sus contrapartes, siendo no solamente la organización con la certificación más antigua (más de 15 años), sino también la que ofrece el esquema de certificación más elaborado, con 4 certificaciones. Por su parte, PMI ofrece una sola certificación desde hace menos de 5 años, y OGC, a través de una organización privada llamada APMG, ofrece también una única certificación desde hace cerca de 8 años.

De esta información se concluye que, si bien PMI como organización es institucionalmente más fuerte, su estándar orientado a organizaciones, el OPM3 no está tan institucionalizado como el PMBOK, y sería difícil argumentar que en el plano internacional es necesariamente visto como más legítimo o más importante, en comparación con PRINCE2 y CCPM, dada la trayectoria y cobertura de estos dos. Sin embargo, la fuerza misma de PMI puede contribuir amparar a OPM3 y

hacerlo ver como una opción más institucionalizada de lo que su trayectoria permite aseverar. Esta misma conclusión podría ser válida en el entorno colombiano.

Variables de valoración

Como se comentó, PMI presenta un récord de trabajo remarkable en cuanto a sus esfuerzos por hacer de la gerencia de proyectos un campo organizacional visible y aceptado. Lo mismo puede decirse del trabajo de TOCICO y del conjunto de organizaciones que administran PRINCE2 (OGC/BPUG/APMG), las cuales también desarrollan sistemáticamente prácticas de fortalecimiento de la membresía, estímulos a miembros, creación y difusión de conocimiento en gerencia de proyectos entre la comunidad de miembros, entrenamiento profesional, estímulos a la aplicación de conocimientos, y direccionamiento ético a miembros. Así como se dijo en el caso de PMI, APM y PMAJ, es visible también que PMI y en cierta medida TOCICO tienen influencia global mientras que el conjunto OGC/BPUG/APMG tiene influencia principalmente en los países de la Mancomunidad Británica, y también es claro que el trabajo de las tres organizaciones contribuye al creciente reconocimiento de la gerencia de proyectos como un campo organizacional, al reconocimiento de estas mismas organizaciones como actores líderes en este proceso, y así mismo al creciente interés que este campo recibe en organizaciones públicas y privadas.

Siguiendo en el orden de la Tabla 2, se encuentran las estrategias de relacionamiento con la academia. Con respecto a este criterio la situación es menos uniforme, con PMI y TOCICO presentando iniciativas claras para garantizar que los contenidos de sus estándares se incluyan en currículos impartidos en universidades, mientras que la tripleta a cargo de PRINCE2 está abierta a involucrar universidades en sus servicios de entrenamiento, pero sus herramientas parecen menos proactivas. En el frente de investigación solo PMI lista

actividades puntuales de trabajo con la academia, mientras que ninguna información a este respecto pudo encontrarse en el caso de TOCICO o de los administradores de PRINCE2.

Con respecto al último criterio, el cual hace referencia a la capacidad de estas organizaciones para generar estándares, y procurar su aceptación y uso, las tres organizaciones han demostrado a lo largo del tiempo amplias competencias para desarrollar nuevos estándares y mantenerlos actualizados, así como desarrollar certificaciones que faciliten su comprensión y uso. Los estándares tienen una cobertura amplia, y aunque en el caso específico de PMI se encuentran disponibles estándares sectorizados que en los otros no, sería difícil afirmar que una organización tiene capacidades más amplias en este frente que cualquiera de las otras. Nuevamente en este grupo se enfrenta el hecho de que los estándares no son de obligatorio cumplimiento para los profesionales que se certifican en ellos, a diferencia de lo que sucede en otras profesiones más tradicionales.

