



*Impactos organizacionales positivos con una Oficina de Gestión de Proyectos*

*Positive organizational impacts with a Project Management Office*

*Impactos organizacionais positivos com um Gabinete de Gestão de Projetos*

Gabriela Elizabeth Parra-Robles <sup>I</sup>  
[gabriela.parra.79@est.ucacue.edu.ec](mailto:gabriela.parra.79@est.ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0423-4296>

Juan Bautista Solis-Muñoz <sup>II</sup>  
[jbsolizm@ucacue.edu.ec](mailto:jbsolizm@ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-5148-6923>

Andrea Lisseth Durán-Ramírez <sup>III</sup>  
[aduranr@ucacue.edu.ec](mailto:aduranr@ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8382-1335>

Glenda Maricela Ramón-Poma <sup>IV</sup>  
[gramon@ucacue.edu.ec](mailto:gramon@ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-6833-9129>

**Correspondencia:** [gabriela.parra.79@est.ucacue.edu.ec](mailto:gabriela.parra.79@est.ucacue.edu.ec)

Ciencias Técnicas y Aplicadas  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 21 de septiembre de 2024 \* **Aceptado:** 25 de octubre de 2024 \* **Publicado:** 17 de noviembre de 2024

- I. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- II. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- III. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- IV. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

## Resumen

Para conocer cuántas de las pequeñas, medianas y grandes empresas afiliadas a la CAPIA cuentan con una Oficina de Gestión de Proyectos orientada a la generación de impactos positivos en la organización se realizó un estudio investigativo de tipo cuantitativo, exploratorio, descriptivo, no probabilístico y correlacional. Se parte de una población finita de 81 empresas agremiadas y se estudia a 72 sujetos de investigación mediante un instrumento validado por juicio de expertos, con un Alpha de Cronbach de 0.966. Se determina que las variables de investigación: Emprendimiento, Difusión de la Innovación, Dirección de Proyectos si están correlacionadas a la Madurez de una Oficina de Gestión de Proyectos. Se concluye que actualmente más del 50% de las empresas estudiadas no cuentan con departamento que gestione el portafolio de productos y/o servicios alineados a la estrategia organizacional y se sugiere la creación de una OGP, sin importar la madurez que tenga la organización.

**Palabras clave:** Oficina de gestión de proyectos; emprendimiento; Difusión de la innovación; Madurez de una OGP.

## Abstract

In order to determine how many of the small, medium and large companies affiliated to CAPIA have a Project Management Office oriented to the generation of positive impacts in the organization, a quantitative, exploratory, descriptive, non-probabilistic and correlational research study was carried out. A finite population of 81 member companies was used and 72 research subjects were studied using an instrument validated by expert judgment, with a Cronbach's Alpha of 0.966. It was determined that the research variables: Entrepreneurship, Diffusion of Innovation, Project Management are correlated to the Maturity of a Project Management Office. It is concluded that currently more than 50% of the companies studied do not have a department that manages the portfolio of products and/or services aligned to the organizational strategy and the creation of a PMO is suggested, regardless of the maturity of the organization.

**Keywords:** Project management office; entrepreneurship; Diffusion of innovation; Maturity of an OGP.

## Resumo

Para saber quantas das pequenas, médias e grandes empresas filiadas no CAPIA possuem um Gabinete de Gestão de Projetos orientado para a geração de impactos positivos na organização, foi realizado um estudo investigativo quantitativo, exploratório, descritivo, não probabilístico e correlacional. O ponto de partida é uma população finita de 81 empresas associadas e 72 sujeitos de investigação são estudados através de um instrumento validado por julgamento de especialistas, com um Alfa de Cronbach de 0,966. Determina-se que as variáveis de investigação: Empreendedorismo, Difusão da Inovação, Gestão de Projetos estão correlacionadas com a Maturidade de um Gabinete de Gestão de Projetos. Conclui-se que atualmente mais de 50% das empresas estudadas não possuem um departamento que faça a gestão do portfólio de produtos e/ou serviços alinhado com a estratégia organizacional e sugere-se a criação de uma OGP, independentemente da maturidade da organização.

**Palavras-chave:** Gabinete de gestão de projetos; empreendedorismo; Difusão da inovação; Maturidade de uma OGP.

## Introducción

Según el Project Management Institute (PMI) en la sexta edición de la Guía PMBOK (2017, x|p.48) “Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.”. Se indica que entre varias funciones que desempeña una PMO, se tiene (PMBOK, 2017):

- Gestionar recursos que pueden ser compartidos entre todos los proyectos.
- Identificar y desarrollar la mejor metodología para la gestión de proyectos.
- Implementar mejores prácticas y estándares para la dirección e proyectos.
- Controlar y monitorear que se cumplan políticas, procedimientos y plantillas de dirección de proyectos.

Hobbs and Aubry (2007) identifican un total de 26 funciones de la PMO, mismas que fueron analizadas en más de 500 Oficinas de Gestión de Proyectos de todo el mundo, y adicional a las descritas en el párrafo anterior, se tiene:

- Apoyar en la planificación de los proyectos de la organización.
- Apoyar en la definición de la cartera de proyectos y supervisar su rendimiento.

- Participar en la planificación estratégica y gestionar los cambios organizativos.
- Gestionar reuniones y construir con el equipo de proyecto la base de datos de las lecciones aprendidas.
- Informar a la alta dirección sobre el rendimiento de los proyectos y asesorarla en la toma de decisiones.

