

---

## **El rol de las PMO en la sostenibilidad y la RSE: Hacia una gestión eficiente**

*The Role of PMOs in Sustainability and CSR: Towards Efficient Management*

---

**Revista Latinoamericana de Investigación Social, vol. 8, no.1**

**Zaira Priscila Martínez Rodríguez**  
Universidad Americana de Europa  
Alumna de Doctorado en Proyectos  
*zairapriscila96@gmail.com*

**Fabiola Colmenero Fonseca**  
Universidad Americana de Europa  
Departamento de Formación  
*fabiola.colmenero@aulagruop.es*  
(Correspondencia)

### **Artículo de investigación**

Recibido: 24/03/2025

Aceptado: 07/04/2025

Fecha de publicación: 28/04/2025

### **Resumen**

Las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) desempeñan un papel estratégico en la integración de la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la gestión de proyectos, facilitando la transición hacia modelos organizativos más sostenibles. Este estudio, con un enfoque cualitativo y exploratorio basado en revisión documental y análisis de casos, examina la implementación de metodologías como Green Project Management (GPM) y Sustainable PMO (PMOGI) en diversas industrias. A través de la revisión de literatura, el análisis de casos empresariales y entrevistas con expertos, se identificaron beneficios clave, como la mejora en eficiencia operativa, reducción de costos, optimización de recursos y fortalecimiento de la reputación corporativa. También se evidenciaron barreras organizacionales, como la falta de capacitación y la resistencia al cambio, que dificultan la adopción de prácticas sostenibles. Los hallazgos confirman que el uso de tecnología y métricas de sostenibilidad permite un monitoreo más preciso del impacto

ambiental y social de los proyectos, posicionando a las PMO como catalizadores de la transformación empresarial. Se concluye que la adopción de herramientas tecnológicas y una cultura organizacional alineada con criterios ESG (Environmental, Social and Governance) garantiza una gestión eficiente y sostenible de los proyectos. Estas metodologías permiten una toma de decisiones estratégicas basada en métricas de sostenibilidad.

**Palabras clave:** Competitividad empresarial, Economía circular, Oficina de gestión de proyectos (PMO), Responsabilidad social corporativa, Sostenibilidad empresarial.

## **Abstract**

Project Management Offices (PMOs) play a strategic role in integrating sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR) into project management, facilitating the transition toward more sustainable organizational models. This study, employing a qualitative and exploratory approach based on documentary review and case analysis, examines the implementation of methodologies such as Green Project Management (GPM) and Sustainable PMO (PMOGI) across various industries. Through a literature review, business case analysis, and expert interviews, key benefits were identified, including improved operational efficiency, cost reduction, resource optimization, and enhanced corporate reputation. Organizational barriers, such as lack of training and resistance to change, were also highlighted as challenges to adopting sustainable practices. The findings confirm that leveraging technology and sustainability metrics enables more precise monitoring of the environmental and social impact of projects, positioning PMOs as catalysts for business transformation. The study concludes that adopting technological tools and fostering an organizational culture aligned with ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria ensures efficient and sustainable project management. These methodologies facilitate strategic decision-making based on sustainability metrics.

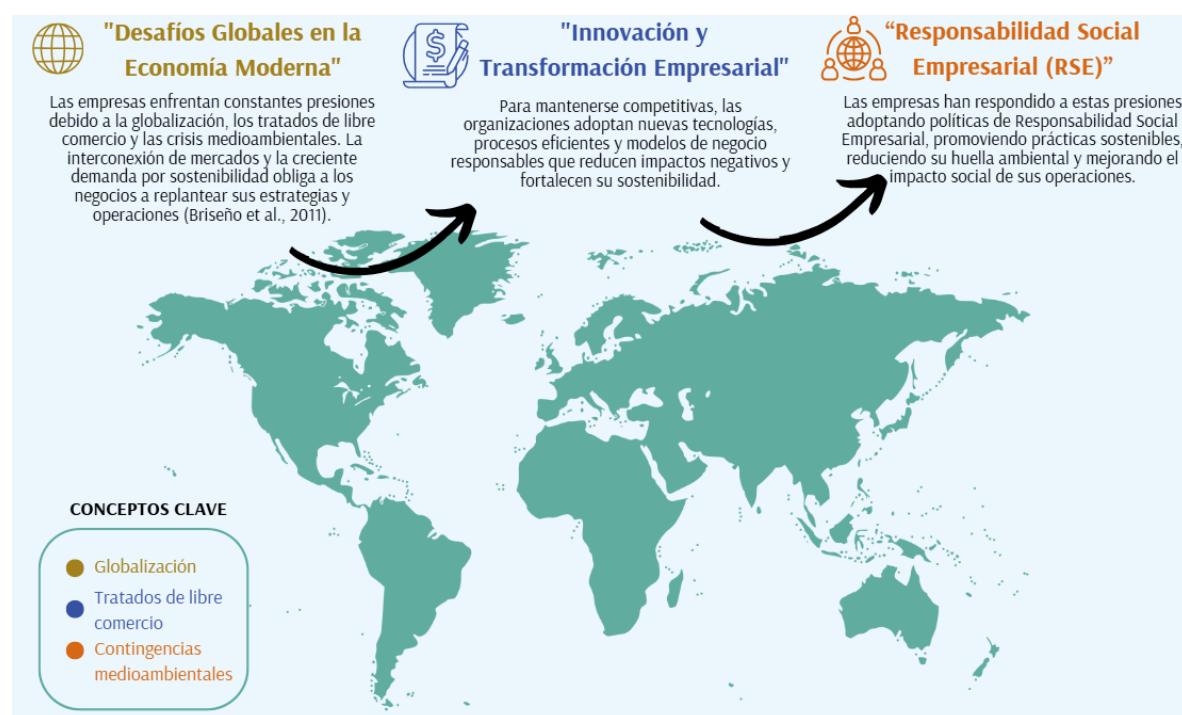
**Keywords:** Business competitiveness, Circular economy, Corporate social responsibility, Project management office (PMO), Sustainable business.

