

Oficina de proyectos en Austrogas: aplicación del enfoque PMBOK para la eficiencia

Project office in Austria: application of the PMBOK approach for efficiency

José Alejandro Quizhpe–Mogrovejo, Guido Olivier Erazo-Alvarez, Jorge Ormaza-Andrade

Resumen

El estudio evalúa cómo la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la CEM Austrogas afecta la eficiencia en la gestión de proyectos, utilizando el enfoque PMBOK. Se aplicó un análisis de correlación de Pearson, que reveló un coeficiente de 0.843, indicando una fuerte correlación positiva entre la calidad de la implementación de la PMO y la eficiencia de los proyectos. Esto sugiere que mejoras en la gestión estructurada de los proyectos están asociadas con un aumento significativo en la eficacia en el cumplimiento de plazos, costos y objetivos. Adicionalmente, aunque la mayoría de los encuestados apoyaron la implementación de la PMO, se identificaron ciertas reservas en una porción del personal, las cuales resaltan la importancia de una comunicación clara sobre los beneficios del cambio. Esta resistencia al cambio puede quedar diluida si se fomenta la inclusión del personal en el proceso de implementación. En conclusión, los hallazgos subrayan que una gestión de proyectos efectiva y alineada con el enfoque PMBOK no solo aumenta la eficiencia, sino que también es crucial abordar las preocupaciones del personal para maximizar el impacto positivo de la PMO en la CEM Austrogas.

Palabras clave: Gestión estratégica de proyectos; Oficina de proyectos (PMO); Eficiencia en proyectos; Metodología PMBOK; Industria energética

José Alejandro Quizhpe–Mogrovejo

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | jose.quizhpe.63@est.ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-4539-139X>

Guido Olivier Erazo-Alvarez

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | oerazo@ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2494-0967>

Jorge Ormaza-Andrade

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | jormaza@ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5449-1042>

<https://doi.org/10.46652/runas.v6i11.246>

ISSN 2737-6230

Vol. 6 No. 11 enero-junio 2025, e250246

Quito, Ecuador

Enviado: enero 14, 2025

Aceptado: marzo 13, 2025

Publicado: marzo 26, 2025

Continuous Publication

Abstract

The study assesses how the implementation of a Project Management Office (PMO) in the CEMAustrogas affects efficiency in project management, using the PMBOK approach. A Pearson correlation analysis was applied, which revealed a coefficient of 0.843, indicating a strong positive correlation between the quality of the implementation of the PMO and the efficiency of the projects. This suggests that improvements in structured project management are associated with a significant increase in efficiency in meeting deadlines, costs and targets. Additionally, although most respondents supported the implementation of the PMO, certain reservations were identified in a portion of the staff, which highlight the importance of clear communication about the benefits of change. This resistance to change can be diluted if staff inclusion in the implementation process is encouraged. In conclusion, the findings underline that effective project management aligned with the PMBOK approach not only increases efficiency but is also crucial to address staff concerns to maximize the positive impact of the PMO in the CEMAustrogas.

Keywords: Strategic project management; Project management office (PMO); Project efficiency; PMBOK methodology; Energy industry

Introducción

El enfoque PMBOK proporciona un conjunto de herramientas y prácticas altamente flexibles que pueden adaptarse a las necesidades específicas y cambiantes de cada organización, independientemente de su tamaño, sector o complejidad operativa. Estas herramientas permiten estandarizar procesos de gestión, asegurando que los proyectos se lleven a cabo de manera eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Con este enfoque, no solo se facilita el cumplimiento de estándares internacionales esenciales para operar en mercados globales, sino que también asegura que los proyectos sigan lineamientos que promuevan calidad, eficiencia y sostenibilidad. El marco metodológico estandariza procesos, fortalece la gestión y garantiza la consistencia en los entregables, proporcionando a las organizaciones una ventaja competitiva significativa.

La implementación de una PMO es de suma importancia para la ejecución de proyectos en las empresas que prestan servicio al sector hidrocarburífero, ya que permite estandarizar modelos de gestión de proyectos mejorando la calidad del producto o servicio, cumplimiento los cronogramas, costos, generando cultura, efectividad y madurez organizacional (Barrera Ojeda & Tenesaca Quishpe, 2022).

El uso de la PMO se ha difundido desde mediados del noventa y ha tenido un crecimiento exponencial en las organizaciones privadas y públicas alrededor del mundo, donde su éxito se asocia con la creación de valor para la institución. La oficina de dirección de proyectos posee varias definiciones de autores que han realizado investigaciones sobre la gestión de proyectos en diferentes ámbitos empresariales (Taípe-Quishpe et al., 2024).

Para garantizar su relevancia y eficacia, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización. Esto implica que su diseño no debe ser estático; en lugar de ello, deben ser creadas, modificadas, reformadas o incluso

disueltas según las circunstancias organizativas y las demandas del entorno. Es fundamental que las PMO demuestren de manera tangible su contribución al desempeño general de la empresa, especialmente en términos de optimización de recursos, cumplimiento de plazos y mejora de resultados estratégicos.

Además, su implementación debe justificarse a través de un balance positivo entre los beneficios generados y los costos asociados a su operación, garantizando así que su aporte sea sostenible y económicamente viable. Durante periodos de cambio o transformación organizacional, las PMO no solo deben adaptarse, sino también operar como un soporte fundamental para gestionar incertidumbres, minimizar riesgos y facilitar la transición hacia nuevos objetivos estratégicos

Además de la falta de personal especializado en la dirección o gerencia de proyectos en las pymes/emprendimientos, también existe un desconocimiento sobre el PMI (Project Management Institute) y el PMBOK, los cuales son una fuente muy importante de conocimiento, recursos, casos de estudio, fuentes de información y en especial buenas prácticas para poder programar, gestionar y organizar todas las etapas de un proyecto de una manera óptima y efectiva (Gómez Reina & Sánchez Ayala, 2023).

La investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos para ofrecer una evaluación completa de la implementación de la PMO. Los métodos cualitativos permiten captar experiencias y percepciones, mientras que los cuantitativos proporcionan datos numéricos sobre el rendimiento. Este enfoque garantiza la obtención de datos precisos sobre las mejoras logradas y su alineación con el enfoque PMBOK, brindando una visión clara de su efectividad en la organización.

En este sentido, el documento investigativo tiene como propósito principal evaluar cómo la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos bajo el enfoque PMBOK puede mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos en Austrogas; el objetivo se encuentra alineado a la pregunta de investigación ¿Cómo la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos basada en el enfoque PMBOK mejora la eficiencia en los proyectos de Austrogas?

Marco teórico referencial

Gestión de Proyectos y PMBOK

La gestión de proyectos no es una práctica nueva, desde la época antigua esta actividad se ha convertido en una forma útil de cumplir los objetivos de proyectos y organizaciones a diferente nivel; poniendo en práctica tecnologías, conocimiento y herramientas conocidas o desarrollados para tal fin. Estas prácticas se han ido formalizando cada vez más, el diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos que centralice estas actividades a nivel de organización ha generado una mejora sustancial en este desarrollo, mejorando sustancialmente los resultados obtenidos de la ejecución de los proyectos a su cargo, minimizando las probabilidades de fallos por causas imputables al proceso (Jiménez et al., 2019).

La gestión eficiente de proyectos ha evolucionado como un componente clave para la sostenibilidad y competitividad de las empresas en un entorno global cada vez más desafiante. Esta disciplina busca alinear los objetivos estratégicos organizacionales con las metas específicas de cada proyecto, optimizando la utilización de recursos, tiempo y capital. En industrias como la energética, caracterizadas por una alta complejidad operativa y regulaciones estrictas, se hace imprescindible el uso de marcos metodológicos robustos como el PMBOK, que estandariza los procesos y mejora la previsibilidad de los resultados.

El PMBOK se ha consolidado como una guía fundamental en la disciplina de la gestión de proyectos, proporcionando una base estandarizada para abordar los desafíos inherentes a diferentes sectores empresariales. Este enfoque no solo establece las mejores prácticas, sino que también permite la adaptación de los procesos según las características específicas del proyecto. Según Duque Campoverde & Supo Rojas (2021), esta flexibilidad es clave para lograr un equilibrio entre la rigidez de las normas y las necesidades prácticas de ejecución.

Según Vayyavur (2020), las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) tienen un rol estratégico en la alineación de proyectos con los objetivos organizacionales, impactando positivamente en el desempeño empresarial. La gestión de proyectos se centra en la interacción humana, la capacitación basada en competencias, un ambiente laboral adecuado, la flexibilidad y el soporte centralizado, las PMO desempeñan un papel clave en el éxito de los proyectos, la mejora del desempeño y el aseguramiento de la calidad (Syalevi et al., 2024).

La adopción del enfoque PMBOK no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también fomenta la colaboración interdepartamental al proporcionar un lenguaje común para los equipos de trabajo. Este aspecto es especialmente relevante en proyectos de alta envergadura, donde la coordinación y la alineación estratégica son fundamentales para el éxito. Estudios recientes revelan que las empresas que implementan metodologías basadas en PMBOK experimentan una mejora promedio del 62% en eficiencia y del 65% en productividad, evidenciando su impacto positivo en el panorama empresarial (Duque Campoverde & Supo Rojas, 2021).

Además, la creciente digitalización y globalización han aumentado la complejidad de los proyectos, haciendo necesario un enfoque más estructurado y sistemático. Metodologías como el PMBOK facilitan la integración de herramientas tecnológicas avanzadas, permitiendo que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios del mercado y las exigencias regulatorias. Esta adaptabilidad se ha convertido en un factor diferenciador para las empresas que buscan mantener su relevancia en un entorno competitivo.

Una forma de aplicar la guía del PMBOK en la gestión de proyectos, es que las organizaciones cuenten con una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), oficinas que a su vez deben estar en constante evolución pues tienen que hacer frente a desafíos como por ejemplo establecer procesos inteligentes y sencillos, así como fomentar el talento y la capacidad de su equipo (Ruiz Jaramillo & Marquez Yauri, 2022).

Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una estructura organizacional que actúa como el eje central para la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos dentro de una empresa. Según la Guía del PMBOK®- Séptima edición (2021), la PMO no solo establece procesos de gobernanza, sino que también define metodologías, herramientas y técnicas que garantizan la estandarización y el control de los proyectos (Barrera Ojeda & Tenesaca Quishpe, 2022). Su implementación es esencial para alinear las metas del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización.

Según Zouheir & Rachid (2020), la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ha despertado un creciente interés tanto en el ámbito académico como en el profesional debido a su papel estratégico en la gestión organizacional. Su implementación ha sido ampliamente estudiada con el objetivo de comprender su estructura, sus funciones y su impacto en la administración de proyectos. Diversas investigaciones han tratado de ofrecer una visión integral de su contribución, resaltando su capacidad para mejorar la planificación, optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Durante periodos de transformación organizacional, las PMO juegan un papel crítico al gestionar la incertidumbre y minimizar los riesgos asociados. Estas oficinas actúan como un punto de convergencia para los equipos de trabajo, facilitando la comunicación y la toma de decisiones basadas en datos. Este enfoque holístico asegura que los proyectos contribuyan de manera tangible a los objetivos empresariales, incluso en entornos altamente dinámicos y competitivos.

La capacidad de una PMO para agregar valor a una organización depende de su diseño y funcionalidad. Según Mora Valverde & Chacón Villalobos (2019), es crucial identificar las áreas prioritarias y asignar recursos de manera eficiente para evitar desperdicios. Esta optimización no solo mejora la eficacia operativa, sino que también incrementa la confianza de los stakeholders en la gestión de proyectos, fortaleciendo la reputación institucional.