La importancia que tiene la Oficina de Gestión de Proyectos para el logro de metas organizacionales en la actualidad es evidente, pues es el eje que planificará, coordinará, hará seguimiento, control y evaluará impactos en la organización. Según el estudio realizado por el PMI en el año 2020, donde se realizó la encuesta “Pulse of the Profession” (2020, p.2) se reveló que una media del 11,4% de la inversión de las organizaciones tuvo sobre-ejecución por el bajo rendimiento de los proyectos, sin lugar a duda no hubo un gestor que vele por el cumplimiento en alcance, costo, tiempos del mismo y clientes felices. Así mismo, el artículo señala que el 67% de los proyectos fracasan porque para la alta gerencia no es una estrategia competitiva contar con una oficina de dirección de proyectos.

La empresa de consultoría y formación en Gestión de Proyectos y Portafolio Wellingtone, en su revista anual The State of Project Management (2020) analiza la tendencia de crecimiento de las PMO's en el mundo entero y es sorprendente leer que el 89% de las organizaciones tienen una o más oficinas de gestión de proyectos, lo novedoso es que la cuarta parte de estas tiene menos de dos años de antigüedad. Además, los resultados de las encuestas aplicadas por los expertos de Wellingtone (The State of Project Management, 2020) consideran que los servicios que brindarán su oficina de gestión de proyectos se incrementarán de manera exponencial (72%).

Siendo conocedores de que una organización que posea una PMO tiene una gran ventaja competitiva y la gestión de proyectos en sí, es un aliado estratégico (Domínguez, Anyosa & Núñez, 2007), se estudiará si las pequeñas, medianas y grandes empresas azuayas agremiadas a la CAPIA cuentan con una Oficina de Gestión de Proyectos, orientada a la generación de impactos positivos en sus organizaciones.

## **Marco conceptual**

En esta sección se construye un apartado de las principales teorías que permiten anclar el tema de estudio. Se realiza una revisión de la teoría del Emprendimiento según el académico Joseph

Schumpeter, quien destacó al empresario como creador de nuevos procesos y productos. Así también se analizará la Teoría de la difusión de la innovación desarrollada por el sociólogo Everett Rogers, como parte de su tesis doctoral TDI; y por último se estudiará la Dirección de Proyectos.

## **Emprendimiento**

Schumpeter (1934) describe al emprendedor como un solucionador de problemas, una persona extraordinaria que revoluciona el patrón de producción al explotar una invención para producir un nuevo producto o reinventar un producto viejo. Mohanty (2006) indica que la iniciativa emprendedora es un motor de los sistemas basados en el mercado que revolucionarán el organismo económico y brindarán prosperidad recurrente. Sin embargo, Schumpeter afirma que hacerse cargo de este tipo de cosas es difícil porque se encuentra fuera de todo lo rutinario y como el hombre no está acostumbrado empiezan los rechazos de financiamiento o compra y ataques a quien intenta producirlo.

Para ser un emprendedor se requiere de confianza, resistencia y aptitudes que solo una pequeña parte de la población las posee, indica Schumpeter, y asevera que ser emprendedor no consiste esencialmente en inventar algo o crear condiciones para que la empresa pueda explotar lo innovador, sino radica en conseguir que las cosas se hagan, esto corrobora Drucker (1985) al explicar que los emprendedores explotan oportunidades.

## **Teoría de la difusión de la innovación**

Rogers (1962) desarrolló la Teoría de la Difusión de la Innovación (TDI), que indica el proceso por el cual una innovación se comunica a través de ciertos canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social. Analiza también que el proceso que se debe seguir incluye las etapas detalladas a continuación:

**Conocimiento:** En esta primera etapa el individuo desea conocer acerca de la innovación y la forma de operación de la misma.

**Persuasión:** El individuo busca reducir incertidumbre y conocer las consecuencias de implementar la innovación y en base a estas, adopta una actitud favorable o no.

**Decisión:** Una vez el individuo adopte una actitud favorable o desfavorable frente a la innovación empieza a desarrollar acciones que lo llevan a adoptar o rechazar una innovación.

**Implementación:** Esta etapa ocurre únicamente cuando el individuo decide adoptar la innovación.

**Confirmación:** Se busca confirmar la decisión de implementar la innovación adoptada, pudiendo alterar su decisión.

Según Rogers (1962) la TDI tiene cinco características interrelacionadas y mutuamente excluyentes, mismas que son aplicadas a una idea, práctica u objeto percibido como nuevo (innovación). Estas características son Ventaja Relativa, Compatibilidad, Complejidad, Divisibilidad y Comunicabilidad. Sin embargo, Rogers (2002) reevalúa las características mencionadas anteriormente y analiza:

- Que la innovación no debe ser probada únicamente en ambientes controlados, de esa manera reemplaza el concepto de divisibilidad con capacidad de prueba (“trialability”).
- Sustituye la característica de comunicabilidad con capacidad de observación (“observability”) pues indica que no solo se debe incluir la posibilidad de que la innovación sea comunicada a otras personas, sino que también sea observable por individuos externos al proceso.

Si bien es cierto estas innovaciones nacen como respuesta a la demanda del mercado, a los cambios tecnológicos y al aumento de la competencia, no son los únicos ejes con los cuales surge la innovación, también desempeñan un papel importante en la adopción temprana de innovaciones las audiencias interactivas (Atkin, Hunt y Lin, 2015).