## Introducción

Las empresas a nivel global enfrentan crecientes presiones económicas, metodológicas y estratégicas para operar de manera sostenible y socialmente responsable. Estas presiones, relacionadas con la globalización, los tratados de libre comercio y las contingencias medioambientales, continúan desafiando a las organizaciones a integrar estos principios en la gestión de proyectos. Según Briseño et al. (2011), las empresas actualmente enfrentan crecientes presiones debido a la globalización, los tratados de libre comercio y las contingencias medioambientales. Esto ha llevado a las organizaciones a innovar y adoptar mejores prácticas que no solo cumplen con acciones responsables, sino que también se enfoquen en erradicar prácticas antiéticas presentes en el ámbito empresarial. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se convierte así en una reacción a estas presiones, siendo vital para que las empresas puedan generar tanto rentabilidad como satisfacción de las necesidades de la sociedad. (ver figura 1).

**Figura 1.**

Representación visual de los desafíos globales que enfrentan las empresas.



*Nota:* Elaboración propia a partir de Briseño et al. (2011).

Aunque muchas organizaciones han adoptado estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sostenibilidad, estas iniciativas con frecuencia carecen de una estructura formal y de una alineación estratégica con los objetivos del negocio. Según Vera

(2022), muchas empresas aplican programas de RSE de manera reactiva, como respuesta a presiones externas —críticas de consumidores, regulaciones o crisis ambientales— en lugar de integrarlos de forma proactiva en su operación diaria. Para que estas iniciativas sean efectivas y sostenibles en el tiempo, es fundamental que estén claramente definidas y alineadas con la estrategia organizacional; de lo contrario, corren el riesgo de percibirse como simbólicas o “lavado de imagen” sin un impacto real.

En este contexto, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) se han consolidado como unidades clave para la estandarización de procesos y la mejora del rendimiento organizacional. Barrera y Tenesaca (2022) señalan que las PMO no solo estandarizan la gobernanza de proyectos, sino que también facilitan la articulación de recursos, herramientas y metodologías. Sin embargo, su papel en la implementación de estrategias de sostenibilidad y RSE ha sido escasamente explorado. La literatura se ha enfocado principalmente en eficiencia operativa y control de costos, dejando de lado el potencial de las PMO como agentes estratégicos para impulsar una transformación empresarial con impacto social y ambiental.

## Figura 2.

Diagrama jerárquico de los principales desafíos en la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos.



Nota: Elaboración propia.

A pesar del creciente interés por integrar la sostenibilidad en el ámbito empresarial, persisten desafíos importantes que limitan su implementación efectiva en la gestión de proyectos. Uno de los principales problemas es la desconexión entre la gestión de proyectos y la sostenibilidad. Según Porras (2017), aunque las estrategias corporativas han comenzado a incorporar objetivos sostenibles, estos no se reflejan con la misma fuerza en los proyectos, que son los vehículos clave para su ejecución. Esta falta de integración se traduce en la ausencia de criterios sostenibles dentro de los estándares y metodologías tradicionales de gestión de proyectos. Para cerrar esta brecha, se requiere un cambio conceptual profundo que permita incorporar la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Además, es necesario que los equipos desarrollen competencias específicas en gestión de proyectos sostenibles.