Por último, las PMO modernas deben ser estructuras dinámicas y adaptables, capaces de evolucionar en respuesta a las necesidades cambiantes de la organización. Este enfoque adaptativo garantiza que las PMO sigan siendo relevantes y efectivas, incluso frente a desafíos emergentes como la disrupción tecnológica y las fluctuaciones económicas. La creación de valor a través de las PMO es un objetivo estratégico que refuerza la sostenibilidad y la competitividad (Taípe-Quishpe et al., 2024).

PMO en el Sector Hidrocarburífero

La industria de los hidrocarburos enfrenta desafíos únicos debido a su alta vulnerabilidad frente a cambios en el mercado global, fluctuaciones en la demanda y políticas regulatorias. Como evidencia (Vargas Delgado et al., 2020), la implementación de gestión de proyectos en esta indus-

tria ganó relevancia tras las crisis de 2008 y 2014, demostrando su capacidad para mitigar riesgos financieros y operativos.

En este sector, la aplicación de una PMO resulta fundamental para garantizar el éxito de proyectos estratégicos mediante el uso de herramientas de control y esquemas de monitoreo eficientes. Según Ronceros Morales & Alejandro Pomblas, (2022), estas prácticas no solo optimizan costos de producción, sino que también maximizan la rentabilidad al asegurar entregas oportunas y dentro de los estándares de calidad requeridos.

La gestión de proyectos en el sector hidrocarburífero también responde a las demandas de sostenibilidad y responsabilidad social. Esto implica el desarrollo de iniciativas que minimicen el impacto ambiental y promuevan prácticas éticas en la exploración y producción de hidrocarburos. En este contexto, una PMO bien estructurada no solo actúa como un facilitador técnico, sino también como un catalizador de cambios hacia una gestión más responsable y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (González Quintero et al., 2023).

Contexto Regional y Local

En América Latina, y particularmente en Ecuador, las empresas enfrentan desafíos específicos relacionados con infraestructura limitada, regulaciones estrictas y fluctuaciones económicas. Según un estudio del PMI sobre las PMO en Ecuador, el 25% de las empresas públicas no funcionan adecuadamente al no contar con una planificación previa que permita cumplir con el abastecimiento en el desarrollo de los diferentes proyectos (Taípe-Quishpe et al., 2024).

Bolivia se mantiene como un país gasífero por excelencia con 86% de gas y 14% de líquidos en su producción, constituyendo el gas en una de sus fuentes de ingreso económico más importantes por la venta a Argentina y Brasil (Fletcher Torrico, 2023). Esta realidad regional demuestra la importancia del sector y la necesidad de una gestión eficiente de proyectos.

En Ecuador, la industria hidrocarburífera ha desempeñado un papel trascendental en el desarrollo económico nacional. Sin embargo, la falta de políticas claras de gestión de proyectos y la escasa inversión en infraestructura han limitado su potencial. Implementar PMO adaptadas a la realidad local puede marcar la diferencia al mejorar la coordinación y el cumplimiento de objetivos estratégicos en este sector.

Existen empresas en Cuenca-Ecuador que ejecutan proyectos acordes a un marco de trabajo, una metodología o guía de gestión de proyectos como lo establece el PMI a través de su guía para la gestión de proyectos (PMBOK), las cuales presentan resultados satisfactorios, tal es el caso de la unidad de Negocios Hidro Paute, Cedia, Bancos y Cooperativas, entre otros, quienes han ejecutado proyectos que han optimizado sus procesos y maximizado los resultados (Sangurima Chunchi & Tenesaca Quishpe, 2022).

Asimismo, las PMO pueden actuar como catalizadores del cambio al integrar enfoques innovadores y sostenibles que responden a los desafíos económicos y sociales de la región. Esto incluye el fortalecimiento de capacidades locales, la formación de talento humano y el uso de tecnologías avanzadas para maximizar el valor de los proyectos ejecutados en contextos adversos.

Implementación y Beneficios de la PMO

La implementación exitosa de una PMO requiere que su diseño y desarrollo estén alineados con las características específicas y necesidades particulares de la organización. Como señalan Mora Valverde & Chacón Villalobos (2019), una PMO puede ayudar a supervisar el cumplimiento del ciclo de vida de los proyectos y guiar a los gerentes de proyectos en el cumplimiento de sus funciones.

Las malas decisiones, inversiones o proyectos realizados sin ningún tipo de gestión generan pérdidas que pueden evitarse con una gestión adecuada mediante herramientas y conocimientos que permitan cumplir con las exigencias de un entorno cambiante y disruptivo. La administración de proyectos proporciona una guía de “buenas prácticas” avaladas internacionalmente, que ayudan a reducir riesgos, costos y plazos de entrega, mejorando la organización del equipo de trabajo (Suárez Jacobo, 2022).

Además, la Oficina de Gestión de Proyectos actúa como un puente esencial que conecta los niveles estratégicos y operativos dentro de una organización, asegurando que las metas corporativas de alto nivel se traduzcan de manera efectiva en resultados, concretos y medibles, a través de su enfoque estructurado, metodologías probadas y capacidad para supervisar y coordinar múltiples proyectos de forma simultánea, la PMO facilita una alineación más precisa con las prioridades estratégicas, maximizando así el impacto de los esfuerzos organizacionales en un entorno dinámico y competitivo

Osman et al. (2024), menciona que la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) interna tiene como propósito principal garantizar prácticas adecuadas en la gestión de proyectos, cumpliendo con la conocida restricción triple o “triángulo de hierro”, lo que permite la entrega exitosa de los proyectos. Además, busca estandarizar los procesos de gestión, reducir riesgos, optimizar el rendimiento y proporcionar un nivel de experiencia técnica detallada que, en muchos casos, la PMO externa no puede ofrecer.