### **Dirección de proyectos**

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – PMBok (2017) describe que por cientos de años ha existido la dirección de proyectos donde los líderes han usado un conjunto de habilidades y puesto en práctica principios y técnicas para satisfacer los requerimientos de los involucrados y como ejemplo propone La Gran Muralla China, los juegos olímpicos, la vacuna contra la polio, etc. La OBS (2015) afirma que los procesos, métodos y estrategias que se llevan a cabo para ejecutar eficazmente la concepción de la gestión de proyectos han ido evolucionando por múltiples factores y a la que las empresas deben adaptarse para alcanzar las metas y ser competitivas.

Para que se entienda la dirección de proyectos, la OBS (2015) define 7 características que se deben tomar en cuenta:

- La dirección es ejercida por el director de proyectos. Según el PMBoK (2017) el director del proyecto proporciona al equipo liderazgo, planificación y coordinación; es asignado por la organización ejecutora y juega un rol crítico en el liderazgo del equipo responsable de alcanzar los objetivos.
- Actúa sobre los proyectos. El PMBoK (2017) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Por ende, el actuar sobre éstos consisten en planificar el conjunto de actividades para alcanzar los resultados deseados.
- Dirigida a alcanzar objetivos de la organización. Winter (2006) afirma que la gestión de proyectos es el modelo que predomina en varias organizaciones para lograr alcanzar los objetivos estratégicos, la mejora continua y el desarrollo de nuevos productos.
- Se encuentra limitado por el alcance, tiempo y los costes. De modo que se pueda gestionar el desempeño PMBoK (2017), y que la calidad no se vea afectada OBS (2015)
- Se compone de diversos tipos de procesos. El Project Management Institute (2017) recomienda aplicar e integrar adecuadamente los 49 procesos de la dirección de proyectos, durante el ciclo de vida del proyecto.
- Se apoya en áreas de conocimiento. En la guía de Fundamentos del PMBoK existen 10 áreas relacionadas entre ellas. PMBoK (2017)
- Es un proceso dinámico.

### **Oficina de Dirección de Proyectos**

De acuerdo al Project Management Institute, PMBoK (2017), una oficina de dirección de proyectos tiene varias responsabilidades relacionadas a la estandarización de los procesos de gobernanza, recursos, metodologías y técnicas. Una de las funciones fundamentales de la PMO es mantener a cada proyecto alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

Las PMO son tan diferentes entre sí en cuanto a forma y propósito y dependen de la estructura organizativa a la que pertenecen; tienen diversos clientes de la organización, cómo la alta dirección y los gerentes de proyecto, incluyendo también a los miembros del equipo y los gerentes funcionales, cada uno de ellos tienen diferentes necesidades y expectativas. (PMO Global Alliance, 2017)

Cada oficina de gestión de proyectos podrá tener control e influencia sobre los proyectos de la empresa, en base a esto se pueden dividir en tres tipos (PMBOK,2017):

- De apoyo. Su rol en los proyectos es netamente consultivo y tiene poco control sobre los proyectos de la organización.
- De control. Tiene un grado de control moderado por lo que puede exigir cumplimiento de tareas y entregables a los miembros del equipo.
- Directiva. Asumen la propia dirección de los proyectos (metodologías y buenas prácticas) y tienen un control elevado sobre el proyecto.

### **¿Toda organización debería implementar una Oficina de Gestión de Proyectos?**

Según la consultora argentina INNOVA Agile PMO (2016) la creación de una PMO en la organización mejorará el número de proyectos exitosos, acompañará a la organización en la estandarización de buenas prácticas y creará una gran ventaja competitiva en la empresa. Sin embargo, la empresa Global Alliance (2017) recalca que las mejores prácticas que funcionen en una empresa pueden no ser las ideales para otra, porque estas están influenciadas por factores como el patrocinio y el apoyo de la gerencia, la cultura y madurez de cada organización.

En base a lo expuesto anteriormente se puede deducir que tener una Oficina de Gestión de Proyectos en la organización, entre otros, brindará beneficios cómo: Incrementar proyectos exitosos y por ende mayor rentabilidad. Incorporar nuevas oportunidades de negocios al realizar trabajo eficiente y eficaz. Además, la PMO Global Alliance (2017) maneja un concepto de - inteligencia colectiva- “capacidad de las comunidades para crear, innovar e inventar” y en base a esto señalan que para adoptar las mejores prácticas se deben revisar experiencias y opiniones de cada uno de los que conforman la organización.

### **Modelo de madurez de una PMO**

Cooke-Davies & Schlichter (2001) indican que, en la gestión de proyectos además de la administración competente de éstos, se requiere capacidades adicionales para evaluar la madurez de la gestión de proyectos.

Schlichter (2001) define un modelo, como una serie de pasos anticipados y planificados como parte de un proceso que debe ser mejorado continuamente y guiado hacia el desarrollo de las



capacidades. Y, (Andersen & Jessen, 2003) entiende la madurez completa de las organizaciones, como un estado de condición efectivo para cumplir los objetivos estratégicos.

El Project Management Institute (PMI,2008) propuso un modelo de madurez denominado OPM3 y está desarrollado a partir de tres componentes que se interrelacionan: Mejores Prácticas, Capacidades y Resultados.

