

Modelo de madurez como concepto innovador en la gestión social en Venezuela

Lucía Josefina Rodríguez González

Instruarca, C.A, Ingeniería, Automatización y Control

ORCID: 0000-0002-0762-2262

rodriguezluc@gmail.com

Caraca- Venezuela

Fecha de recepción: 22/04/2021

Fecha de aprobado: 14/05/2021

Resumen

El propósito del estudio es generar un **“Modelo de Madurez para la Gestión de Proyectos Gubernamentales”** (MMGPG), como concepto innovador en la gestión social de la administración pública en Venezuela. En la práctica, no existe ninguna organización o institución totalmente madura; por tanto, se trata de alcanzar un cierto grado de madurez y hacer un esfuerzo por medir o caracterizar esta en las instituciones y señalar los puntos críticos para mantener un proceso continuo de mejoramiento. El método responde a la perspectiva interpretativa, los informantes claves fueron seleccionados en atención a su rol, a su condición de especialista y por el acceso privilegiado de la información sobre las misiones sociales, se empleó la entrevista en profundidad. Los hallazgos permiten mostrar 09 categorías y 58 significados emergentes; la interpretación es realizada a

través de la triangulación, confrontándolos con los referentes teóricos, develándose vacíos en el conocimiento de las capacidades y competencias en la gestión, así como en la sustentabilidad de los proyectos gubernamentales. El **“Modelo de Madurez para la Gestión de Proyectos Gubernamental”** (MMGPG) incorpora la participación ciudadana, lo cual implica en sí mismo una acción transformadora, ya que pone de relieve al actor social como promotor en la concreción de la acción gubernamental, así como la evaluación de las mejores prácticas que se adapten para la medición de los aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control, como procesos orientados al desarrollo de la dirección organizacional del proyecto y la sustentabilidad de la gestión en el tiempo.

Palabras clave:

Modelo de Madurez; gestión social; gestión de proyectos; participación ciudadana



Maturity Model as an innovative concept for social management in Venezuela

Abstract

The purpose of the study is to generate a Maturity Model for Government Project Management (MMGPG), as an innovative concept in the Social Management of public administration in Venezuela. In practice, there is no fully mature organization or institution; none could reach a state of maximum development. Therefore, it is a matter of reaching a certain degree of maturity and making an effort to measure or characterize this in the institutions and point out the critical points in order to maintain a continuous process of improvement. The method responds to the interpretative perspective, the key informants were selected according to their role, their specialist status and the privileged access to information on the Social Missions, the in-depth interview was used. The findings show 09 categories and 58 emerging

meanings; the interpretation is carried out through triangulation, confronting them with the theoretical references, revealing gaps in the knowledge of management capacities and competencies, as well as in the sustainability of governmental projects. It is concluded with the maturity model for the Management of Governmental Projects (MMGPG) that incorporates the citizen participation which implies in itself a transforming action, which highlights the Social Actor as promoter in the concretion of the governmental action, as well as the evaluation of the best practices that are adapted for the measurement of the aspects related to the planning, organization, direction and control, as processes for the development of the organizational direction of the project and the sustainability of the management in the time.

Keywords:

Maturity Model; social management; project management; citizen participation



Introducción

Cuando se hace referencia a los procesos de gestión gubernamental, se ubica en el contexto de aquellas acciones mediante las cuales, las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas enmarcados en las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. La gestión pública representa la articulación estratégica de las acciones de una entidad, de su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto. Estamos así ante un cambio que ha pasado por la transformación del propio Estado, el cual ha definido a través de un nuevo marco constitucional, leyes, programas, proyectos y otras formas de prescripción de las orientaciones requeridas, tanto en lo que respecta a fines como a estrategias o procesos para formular e implementar estas disposiciones o políticas públicas. Es en las estrategias o procesos para formular e implementar las políticas transformadoras, lo que denominamos gestión pública, es ahí donde queremos detenernos, particularmente en la caracterización de procesos que consideramos innovadores, algunos para la formulación de políticas y otros para su implementación.

En este orden de ideas, las misiones sociales son asumidas como programas para atender los derechos sociales universales establecidos en el nuevo marco constitucional venezolano. Se han organizado paralelamente al aparato público tradicional, cuyo rasgo más particular es su carácter de estrategia extra-institucional, así se desarrollaron a través de instancias de coordinación ad hoc designadas por el presidente de la República, que permiten organizar la estructura institucional alrededor de la agenda de cada misión y asignar recursos.

A los efectos del desarrollo de este estudio se asume, un nuevo modo de producir conocimientos transdisciplinarios, habida cuenta que el abordaje de las misiones sociales exige una heterópica en la construcción del saber, adoptando una posición abierta, flexible e inacabada, integral y multivariada, donde lo cualitativo, cuantitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica. La implementación de estas políticas no ha escapado de la complejidad, a la cual se agregan obstáculos del viejo aparato público, sus procesos y actores, vinculados consciente o inconscientemente al modelo de so-

ciudad y de Estado que se quiere superar a través de la transformación. Pero, al igual que cualquier política, programa o proyecto gubernamental, esta manera innovadora de gerencia para abarcar los ámbitos político-social-territorial, maneja recursos humanos y financieros, que hay que supervisar, controlar y rendir, ya que el resultado es la garantía de sustentabilidad de la gestión realizada, es por esto que se considera que el aporte a la gestión pública, debemos orientarla al estudio de viabilidad de aplicación del modelo de madurez como un modelo inteligible a través de estructuras simbólicas que permita generar una propuesta central de un modelo gestor y sustentable. En esta línea argumentativa, la investigación se organiza de la siguiente manera: primero, la introducción donde se plantea la problemática objeto del estudio, la segunda discute la gestión de proyectos en la administración pública y se analiza la madurez gerencial como método que transversa el estudio; el segundo, la metodología que incluye el procedimiento de recolección de información, análisis de los datos; el tercero presenta la propuesta del Modelo de Madurez para la Gestión de Proyectos Gubernamental (MMGPG) de las misiones sociales;



el cuarto, evidencia las conclusiones, por último, se presentan las referencias bibliográficas que sustentan esta investigación.

La gestión de proyectos en la administración pública como objeto de estudio

La administración de proyectos se centra en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un plan para satisfacer los requisitos del mismo, así lo plantea *The Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK* (2017). Administrar dichos planes se logra mediante la utilización e integración de los procesos de dirección, como lo son: la planificación, instrucción, ejecución y evaluación, teniendo cada etapa del ciclo, funciones específicas, así la planificación se orienta a los objetivos y planes de acción para alcanzarlos, mientras que la instrucción se vincula con el establecimiento de responsables y actividades a desarrollar por cada uno de ellos; por su parte, la ejecución busca la organización de los recursos humanos y materiales para el desarrollo del plan, y finalmente, en la fase de evaluación se implementan las acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de las metas. Desde esta perspectiva, como parte de las actividades

de administración de proyectos, se encuentra la medición del rendimiento, y se cuantifica mediante indicadores, según Flapper citado en Díez, Pérez, Gimena y Montes (2012), "son importantes dentro de las instituciones, porque señalan lo que debe medirse y cuáles son los límites de control dentro de los que debe estar dicho rendimiento" (p.43). En este sentido, la capacidad de gestión en una institución tiene relación con aquellas acciones que ha planificado efectuar para cumplir con sus objetivos, y las que determine una vez evalúe el desempeño de la eficiencia y eficacia, según la utilización de las métricas de rendimiento.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), en su norma ISO-10006 (2017), establece directrices para la calidad en la gestión de proyectos, la información relativa al rendimiento o desempeño del proyecto debe registrarse como parte de un enfoque basado en hechos para toma de decisiones. De igual manera, la norma indica que para valorar el estado del mismo debe llevarse a cabo evaluaciones del rendimiento, analizando la situación del avance con respecto al plan de gestión y definiendo en este último los indicadores de desempeño y la forma para medirlos (pp.4-31). Así mismo, la *Association for Pro-*

ject Management (APM) (2017), señala que los indicadores clave de rendimiento son medidas de evaluación del éxito del proyecto que son establecidas en su inicio, y proporcionan la base para la toma de decisiones durante el transcurso del proyecto; además de ser de importancia la comunicación del rendimiento del proyecto como una actividad a efectuar durante la culminación de cada fase y al finalizar la totalidad del mismo.

La gestión de proyectos, en la mayoría de las oportunidades ha sido considerada desde la estructura de las organizaciones privadas, sin que sea lo más habitual, la utilización en concreto, de alguna teoría de las ciencias gerenciales, directamente para la administración de los proyectos de carácter social, es decir, para gestionar la administración pública, porque el centro del estudio de los planes sociales, se ubica en principio en el manejo numérico o porcentual de la cantidad de beneficiarios de un servicio o termina por exclusivamente medirse el impacto que ha tenido para la sociedad las actividades que se han ejecutado, sin que se observe el cumplimiento de lo planificado. En nuestro país, la participación ciudadana es el eje central, de lo cual se desprende que es indispensable una eficiente gestión gubernamental, ya que los



aspectos del seguimiento, control del desarrollo y aplicación de todos aquellos planes, programas y proyectos, que son para el beneficio de nuestra sociedad, deben ser sustentados por una gestión pública que se precie de ser excelente.