La digitalización, junto con la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas, ha transformado profundamente las capacidades operativas y estratégicas de las PMO modernas, dotándolas de mayor agilidad y flexibilidad frente a los cambios constantes del entorno empresarial. Este avance ha consolidado su papel no solo como facilitadores clave del crecimiento sostenido, sino también como garantías de la sostenibilidad organizacional en industrias caracterizadas por su alta complejidad, como la energética, donde la capacidad de adaptación y la eficiencia operativa son determinantes para el éxito.

Las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) son fundamentales para el éxito de los proyectos, adaptándose a las necesidades de diferentes sectores. No obstante, enfrentar desafíos en la gestión del ciclo de vida del proyecto, la planificación y la incertidumbre. Factores como la falta de coordinación, la resistencia al cambio y la rigidez en organizaciones públicas pueden afectar su desempeño. A pesar de estas dificultades, su implementación mejora la gestión, optimiza los recursos y garantiza la calidad en la ejecución (Abdullah et al., 2023).

Aplicación en Austrogas

En el caso específico de Austrogas, una compañía importante en el sector hidrocarburífero de la ciudad de Cuenca, la implementación de una PMO representa una oportunidad para normalizar prácticas, supervisar los progresos y garantizar la observancia de los estándares necesarios. Esta implementación debe considerar las particularidades del sector hidrocarburífero y las necesidades específicas de la organización.

La revolución digital y la creciente complejidad de los proyectos en el sector energético hacen necesaria la adopción de metodologías estructuradas como el PMBOK, que permiten una gestión más eficiente y adaptable a los cambios del entorno. La implementación de una PMO en Austrogas debe considerar tanto el contexto global del sector hidrocarburífero como las necesidades específicas de la organización y su entorno operativo.

Un enfoque estratégico para la implementación de la PMO en Austrogas debe incluir la capacitación del personal, el establecimiento de métricas claras para evaluar el desempeño de los proyectos y la adopción de herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones basadas en datos. Este enfoque garantizará una gestión más integral y efectiva de los recursos disponibles.

Finalmente, la PMO en Austrogas debe ser vista no solo como un mecanismo de control, sino como un motor de innovación que permita a la organización posicionarse como líder en el mercado regional. Esto se logrará promoviendo una cultura de mejora continua y alineando las iniciativas de la empresa con los estándares internacionales más avanzados en gestión de proyectos.

Una estrategia efectiva de proyectos en las organizaciones implica no solo resaltar cómo los proyectos generan nuevo valor, sino también implementar un proceso de gestión que garantice la eficacia y eficiencia, lo que significa ejecutar los proyectos correctos y ejecutarlos de manera adecuada. Esta aproximación estratégica permite a las organizaciones optimizar su desempeño y maximizar el impacto de sus iniciativas proyectuales (Montalvo Mejía, 2024).

En la actualidad, las empresas y organizaciones buscan optimizar los tiempos de ejecución mediante una administración eficiente de recursos humanos y materiales, anticipando posibles dificultades derivadas de variables y requisitos complejos o imprevistos, lo que ha llevado a la adopción generalizada de la modalidad de proyectos como estrategia de gestión. Esta tendencia

refleja la necesidad de las organizaciones de adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes mediante una gestión estratégica de proyectos (Larrochelli Muñoz et al., 2022).

Según Duque Campoverde & Supo Rojas (2021), la aplicación de la metodología de la Guía PMBOK en la gestión de proyectos genera un impacto positivo en el desempeño empresarial de una empresa contratista y de servicios generales, ya que influye significativamente en la eficiencia, eficacia y productividad de los proyectos, reduciendo los sobretiempos y sobrecostos mientras se mantiene la calidad de los bienes y servicios. Los resultados del estudio confirman la efectividad de esta metodología para optimizar la gestión empresarial.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, ya que no se manipuló deliberadamente ninguna de las variables de estudio. El enfoque fue mixto, cualitativo y cuantitativo, lo que permitió combinar el análisis de datos medibles relacionados con la eficiencia en la gestión de proyectos y las percepciones cualitativas de los actores claves involucrados. La finalidad del estudio fue descriptivo-explicativo y correlacional con un alcance transversal, dado que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento en el tiempo.

Se emplearon los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético e histórico-lógico. El método inductivo-deductivo facilitó el análisis lógico a partir de conceptos generales sobre la gestión de proyectos para llegar a conclusiones específicas relacionadas con Austrogas. El método analítico-sintético permitió descomponer los elementos de la gestión de proyectos en Austrogas y posteriormente integrarlos en un análisis integral. Por último, el método histórico-lógico ayudó a contextualizar la evolución de las prácticas de gestión de proyectos en la empresa, en relación con los estándares del enfoque PMBOK.

Para la recolección de datos, se emplearon encuestas dirigidas a los empleados involucrados en la gestión de proyectos, utilizando cuestionarios estructurados con escalas de Likert. Estas escalas permitieron medir indicadores clave como la gestión de tiempos, costos y calidad de los entregables, brindando datos cuantitativos claros y comparables. Las encuestas se aplicaron de forma digital, facilitando la participación y asegurando una muestra representativa. Esta estrategia optimizó la recolección de datos relevantes para evaluar la gestión de proyectos en Austrogas.

Las encuestas se las realizó a 37 empleados de Austrogas que participan directamente en la gestión de proyectos. Se trabajó con una muestra calculada considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, asegurando su representatividad. Los datos cuantitativos fueron analizados utilizando el software SPSS, aplicando estadística descriptiva para interpretar los resultados obtenidos. Por otro lado, los datos cualitativos se procesaron mediante codificación temática, lo que permitió identificar patrones, categorías y relaciones clave en las percepciones de los participantes.