Según Crawford (2002) se puede implementar una oficina de gestión de proyectos sin importar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización, así mismo, define estos niveles como:

Nivel 1: La organización no cuenta con la estructura idónea para manejar múltiples proyectos, la oficina la conforman máximo dos personas con habilidades de gestión, mismas que manejan un solo proyecto con cierto grado de complejidad.

Nivel 2: Esta oficina es conocida como unidad de negocio y da soporte a proyectos individuales, pero su principal reto es integrar proyectos multidisciplinarios a corto y mediano plazo, que requieren el control de recursos humanos y materiales e integración de tecnologías.

Nivel 3: La organización cuenta una oficina de proyectos estratégica, misma que se encarga de aplicar procesos, administrar recursos, y velar por los objetivos estratégicos de toda la organización. En este nivel la PMO es también un repositorio de estándares, procesos, metodologías y buenas prácticas que mejoran el desempeño de los proyectos en todas las unidades de negocio.

## **Metodología**

La investigación fue desarrollada en base al método científico y fundamentada en el paradigma positivista. Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, mismo que estableció supuestos y midió hallazgos una vez sumergido en campo (Sáenz y Rodríguez, 2014), (Lincoln y Guba, 2000). Para realizar el estudio fue necesario examinar diversos referentes teóricos y determinar el constructo de causa y efecto. Los sujetos de estudio no fueron seleccionados al azar, la muestra seleccionada fue no probabilístico e intencional (Bologna, 2018). El muestreo no probabilístico se lo realiza por conveniencia y consiste en elegir deliberadamente el sitio, objeto y al sujeto de estudio para la indagación (Baca, 2016).

Esta investigación es:

- Exploratoria, puesto que se interesa por estudiar el fenómeno de investigación en el contexto específico de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

- Descriptiva, pues caracterizó el perfil de los sujetos de estudio (Dankhe, 1989).
- Correlacional, ya que evaluó la potencia con que las variables independientes están asociadas a la variable dependiente (Abreu, 2012).
- Transversal porque se observó el fenómeno en un solo plano, tal como se presentó en el contexto de origen.
- No experimental, pues no maneja deliberadamente las variables (Briones, 2003), (Creswell, 2009).

Se realizó el proceso de recolección de datos aplicando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Para realizar el instrumento de medición se realizó una revisión sistemática de la literatura en bases de datos académicas internacionales y de gran prestigio. El instrumento consta de 2 partes, la primera donde se miden las variables observables, obtenidas de la experiencia del autor, por escala de Likert, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo; y, en la segunda se miden las variables de control para caracterizar el perfil del sujeto de investigación (Mendoza y Garza, 2009), (Dillman, 2000).

El instrumento de medición fue sometido a validación de contenido por 3 jueces especializados externos, a quienes se les envió un formulario que contiene los ítems completos de la encuesta y la definición de cada factor de investigación. Los expertos debían analizar cada variable observable y asignar un puntaje de acuerdo a la relevancia, donde 1 significa irrelevante, 2 poco relevante, 3 relevante y, 4 muy relevante. Se obtuvo el promedio de las calificaciones. Los ítems que tenían un promedio mayor a 3 permanecían en el instrumento, los demás fueron eliminados; la encuesta con los ítems resultantes es el que sirvió para realizar la prueba piloto (Ander, 2003). Para la presente investigación se formuló 33 afirmaciones y una vez realizado el juicio de expertos, que analizaron la relevancia de los ítems, el instrumento quedó con 27 variables observables.

El objeto de estudio son empresas de la provincia del Azuay agremiadas a la Cámara de la Pequeña Industria – CAPIA, una población finita de 81 sujetos de investigación. (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007). Para poder realizar el cálculo de la muestra, se tomó la siguiente consideración: Nivel de confianza de 95% de y el 5% de error con 2 desviaciones estándar, entonces la fórmula usada fue: (Rositas, 2014).

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + pq}$$

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%

Entonces:

$$n = \frac{(81)(50*50)}{(80)\left(\frac{5}{1.96}\right)^2 + (2500)}$$

$$n = 67$$

El presente estudio se basa en estadísticos descriptivos y en la correlación de Pearson para medir la asociación de las variables.

### Fiabilidad del instrumento de medición con prueba piloto

Mendoza y Garza (2009) afirman que la fiabilidad de la encuesta depende de la intensidad con que el instrumento es aplicado al mismo sujeto de estudio y se obtienen los mismos resultados, esto permite que se puedan realizar mejoras a la encuesta, mismas que puede ser de formato, redacción y/o comprensión de cada una de las variables observables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Alpha de Cronbach es un procedimiento estadístico, mismo que consiste en analizar la fiabilidad que tiene cada una de las variables observables (George & Mallery, 2003). Según Nunnally (1967) en etapas iniciales un coeficiente de fiabilidad de 0.5 hasta 0.6, en estudios en áreas de conocimiento como las ciencias sociales, es suficiente. En este estudio se aplicó la prueba piloto a 31 sujetos y se midió la viabilidad del instrumento a través del procedimiento de Alpha de Cronbach, teniendo los siguientes resultados:

*Tabla 1 Alpha de Cronbach de los ítems de la prueba piloto*

VARIABLES	# de ítems con validez de contenido	Valor de Alpha de Cronbach (prueba piloto)
Teoría del Emprendimiento	8	0.894
Difusión de la innovación	4	0.848
Dirección de proyectos	5	0.854
Oficina de Dirección de Proyectos - Madurez de la OGP	10	0.952

Alpha de cronbach de la escala general	27	0.966
--	----	-------

Para realizar la validez de contenido, se tomó las 27 variables observables y se corrió Alpha de Cronbach para verificar fiabilidad del instrumento, y al tener un valor en la escala general de 0.966, muy cercano a 1, no se tuvo que afinar el cuestionario, porque los ítems se mostraron muy consistentes entre sí.