Esta innovación con base en un modelo de gestión que incorpora la participación ciudadana, implica en sí mismo una acción transformadora, lo cual pone de relieve el actor social como promotor en la concreción de la acción gubernamental. En este sentido, como señalan algunos autores, entre los que destacan Torres-Melo, Santander (2013), no es tarea fácil innovar para la transformación, junto a esta invención se encuentran los viejos procesos que no sólo se niegan a desaparecer, sino que interfieren en dichos procesos, al punto que dentro de la gestión bolivariana el enfoque económico se encuadra en proyectos de índole social, vistos como procesos sociales y para los que la jerarquización de la problemática de los actores, es fundamental y posee de suyo un carácter estratégico en su programación.

En atención a lo planteado en los párrafos supra, puede aseverarse que la gestión eficaz de estos proyectos tiene precondiciones políticas. Sin embargo, es posible

que la ejecución de estos tenga dificultades para encarar y resolver los problemas que justifican tal política. Entre las precondiciones se pueden mencionar, la articulación en el diseño de políticas, programas y proyectos. Para ello, es preciso contar con ámbitos de nivel político que aseguren la coherencia entre estos planes de acción. Esta exigencia no es trivial ni reproduce el modelo tradicional, por el contrario, constituye una condición para asegurar que los esfuerzos del proyecto no se vean anulados por las consecuencias de otras decisiones públicas. Es una prueba también que deben atravesar para evaluar su realismo y las condiciones de viabilidad enfrentadas. La implementación de los proyectos debe ser coherente con las acciones de otras instituciones. Esa conexión se alcanza a través de la disposición de capacidades efectivas para la orientación de las políticas públicas y para la concertación. Estas capacidades son las que aseguran la gobernabilidad del conjunto de instituciones públicas participantes en la ejecución de programas y políticas, tanto desde los niveles de conducción como los de planeamiento estratégico, programación, ejecución, seguimiento y evaluación. Esta gobernabilidad, además, debe alcanzarse a través de procesos donde la programación, el financiamiento y

la evaluación sirvan como elementos determinantes de la gestión, constituyendo los proyectos de la unidad básica para la asignación de recursos, con productos, resultados e impactos claramente especificados y verificables.

Una manera donde el actor social tiene un protagonismo fundamental es en el análisis de los aspectos de valoración de la gestión (Estay, 2007) contra un modelo de madurez en proyectos asumido como una herramienta que organiza en niveles de madurez de criterios de gerencia con el fin de orientar a los gerentes del proyecto. En atención a lo expresado anteriormente, se cree menester discernir si el Gobierno Bolivariano de Venezuela considera para la consecución exitosa de sus políticas, la viabilidad y sustentabilidad de los proyectos desde una concepción socio-política y técnica e institucional-gubernamental, más no meramente económica, vale decir que la viabilidad y sustentabilidad política está referida a la capacidad de conducción no sometida a restricciones de parte de otros actores involucrados en el sistema de acción.

Otro de los paradigmas de la viabilidad y sustentabilidad la fundamenta como técnica haciendo



alusión a la disponibilidad y utilización de conocimiento adecuado para la definición de la situación y en la formulación de previsiones, sobre las relaciones de causa-efecto operantes y de tecnologías apropiadas. Mientras que la viabilidad y sustentabilidad institucional y organizacional hace referencia a la capacidad de gestión determinada por el marco organizacional de la acción, por los recursos movilizables y por su administración en función de los objetivos definidos, y finalmente, la sustentabilidad social sobre la aceptabilidad del proyecto de parte de los supuestos beneficiarios o destinatarios. Desde esta perspectiva la sustentabilidad y viabilidad de los proyectos trasciende en el modelo, la concepción normativa de los procesos decisivos por lo que planes, programas o proyectos son integrantes de un sistema de fines y medios que remite a la misión del Estado y a la orientación del gobierno frente a la problemática social, donde los actores sociales participan de manera reflexiva y sistemática en el diseño, consecución y evaluación de las acciones desarrolladas para el logro del plan, programa o proyecto.

La gestión gubernamental del Estado está obligada continuamente a aumentar su participación en las demandas ciudadanas, en específico en la atención a las

políticas sociales. Es parte de la premisa que un Estado máximo es un imperativo en nuestros tiempos (entendiéndose a este como el mayor impulsor en las políticas sociales), por lo que debe ser lo suficientemente funcional y legítimo en las actividades que realiza. Los Estados históricamente han asumido el papel de responsables del desarrollo, las nuevas tendencias apuntalan a una rectoría o direccionalidad del mismo, más que a una responsabilidad que le es propia, ya que éste es generado a través de los diferentes actores que intervienen en el sector productivo. Precisamente, la funcionalidad del Estado es lo que está en debate en este primer punto. En otras palabras, el carácter estructural-funcionalista permite determinar el llamado perfil de Estado en su actividad administrativa. El segundo nivel de análisis, se refiere al carácter adjetivo de la administración pública: eficiencia, eficacia, responsabilidad, disciplina y realismo. Estos valores son compartidos ampliamente por la cultura occidental, permitiendo darle validez y sustento ideológico al liberalismo económico. Muchas de estas categorías fueron terreno de la administración privada, sin embargo, pasaron a ser parte integral de las gestiones públicas. El estudio de las políticas públicas tiene mucho que contribuir en la solución de esta encrucijada, ya

que éstas son por definición dinámicas. Partiendo de este hecho y si mencionamos que muchas de las teorías para la innovación de la gerencia pública parten de los aprendizajes de la gestión de la empresa privada, podríamos hablar de la madurez de proyectos aplicada a la gestión pública como una técnica no tradicional en esta área, que rompe con la rigidez en los procesos administrativos.

Es oportuno señalar, que en la práctica no existe ninguna organización o institución totalmente madura; ninguna podría alcanzar un estado de máximo desarrollo. Por tanto, gana sentido hablar acerca de un cierto grado de madurez y hacer un esfuerzo por medir o caracterizar la madurez de las instituciones y señalar los puntos críticos para mantener un proceso continuo de mejoramiento. La madurez suele comprenderse mediante modelos y esencialmente, estos modelos de madurez describen el desarrollo de una entidad sobre el tiempo. Esta entidad puede ser algo en particular tal como un ser humano o una organización cualquiera. El uso de la palabra madurez implica que las capacidades deben crecer en el tiempo en orden a producir éxitos repetibles. Para el caso del presente estudio se conviene en emplear como fundamento principal, el modelo de madurez elaborado por Kerzner



(2000) dado que sus bondades permiten la adaptabilidad a diferentes contextos y ámbitos de aplicación. En esta dirección, el citado autor presenta una adaptación al modelo de madurez; en la metodología asiste a las organizaciones con el fin de mejorar en gerencia de proyectos, y alcanzar la excelencia en la entrega de los productos o servicios resultantes de los mismos, dentro de un período razonable para los involucrados de acuerdo con la programación del plan. Bajo la visión de dicho autor, el modelo permite ubicar debilidades, fortalezas y capacidades a desarrollar de modo que el proyecto obtenga éxito, identificando los resultados esperados.

Con tal propósito, Kerzner (2000), a través del mencionado modelo proporciona cinco niveles para alcanzar la madurez de los proyectos, acompañado de instrumentos de evaluación, los cuales pueden ser usados para validar como la curva de madurez ha progresado, así el mismo se maneja a través de cinco niveles, a saber: lenguaje común, procesos comunes, metodología única, benchmarking y mejora continua. De esta manera, se aborda la gestión del proyecto, tratando a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo con el mismo conocimiento, además de definir-

se las actividades que han de ser empleadas tanto en el proyecto base como aquellos generados a posteriori, luego se establece una metodología especial y se verifica la posición frente al competidor. Puede afirmarse entonces que si se desean conocer los resultados de una gestión en tres o cinco años tomando como base su estado actual deberá en principio mirarse cuáles son las estrategias que se ha fijado para lograr desarrollar su visión. Sin embargo, si realizamos la analogía del ente público como si fuera una organización, realmente hay que mirar su portafolio de proyectos. Es este quien refleja, dónde y en qué se están haciendo las inversiones, son estas últimas las que realmente determinan la dirección hacia donde se moverá la organización.