Universo de estudio, tratamiento muestral y análisis de datos:

n= 40	$\frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + pq}$	$\frac{1865,25}{(7460)(0,0006507705)+0.25}$	3
			7

De donde:

- Z= intervalo de confianza del 95% con un valor crítico de Z=1.96
- p= probabilidad de éxito del 50%
- q= (1-p) probabilidad de fracaso del 50%
- N= Población finita
- e= error del muestreo aceptable del 5%
- n = 40

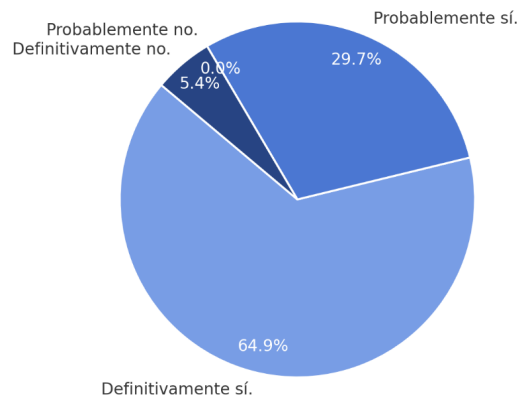
Resultados

Análisis descriptivo

A continuación, los principales resultados de la encuesta:

¿Cree que implementar una oficina de proyectos PMO mejoraría la eficiencia de los proyectos en la CEM **Austrogas**?

Figura 1. Mejoría de la eficiencia



Fuente: elaboración de los autores a partir de la encuesta realizada a los empleados de la empresa.

Nota. La encuesta realizada a los empleados de CEM Austrogas muestra un alto nivel de acuerdo respecto a que la implementación de una oficina de proyectos mejoraría la eficiencia en la gestión de los proyectos.

Seguidamente, se interpreta cada segmento del gráfico:

Definitivamente sí (64.9%): La mayoría de los encuestados cree firmemente que una oficina de proyectos tendría un impacto positivo en la eficiencia de los proyectos. Esto sugiere que existe una demanda clara por una estructura más formalizada y especializada para la gestión de proyectos.

Probablemente sí (29.7%): Un porcentaje considerable de los encuestados también considera probable que una oficina de proyectos sea beneficiosa. Esto refuerza la idea de que existe un amplio consenso sobre el potencial de mejora que ofrece esta iniciativa.

Probablemente no (5.4%): Un pequeño grupo de encuestados no está completamente convencido de los beneficios de una oficina de proyectos. Esto podría indicar ciertas reservas o preocupaciones específicas que deben ser investigadas.

Definitivamente no (0%): Ninguno de los encuestados se opuso rotundamente a la implementación de una oficina de proyectos.

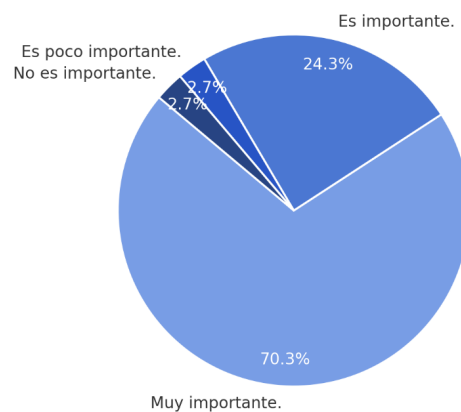
Para maximizar el impacto positivo de la PMO, es fundamental fortalecer la comunicación sobre sus beneficios y fomentar la participación del personal en el proceso de implementación, reduciendo la incertidumbre y resistencia al cambio identificada en el 5.4% de los encuestados.

Con base a los resultados de la encuesta, se puede concluir que la implementación de una oficina de proyectos en CEM Austrogas es una iniciativa que cuenta con un amplio respaldo y que tiene el potencial de generar beneficios significativos para la organización. Al abordar las reco-

mendaciones mencionadas, se puede maximizar el impacto positivo de esta iniciativa y mejorar la gestión de proyectos en la empresa.

¿Qué tan importante considera implementar una oficina de proyectos para optimizar la gestión de proyectos?

Figura 2. Implementación de la PMO



Fuente: elaboración de los autores a partir de la encuesta realizada a los empleados de la empresa.

Nota. La encuesta realizada revela un alto nivel de consenso entre los encuestados respecto a la importancia de implementar una oficina de proyectos para optimizar la gestión de proyectos.

Consecutivamente, se interpreta cada segmento del gráfico:

Muy importante (70,3%): La mayoría de los encuestados percibe un gran valor en la implementación de una oficina de proyectos. Esto sugiere una demanda clara por una estructura más formalizada y especializada para la gestión de proyectos.

Es importante (24,3%): Un porcentaje significativo de los encuestados también considera que es importante, aunque no prioritario, implementar una oficina de proyectos. Esto refuerza la idea de que existe un consenso general sobre los beneficios potenciales de esta iniciativa.

Es poco importante (2,7%): Un pequeño grupo de encuestados no considera que sea muy importante implementar una oficina de proyectos. Esto podría indicar ciertas reservas o preocupaciones específicas que deben ser investigadas. A pesar del consenso sobre la importancia de la PMO, es recomendable analizar las percepciones del 2.7% que la considera poco relevante, con el fin de ajustar estrategias de sensibilización y adopción.

No es importante (2,7%): Un pequeño grupo de encuestados considera que sea nada importante implementar una oficina de proyectos.

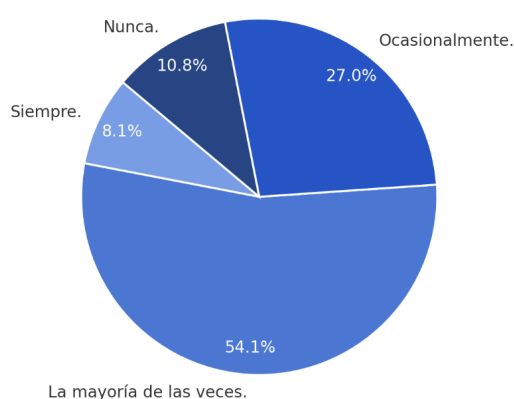
Si bien un 94.6% de los encuestados considera que la PMO es importante o muy importante, un 5.4% la percibe como poco relevante. Para asegurar una adopción efectiva, se recomienda ana-

lizar las preocupaciones de este grupo y reforzar la sensibilización sobre los beneficios estratégicos de la PMO en la optimización de la gestión de proyectos.