Otro desafío identificado son las limitaciones en la adopción de herramientas tecnológicas. Miranda et al. (2022) explican que las teorías tradicionales de RSE no abordan adecuadamente la lógica económica de las empresas, que priorizan el retorno financiero. Esto genera una desconexión entre sostenibilidad y gestión empresarial, al tratarse como objetivos separados. La falta de herramientas que integren ambos enfoques impide que muchas organizaciones adopten prácticas sostenibles de manera coherente y estratégica. Se requiere un cambio de enfoque que permita generar valor económico y social simultáneamente, sin asumir que son objetivos excluyentes.

En términos de eficiencia operativa, muchas empresas perciben que la sostenibilidad y la RSE implican costos adicionales que podrían comprometer su competitividad, sobre todo aquellas con recursos limitados (Miranda et al., 2022). No obstante, Porras (2017) argumenta que la sostenibilidad no debe verse como opuesta a la generación de riqueza. De hecho, su integración puede generar ventajas competitivas a largo plazo, mejorando el posicionamiento empresarial y reduciendo riesgos asociados a impactos negativos no gestionados.

Un aspecto poco abordado en la literatura es el papel de las PMO en la economía circular. A pesar de su potencial, existe una falta de evidencia empírica sobre cómo estas oficinas pueden facilitar la transición hacia modelos de negocio más sostenibles. Este estudio busca llenar ese vacío, explorando cómo las PMO, al estar bien estructuradas, pueden alinear los objetivos operativos con principios ambientales y sociales, e impulsar prácticas sostenibles desde la planificación y ejecución de proyectos.

El objetivo central de esta investigación es analizar el rol estratégico de las PMO en la integración de la sostenibilidad y la RSE en organizaciones con alto impacto económico-administrativo. A través de una revisión sistemática de la literatura y el análisis de casos empíricos, se evaluará cómo estas oficinas pueden adoptar metodologías flexibles que respondan a entornos dinámicos, promoviendo la equidad en el acceso.

## **Revisión de literatura**

### **Contexto**

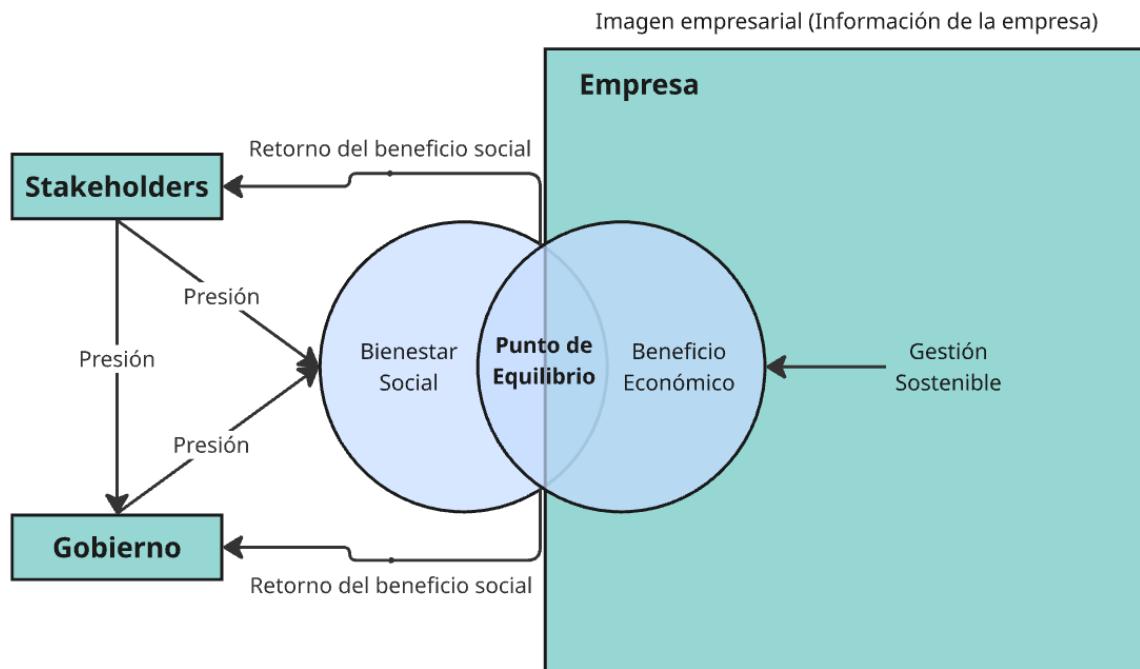
Las empresas están cada vez más comprometidas con la economía circular como una estrategia clave para mejorar su competitividad, reducir su impacto ambiental y cumplir con regulaciones cada vez más estrictas. Castro et al. (2024) señalan que la economía circular permite optimizar el uso de los recursos, reducir costos operativos y generar valor a partir de residuos y subproductos. Estas prácticas no solo refuerzan la posición de las empresas en mercados que priorizan el impacto ambiental, sino que también contribuyen a la reducción de su huella ecológica y al fortalecimiento de su reputación. En este contexto, la sostenibilidad empresarial juega un papel fundamental al integrar estos principios en la gestión corporativa, garantizando que las organizaciones adopten modelos de negocio más resilientes, eficientes y alineados con las expectativas de los consumidores y las partes interesadas, quienes exigen cada vez mayores compromisos en materia ambiental y social.