Ahora bien, en el ámbito gubernamental, para el conocimiento del índice de madurez alcanzado por un proyecto, no es regularmente aplicada una metodología, sino que se determina exclusivamente mediante el impacto social que ha tenido tal programa sobre los beneficiarios de éste. Quedando en evidencia la carencia de un modelo que permita ir conociendo la forma como tal proyecto ha ido desarrollándose y creciendo hasta lograr los objetivos y visión establecida, por ende, el ciclo del

mismo no concreta su fase de evaluación, por lo tanto, no se desarrollan las adaptaciones que permitan su mejora continua. Así las políticas públicas en nuestro país, se han centrado en un alto porcentaje en el desarrollo de las denominadas misiones sociales, las cuales se han convertido en referencia nacional, sobre las políticas aplicadas; el objetivo de las misiones es la búsqueda de mayores niveles de inclusión, igualdad y justicia social que permitan resolver la situación de aislamiento y segregación en la que se han encontrado numerosos sectores de la población. Con tales propósitos, en el Gobierno Bolivariano se han desarrollado programas y planes sociales a través de este mecanismo, teniendo como fundamento la gestión de proyectos en el ámbito educativo, de seguridad, salud, vivienda, entre otros.

Enmarcando las misiones sociales como un sistema, desde la perspectiva que considera el todo como algo unitario, que se puede descomponer en partes sólo analítica y conceptualmente, pero no concretamente; únicamente teniendo en cuenta esa compleja composición puede ser comprendida en sus características reales, puede indicar entonces el funcionamiento correcto o no del mismo. Partiendo de este hecho,



en la presente investigación, no se van a evaluar todos los componentes de las misiones, si no en lo referido a la gestión de los proyectos en las mismas. Es entonces, la realización de una verificación al ciclo de este proyecto, lo que servirá de base para la determinación del nivel de madurez en la gestión de las misiones, acción que debe ser realizada desde lo interno del ente encargado de la administración, supervisión y desarrollo de los proyectos vinculados con las comunidades; es oportuno señalar que, la posible inexistencia de un modelo destinado a la determinación del índice de madurez propio de la implementación de las misiones como proyecto social, ha ocasionado que el mismo se aleje de su objetivo y misión planteada. Podría inferirse que la ejecución exitosa de proyectos planteados en el marco social, deben afianzar, la realización igualmente exitosa de las estrategias de la gestión, y si esto es así, ¿cuáles elementos categoriales coadyuvan a la comprensión de la madurez en la gestión gubernamental para la generación del modelo de madurez?

Con estas bases como precedentes, se afianza la importancia deseada en esta investigación que en cuanto se logre la corresponsabilidad del modelo teórico con el modelo gubernamental (Actores

Sociales organizados-Estado como uno solo), sobre las premisas de la Gerencia de Proyectos, aunado al planteamiento de la madurez, es casi una aseveración riesgosa por parte de la autora que la sustentabilidad de la gestión gubernamental es susceptible de ser alcanzada de manera óptima.

Metodología

La investigación se desarrolla en atención al paradigma interpretativo, esto con el propósito de dar respuesta a la investigación en el ámbito de las ciencias gerenciales en cuanto a los procedimientos, metodologías utilizadas para la gestión de proyectos gubernamentales, interrelacionados desde el punto de vista humano, utilizándose la contextualización de los fenómenos ocurrentes. La investigación se orienta hacia la interpretación de objetos físicos y sus atributos, los cuales son observables a través de la rigurosidad del método científico, de allí que Massè (2003), argumente la necesidad de pasar a una lógica del objeto, que supere la falsa popperiana, de concebir al mundo desde un positivismo que exige pensar, sentir y, ante todo, conducirse realísimamente, aprender de las cosas como son, guardarse de los estados subjetivos, las apreciaciones valorativas

y las que se apoyan en la fe, todas ellas falseada. Sin embargo, la investigación plantea la comprensión e interpretación; la interpretación puede ser acompañada de la explicación. Monasterio (2013), expone siguiendo a Ricoeur (2009), que la comprensión es la capacidad de re-emprender en sí mismo el trabajo de estructuración del texto, y por explicación la operación de segundo grado inscrita en esta comprensión y consistente en la actualización de los códigos subyacentes a este trabajo de estructuración que el lector acompaña. De esta manera, la presente investigación de naturaleza empírica descansa sobre los supuestos que orientan el camino epistemológico y ontológico del estudio, y permiten indicar la construcción teórica. En este sentido, se organizan y representan los datos convertidos en significados y agrupados conceptualmente por medio de una red de relaciones entre sus partes constituyentes que se denominaron categorías.

En virtud de ser la presente investigación cualitativa y el paradigma interpretativo, su diseño es emergente, concordando con Patton (2009), quien afirma, que los diseños cualitativos siguen siendo emergentes aún después del acopio de la información, esto es permitido gracias a la apertura,



flexibilidad, sensibilidad estratégica y referencialidad o no prescriptividad en el diseño de este tipo de investigación; cuando hablamos de apertura nos referimos a la posibilidad de incorporar nuevos elementos en el diseño inicial a medida que se va recolectando la información. Siguiendo con la flexibilidad, significa la posibilidad de modificar el diseño existente o previsto en el diseño inicial en relación al volumen, calidad y técnicas de información. Continuando con la sensibilidad estratégica también permite la modificación en el diseño inicial con respecto a las características de los actores sociales y/o la dinámica de la realidad. Finalmente, la referencialidad o no prescriptividad que posibilita la modificación del diseño inicial en su globalidad, contempla todas las anteriores. En efecto, el diseño emergente alude a la incorporación o desincorporación de cambios a medida que se desarrolla la investigación; por tanto, el investigador tiene la capacidad de ir modificando y reajustando durante su devenir; reflexionar en y en sí mismo, tomar decisiones en función de lo que va descubriendo, reflejando que ésta tuvo como base la realidad y los puntos de vista de los participantes; lo que se desconoce ni comprenden al iniciar el estudio, de allí que nada es preconcebido sino construido.

Sin duda este paradigma, permitió desarrollar un procedimiento inicial de forma inductiva, creativa, reflexiva y auto reflexiva, para crear sobre la marcha el diseño de la investigación, desde la construcción y reconstrucción intersubjetiva de los significados de la madurez enfocada hacia la gestión de los proyectos gubernamentales, lo que condujo al surgimiento de categorías y subcategorías que conformaron la base para la generación del constructo teórico. Los propósitos de interpretar y comprender el proceso de corresponsabilidad Sociedad - Estado en el desarrollo de la gestión gubernamental ubican a esta investigación en la modalidad de investigación de campo, ya que el investigador se involucra como actor social en el lugar de la reflexión de las dinámicas sociales para la interpretación de las respuestas dadas por los actores sociales en calidad de informantes claves.

En razón de los fundamentos expuestos, uno de los aspectos que se tiene presente en el diseño de esta investigación es la validez y la consistencia interna de los procedimientos metodológicos, como parte de la credibilidad del estudio emprendido. Así las inferencias extraídas del proceso de contrastación en las construcciones de

los actores sociales que están inmersos se convierten en informaciones que le otorgan validez a la investigación, es decir, la confianza en lo que se está investigando y en sus resultados, señalarían los modos de proceder del investigador; su permanencia en el campo en el que se está desarrollando el estudio, la insistencia del investigador en contrastar, comparar percepciones y hallazgos de modo de llegar a discriminar los hechos que se repiten de las situaciones circunstanciales, especificarían durante el transcurso de la investigación, los elementos para realizar generalizaciones que conduzcan a una validez y confiabilidad externa.

La confianza de la investigación cualitativa tiene que ver con la información sobre el desarrollo de los instrumentos, la amplitud en la recogida y reducción de la información en categorías, las reconstrucciones de éstas y de los resultados relacionados con categorías, los temas y definiciones, la retroalimentación de los informantes y la forma como se construye el texto cualitativo, en el que debe estar presente la voz de los actores sociales. En esta fase, en la construcción del método a utilizar, se recurrió a la propuesta Schutziana como fundamento para orientar la investigación mediante estudios



interpretativos que permitieron aproximaciones al espacio de los eventos, tomando lo expuesto por Maxwell (1996) citado por Schettini (2015) quien expone “en un estudio cualitativo, usted no sólo está interesado en los eventos y el comportamiento que estos toman, también en como los participantes en su estudio tienen sentido de esto y como su comprensión influye en su comportamiento” (p.72). Para enriquecer esta metódica, se plegó a la realidad presente en el mundo de la vida de Schütz, Luckmann (1973), en el cual, mediante las estratificaciones de este mundo, se abordaron las significatividades temáticas, interpretativas y motivadas como base fundamental en la adquisición de conocimiento.

Tenemos así, el Estrato Espacial, este estrato permitió percibir el lugar ocupado por el funcionario público en el espacio geográfico, el contexto donde se mueve el servidor público en funciones de gestión de proyectos, el espacio que está ocupando, el cual es un espacio no necesariamente geográfico, sino de su entorno en la administración pública, en el Estado o en la sociedad; el espacio que él siente que está ocupando, como se siente allí, y el significado que da a su gestión en ese espacio

donde está interactuando. Continuamos con el Estrato Temporal, considerando al aspecto temporal del mundo de la vida cotidiana, donde el tiempo fue la cualidad referida al cómo y cuándo se aumentó observa el servidor público en funciones de gestión, frente a las realidades que en este momento rodean al país, pensamos que a lo mejor no es lo mismo ser ministro o gerente en estos momentos que hace dieciocho o cinco años atrás.