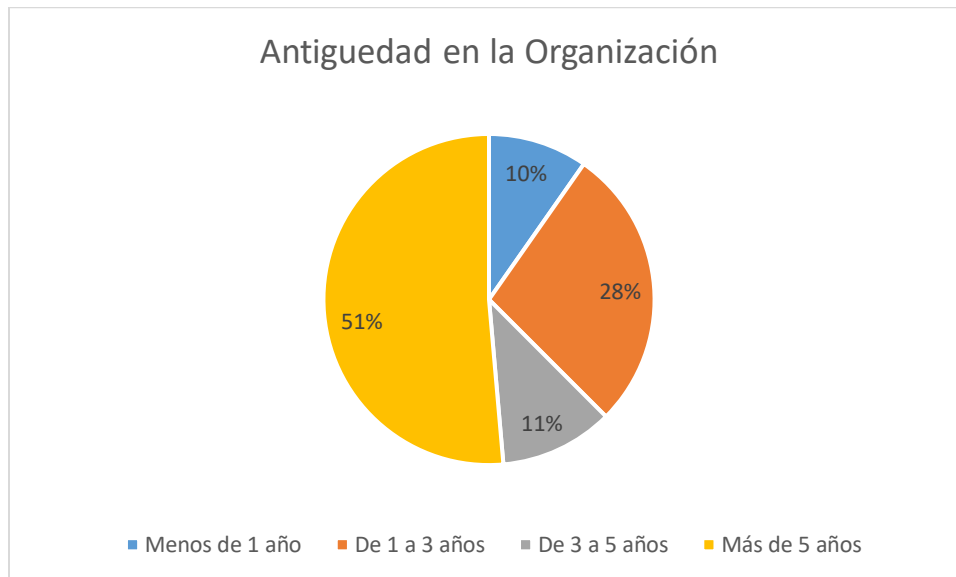
## **Análisis de resultados**

En este apartado se presentan los resultados del proceso de investigación una vez analizada toda la información obtenida de las encuestas realizadas a 72 sujetos de estudio.

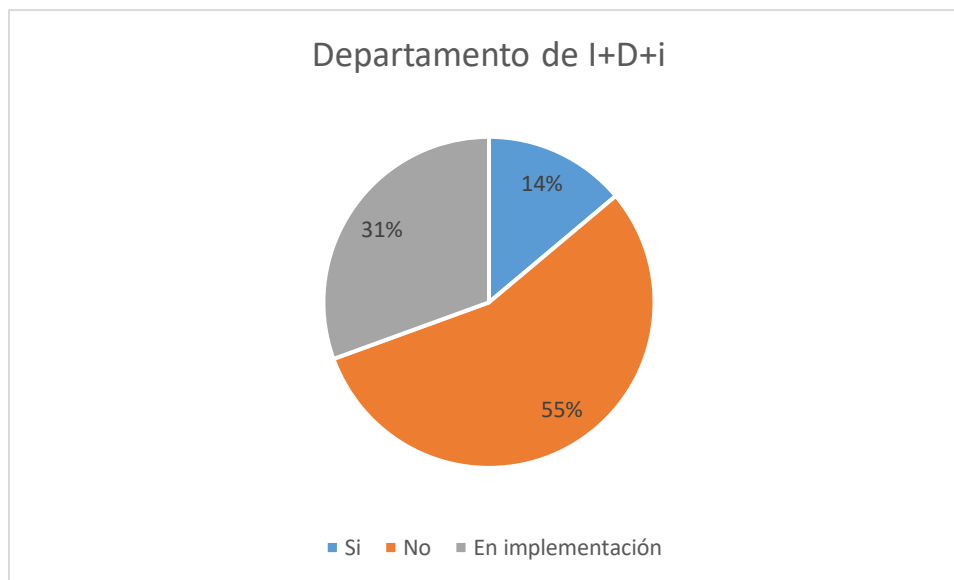
### **Análisis del perfil del sujeto de investigación**