Respuesta a preguntas 1 y 2

Con respecto a la pregunta 1, este estudio permite constatar que la teoría neoinstitucionalista cuenta con elementos suficientes para explicar el gran interés que en el mundo de la práctica han despertado los estándares internacionales en gerencia de proyectos. De manera general, como se empezó a sugerir en el marco teórico, a la luz de esta teoría resulta posible que la acogida de los estándares obedezca a presiones isomórficas de carácter coercitivo (por ejemplo, requisitos de profesionales certificados en procesos licitatorios), normativo (caso de las asociaciones profesionales estableciendo pautas para el ejercicio de la gerencia de proyectos, y dichas pautas siendo difundidas por canales empleados por la misma profesión), y mimético (por ejemplo, una organización que al ver que sus proyectos no son

exitosos copia otras en su entorno, y adopta prácticas de gerencia de proyectos cubiertas en estos estándares).

De manera particular, en este estudio se quiso hacer una incursión en la mecánica del isomorfismo normativo y entender el rol que juegan las organizaciones productoras de estándares internacionales, algunas de ellas asociaciones profesionales, en los procesos de estructuración y profesionalización del campo de gerencia de proyectos. Este estudio nos permite ver que el interés en torno a este tema no es fruto del azar, sino hasta cierto punto el resultado de esfuerzos movilizados en múltiples direcciones desde estas organizaciones para que la gerencia de proyectos se fortalezca internacionalmente como profesión.

Frente a la pregunta 2, el estudio realizado también permite presentar una explicación de por qué los estándares del PMI parecen recibir más atención que otros en Colombia. Por una parte, los esfuerzos tendientes a la estructuración y profesionalización de la gerencia de proyectos adelantados por PMI tienen vocación global, lo cual no sucede con organizaciones como APM, OGC, y PMAJ que tienen orientación regional y nacional. De esta forma, PMI es una de las únicas dos organizaciones estudiadas que cuenta con estándares en español y la única con presencia directa en Colombia a través de un capítulo. Por otra parte, en términos generales PMI muestra esfuerzos que van más lejos que los de las demás organizaciones estudiadas en áreas como patrocinio de investigaciones o sectorización de sus estándares.

Evidencia sobre la efectividad de los estándares en la práctica

Si bien la teoría neoinstitucional nos permite elaborar explicaciones viables y satisfactorias de por qué se genera tanto interés en torno a los estándares de gerencia de proyectos, y por qué en Colombia este interés lo absorbe mayoritariamente PMI, esta misma teoría nos indica que

las presiones isomórficas por parte del entorno van de la mano con respuestas organizacionales de carácter ritual y no racional instrumental. La respuesta ritual surge de una necesidad de legitimidad, mientras que la respuesta racional instrumental obedece a una necesidad de aumentar la eficiencia operativa.

¿Cuál de estas explicaciones es más cercana a la difusión de la gerencia de proyectos? Si la explicación es racional instrumental, podemos esperar que exista evidencia empírica de la eficiencia operativa resultante de seguir los estándares internacionales, es decir de su efectividad. Si esta evidencia es inexistente, dudosa o poco concluyente, la explicación ritual parece más plausible. Por esta razón, se decidió investigar la evidencia existente al respecto. Para ello, se entiende que la eficiencia operativa que resulta de la aplicación de los estándares está directamente relacionada con el nivel de éxito alcanzado en la ejecución de proyectos que siguen las pautas estipuladas en el estándar.

Como resultado de la revisión de la literatura académica y profesional se logró compilar un conjunto pequeño de estudios y reportes relacionados con este tema. Solo uno de estos documentos proviene de la academia (Hyväri, 2006) y los demás de la industria. Los resultados son ambiguos. Por ejemplo, el único estudio académico, el cual mide la satisfacción de los participantes con herramientas y técnicas de proyectos contenidas en estándares (por ejemplo, diagramas de planeación, técnica de valor ganado), muestra que los participantes están, en general, satisfechos con estas herramientas y técnicas, pero los mismos participantes admiten que algunas de ellas son muy poco usadas en la práctica (Hyväri, 2006).