En consecuencia, el mundo del sentido común también mundo de la vida o mundo cotidiano es más dinámico (espacio-tiempo) y finalmente el Estrato Social, es el referido a lo social del mundo de la vida, según Schütz y Luckmann (1973), se manifiesta en la existencia admitida de otros hombres, es decir, los congéneres que encuentro en mi mundo de vida cotidiana, quienes están dotados de conciencia de un mundo similar al mío, que las cosas de ese mundo son fundamentalmente las mismas cosas para otros que para mí, lo que me permite entrar en relación, comunicarme con mis semejantes en un mundo social y cultural. Esto me sirve para percibir el carácter predador del otro, la significatividad, la intersubjetividad, la experiencia inédita del otro, la obtención del tú y del nosotros en el encuentro

social.

Es evidente, que el conocimiento del mundo de vida del servidor público en función gerencial requiere de ser abordado desde los tres ordenamientos expuestos anteriormente, en los cuales está organizado todo un sistema de significatividades que lo estructuran y condicionan la praxis y toma de decisión en materia de gestión gubernamental. A través de estos tres estratos, formas, u ordenamientos, se logra descubrir: una significatividad temática impuesta, una significatividad interpretativa y una significatividad emotiva que permiten develar dos grandes dimensiones, la praxis de la gestión gubernamental, y la madurez en proyectos, así como las categorías emergentes en cada una ellas. Para una mejor clasificación y estructuración de los significados emergentes, se opta por asignar una taxonomía que respetará los planteamientos de Schütz, a cada significado para su posterior ubicación y clasificación se le asigna un código referencial, el cual lo refiere al concepto básico del cual emerge, por ejemplo, LCC01, Lenguaje común primer significado conexo con el concepto Conocimiento, LCE02, segundo significado que surge del concepto Lenguaje común estandarización, y



así, en cada uno de las categorías emergentes.

Informantes claves

En este estudio de carácter interpretativo, las muestras no son representativas, sino significativas, la importancia de la significatividad, por encima de la representatividad es una condición de la muestra; la misma está centrada en contextos reducidos, el énfasis es en el valor de las palabras, más que los datos estadísticos; la muestra estuvo configurada por tres (3) informantes claves, todos del sexo masculino, de edades comprendidas entre 50 y 55 años de edad. En este estudio en particular, la edad no está relacionada con los años de servicio dentro de la institución que representan. En este estudio, los informantes claves para la investigación fueron seleccionados en atención a su rol, a su condición de especialista y por el acceso privilegiado de la información sobre las misiones sociales en Venezuela. Los actores fueron evaluados en sus áreas de trabajo, área de uso común y cotidiano para el desarrollo de su praxis laboral, pudiendo interrumpirse en cualquier momento de manera desenvuelta con la finalidad de aclarar o enriquecer el contenido del discurso. Todos ellos fueron seleccionados

al considerarlos que poseían experiencia, conocimiento, interés y disposición para apoyar esta investigación.

Desde este esquema de análisis fue posible admitir la distinción entre la categoría acción y la categoría comportamiento, además, observar la responsabilidad como categoría emergente y, según Moro (2006): “integrar la racionalidad como criterio de pertenencia de la Teoría de la Decisión” (p.110). Asumimos que hay una significatividad temática, una interpretativa y una motivada, como parte fundamental en la estructura de significatividades para la adquisición del conocimiento, como conciencia rutinaria del tema y sus elementos constitutivos, para ver cómo se forman y cómo nos podemos acercar a ella (Schütz, 1962), y realizar el conocimiento o la observación de segundo orden que se asemeja a la referida por (Luhmann,1991), para establecer la interrelación entre ambos, esta observación de segundo orden es ya como él se autointerpreta.

Técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos

Se utilizó la técnica de la entrevista, según la definición de

Merlino (2009), es una “conversación basada en un diálogo entre el entrevistado y el investigador, con determinados objetivos, encadenados a la producción de información que se suponga apreciable para la investigación que se lleva a cabo” (pp.113-116). En la presente investigación, el resultado de la aplicación de la técnica expuso las diferentes significatividades que asignan a la gestión gubernamental los actores públicos en funciones gerenciales, todas ellas, previa notificación, conocimiento y aprobación de cada entrevistado, específicamente, la llamada entrevista en profundidad.

En el caso particular del presente estudio, el guion establecido es una adaptación realizada al cuestionario SAM de mejores prácticas de la Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3) (2017), metodología por excelencia de valoración de madurez y de cultura en administración de proyectos, que permitió categorizar y conceptualizar las ideas y opiniones surgidas a lo largo del discurso de los entrevistados, por lo que los cuestionarios establecidos en el guion incluían preguntas únicamente cerradas para facilidad de su procesamiento, ya que y siguiendo a Schütz (1932), en su expresión “Todo nuestro conocimiento del mundo, tanto en el sentido común como en el pensamiento científico, supone cons-



trucciones, es decir, conjuntos de abstracciones, generalizaciones, formalizaciones e idealizaciones propias del nivel respectivo de organización del pensamiento” (p.36).

Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó a través del proceso de triangulación hermenéutica, en términos de Cisterna (2005), constituye la acción de reunir y cruzar de forma dialéctica toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia es el corpus de los resultados de la investigación. La triangulación de la información se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información y el procedimiento práctico para efectuarla, es triangular la información

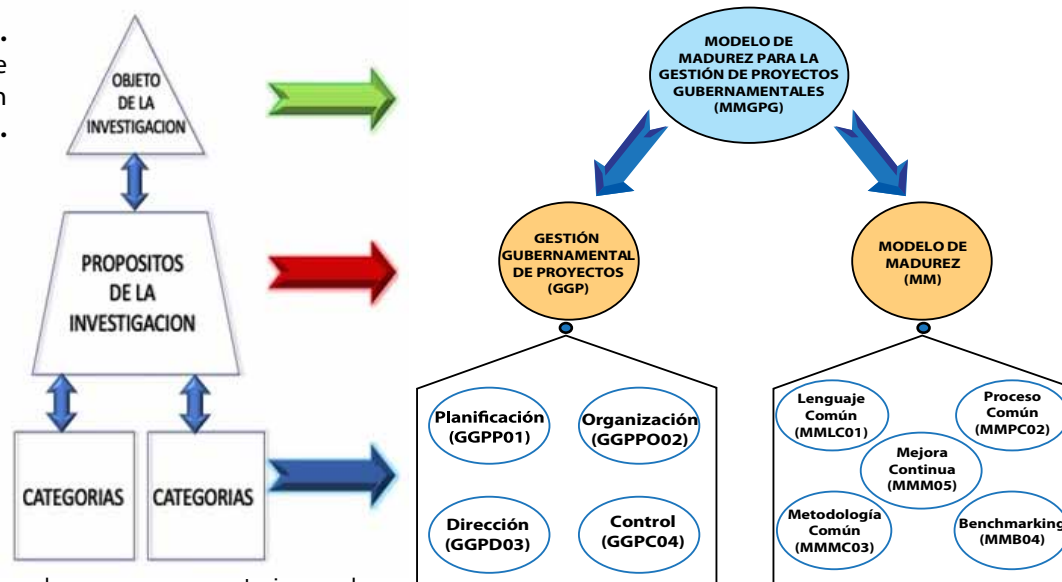
con la obtenida mediante los instrumentos aplicados contrastándola con los fundamentos teóricos. El proceso de construcción de las categorías de la presente investigación, como primer momento, se realizó considerando lo pautado por Cisterna (2005), quien alega:

que en las ciencias sociales el objeto de estudio son los sujetos. La especificidad del foco de la investigación está dada por el problema concreto que se quiere investigar... la investigación cualitativa siempre tiene un carácter fenomenológico que expresa la relación dialéctica que surge en la relación intersubjetiva entre las personas y la unidad en estudio (p.65).

En un segundo momento del procesamiento de la información se realizó un proceso de triangulación entre estas significatividades, las interdependencias existentes con elementos del conocimiento, sus tipicidades, el manejo, la ex-

plicación y especificación de un problema, a partir de allí, comenzamos a hablar cómo se construye la significatividad que pudiera tener el actor con relación a la madurez. Por consiguiente, el estudio se abordó desde una perspectiva interpretativa, dinámica, que involucra un proceso de construcción creativa para comprender este entorno vital. El proceso de triangulación integró las categorías y subcategorías emergidas durante el trabajo de campo con lo dispuesto en los fundamentos teóricos. Se integró la triangulación inter-estamental por cada instrumento utilizado, desde una perspectiva inter-instrumental y desde allí se generaron nuevos procesos interpretativos. Esta integración de toda la información triangulada posibilitó en términos de Cisterna (2005), un corpus coherente, que conllevaron a los hallazgos de la investigación. Ver figura 1.