La sostenibilidad empresarial, según Montoya et al. (2022), se define como un enfoque que busca integrar prácticas responsables dentro de las empresas, considerando su impacto social, económico y ambiental. Por su parte, Miranda et al. (2022) en la figura 3 argumentan que la gestión empresarial se convierte en una herramienta clave para incorporar la sostenibilidad, y plantean la necesidad de obtener resultados a través de teorías que aborden la responsabilidad social empresarial (RSE).

La economía circular, en este marco, busca reemplazar el modelo lineal de producción (“tomar, fabricar, desechar”) por uno basado en la reutilización, reciclaje y regeneración de recursos, maximizando la eficiencia y minimizando el desperdicio. Patiño et al. (2022) definen la economía circular como un modelo económico que busca reducir la generación de residuos y la extracción de recursos naturales, al mismo tiempo que promueve la reutilización y el reciclaje de materiales.

**Figura 3.**

Principales componentes y estrategias involucradas en la gestión de la sostenibilidad empresarial.



*Nota:* Elaboración propia a partir de Miranda et al. (2022)

La transición hacia modelos de **sostenibilidad empresarial** y **economía circular** requiere estrategias que optimicen los recursos, reduzcan los impactos ambientales y fortalezcan la competitividad. Para alinear sus operaciones con principios sostenibles, las empresas deben adoptar prácticas centradas en la eficiencia, la innovación y la colaboración.

Entre las estrategias más comunes se encuentra la **optimización del uso de recursos**, mediante tecnologías que disminuyen el consumo de agua, energía y materias primas. Por ejemplo, algunas industrias emplean sistemas de energía solar o automatización para hacer más eficientes sus procesos.

Otra práctica clave es la **gestión eficiente de residuos**, que implica la reutilización de materiales y el reciclaje. Sectores como la moda y la automotriz aplican esta estrategia; marcas como Patagonia o BMW reutilizan componentes para nuevos productos.

La **eco-innovación** también es fundamental: consiste en el desarrollo de productos sostenibles, como envases biodegradables o materiales reciclados para la construcción. Estas innovaciones reducen la huella ambiental sin comprometer la funcionalidad o calidad.

Las **alianzas estratégicas** permiten a las empresas colaborar con proveedores, gobiernos y ONGs para impulsar políticas sostenibles. Unilever, por ejemplo, ha establecido asociaciones que fortalecen prácticas responsables a lo largo de su cadena de suministro.

La **digitalización y automatización** complementan estas estrategias, con herramientas como sistemas de gestión ambiental (EMS) o inteligencia artificial aplicada a la logística y eficiencia energética. Empresas como Amazon y Tesla emplean estas tecnologías para monitorear su impacto en tiempo real.

Sin embargo, la implementación de estas prácticas enfrenta importantes **desafíos**. Entre ellos, la **falta de alineación estratégica** impide que los objetivos de sostenibilidad se integren en la planificación empresarial. IKEA, por ejemplo, ha superado esto con su estrategia “People & Planet Positive”, que vincula la sostenibilidad con cada aspecto del negocio.

La **resistencia al cambio** es otro obstáculo. Las transformaciones sostenibles requieren una reconfiguración organizacional que genera incertidumbre. Empresas como Interface han logrado contrarrestar esta resistencia mediante programas de formación y liderazgo sostenibles.

También existen **limitaciones tecnológicas**, como la ausencia de herramientas para medir en tiempo real el impacto ambiental. Algunas organizaciones avanzadas implementan sensores IoT o blockchain para mejorar la trazabilidad de sus recursos.

Los **costos iniciales elevados** pueden frenar la transición, especialmente en pymes. No obstante, el financiamiento verde y los incentivos fiscales están facilitando este proceso. Tesla es un claro ejemplo de cómo las inversiones en infraestructura renovable pueden ofrecer beneficios a largo plazo.