#### **Variables de control**

*Figura 1 Antigüedad en la organización.*

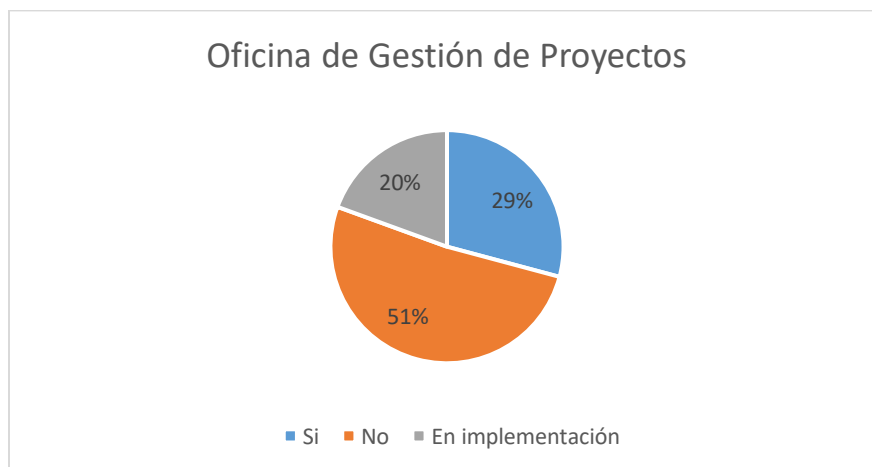


Es importante analizar la antigüedad que cada uno de los sujetos de la investigación tienen en la organización, en este caso 37 personas están más de 5 años en su empresa, lo que garantiza, el conocimiento de los procesos más tradicionales, la manera en la que operan, las fortalezas y debilidades de la misma, por parte de esta porción de la población.

**Figura 2** La organización cuenta con un Departamento I+D+i.

La ventaja de que una organización tenga con un departamento de Investigación, desarrollo e innovación es contar con una oficina que se encargue de desarrollar nuevas tecnologías, optimizar y automatizar los procesos de la empresa. Según la Escuela de Negocios EAE (2021) la innovación es un componente imprescindible en las organizaciones y contar con un departamento que se encargue de estos procesos ayuda a aumentar rentabilidad, abrir nuevos mercados, encontrar alianzas, entre otras.

En la provincia del Azuay, más de la mitad de la población de estudio, no cuentan con este departamento, es decir únicamente 10 de las 72 organizaciones tienen cuenta con esta ventaja competitiva.

**Figura 3** Oficina de Gestión de Proyectos

De un total de 72 sujetos encuestados, quienes representan cada uno a una organización diferente que se encuentra en el Azuay, el 51% de ellos indican que su empresa no cuenta con una oficina de gestión de proyectos, ya sea porque a la fecha actual no ven la necesidad de contar con una OGP que se encargue de centralizar, analizar y procesar la información o porque la Alta Dirección no tiene implementada aún la cultura de crear una oficina que se encargue de manejar los proyectos, recursos, metodologías, herramientas.

### **Análisis de confiabilidad del instrumento de medición**

Al total de 72 sujetos de estudio, se les procedió a aplicar la encuesta con validez de contenido y fiabilidad de Alpha de Cronbach; el instrumento costó de 27 preguntas, divididas en 4 variables. La primera es la variable denominada “Emprendimiento” que consta de 8 ítems y tiene una fiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.852. Seguido se tiene la segunda variable observable denominada “Difusión de Innovación” con 4 ítems y un valor de fiabilidad de 0.809 en el proceso de Alpha de Cronbach. En el caso de las variables “Dirección de Proyectos” y “Madurez de la Oficina de Proyectos” se mantiene el valor del Alpha de Cronbach calculado en la prueba piloto, es decir 0.854 y 0.952 respectivamente.

### **Análisis de Correlaciones**

En la línea de pensamiento de Landero y González (2016) la correlación se define como el nivel de relación o asociación que existe entre dos variables de investigación. En el caso de las distribuciones normales de los datos con pruebas paramétricas se aplica la Correlación de Pearson. La correlación está entre -1 y +1. Si la correlación es 0 quiere decir que no existe asociación Bivariada entre las variables (Landero y González, 2016).

La variable Prom\_Emprendimiento denota una alta correlación con Prom\_MadurezOfinaProyectos de 0.576\*\*, con una significación bilateral de  $0.000 < p\text{-valor} < 0.05$  por lo que es estadísticamente significativa. Prom\_DifusiónInnovación presenta una correlación fuerte de 0.618\*\* con Prom\_MadurezOficinaProyectos, con significación bilateral de  $0.000 < 0.05$  del p-valor y por tanto, estadísticamente significativa. Prom\_DirecciónProyecto mantiene una fuerte correlación con Prom\_MadurezOficinaProyectos de 0.874\*\* con una significación bilateral de  $0.000 < 0.05$  del p-valor y en consecuencia es estadísticamente significativa (Mendiburo y Páez, 2011).

Los hallazgos empíricos que se muestran en la tabla 1 confirman las hipótesis correlacionales de:

H1: El Prom\_Emprendimiento es un factor que se encuentra asociado al Prom\_MadurezOficinaProyectos.

H2: El Prom\_DifusiónInnovación es un factor que se encuentra asociado al Prom\_MadurezOficinaProyectos.

H3: El Prom\_DirecciónProyecto es un factor que se encuentra asociado al Prom\_MadurezOficinaProyectos.