Figura N° 1.
Proceso de categorización apriorística.



Fuente:
Elaboración propia de la autora, (2021).

Modelo de madurez como concepto innovador en la gestión social en Venezuela



En suma, la realidad de la presente investigación se construyó en una relación sujeto-objeto de forma dialógica, con la finalidad de indagar, percibir, aprehender, comprender e interpretar una realidad que era compleja y heterogénea, dentro de un contexto que no está dado y no es estático.

Resultados

Se presentan los hallazgos que emergieron del proceso de la información expresada por los sujetos en la dinámica de la entrevista, en cuanto al procesamiento de los resultados, se hizo énfasis en interpretar los términos y expresiones propias utilizadas por los sujetos de estudio; en consecuencia, se generaron conceptos, significados, y categorías. Generándose diferentes elementos que buscan dar respuesta a la interrogante planteada: ¿Cuáles elementos categoriales coadyuvarían a la comprensión de la madurez en la gestión gubernamental para la generación del modelo de madurez? La construcción del modelo se asume como una representación parcial de la estructura de la realidad estudiada, es una representación análoga al sistema real. Por consiguiente, el modelo que se presenta, se fundamenta en los resultados cualitativos obtenidos desde la comprensión e

interpretación de los significados que otorgan los sujetos, así como la posible relación o dependencia para formular las categorías emergentes de Planificación, Organización, Dirección y Control.

Ahora bien, como primera categoría emergente surge la planificación como una actividad natural y peculiar del hombre como ser racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones, por lo que la planificación es tan antigua como el hombre mismo. Algunos, sin embargo, han llegado a pensar que la planificación constituye un patrimonio propio o exclusivo del hombre moderno, del hombre del pasado siglo XX y que, aseveraban que terminaría con él. Se referían seguramente a los planes quinquenales de los países socialistas, caracterizados por un estilo de planificación altamente centralizado y burocrático, pero, en realidad, de acuerdo con la experiencia histórica de la humanidad, la planificación ha sido tan necesaria en los sistemas socialistas como en los capitalistas, sólo que la participación de todos los sectores interesados o afectados por este proceso resulta una condición fundamental en ambos sistemas para que la formulación de planes, programas o proyectos, no quede únicamente en el discurs

so político o derive, más temprano que tarde, en un rotundo fracaso.

Para el modelo de madurez aquí presentado, la planificación es como principio propuesto por Bertalanfy (1976) y Kenneth Boulding (1956), en la teoría general de sistemas, un proceso que le permite a la gestión gubernamental plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro del ámbito de la madurez en proyectos y sus relaciones con su propio contexto. Este contexto, lo define Fayol como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, donde la cooperación entre ellas es esencial en la existencia de la organización, lo que para el modelo son las estructuras sociales diseñadas a fin de lograr metas o leyes por medio de los organismos de la gestión, compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas y que funcionan mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Es así, que la dirección como elemento categorial de la gestión gubernamental comprende la influencia del gerente en la realización de los proyectos, logrando la sinergia con la organización mediante la comunicación, la supervi-



sión y el control que garantiza que el desempeño se ajuste a los objetivos de la misma. De este modo, el control asegura que las decisiones sean óptimas para cumplir la meta central, con las acciones y resultados deseados, al mismo tiempo que mantiene conductas y resultados reales. Para ello, es necesario contar con información precisa y oportuna; entregando planes que son el resultado de estrategias y un buen sistema de control que ayuda a cumplir lo programado.

Así mismo, Monasterio (2013), señala que estos modelos son considerados como “una representación estructural de aquella representación estructural posible sometida a revisión periódica”, la teoría supone un nivel de formalización de mayor sistematización, mientras a los modelos correspondería un status de mayor provisionalidad. Además, expresa la investigadora que son instrumentos utilizados generalmente para la construcción teórica formal simplificada de una realidad o fenómeno, con la finalidad de delimitar algunas de las variables o categorías que permiten una visión aproximativa y en oportunidades intuitiva, así como, orientar estrategias de investigación para la verificación de relaciones entre constantes, aportando datos a la progresiva elaboración de teorías.

Agrega, en base a los planteamientos de Yuren (2000) “que el modelo teórico supone la utilización del conocimiento previamente establecido en un área determinada para la formalización de un nuevo campo” (p.420).

Consiste en introducir un nuevo lenguaje, sugerido por una teoría conocida, pero aplicado a un nuevo dominio, entre el campo original y el de nueva aplicación que supone una cierta identidad de estructura que permite la traducción de uno u otro. Supone la utilización del conocimiento previamente establecido en un área determinada para la formalización de un nuevo campo. Manifiesta Yuren (2000), que una de las características del modelo es que, a la vez que facilita la comprensión de la teoría (porque la representa de manera simplificada), nos muestra sus aspectos importantes. Es partiendo de lo anterior, donde se refleja la importancia del modelo de madurez y las características propias para la gestión gubernamental en las misiones sociales, las cuales se enmarcan dentro del siguiente contexto:

1. El modelo se establece con las premisas esenciales que establece el estándar de gestión de proyectos del *Project Management Institute* (PMI), en su guía de los

fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK (2017).

2. El modelo contempla, la evaluación en su primer nivel de la planificación estratégica de la organización con base al estándar de gestión de proyectos. El estándar considera que la estrategia es la entrada principal para una gestión exitosa de proyecto, permitiendo asegurar que sus componentes estén alineados para lograr los objetivos organizacionales. En sus niveles medios, la evaluación y medición de la madurez organizacional en las diez áreas del conocimiento de la gestión de proyectos como son la gestión de integración, del alcance, del tiempo, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, del riesgo, de las adquisiciones y de los interesados. En su nivel final, la evaluación de las mejores prácticas que se adapten para la medición de los aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control, como procesos para el desarrollo de la dirección organizacional del proyecto y que estos sean sostenibles en el tiempo a lo interno de la organización. El ciclo de vida de la madurez, tomando como referencia los elementos categoriales producto de los hallazgos y el modelo de Kerzner (2000), donde se definen cinco niveles de madurez organizacional en torno a



la gestión de proyectos. Estos niveles son secuenciales, pero pueden llegar a traslaparse desde el nivel medio hasta el superior, esto depende de los procesos generados en la organización.

Van Gigch (1987) expresa:

que un modelo se construye para que exprese las características fundamentales de la teoría, y se procede a confirmar ésta..., si el modelo es disconfirmado, se buscan errores en la teoría y en los procedimientos empíricos; si por el contrario es confirmado se examinan las posibles consecuencias que la teoría pudiera tener en otros campos de estudio (pp.120-133).

En consecuencia, la experiencia de sinergia de modelos de madurez en la administración pública en Venezuela es casi nula, siendo que, en otros países latinoamericanos, la experiencia ha sido importante. Ahora bien, Kerzner (2000) sostiene que un modelo de madurez debe caracterizarse por la relación directa entre la planificación estratégica de la organización y los procesos de la gestión de proyectos, debe ser una guía para hacer de la gestión de proyectos un instrumento estratégico, así como proporcionar un marco para que las empresas evalúen su progreso

mediante la evolución por niveles, debe estar basado en el modelo de madurez Capability Maturity Model, en el PMBOK (2017), y con la posibilidad de optar a las bases de datos de organizaciones que lo han utilizado y cuyos resultados pueden ser de consulta anónima para su comparación.

Por otra parte, el modelo evalúa el grado de capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos con éxito, mediante el uso de las mejores prácticas reconocidas para la gestión de proyectos. Es así como Bellomusto (2017) expone "que las mejores prácticas en gestión de proyectos a nivel organizacional, surgen de los estándares de proyectos, con lo que el análisis de cada una, arrojará uno o más resultados observables, demostrando la existencia o logro de cada capacidad" (p.16). Cabe señalar que el modelo no pretende ser prescriptivo, sino que, por el contrario, su finalidad es ofrecer un nivel de base para el estudio y el auto-diagnóstico a fin de que la organización pueda tomar sus propias decisiones con respecto a posibles iniciativas para el cambio.