Además, muchas industrias enfrentan una **falta de regulación clara**. En ausencia de normativas homogéneas, algunas empresas han decidido liderar voluntariamente la adopción de prácticas sostenibles, como lo han hecho compañías tecnológicas mediante políticas ambientales propias.

En este contexto, las **Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)** pueden jugar un papel crucial al **estructurar la integración de la sostenibilidad** en los proyectos. Actúan como un puente entre la estrategia corporativa y la ejecución, asegurando coherencia, seguimiento y alineación con los valores de economía circular.

Las PMO han evolucionado de ser simples unidades operativas a convertirse en **actores estratégicos**. En empresas como Microsoft, las PMO gestionan proyectos de sostenibilidad e innovación, contribuyendo a minimizar el impacto ambiental mediante tecnología.

A través de una **planificación estratégica efectiva**, las PMO garantizan que los proyectos incorporan criterios financieros y sostenibles. En el sector energético, por ejemplo, coordinan la implementación de proyectos de energía renovable alineados con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.

Para lograr esto, deben existir mecanismos de **alineación estratégica** entre la PMO y la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**. Esto se traduce en la creación de mapas estratégicos que vinculan proyectos con metas de sostenibilidad. Según Moreira et al. (2024), la incorporación de los ODS en la planificación empresarial es esencial para lograr resultados sostenibles. Siemens, por ejemplo, alinea su estrategia de innovación con los ODS para impulsar la sostenibilidad tecnológica.

La **priorización de proyectos con enfoque sostenible** puede lograrse mediante herramientas como el **Análisis de Valor Sostenible (SVA)**, que permite evaluar cada proyecto no solo desde la rentabilidad, sino también desde su impacto social y ambiental. Según Vinajera et al. (2023), esta herramienta ayuda a tomar decisiones que maximizan el valor para la empresa y la sociedad.

En conclusión, para que las empresas avancen hacia modelos sostenibles, no basta con aplicar estrategias aisladas. Se requiere una integración estructurada y consciente de la sostenibilidad en todos los niveles organizacionales. Las PMO, por su capacidad de coordinación y alineación estratégica, están en una posición privilegiada para liderar esta transformación. Con el apoyo de herramientas tecnológicas, marcos metodológicos adecuados y una cultura organizacional orientada a la RSE, pueden asegurar que los proyectos no solo generen valor económico, sino también social y ambiental, contribuyendo a una verdadera economía circular y a una competitividad sostenible.

## **Metodologías de Gestión de Proyectos Sostenibles**

La integración de metodologías como Green Project Management (GPM) resulta esencial para asegurar que los proyectos no solo cumplan con los objetivos tradicionales de costo, tiempo y alcance, sino que también generen un impacto positivo en los ámbitos social y ambiental. GPM permite a las organizaciones alinear sus iniciativas con los principios del desarrollo sostenible, optimizando recursos, reduciendo la huella ecológica y fomentando la responsabilidad social corporativa. Su implementación contribuye a mejorar la reputación organizacional, asegurar el cumplimiento normativo y promover la innovación y la creación de valor a largo plazo.

Según GPM Global (2024), tanto en su libro sobre el papel de los proyectos en la nueva normativa de sostenibilidad de la UE como en el artículo “The Project Management Office: A Driver for Sustainability in Projects”, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) son clave en la adopción del GPM. Primero, las PMO pueden integrar la sostenibilidad en sus

modelos operativos, asegurando que los proyectos consideren su impacto ambiental y social a lo largo de todo su ciclo de vida. Esta integración permite crear proyectos resilientes, alineados con las expectativas actuales de la sociedad.

En segundo lugar, las PMO pueden establecer estándares y métricas de sostenibilidad, como el uso del Estándar P5, que permite evaluar los impactos sociales y ambientales de los proyectos. Estos indicadores ayudan a medir la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), proporcionando un marco internacional para evaluar el rendimiento sostenible de los proyectos.

Otro rol importante de las PMO es la capacitación en sostenibilidad. Formar a los gestores de proyectos en los principios del GPM ayuda a desarrollar una mentalidad consciente del impacto ambiental y social de las decisiones. Esta formación también prepara a las organizaciones para enfrentar las crecientes exigencias regulatorias y expectativas sociales.

Asimismo, las PMO pueden actuar como facilitadoras del cumplimiento normativo, especialmente ante regulaciones como la CSRD y la CSDDD de la Unión Europea, que exigen mayor transparencia y responsabilidad en materia de sostenibilidad. Las PMO pueden coordinar los proyectos de forma que cumplan con estas normativas, recopilando información precisa para los informes de sostenibilidad.