En base a los resultados de la encuesta, se puede concluir que la implementación de una oficina de proyectos es una iniciativa que cuenta con un amplio respaldo y que tiene el potencial de generar beneficios significativos para la organización. Al abordar las recomendaciones mencionadas, se puede maximizar el impacto positivo de esta iniciativa y mejorar la gestión de proyectos en la empresa.

¿Considera que los proyectos en la CEM Austrogas se completan dentro de los plazos establecidos?

Figura 3. Cumplimiento de plazos en proyectos



Fuente: elaboración de los autores a partir de la encuesta realizada a los empleados de la empresa.

Nota. La encuesta realizada muestra que la mayoría de los encuestados consideran que los proyectos se completan dentro de los plazos establecidos, aunque con fluctuaciones.

Seguidamente, se interpreta cada segmento del gráfico:

Siempre (8.1%): Una porción significativa de los encuestados considera que los proyectos se completan siempre dentro de los plazos establecidos. Esto sugiere una alta satisfacción con la gestión del tiempo en una parte de los proyectos.

La mayoría de las veces (54.1%): Este es el porcentaje más alto, lo que indica que la mayoría de los encuestados percibe que los proyectos se terminan a tiempo con cierta regularidad. Sin embargo, también implica que existen casos en los que los plazos no se cumplen.

Ocasionalmente (27,0%): Un porcentaje menor, pero no despreciable, considera que los proyectos se terminan a tiempo solo ocasionalmente. Esto señala la existencia de algunos problemas de puntualidad en ciertos proyectos.

Nunca (10,8%): Un pequeño grupo de encuestados percibe que los proyectos nunca se terminan a tiempo. Este dato alerta sobre la posibilidad de problemas estructurales en la gestión de proyectos en algunos casos específicos.

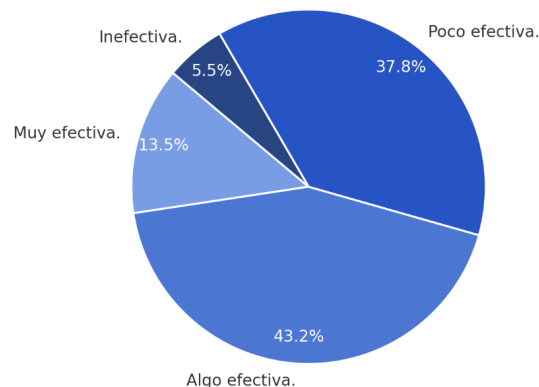
A pesar de que el 62.2% de los encuestados considera que los proyectos cumplen con los plazos “siempre” o “la mayoría de las veces”, un 37.8% reporta incumplimientos ocasionales o frecuentes. Es esencial fortalecer la planificación y el control de los proyectos mediante herramientas y metodologías de gestión más eficaces para mejorar la predictibilidad en las entregas.

Los resultados de la encuesta sugieren que, en general, la CEM Austrogas tiene un buen desempeño en términos de cumplimiento de plazos en sus proyectos. Sin embargo, existen áreas de mejora que deben ser abordadas para garantizar la puntualidad en todos los proyectos.

¿Qué tan efectiva considera la comunicación entre los equipos involucrados en los proyectos?

Los resultados de la encuesta muestran una percepción algo dividida sobre la efectividad de la comunicación entre los equipos involucrados en los proyectos.

Figura 4. Efectividad en comunicación de equipos



Fuente: elaboración de los autores a partir de la encuesta realizada a los empleados de la empresa.

Nota. La encuesta realizada muestra una percepción algo dividida sobre la efectividad de la comunicación entre los equipos involucrados en los proyectos.

El gráfico anterior muestra la interpretación de los porcentajes que se obtuvieron en la indagación que se explican en detalle en los siguientes párrafos:

Muy efectiva (13.5%): Una parte importante de los encuestados considera que la comunicación entre equipos es muy efectiva. Esto indica que, en algunos casos, la colaboración y el intercambio de información funcionan de manera satisfactoria.

Algo efectiva (43.2%): Este es el porcentaje más alto, lo que sugiere que, en general, la comunicación entre equipos se considera aceptable, pero con margen de mejora.

Poco efectiva (37.8%): Un porcentaje considerable de los encuestados percibe que la comunicación entre equipos es poco efectiva. Esto señala la existencia de problemas de comunicación en algunos proyectos o áreas de la organización. La percepción de comunicación poco efectiva en el 37.8% de los encuestados resalta la necesidad de implementar estrategias que mejoren la coordinación y el flujo de información entre equipos de trabajo.

Inefectiva (5.5%): Un pequeño grupo de encuestados considera que la comunicación entre equipos es completamente inefectiva. Este dato alerta sobre la posibilidad de problemas graves de comunicación en ciertos casos.

La comunicación entre equipos es percibida como efectiva por el 56.7% de los encuestados, pero un 43.3% la califica como “poco efectiva” o “inefectiva”. Esto resalta la necesidad de implementar estrategias que optimicen la coordinación y el flujo de información, garantizando una mejor integración y desempeño en la ejecución de proyectos.

Los resultados de la encuesta muestran que la comunicación entre equipos en la organización es un área que requiere atención. Si bien existe un nivel de satisfacción, también hay una necesidad clara de mejorar la efectividad de la comunicación para optimizar el desempeño de los proyectos y aumentar la satisfacción de los empleados.

Alpha de Cronbach

Tabla 1. Análisis Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	N de elementos
0,877	15

Fuente: adaptado de las salidas del SPSS (2022).

En la tabla 1, se observa el valor obtenido de 0.877, el cual indica una alta fiabilidad del instrumento de medición, lo que sugiere que los ítems del cuestionario presentan una fuerte coherencia interna. Según los estándares estadísticos:

- ≥ 0.9 : Excelente confiabilidad.
- 0.8 - 0.89: Alta confiabilidad.
- 0.7 - 0.79: Aceptable confiabilidad.
- < 0.7 : Confiabilidad baja o cuestionable.