**Tabla 2**

*Correlaciones entre las variables*

		Prom_MadurezOfi cinaProyectos	Prom_Empre ndimiento	Prom_Difusió nInnovación	Prom_Direcció nProyectos
	Correlación de				
Prom_Madur ezOficinaPro yectos	Pearson	1	.576**	.618**	.874**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72
	Correlación de				
Prom_Empre ndimiento	Pearson	.576**	1	.775**	.659**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72
	Correlación de				
Prom_Difusi ónInnovación	Pearson	.618**	.775**	1	.630**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72
	Correlación de				
Prom_Direcc iónProyectos	Pearson	.874**	.659**	.630**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

*Nota. Adaptada de las salidas del software SPSS (2022)*

## Propuesta

Una vez conocido el escenario actual de las empresas azuayas asociadas a la CAPIA, se propone que las mismas alerten a la alta gerencia para ampliar la visión y con un equipo multidisciplinario

conformar la oficina de gestión de proyectos que cubran necesidades y requerimientos para el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Para cada una de las empresas que participó como sujeto de investigación y que aún no tienen implementada una Oficina de Gestión de Proyectos en su organización, se les propone conformar su propia oficina de manejo de proyectos en base a la metodología PMO Value Ring, una innovadora solución, que indica paso a paso como crear, revisar, reestructurar y administrar la OGP, creada por la organización PMO Global Alliance (2017). Esta metodología plantea seguir los siguientes ocho pasos:

**Figura 4**

*Anillo de Valor de la Oficina de Gestión de Proyectos*



*Nota. Adaptada de la metodología PMO Value Ring- PMO Global Alliance*

**Definir las funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos:** En este paso se identificarán los beneficios prioritarios para cada cliente estratégico de la organización (Alta Gerencia, Directivos, Jefes operativos). De las 26 funciones propuestas por la PMO Global Alliance se deberán escoger las 5 más significativas para la organización y armar una base de datos, donde se coloquen las funciones y se relacionen con los beneficios resultantes de las funciones seleccionadas.

1. **Balancear el mix de funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos:** Hay funciones que generan un valor perceptible a corto plazo y otras que sólo podrán generar valor a largo plazo, pero que a corto plazo dan la impresión de que empeoran el rendimiento



de los proyectos. Para este paso también se debe hacer una base de datos con cada función y la probabilidad de que genere valor a corto, medio y largo plazo. En este paso, se equilibrará la mezcla de funciones de la OGP, con el fin de generar valor perceptible a lo largo de todo su ciclo de vida.

2. **Establecer los procesos de la Oficina de Gestión de Proyectos:** En este paso se definirán claramente los procesos, mismos que deberán incluir documentación pertinente de las entradas, salidas, responsabilidades y herramientas.

3. **Definir los KPI de la Oficina de Gestión de Proyectos:** Para poder cumplir este cuarto paso de la metodología, se debe definir un conjunto de indicadores de rendimiento para cada una de las cinco funciones seleccionadas en el paso 1, identificando también el peso recomendado para cada indicador.

4. **Definir número de integrantes de la Oficina de Gestión de Proyectos y sus competencias:** Para cada una de las cinco funciones seleccionadas se deben escribir las competencias individuales que se requieren que cada miembro de la OGP posea para lograr cumplirlas con excelencia, también debe estar documentado el nivel que se requiere para cada competencia y el plan de acción para cada colaborador.

5. **Identificar la madurez de la Oficina de Gestión de Proyectos y planificar su evolución:** Este paso lo obviaremos, pues es usaría en el caso de contar ya con una OGP y se necesite orientarla o reestructurarla.

6. **Calcular el ROI (Retorno sobre la Inversión) que genera la Oficina de Gestión de Proyectos:** Se deberá calcular el retorno financiero que la OGP brindará a la organización, considerando las posibles pérdidas para la organización y analizando hasta qué punto las funciones seleccionadas en el punto 1 serán capaces de minimizarlas o eliminarlas.

7. **Monitorear los resultados estratégicos de la Oficina de Gestión de Proyectos:** Para cumplir de manera adecuada este paso, la OGP tendrá que realizar un tablero de control, mismo que debe ser creado exclusivamente para monitorear estratégicamente el funcionamiento, la evolución y la contribución de la PMO a la organización.

Es importante recalcar que una buena práctica de esta metodología, señala que estos 8 pasos deberían ser repetidos periódicamente, de ser posible anualmente y que se debe realinear la OGP si existieran cambios significativos en la estrategia, cambio de clientes o

maduración de clientes actuales. PMO Global Alliance (2017).

## Conclusiones

Sabiendo que el objetivo de la investigación es conocer si las pequeñas, medianas y grandes empresas azuayas, afiliadas a la CAPIA cuentan con una Oficina de Gestión de Proyectos orientada a la generación de impactos positivos en la organización, se puede indicar que, de acuerdo con la información recopilada, más del 50% de las empresas azuayas afiliadas a la CAPIA, no cuentan con Departamentos propios para desarrollo de investigación e innovación, ni con un centro que gestione de mejor manera dichos desarrollos, los recursos tanto materiales como humanos, los costos y tiempos.

Adicional, es importante también mencionar que la investigación si mueve el marco teórico del fenómeno estudiado, puesto que se determinó que las variables de investigación: Emprendimiento, Difusión de la Innovación, Dirección de Proyectos si están asociadas a la Madurez de una Oficina de Gestión de Proyectos.

Para concluir el estudio, es necesario recalcar que se para asegurar el sostenimiento en el tiempo y al contar con varios proyectos, las empresas deben crear una estructura organizacional y funcional que se encargue de gestionar los mismos (Kendall y Rollins, 2003). En la actualidad es una ventaja competitiva contar con una OGP que se encargue de alinear los proyectos a los objetivos estratégicos de la empresa, además que Alsina (2004) indica que, si la organización tiene alguno de estas señales:

- No hay concordancia entre los recursos, tiempos y presupuesto.
- Se inician demasiados proyectos al mismo tiempo y solo unos pocos logran culminar.
- Se dedica a apagar incendios.