En términos de innovación, las PMO también pueden identificar y promover prácticas innovadoras sostenibles, incorporando tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o el blockchain para mejorar la trazabilidad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos.

Finalmente, al adoptar GPM, las PMO contribuyen a fomentar una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, promoviendo comportamientos responsables y reforzando el compromiso de toda la empresa con el desarrollo sostenible.

### **Desafíos en la Medición y Control de Iniciativas Sostenibles**

La implementación de sistemas de gestión basados en KPIs de sostenibilidad es fundamental para garantizar decisiones informadas y alineadas con los principios del desarrollo sostenible. La digitalización, mediante herramientas como la automatización de datos, la inteligencia artificial y el blockchain, permite optimizar la medición de indicadores de sostenibilidad, mejorando la precisión y reduciendo costos. Estas tecnologías emergentes facilitan una gestión más eficiente, asegurando que las PMO puedan ofrecer informes precisos y alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Marín (2024) menciona que una de las oportunidades clave para mejorar la efectividad de los indicadores de sostenibilidad en Ecuador es la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales, tales como plataformas de automatización de datos, inteligencia

artificial y blockchain para el monitoreo de indicadores en tiempo real. Estas herramientas pueden facilitar la automatización de la medición de indicadores, reduciendo costos y mejorando la precisión de los informes. Además, se resalta que la digitalización es clave para superar las limitaciones estructurales en la implementación de indicadores de sostenibilidad, lo que implica que la falta de herramientas digitales puede ser un obstáculo para una gestión eficiente y efectiva. En este sentido, la integración de tecnologías emergentes permitiría a las empresas optimizar el manejo de los indicadores y medir su sostenibilidad de forma más efectiva y transparente.

## Metodología

La metodología adoptada (ver figura 5 y 6) en este estudio busca abordar de manera integral el papel de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial dentro de las organizaciones. Este enfoque se fundamenta en un análisis cualitativo que permitirá explorar y comprender las distintas formas en que las PMO impactan no solo en la eficiencia operativa de las organizaciones, sino también en su entorno social y ambiental. A través de una revisión exhaustiva de la literatura científica reciente y un análisis de casos de estudio en diversos sectores, se pretende identificar patrones de éxito, desafíos y mejores prácticas que orienten la mejora continua de la gestión de proyectos sostenibles. Además, se explorarán las metodologías híbridas y el uso de herramientas digitales como vehículos clave para facilitar la integración de prácticas sostenibles, con el objetivo de proporcionar un marco conceptual y práctico que sea relevante para los actores clave en la gestión de proyectos como se aprecia en la figura 4.

**Figura 4.**

Diagrama conceptual que representa el enfoque metodológico del estudio sobre el rol de las PMO en la integración de la sostenibilidad y la RSE.



*Nota:* Elaboración propia.

La investigación propone un enfoque cualitativo y humanista centrado en comprender el papel estratégico de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) dentro de las organizaciones. Este enfoque busca examinar en profundidad cómo las PMO influyen tanto en las decisiones operativas como estratégicas relacionadas con la sostenibilidad, y cómo contribuyen a transformar la cultura organizacional promoviendo el bienestar social, la equidad y una motivación alineada con valores sostenibles.

El estudio seguirá una lógica exploratoria y descriptiva, permitiendo analizar cómo han evolucionado las PMO en distintos sectores y cómo han integrado prácticas sostenibles dentro de sus funciones. Se pretende identificar cómo esta integración influye en el desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones.

Para sustentar el marco teórico, se llevará a cabo un análisis documental a través de una revisión sistemática de literatura científica publicada en los últimos diez años. Esta revisión incluirá artículos académicos, normativas internacionales y reportes institucionales sobre PMO, sostenibilidad, economía circular y herramientas tecnológicas. Las fuentes se seleccionarán de bases reconocidas como Scopus, Web of Science, Google Scholar y repositorios institucionales, priorizando aquellas con revisión por pares y pertinencia al tema.

El estudio se complementará con el análisis de casos de empresas y organizaciones en diferentes sectores, seleccionados a partir de criterios como la implementación documentada de estrategias sostenibles en sus PMO, su impacto en la eficiencia operativa y su alineación con principios de sostenibilidad y economía circular. Se excluirán aquellos casos sin evidencia empírica o sin impacto significativo. El análisis se realizará a través de documentos corporativos, informes de sostenibilidad y, cuando sea posible, entrevistas con actores clave de las PMO, lo que permitirá identificar patrones de éxito, barreras comunes y buenas prácticas.