El Modelo

El Modelo de Madurez para la Gestión de Proyectos Gubernamentales

(MMGPG) de las misiones sociales, se fundamenta en tres pilares o componentes que evalúan el grado de madurez gubernamental en Gestión de Proyectos: la planificación estratégica, las áreas de conocimiento de la Gestión de Proyecto y las mejores prácticas en los procesos específicos de dirección organizacional de proyectos gubernamentales. El modelo propuesto es para la mejora de la madurez en proyectos de la gestión gubernamental en el área social representado por las misiones, con el fin que ejecute sus estrategias con éxito mediante la adopción de proyectos con un enfoque de gestión adecuada al tamaño de su organización, su tipo y su cultura. El modelo contempla cinco niveles que se evalúan de forma independiente, donde el nivel 1 representa el menor grado de madurez y el nivel 5, el mayor grado de madurez en los procesos de gestión de proyectos. Cada nivel de esa escala refleja un estado de madurez que se manifiesta mediante un conjunto de características. Al nivel 1, lo hemos denominado Lenguaje común, luego al nivel 2 Procesos comunes, al nivel 3 Metodología común, al nivel 4 Benchmarking y al nivel 5 Mejora continua. A continuación, se procede a describir cada uno de los niveles del Modelo de Madurez propuesto:



Nivel 1. Lenguaje común

1.1- Descripción

En este nivel, el modelo plantea el reconocimiento por vez primera por parte de la organización de la importancia de la gestión de proyectos, aunque exista resistencia al cambio y no sea totalmente compatible. En este nivel se cuenta con conocimientos básicos en proyectos, se describen los objetivos del proyecto con claridad, y se incluyen las razones por las que un proyecto específico resulta la mejor alternativa para cumplir los requisitos. Se conoce la documentación que respalda la decisión del Acta de Inicio de los Proyectos Sociales planteados en las misiones, se maneja la declaración inicial del alcance del proyecto, los entregables, la duración del proyecto y una estimación de los recursos, de cara al análisis de la inversión por el organismo. Como parte de los procesos de inicio de este nivel, se otorga autoridad al director del proyecto para que utilice recursos del organismo en las actividades posteriores del proyecto. En las misiones se reconocen los proyectos sociales, pero no existe ningún enfoque estructurado para hacer frente a la gestión de los mismos, por lo que se reconoce la práctica de realización de proyectos con el estándar establecido por el ente público para ejecutarlos y aunque

existen algunos funcionarios en el proyecto que utilizan sus propias metodologías, sus estándares y su forma de documentar el proyecto, en su gran mayoría no son expertos en dicha práctica, por lo que el manejo de la documentación es imprecisa y ad hoc. Basarán (2010), define como “experto”, a una persona reconocida como una fuente confiable de información, cuya capacidad para juzgar o decidir le confiere autoridad y estatus en el dominio específico de un área particular del conocimiento, ya que excede el nivel de conocimiento de una persona común de manera tal que otros puedan confiar en su opinión en forma oficial y legal indica que “el gran dilema es como adquiere el conocimiento el experto, a través de la experiencia y la adquisición de conocimiento autodidacta o mediante la capacitación en talleres, cursos y enseñanza universitaria”.

1.2- Elementos para avanzar al siguiente nivel

Si la gestión de proyectos en las misiones desea superar exitosamente el nivel 1 debe centrar sus esfuerzos en conocer, entender e implementar los conocimientos básicos de la gestión de proyectos. Según lo expuesto por Harold Kerzner en su modelo de madurez, se deben establecer cinco acciones necesarias que el ente encar-

gado de gestionar los proyectos en las misiones debe realizar antes de que pueda avanzar de nivel : Realizar una capacitación inicial en gestión de proyectos, fomentar la contratación o capacitación de profesionales dentro de la organización de certificados en gerencia de proyectos (PMPs), fomentar dentro del equipo de trabajo de la organización el uso del lenguaje común de proyectos, reconocer las herramientas de gestión de proyectos disponibles y desarrollar una comprensión de los principios de gestión de proyectos establecidos por la Guía de Fundamentos en Gestión de Proyectos PMBOK (2017).

1.3-Riesgos

El mayor riesgo que enfrenta la gestión de proyectos en las misiones para superar este nivel sería el bajo interés por parte de la alta dirección en desarrollar la gestión de proyectos, porque no se reconoce como una herramienta útil para apalancar el desarrollo y la sostenibilidad de la organización.

Nivel 2. Procesos comunes

2.1- Descripción

Este nivel corresponde a la etapa en la que las misiones hacen un esfuerzo para aplicar todos los procesos y metodologías de la gestión



de proyectos. El modelo de Kerzner (2000) describe algunas de las principales características de las organizaciones que se encuentran en este nivel, donde los beneficios de la utilización de la gestión de proyectos son tangibles y evidentes dentro de la organización. Entre estos se encuentra un menor costo, tiempos de ejecución más cortos y un mayor grado de

satisfacción del cliente, todos los niveles de la organización, especialmente la alta dirección, apoyan la gestión de proyectos, existe reconocimiento y compromiso para establecer metodologías y procesos estandarizados dentro de la organización que permitan el desarrollo de proyectos de forma exitosa, se establecen cambios en el sistema de contabilidad de costos.

2.2-Fases de madurez

El modelo de madurez MMGPG plantea a diferencia del establecido por el modelo de Kerzner (2000), que los procesos comunes requeridos por las misiones para cumplir con este nivel, se pueden dividir según el ciclo de vida, en cinco fases como son: Reconocimiento, Aceptación, Formación, Desarrollo e Integración. Ver Figura 2:

Figura N° 2. Fases del ciclo de vida nivel 2 Modelo de Madurez MMGPG



Fuente: Elaboración propia de la autora, (2021).

Fase 1: Es conocida, según la investigadora como fase de Reconocimiento, ya que en esta etapa las misiones reconocen que la gestión de proyectos puede beneficiar ampliamente sus resultados. Reconoce la necesidad de gestión de proyectos y sus beneficios potenciales.

Fase 2: Para la investigadora esta es la fase de Aceptación, en esta fase el ministro y los altos directivos, aceptan la gestión, por lo tanto, se cuenta con el Compromiso de la gerencia con la gestión de proyectos, así se fomenta el patrocinio de los proyectos y se acepta el cambio.

Fase 3: Esta fase se define como la de Formación. Ya se tiene la aceptación y compromiso de los mandos directivos en la gestión de proyectos, por lo que se procede a la capacitación y formación en gestión de proyectos del personal, pero según el criterio de la investigado-



ra, aquí se deben involucrar a los interesados del proyecto. Según el PMBOK (2017), en el proceso de inicio del proyecto, en el acta de constitución del mismo, se definen “todas aquellas personas u organizaciones, cuyos intereses puedan ser afectados de manera positiva o negativa por el proyecto” (p.76), en el caso específico del modelo de madurez MMGPG, integra según su rol en el proyecto a los directivos, funcionarios, organismos de apoyo y a la comunidad.

Fase 4: Esta es la fase del Desarrollo, considerada la parte crítica del ciclo. Aquí es donde se desarrolla el ciclo de vida de gestión de los proyectos para las misiones, se define la metodología y se realiza la planificación de la gestión de proyectos. Además, se revisa cada uno de los alcances de los proyectos, para minimizar los cambios y se selecciona el software adecuado para la gestión.

Fase 5: Esta es la fase de la Integración, se denomina así porque desarrolla la integración de las programaciones de los cronogramas de los proyectos, con los sistemas de control de costos y el plan de estudios y capacitación del equipo de trabajo que apoyan la gestión de proyectos definidos en la fase 3.

2.3- Elementos para avanzar al siguiente nivel

Referenciando a Kerzner (2000) en cuanto a que establece cuatro acciones claves necesarias para completar el nivel 2 y avanzar al nivel 3, estas son: desarrollar una cultura organizacional en el ente público encargado de la gestión de las misiones que soporte y apoye la gestión de proyectos, establecer los mecanismos de victorias tempranas y beneficios que proporciona la gestión de proyectos en el corto y largo plazo, desarrollar procesos y una metodología en gestión de proyectos, de tal manera que los beneficios planteados por las misiones, en los proyectos sociales se puedan conseguir de forma repetitiva; además, de desarrollar un plan de estudios donde todos los del equipo de trabajo de las misiones entiendan los beneficios a largo plazo de la gestión de proyectos y cómo pueden ser sostenidos y mejorados.

2.4- Riesgos

Dentro de los riesgos que se pueden presentar para cumplir con cada una de las fases anteriores y seguir avanzando al próximo nivel, pueden referirse a presentar resistencia a la incorporación de una nueva metodología de ges-

tión de proyectos y a una contabilidad horizontal, así como asumir que lo que ya existe funciona bien.

Nivel 3. Metodología común

3.1- Descripción

En este nivel la organización reconoce que puede mejorar en la gestión de proyectos a través de la sinergia y el desarrollo de una metodología común. Algunas de las características de una organización madura en nivel 3, son las siguientes: procesos integrados donde la organización reconoce que los procesos deben ser uno, apoyo cultural, apoyo Gerencial/ Ejecutivo, ya que la Gerencia de Proyectos ha permeado en todos los niveles. El soporte es visible y cada miembro de cada nivel gerencial entiende su rol dentro de la Gerencia de Proyectos, gerencia de proyectos informal, que se apoya con procedimientos y lista de chequeos de la metodología dentro de la cultura cooperativa, adiestramiento y educación están presentes, excelencia conductual, en la que la organización reconoce la diferencia conductual entre la gerencia de proyectos y la gerencia funcional y se realizan programas de entrenamiento de comportamiento organizacional para desarrollar las capacidades requeridas. Este nivel, dentro del Modelo



de Madurez MMGPG es el que más cuesta obtener por las misiones. Es un nivel donde la gerencia encargada de las mismas, reconoce claramente que la inversión en capacitación y educación es fundamental para la organización, pues el retorno de la inversión representado en beneficios que se pueden medir cuantitativa y cualitativamente, es rápido. Los beneficios cuantitativos como menciona Kerzner (2000) pueden ser: menor tiempo de desarrollo de productos como documentos, especificaciones, avances, informes, entre otros, decisiones más rápidas, se evitan costos por retrabajo, mayores márgenes de beneficio, ya que hay reducción de trámites, mejora de la calidad y la fiabilidad, menor rotación de personal y mejores prácticas.