Es indicio de que empiece a surgir la necesidad de crear una OGP, sin importar la madurez que tenga la organización.

## Referencias

1. Abreu, J.L. (2012). La pregunta de investigación: alma del método científico. Monterrey, México: UANL.

2. Ander, E. (2003). Métodos y técnicas de investigación social IV. Técnicas para la recogida de datos e información. Argentina: Lumen, pp. 137-177.
3. Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
4. Arribas, C. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(17), pp. 1-7.
5. Atkin, David & Hunt, Daniel & Lin, Carolyn. (2015). Diffusion Theory in the New Media Environment: Toward an Integrated Technology Adoption Model. *Mass Communication & Society*. 18. 625-650. 10.1080/15205436.2015.1066014.
6. Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26(1), 38–43. <https://doi.org/10.1016/J.IJROMAN.2007.08.009>
7. Avilés, G. J. A., & Avilés, G. J. A. (2020, 10 noviembre). La difusión de las innovaciones en los medios de comunicación: claves de un proceso. Blog. <https://bit.ly/3wOVqLN>.
8. Baca, G. (2016). Evaluación de proyectos. 8va. Edición. McGraw Hill Education. ISBN: 978-607-15-1374-8. México.
9. Bologna, E. (2018). Métodos estadísticos de investigación. 1ª ed. Editorial Brujas. Córdoba – Argentina.
10. Briones, G. (2003). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales (cuarta ed.). México: Trillas.
11. Carter, R. (2022, 4 marzo). 19 Useful Project Management Statistics & Facts for 2022. Findstack. <https://findstack.com/es/project-management-statistics/>
12. Cooke-Davies, T., Schlichter, J., & Bredillet, C. (2001). Beyond the PMBOK® guide. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
13. Crawford, J. K. (2008). Strategy execution: align the portfolio, tune up the performance engine, and go!. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
14. Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches 3rd . ed. Londres: Sage.

15. Danhke, L. (1989). Metodología y técnicas de la investigación.
16. Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, A. (2007). Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Latin America, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
17. El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación (2013). Caso: Grupo de Investigación GIRH. Revista EAN, (74), 150-161. <https://bit.ly/3MPPp6R>
18. Hernández, J., Domínguez, M., y Caballero, M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. 16(2), pp. 353-379.
19. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (3). México: McGraw-Hill.
20. Hines, V. (2020). The State of Project Management 2020 (N.o 19). Wellington Limited. <https://bit.ly/3yaNsh6>
21. Kendall, G., & Rollins, S. (2003). Advanced Project Portfolio Management and the Pmo: Multiplying Roi at Warp Speed (34465th ed.). J. Ross Publishing.
22. Landero, R. y González, M. (2016). Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma de Nuevo León. Editorial Trillas. México.
23. Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.) Handbook of qualitative research (2da. Ed., pp. 163-188). Thousand Oaks: Sage.
24. Mendiburo, A., & Páez, D. (2011). Humor y cultura. Correlaciones entre estilos de humor y dimensiones culturales en 14 países. Boletín de psicología, 102, 89-105.
25. Mendoza, J., y Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. Innovaciones de negocios, 6(1), 17-32.
26. Pardo, V. (2004). Working in a project management office— aspects to be considered when implementing the project management culture in a large government-owned company. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
27. PMO Global Alliance. (2017, marzo). How to Make Your PMO Survive in Difficult Times.

28. PMO Global Alliance. (2017, marzo). How can collective intelligence make your PMO generate value.
29. Pmo, I. (2017). ¿Qué es una Oficina de Gestión de Proyectos? <https://bit.ly/3z1f0pC>
30. Project Management Institute. (2008). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) (2ª ed). Pennsylvania: PMI Publications.
31. Project Management Institute. (2013, noviembre). Strategic PMOs Play A Vital Role In Driving Business Outcomes. Forrester Research, Inc. <https://bit.ly/3LEwDPf>
32. Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos: Guía del Pmbok (6th ed.). Project Management Institute.
33. Project Management Institute. (2018). Guía del PMBOK (6ta edición) y Guía Práctica de Ágil (6th ed.). Project Management Institute.
34. Project Management Institute. (2019, octubre). Pulse of the Profession 2020. Global Headquarters. <https://bit.ly/3s87THu>
35. Retos Directivos. (2021, 28 abril). ¿Por qué debes apostar por un departamento de I+D+I? El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. <https://retos-directivos.eae.es/por-que-debes-apostar-por-un-departamento-de-idi/>
36. Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios* 11(22), 235-268
37. SACHSIDA, A., de MENDONÇA, M. J. C., & Silva, T. B. *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015 Vol. 37 (Nº 24) Año 2016. *Revista Espacios*.
38. Sáenz, K. y Rodríguez, K. (2014). *Habilidades investigativas. Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. México D. F., Tirant humanidades.
39. Schumpeter, J. A. (2010). *Capitalism, socialism and democracy*. routledge.
40. Urbizagastegui-Alvarado, R. (2019). El modelo de difusión de innovaciones de Rogers en la bibliometría mexicana. *Palabra Clave (La Plata)*, 9(1). <https://doi.org/10.24215/18539912e071>.
41. Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>

42. Zuttion, E. A. (2004). Implementación de una oficina de control de proyectos. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).