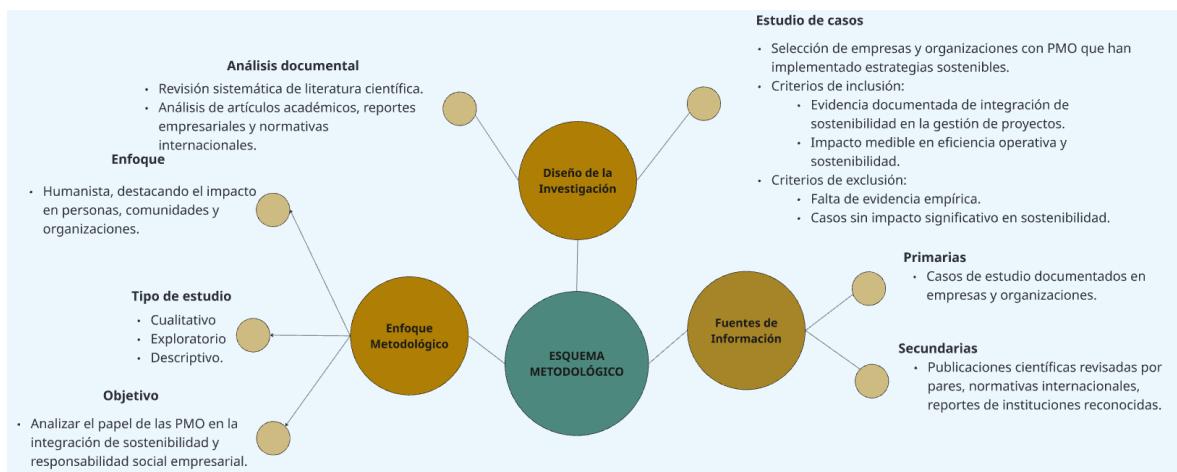
Además, se estudiará el uso de metodologías híbridas y herramientas digitales empleadas por las PMO para facilitar la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Se revisarán metodologías tradicionales y ágiles, valorando su capacidad para adaptarse a contextos cambiantes. También se analizará el uso de herramientas digitales como sistemas de información para la gestión de proyectos (PMIS), así como plataformas específicas como Enablon o EcoReal, que permiten monitorear indicadores sociales y ambientales en tiempo real. Este análisis permitirá identificar enfoques eficaces para medir el valor agregado sostenible (SVA) y mejorar la toma de decisiones.

Finalmente, se elaborará una reflexión crítica sobre la importancia del enfoque humanista en la gestión de proyectos sostenibles, destacando cómo las PMO pueden no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también promover entornos más equitativos y centrados en el bienestar de las personas. A partir de los hallazgos, se propondrán recomendaciones

prácticas para fortalecer la integración de la sostenibilidad en las PMO, adaptadas a las particularidades de sectores como el público, la tecnología y la construcción. Estas propuestas buscarán fomentar modelos de gestión de proyectos más resilientes, eficientes y coherentes con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social. En conjunto, esta investigación pretende generar conocimiento aplicable y relevante para avanzar en la transformación sostenible desde la gestión de proyectos.

**Figura 5.**

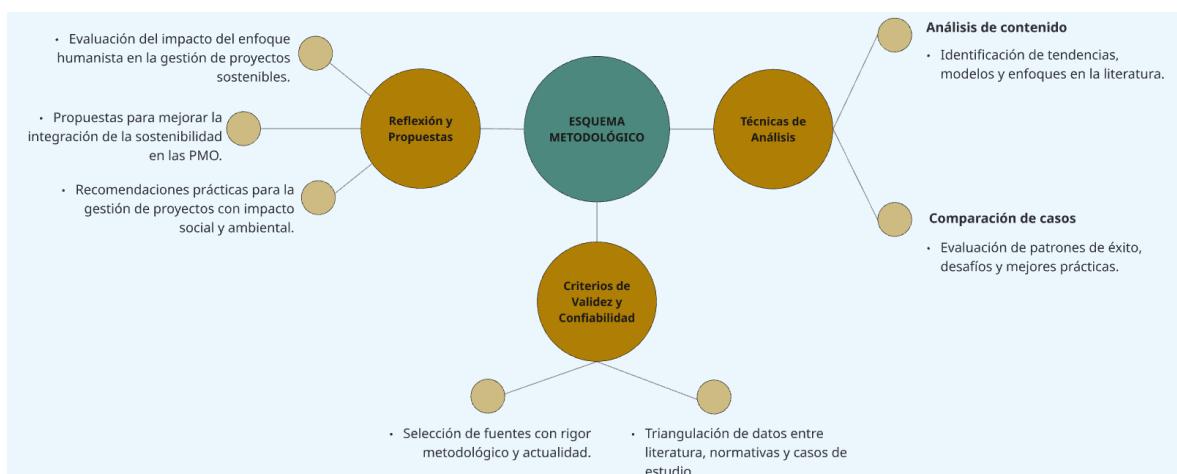
Parte 1 de Mapa Mental del Esquema Metodológico.