En esta misma dirección (de relativa ambigüedad) apunta el trabajo de Standish Group con su Chaos Report. Si se tiene en cuenta que la industria de desarrollo de *software* es uno de los sectores más dinámicos en la adopción de estándares, las cifras globales de éxito y fracaso en este tipo

de proyectos recopiladas allí (reportadas en Rubinstein, 2007) resultan ilustrativas. En términos generales, hay mejoras graduales, pero no extraordinarias. En 2006, el 35 % de los proyectos fueron exitosos y el 31 % fueron fracasos, frente a 16 % de éxito y 19 % de fracaso en 1994. Standish atribuye estas mejoras a tres causas, una de ellas mejor gerencia de proyectos (Rubinstein, 2007). Por ejemplo, las probabilidades de éxito de un proyecto son más altas con un gerente de proyecto asignado que sin él. Sin embargo, para efectos de la pregunta formulada aquí, tener un gerente no necesariamente implica que las técnicas recogidas por los estándares están siendo aplicadas, y las estadísticas de Standish no cubren directamente el tema de aplicación de estándares en los proyectos encuestados.

Otros estudios son más alentadores. Por ejemplo, la firma PWC encontró que entre 2004 y 2006 las organizaciones más disciplinadas en sus prácticas de proyectos (por ejemplo, gerentes certificados, metodologías adoptadas, etc.) logran comparativamente un mejor desempeño en sus proyectos (PriceWaterhouseCoopers, 2007). Analistas independientes afirman que sus investigaciones sugieren ahorros hasta del 75 % en los costos de un proyecto, aumentos de calidad de hasta un 80 % y reducciones en tiempos de ejecución de hasta un 40 % cuando se sigue una metodología (Thom, 2009), es decir, cuando se acoge sistemáticamente un conjunto de prácticas contenidas en los estándares internacionales. PMI también ha realizado estudios en los cuales se evidencian mejoras en tiempos (3 %) y presupuestos (4 %) de ejecución en proyectos entre 2006 y 2008 (PMI, 2010).

Sin embargo, los documentos referidos en el párrafo anterior no revelan los detalles técnicos de las investigaciones alusivas, lo cual presenta una dificultad dado que se sabe que las herramientas y técnicas disponibles son muchas, y no siempre se usan aun cuando la metodología esté formalmente adoptada por la organización (Hyväri, 2006). Además, los estudios consultados provienen de

organizaciones e individuos con intereses invertidos en el éxito de la profesionalización de la gerencia de proyectos, por lo cual no se puede descartar que dicho interés sirva como estímulo para dar “buena publicidad” a estas prácticas.

Por último, tanto PMI como TOCICO han publicado casos de estudio que demuestran el éxito de proyectos en el mundo que han acogido las directrices de sus estándares. Lo difícil en estos casos, nuevamente, es evaluar la neutralidad de las conclusiones planteadas en estos estudios.

En resumen, la evidencia no es contundente por varias razones: no es mucha, no se diferencian los resultados de proyectos que siguieron directrices y proyectos que no lo hicieron, no se conocen en muchos casos los detalles técnicos de los estudios, y los casos de estudio pueden ser interpretados como un esfuerzo de relaciones públicas y no como investigación propiamente dicha. Sin embargo, es alentador saber que las encuestas existentes tienden a mostrar mejoras graduales en los resultados de ejecución de proyectos. Si estas se deben o no a la aplicación de estándares, esto parece ser una pregunta abierta. Por esta razón, este estudio concluye que es posible que haya un componente ritual, según lo sugiere el neoinstitucionalismo, en la adopción de estos estándares, aunque no descarta que haya también racionalidad instrumental basada en información que conocen quienes adoptan los estándares, pero no los autores de la investigación.

CONCLUSIONES

Como cualquier otro, este estudio tiene fortalezas y debilidades.

En lo académico, el principal aporte de este estudio consiste en hacer una exploración detallada de los mecanismos de presión isomórfica normativa definidos por las organizaciones responsables de crear y/o administrar estándares en el área de gerencia de proyectos. Si bien esta exploración es consistente con los principios originales del

neoinstitucionalismo que reconocen la mutua dependencia de estructura y agencia en los procesos sociológicos (Giddens, 1984), aquí se rescata la dimensión de agencia que muchos estudios neoinstitucionales más recientes han dejado a un lado, pero sin radicalizarla. Lo anterior es consistente con llamados de investigación recientemente formulados por teóricos organizacionales en este sentido (Greenwood, *et al.*, 2008; Suddaby, 2010). Para la práctica, este estudio tiene el potencial de generar procesos reflexivos en los profesionales frente a la reciente popularidad de los estándares de gerencia de proyectos en nuestro entorno.