Por lo tanto, el cuestionario utilizado en esta investigación tiene una alta fiabilidad y proporciona datos consistentes para el análisis.

Correlación de Pearson

Tabla 2. Análisis de correlación de resultados

		Implementación	Eficiencia
Implementación	Correlación de Pearson	1	,843**
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	37	37
Eficiencia	Correlación de Pearson	,843**	1
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	37	37

Fuente: elaboración de los autores

Nota**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 2 muestra la matriz de correlaciones entre dos variables: Y1: Implementación y X1: Eficiencia. La correlación se mide usando el coeficiente de Pearson.

Implementación y la Eficiencia

Coeficiente de Pearson: 0.843**

El análisis de correlación de Pearson revela una relación altamente significativa y positiva entre la implementación y la eficiencia en los proyectos de Austrogas. Un coeficiente de correlación de 0.843 indica que existe una fuerte asociación lineal entre ambas variables, es decir, a medida que mejora la calidad de la implementación del proyecto, también aumenta su eficiencia.

Este hallazgo sugiere que una gestión de proyecto efectiva, que incluya una planificación detallada, una ejecución rigurosa y un seguimiento constante, contribuye significativamente a obtener mejores resultados en términos de tiempo, costo y alcance de los objetivos establecidos.

Discusión

La investigación sobre la implementación de una PMO bajo el enfoque PMBOK en Austrogas ha revelado resultados que ofrecen un contexto valioso en el panorama actual de gestión de proyectos, específicamente en el sector hidrocarburífero.

Los resultados de la encuesta indican que un 64.9% de los empleados de Austrogas considera que la implementación de una PMO mejoraría la eficiencia en la gestión de proyectos, lo que apoya la hipótesis inicial de que el enfoque PMBOK puede aportar beneficios significativos a la organización. Este hallazgo concuerda con el estudio de Hernandez et al. (2023), que concluyó los beneficios que trae la implementación de una PMO para las organizaciones sin importar su

naturaleza económica, por lo cual el papel que juega dentro de una organización es trascendental con miras de un crecimiento organizacional

A pesar de la alta aceptación de la PMO, un 5.4% de los encuestados mostró escepticismo, lo que resalta una preocupación. Según un estudio de Sánchez-Huamán et al. (2023), la resistencia al cambio por parte de los empleados y las estructuras jerárquicas tradicionales pueden dificultar la implementación de nuevas políticas, procedimientos y tecnologías en la administración pública.

Los resultados de la investigación sugieren una tendencia hacia interpretar a la PMO como un motor de innovación, alineándose con la idea presentada por Taipe-Quishpe et al. (2024), que plantean la implementación de una PMO de apoyo, con el fin de brindar asesoría, ejerciendo un rol consultivo, mas no de control, que fortalezca los procesos, metodologías y buenas prácticas que permitan mejorar la administración de los proyectos y a su vez optimizar los recursos tanto económicos como humanos para que estén orientados al buen desempeño y eficiencia organizacional

Para abordar las reservas expresadas por una parte de los encuestados, estudios cualitativos, tales como grupos focales o entrevistas, podrían ofrecer un análisis más profundo sobre las percepciones y necesidades dentro de Austrogas. La investigación de Montalvo Mejía (2024), una PMO es esencialmente una estructura organizacional que centraliza, coordina y supervisa la gestión de proyectos y programas, debe establecerse y alinearse con la cultura, las estructuras y los requisitos de la organización

Este artículo destaca la necesidad de una adopción estratégica de las PMO en el sector hidrocarburo ecuatoriano, en un momento donde la transformación digital y la complejidad de los proyectos son cada vez más relevantes. Esto concuerda con el estudio de Barrera Ojeda & Tene-saca Quishpe (2022), que concluyen sobre la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO es de suma importancia para la ejecución de proyectos en las empresas que prestan servicio al sector hidrocarburo, ya que permite estandarizar modelos de gestión de proyectos mejorando la calidad del producto o servicio, cumplimiento los cronogramas, costos, generando cultura, efectividad y madurez organizacional.

Conclusiones

La investigación realizada sobre la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) basada en el enfoque PMBOK en CEM Austrogas ha demostrado la relevancia creciente de este tipo de estructuración para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos en el sector hidrocarburo ecuatoriano. A través de un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados considera que la implementación de una PMO es muy importante, señalando un consenso en cuanto a los beneficios

potenciales que esta iniciativa puede generar en términos de mejora de la eficiencia, creatividad e innovación en los proyectos.

Los hallazgos más destacados incluyen la identificación de una tendencia positiva hacia la interpretación de la PMO como un motor de innovación, alineándose con estudios previos que subrayan su papel en la transformación organizacional. Asimismo, se ha observado la importancia de la voz de los empleados en la evaluación de las PMO, sugiriendo que un enfoque participativo podría enriquecer futuras investigaciones y prácticas.

La respuesta al objetivo general de esta investigación ha sido satisfactoria, proporcionando evidencias claras de que la PMO, cuando se adapta a la cultura y particularidades del sector, puede no solo cumplir con los estándares globales, sino también impulsar la adaptación y respuesta a los retos del entorno dinámico en el cual opera Austrogas. Esto se traduce en un incremento en la satisfacción del personal y en el cumplimiento de los plazos establecidos en los proyectos.

Entre los aportes significativos de la investigación se destaca la necesidad de realizar estudios cualitativos adicionales como grupos focales y entrevistas que profundicen en las percepciones y reservas sobre la implementación de la PMO. Esto sería fundamental para abordar las preocupaciones de aquellos que ven con escepticismo su eficacia, garantizando una implementación más cohesiva y efectiva.

En conclusión, esta investigación no solo resalta la vital importancia de adoptar una PMO en el contexto actual del sector hidrocarburífero en Ecuador, sino que también invita a una reflexión más amplia sobre cómo las estructuras de gestión de proyectos pueden evolucionar y adaptarse para asegurar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. La PMO debe ser vista no solo como una herramienta de control, sino como un facilitador de la innovación y adaptabilidad, aspectos críticos en el entorno empresarial contemporáneo.