De la misma forma dentro de los beneficios cualitativos se identifican: mejor visibilidad y atención a los resultados, mejor coordinación, mejor control, mejor relación con los beneficiarios del proyecto, mejor soporte de las áreas funcionales y menos conflictos que requieren la participación de la alta dirección. Aunque todo esto no quiere decir que la gestión de proyectos dentro de una organización no elimina por completo el papeleo y el alto costo de la gestión informal, pero sí los reduce a niveles mínimos. Para que esto funcione de manera eficaz, las mi-

siones deben experimentar una comunicación efectiva, generar un espíritu de cooperación, confianza y trabajo en equipo (Kerzner, 2000). Reforzando lo anterior, el PMBOK (2017) señala:

que a lo largo del ciclo de vida del proyecto, se recopila, analiza, transforma y distribuye a los miembros del equipo del proyecto y a otros interesados una cantidad significativa de datos e información en diversos formatos. Los datos del proyecto se recopilan como resultado de varios procesos de ejecución y se comparten en el ámbito del equipo del proyecto. Los datos recopilados se analizan en contexto, se agregan y se transforman para convertirse en información del proyecto en el curso de varios procesos de control. La información puede entonces comunicarse verbalmente o almacenarse y distribuirse como informes en diversos formatos. (p.81).

Los datos del proyecto se recopilan y analizan de forma continua durante el contexto dinámico de la ejecución del proyecto. En consecuencia, los términos “datos” e “información” a menudo se utilizan indistintamente en la práctica. El uso indiscriminado de estos términos puede llevar a confusión y mala interpretación por parte de los diferentes interesados en el

proyecto, es por esto de suma importancia, manejar correctamente la terminología de la gestión de proyectos y una comunicación efectiva.

3.2- Elementos para avanzar al siguiente nivel

Las acciones requeridas para que la organización pueda superar exitosamente el nivel 3 y avanzar al nivel 4 son las siguientes: integrar todos los procesos relacionados en una única metodología, aquí el reto de la gestión de proyectos en las Misiones es masificar la metodología singular para realizar la gestión de los proyectos, a todos los 117 proyectos que la componen, comenzando por aquellos proyectos más significativos para la actualidad. Así como fomentar la aceptación a nivel corporativo de una cultura que apoya la gestión de proyectos de manera formal, es un reto para la gerencia de las misiones, por sus principios de Intergencialidad y Articulación, expresado por D’Elia y Cabezas (2008), el cual parte de “la articulación de manera colaborativa con las instituciones del sistema de justicia penal, con instituciones públicas responsables de derechos sociales y atención a grupos vulnerables”, y el de Corresponsabilidad, Participación y Movilización, que expresa “Las Misiones generarán alianzas con sectores sociales y organizaciones populares, tanto para la



validación de su diseño (diagnósticos, objetivos y medios)...Como para la ejecución y evaluación de la propia misión” (p.7), el respaldo por parte de la gerencia de las misiones, en desarrollo de la responsabilidad compartida.

Con respecto a este punto referido a los roles y responsabilidades en el proyecto, el PMBOK (2017) plantea lo siguiente:

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto...Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

3.3- Riesgos

Los riesgos a los que se pueden enfrentar la gestión de proyectos en las Misiones para superar este nivel y avanzar al próximo, serían la resistencia al uso de una metodología común integrada, al igual que a la responsabilidad compartida, el hecho de tener una cultura corporativa fragmentada y un énfasis excesivo de solicitud de documentación. En la gestión de proyectos se señala en cada uno de los procesos del proyecto, cuáles y qué tipo deben ser los entregables, pero es muy común en la gestión pública, solicitar documentos innecesarios.

Nivel 4. Benchmarking

4.1- Descripción

El nivel 4 tiene como propósito identificar si la organización establece procesos de mejora continua a su gestión de proyectos a través de la comparación competitiva o Benchmarking, desde el intercambio de información con otras instituciones públicas o privadas, la adopción e implementación de buenas prácticas y la continua revisión para la medición de los resultados. En este nivel una organización que se considere madura es flexible en adoptar cambios que le ayuden a mejorar su gestión y así establecer ventajas competitivas. Con lo anterior, las organizaciones

facilitaran su vigencia en el mercado y aseguraran la entrega de beneficios de su esfuerzo diario. Algunas de las características de una organización madura en el nivel 4 son las siguientes: la organización realiza benchmarking interno, el cual suele darse en organizaciones de gran tamaño, en donde identifican e intercambian buenas prácticas entre los departamentos o divisiones de la misma organización, la organización evalúa su entorno (benchmarking externo) para identificar buenas prácticas en gestión de proyecto en dos dimensiones.

En primer lugar, en organizaciones que pertenecen a su misma industria, y en segundo lugar comparando instituciones exitosas sin importar su industria o al mercado al que pertenecen. La organización debe conformar una oficina de Proyectos o un centro de competencias para Gerencia de Proyectos, tanto uno como la otra deben dedicarse a mejorar los procesos de Gerencia de Proyectos de la organización y por lo general, deben tener personal dedicado exclusivamente a estas tareas, se lleva adelante un benchmarking contra organizaciones privadas o públicas similares. El benchmarking debe ser tanto cualitativo orientado a cultura como cuantitativo, dirigido a analizar procesos y metodologías Kerzner (2000).



4.2- Oportunidades de mejora

En el caso de la gestión de proyectos de las misiones, el modelo de madurez MMGPG, le ofrece la oportunidad de evaluar y revisar sus procedimientos de operación de los proyectos sociales, para mejorar la calidad en el servicio desplegado en los mismos y satisfacer a la comunidad. El benchmarking se realiza mediante los enfoques de oportunidades de mejora de procesos cuantitativos y oportunidades de mejora de procesos cualitativos, y es aquí lo interesante de este nivel, los proyectos sociales mejoran sus índices numéricos en tiempo de respuesta para combatir las necesidades y a su vez algo que no es medible, la percepción de la sensación de respaldo y seguridad, mejoras en la comunidad. Las oportunidades de mejora del enfoque cuantitativo son aquellas que centran su esfuerzo en mejorar las oportunidades de integración en cuanto a la gestión del proyecto, la misma mejora en ingeniería secuencial, gestión de calidad total, gestión del cambio en el alcance y gestión del riesgo (descritas en detalle en el nivel 3 del Project Management Maturity Model).

Las oportunidades de mejora del enfoque cualitativo son aquellas que centran su esfuerzo en mejorar los aspectos culturales de

la organización: aceptación social, procesos integrados, mejoras en benchmarking y en software.

4.3- Riesgos

Dentro de los riesgos más comunes a los que se enfrentan la gestión de proyectos de las misiones en el nivel 4 se encuentran: compartir información con otras instituciones puede llevar a que se dé un mal manejo de la misma. Algunas organizaciones difunden información confidencial con fines destructivos, el abuso de compararse continuamente con otras instituciones para poder mejorar los procesos en gestión de proyectos conduce a que las organizaciones no se diferencien en el mercado y terminen asemejándose unas a otras, caer en el conformismo o la creencia de que ya cuentan con procesos de gestión de proyectos lo suficientemente buenos y considerar que no son necesarias mejoras, poder no estar interesados en invertir recursos en el mejoramiento de sus procesos con base en referentes del entorno.

Nivel 5. Mejora continua

5.1- Descripción

Después de que la organización reconoce la necesidad de buscar y evaluar los procesos que aplican otras empresas, implementa en

el nivel 5 los cambios necesarios para mejorar la gestión de proyectos con las lecciones obtenidas en el nivel 4. De acuerdo con Kerzner (2000), las características del nivel cinco son: archivos de lecciones aprendidas, transferencia de conocimiento, programa de mentores centros de excelencia/oficina de proyectos y planificación estratégica para gestión de proyectos.

5.2- Áreas de Mejora continua

Todas las metodológicas en gestión de proyectos deben someterse a un análisis de mejora continua dado que su éxito o fracaso depende directamente de factores legales, sociales, tecnológicos, políticos y la relación clientes-proveedores (Kerzner, 2000). De acuerdo con lo anterior se han catalogado cinco áreas para establecer el proceso de mejora continua en las organizaciones: mejora de procesos existentes, mejoras de programas integrados, problemas de comportamiento, benchmarking y asuntos gerenciales. El mejoramiento continuo en gestión de proyectos no debe tener fronteras, sino que se debe entender como un proceso dinámico. Para lograr la madurez en gestión de proyectos en las Misiones se debe enmarcar en un ciclo infinito entre el benchmarking y la metodología única, y no conformarse con lograr el nivel 5.