Sin embargo, la consecución de fuentes secundarias fidedignas fue un reto y pudo constituirse en una limitación. También sabemos que la operacionalización de los procesos de estructuración y profesionalización fue *ad hoc*, pero ello obedeció a la necesidad de contextualizarla a las unidades de análisis seleccionadas, las organizaciones productoras de estándares y los estándares mismos, lo cual, al entender de los autores, no se había hecho en ningún trabajo anterior.

Más investigación es necesaria para fortalecer, contextualizar o refutar los resultados de este estudio. En particular, se prevén frutos interesantes para investigadores que quieran explorar de una manera sistemática y neutral la efectividad de la aplicación de estos estándares en la práctica, ya que la evidencia existente presenta muchas falencias.

REFERENCIAS

- Crawford, L. (2007). Global Body of project management knowledge and standards. En P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to project organization & project management competencies* (pp. 206-252). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- DiMaggio, P. (1991). Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920 - 1940. En W.

- W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New institutionalism in organizational analysis*, pp. 267-292. Chicago; London: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society : introduction of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). Introduction. En R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, pp. 1-46. Los Angeles; London: SAGE.
- Hyvärä, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24(3), pp. 216-225.
- Meyer, J. W. & Rowan, a. B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2) , pp. 340-363.
- PMI (2008). *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (4th ed.). Philadelphia, PA: Author: Project Management Institute.
- PMI (2010, May). Pulse of the Profession SURVEY – Shows Clear Trend Toward Better Project Performance. *PMI Today*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2007). Insights and Trends: Current Programme and Project Management Practices. 46. Retrieved from http://www.pwc.com/es_CL/cl/publicaciones/assets/insighttrends.pdf

- Rubinstein, D. (2007, Mar 1, 2007). Standish Group Report: There's Less Development Chaos Today. *Software Development Times*, pp. 1-9.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.; London: Sage.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing : rational, natural, and open systems perspectives* ([Rev.ed.]. ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1) , pp. 14-20. doi: Doi 10.1177/1056492609347564
- Thom, W. (2009, 11 Mar). The Corporate Advantages of a Project Management Process, from <http://www.projectsmart.co.uk/the-corporate-advantages-of-a-project-management-process.html>

En los últimos meses nos enfrentamos como sociedad (personas y organizaciones) a la pandemia del Covid-19, que significó el cierre de varias empresas por la gran crisis económica como consecuencia de la misma. Actualmente las organizaciones se manejan por proyectos, como un esfuerzo planificado, temporal y único, con la intención de crear productos o servicios únicos que agreguen valor a las organizaciones. La gerencia de proyectos es un elemento de la gestión que se hace necesario para el correcto manejo empresarial.

La gestión de proyectos supone ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, etc. para lograr unos objetivos pre-definidos. En este sentido, los gerentes y/o empresarios deben considerar que, para satisfacer las necesidades financieras de corto y largo plazo, es necesario saber tomar decisiones financieras, ya que los proyectos deben considerar las limitaciones financieras asociadas a los mismos.

La aplicación de conocimientos para organizar y administrar recursos, utilizando técnicas y herramientas para que los proyectos sean terminados dentro de las restricciones a su alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, es importante para las finanzas de las empresas.

Por este motivo, el presente libro está integrado por distintos capítulos que cubren aspectos de la gestión, las finanzas, la estructura de capital y la estrategia organizacional orientados a proyectos. Sin duda, un aporte para emprendedores, tomadores de decisiones, inversionistas, gerentes de empresas (sin importar el tamaño); y para aquellos lectores que gusten explorar tópicos de la gestión y las finanzas en proyectos.