Referencias

- Abdullah, P. P., Raharjo, T., Hardian, B., & Simanungkalit, T. (2023). Challenges and Best Practices Solution of Agile Project Management in Public Sector: A Systematic Literature Review. *JOIV: International Journal on Informatics Visualization*, 7(2), 606. <https://doi.org/10.30630/joiv.7.2.1098>
- Barrera Ojeda, H. O., & Tenesaca Quishpe, G. P. (2022). Ventaja competitiva mediante la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos—PMO. Evidencia en Ecuador. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(34). <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i34.982>
- Duque Campoverde, J. D. A., & Supo Rojas, D. G. (2021). Mejora del desempeño de una empresa contratista y de servicios generales aplicando la metodología de la guía pmbok en la gestión de proyectos. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 8(1). <https://doi.org/10.26495/icti.v8i1.1538>

- Fletcher Torrico, J. H. (2023). Modelo de dirección integral de proyectos para la compañía ypfb chaco s.a. Del upstream de la industria de petróleo y gas, en base a la legislación nacional, mejores prácticas y estándares internacionales. *Revista Científica Sinapsis*, 1(22). <https://doi.org/10.37117/s.v1i22.778>
- Gómez Reina, G. A., & Sánchez Ayala, M. A. (2023). Análisis comparativo de los métodos de gestión de proyectos de las PYMES de Guayaquil, Ecuador con la metodología basada en PM-BOK. *MQRInvestigar*, 7(1), 3099-3113. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.3099-3113>
- Gonzalez Quintero, E. J., Rondón Ríos, M. C., Naveda Arocha, M. V., & Medina Vargas, L. B. (2023). Lineamientos estratégicos para optimizar la ejecución de proyectos en empresas del sector petrolero. *Qualitas Revista Científica*, 25(25). <https://doi.org/10.55867/qual25.05>
- Hernandez, H. A., Luna-Gómez, A. F., Martínez-Martínez, G. N., & Salas-Tosne, D. S. (2023). Implementación del Project Management Office (PMO) en las empresas del sector financiero. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(1), 29-42. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35nS1.1117>
- Jiménez, J. F., León, D. A., Mahecha, J. S., Manco, J. M., & Pita, M. G. (2019). Diseño y plan de implementación para el montaje de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en MYV Consultores Asociados S.A. *Obras y Proyectos*, 26, 51-64.
- Larrochelli Muñiz, M. A., Salazar Garcés, G. K., Toro Espinoza, M. F., & Carrillo Pérez, F. X. (2022). La organización y planificación del trabajo eficiente a través de la administración de proyectos. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-1), 231-238. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1353>
- Montalvo Mejía, J. L. (2024). Implementación de Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO) y gestión empresarial, una revisión sistemática de la última década. *Gestión en el Tercer Milenio*, 27(53), 325-354. <https://doi.org/10.15381/gtm.v27i53.28390>
- Mora Valverde, D., & Chacón Villalobos, A. (2019). Definición del enfoque organizacional para una oficina de proyectos agropecuarios en un centro de investigación académica. *Revista e-Agronegocios*, 5(2). <https://doi.org/10.18845/rea.v5i2.4453>
- Roncero Morales, C., & Alejandro Pomblas, R. (2022). Sistema automatizado para el control del consumo de glicol regenerado suministrado al sistema de deshidratación del gas natural. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 34(4), 12-27. <https://doi.org/10.37815/rte.v34n4.916>
- Ruiz Jaramillo, R. L., & Marquez Yauri, H. Y. (2022). Changes in the PMBOK Guide of the Project Management Institute, its Certification and application in Project Management: A systematic literature review. *SCIÉND0*, 25(4), 437-443. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.055>
- Sánchez-Huamán, Y. D., Villafuerte-Miranda, C. A., Flores-Morales, J. A., & Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Sangurima Chunchi, E. X., & Tenesaca Quishpe, G. P. (2022). Diseño de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para empresa manufacturera en Cuenca-Ecuador. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(33). <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i33.966>

- Suárez Jacobo, R. C. (2022). Aplicación del estándar del PMBOK para determinar la factibilidad económica en un proyecto de tecnología termosolar. *Revista multidisciplinaria de ciencia, innovación y desarrollo*, 1(1). <https://doi.org/10.56382/tdis.remcid.2022.1.1.37.44>
- Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: A comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12, 72-94. <https://doi.org/10.12821/ijispm120304>
- Taípe-Quizhpe, A. M., Reinoso Collaguazo, S. B., & Rivera Vásquez, J. I. (2024). Análisis de la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) para la gestión pública local: Caso cantón Cayambe. *Uda Akadem*, 13, 135-167. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi13.756>
- Vargas Delgado, J. S., Gallo Corzo, N., Calvete Gonzáles, F. E., Caballero Márquez, J. A., & Vecino Arenas, C. E. (2020). Guía para la planeación e implementación de un sistema de levantamiento artificial basado en los lineamientos PRINCE2 para un campo petrolero en Colombia. *Revista Fuentes el Reventón Energético*, 18(2). <https://doi.org/10.18273/revfue.v18n2-2020005>
- Vayyavur, D. R. (2020). Strategic PMO Implementation for Organizational Excellence. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 9(1), 1959-1962. <https://doi.org/10.21275/SR24820053220>
- Zouheir, E. Y., & Rachid, J. (2020). PMO Typologies and Functions: A Systematic Review. *European Scientific Journal, ESJ*, 16(13), 180-180. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n13p180>

Autores

José Alejandro Quizhpe – Mogrovejo. Maestrante en el programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección y Gestión de Proyectos.

Guido Olivier Erazo-Alvarez. Docente de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Cuenca.

Jorge Ormaza-Andrade. Docente tutor, de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Cuenca.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.