Representación operativa para garantizar el Modelo de Madurez para consolidar la gestión social en la administración pública venezolana

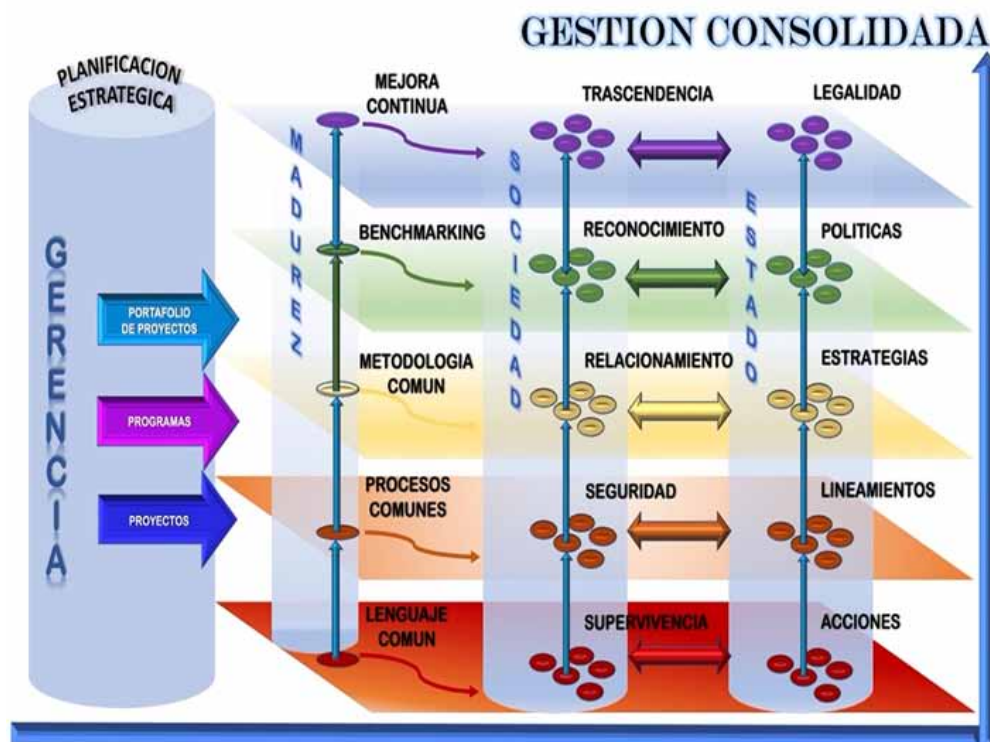
La finalidad del modelo es relacionar el concepto de equilibrio requerido para lograr los objetivos con el modelo matemático que indica que existe un centro de gravedad sobre el que aplicando una fuerza vertical se puede equilibrar todas las fuerzas que actúen sobre el cuerpo, dado que las once áreas del conocimiento de procesos en la gestión de proyectos son las variables de estudio y que las mismas no son independientes, entonces

la solución a la gestión del proyecto no será única sino el resultado de la inequación correspondiente a la composición de las variables mismas y del manejo que el gerente de proyectos realice para el logro del equilibrio planteado.

Como queda expresado en la figura 3, el desarrollo del Modelo de Madurez de gestión social venezolano, que consolida el objeto de la presente investigación, es lograr

la corresponsabilidad del modelo teórico con el modelo gubernamental (Actores Sociales organizados-Estado como uno solo), sobre las premisas de la Gerencia de Proyectos, aunado al planteamiento de la madurez, y aseverar riesgosamente por parte de la autora, que la sustentabilidad de la gestión gubernamental es susceptible de ser alcanzada de manera óptima.

Figura N° 3. Modelo de Madurez como concepto innovador en la gestión social en Venezuela



Fuente: Elaboración propia de la autora, (2021).



Conclusiones

Sobre estas consideraciones, se logra concluir que aplicar un modelo de madurez permite autoevaluar las capacidades y el desempeño de las organizaciones en la gestión de proyectos y sirve de insumo para la elaboración de planes de mejoramiento continuos, lo que en nuestra investigación no afianza la importancia deseada por la investigadora en cuanto al logro de la corresponsabilidad del modelo teórico con el modelo gubernamental (Actores Sociales organizados-Estado como uno solo), sobre las premisas de la Gerencia de Proyectos, aunado al plantea-

miento de la madurez, por lo que la sustentabilidad de la Gestión Gubernamental es susceptible a no ser alcanzada de manera óptima. Es así, que reflexionar sobre la importancia de una gestión gubernamental consolidada, invita a transitar hacia otras perspectivas del pensamiento, donde se integren los elementos aportados por el modelo teórico, para la generación de un Modelo de Madurez que consolide la administración pública venezolana.

El reto innovador que se le presenta a la gestión gubernamental, es romper el paradigma de la deficiencia de los resultados en la

gestión pública, y darse la oportunidad de innovar e incorporar las mejores prácticas de la gestión de proyectos, para la consolidación de la gestión. La gestión de proyectos, no es tarea fácil y no puede tomarse a modo de improvisación ya que la gerencia de proyectos está bajo el enfoque del pensamiento sistémico y hace énfasis en la adopción del concepto de aprender las lecciones para proyectos similares. Es por esto, que se hace importante el registro de las lecciones aprendidas en la gestión de los proyectos gubernamentales, para que de esta manera se generen las mejores prácticas propias de la administración pública.

Referencias

Association for Project Management (APM). (2017). APM Project Fundamentals Qualification. Chartered Body Project Profession. 7Th Edition. UK: APM Books.

Basarán, E. (2010). Evaluación de la Aplicación de la Gerencia de Proyectos en Venezuela una posición pragmática de un paradigma. Caracas: Cuadernos UCAB N°8.

Bellomusto, R. (2017). Innovación y Gestión Estratégicas de

Proyectos. México: Ediciones Cengage.

Bertalanffy, L. V. (1976). Teoría general de los sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.

Boulding, K. (1956). General Systems Theory: The skeleton of science. NY, USA: Jhon Willey & Sons.

Cisterna, F. (2005). Categorización y Triangulación como procesos de validación del conocimiento en Investigación Cualitativa.

Chile: Theoria, Universidad del BIO BIO.

D'Elia, Y., Cabezas, L. (2008). Las Misiones sociales en Venezuela: Una aproximación a su comprensión y análisis. Caracas: ILDIS.

Diez, H., Pérez, M., Gimena, F. y Montes, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager Público. Colombia: Revista Escuela de Administración



- de Negocios. Número 73. Universidad EAN.
- Estay, Ch. (2007). Ingeniería de proyectos: proyectos, paradigma sistémico y gestión de proyectos. En Tesis Doctoral "Rigor y relevancia, perspectivas filosóficas y gestión de proyectos de Investigación-Acción en Sistemas de Información. España: Universidad Internacional de Cataluña.
- Gigch, John P. V. (1987). Teoría General de Sistemas, México: Editorial Trillas.
- Kerzner, H. (2000). Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. USA: Wiley Editions.
- Luhmann, N. (1991). Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general. Barcelona, España: Anthropos Editorial.
- Massé, C. (2003). El Sistema de la Educación en Luhman desde una Perspectiva Crítica. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Merlino, A. (2009). Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales. Temas, Problemas y Aplicaciones. Colombia: Revista Investigaciones en Educación, Vol XIII, N°1. 191-197.
- Monasterios D. (2013). La Última Frontera de La Gerencia, Aportes para la Construcción de una Teoría desde el Pensamiento Emergente. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.
- Moro, T. (2006). Utopía. Madrid: Ediciones Mestas.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2017). ISO.10006:2017 (es). Gestión de la Calidad-Directrices para la Gestión de la Calidad en Proyectos. USA: ISO.
- Patton, M. (2002). Qualitative research and Evaluation Methods. Los Angeles, USA: Sage Ediciones.
- Project Management Institute. (2017). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Knowledge Foundation. USA: PMI.
- ProjectManagementInstitute.(2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos (PMBOK). USA: PMI.
- Ricoeur, P. (2009). Teoría de la Interpretación. Discurso y Excedente de Sentido. Madrid, España: Siglo Veintiuno Editores.
- Schettini, P. (2015). Análisis de Datos Cualitativos en la Investigación Social. Argentina: Editorial de la Universidad de la Plata.
- Schutz, A. (1932). Fenomenología del mundo social. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Schutz, A. y Luckmann, Th. (1973). Las estructuras del Mundo de la Vida. España: Amorrortu Editores.
- Torres-Melo, J. y Santander, J. (2013). Introducción a las políticas públicas, conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y Ciudadanía. Bogotá, Colombia: IEMP Ediciones.
- Yuren, C. y María, T. (2000). Leyes, Teorías y Modelos. Caracas, Venezuela: Editorial Trillas.