*Nota:* Elaboración propia.

**Figura 6.**

Parte 2 de Mapa Mental del Esquema Metodológico.



*Nota:* Elaboración propia.

## **Resultados y discusión**

### **Implementación de PMO en la gestión sostenible de proyectos**

El análisis de la implementación de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la gestión sostenible de proyectos revela que estas estructuras desempeñan un papel fundamental en la alineación de estrategias organizacionales con principios de sostenibilidad. Se identificó que las PMO no solo optimizan la ejecución de proyectos, sino que también integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en la toma de decisiones.

Las organizaciones que han implementado estrategias sostenibles dentro de su PMO han logrado mejorar su eficiencia operativa sin comprometer principios éticos ni ambientales. Un ejemplo de ello es Opdenergy, que, según su Informe de Sustentabilidad 2023, ha optimizado su desempeño a través de su Project Management Office (PMO), integrando prácticas sostenibles en todas las etapas del proyecto. Esto se logra a través de mecanismos como la Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) desde la fase de inversión, el seguimiento de su huella de carbono, la clasificación de actividades según la Taxonomía Europea y el monitoreo de proyectos liderado por su CFO. Esto le ha permitido maximizar la generación de energía, reducir costos operacionales, aumentar la seguridad de los procesos y garantizar la confiabilidad de los equipos (Opdenergy, 2023). El caso de Opdenergy demuestra cómo una PMO bien estructurada no solo facilita la sostenibilidad en proyectos del sector energético, sino que también promueve una gestión integral mediante la evaluación continua del impacto ambiental y social, asegurando el cumplimiento de normativas internacionales, mientras maximiza el rendimiento energético, reduce costos y fomenta una gestión ambientalmente responsable.

### **Comparación con estudios previos**

Los hallazgos de este estudio coinciden con los reportados por PMI & PwC (2021), que destacan la creciente adopción de PMO con enfoque sostenible. Sin embargo, se identifican diferencias clave, como el nivel de madurez en la integración de criterios ESG en distintas industrias. Mientras que sectores como la energía renovable y la construcción han avanzado considerablemente debido a regulaciones estrictas y el acceso a financiamiento verde, sectores como la fabricación y la tecnología enfrentan barreras significativas, tales como costos iniciales elevados y la ausencia de políticas claras sobre sostenibilidad. Este contraste resalta la necesidad de una adaptación sectorial en las PMO para facilitar la adopción de prácticas sostenibles.

Según PMI & PwC (2021), la integración de las PMO en la estrategia organizacional ha sido impulsada por diversos factores clave, especialmente en aquellas del 10% superior en desempeño. Un elemento central es la alineación estratégica, donde el 94% de estas PMO ajustan sus iniciativas y KPI a los objetivos organizacionales, asegurando que las prácticas

sostenibles sean parte de la estrategia a largo plazo. Además, el 89% participa activamente en el desarrollo de estrategias, priorizando proyectos alineados con la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

Asimismo, la interacción con la alta dirección ha sido crucial para garantizar que la sostenibilidad no solo sea un objetivo secundario, sino una prioridad en la toma de decisiones. El 73% de estas PMO tiene representación en la dirección ejecutiva, permitiendo una visión a largo plazo en la adopción de prácticas sostenibles. Además, la capacidad de adaptación es un factor clave, ya que estas PMO ajustan sus metodologías a entornos cambiantes. El uso de metodologías híbridas y herramientas digitales permite gestionar la sostenibilidad en escenarios dinámicos, optimizando recursos y reduciendo el impacto ambiental.

### Casos de estudios analizados

La siguiente tabla 1 muestra tres casos de estudio que evidencian cómo distintas empresas han integrado prácticas de sostenibilidad y ESG en su gestión organizacional, con el apoyo de las PMO o áreas estratégicas. Se analizan Opdenergy, empresas del Índice Bovespa (Brasil) y 3M junto con Honeywell International, destacando sus enfoques en planificación sostenible, coordinación interdepartamental y alineación estratégica. Los resultados observados incluyen mejoras en eficiencia operativa, rentabilidad, acceso a financiamiento y percepción corporativa. Estos casos reflejan el impacto positivo de la sostenibilidad en la gestión de proyectos y su contribución al desempeño empresarial y social.

**Tabla1:**

*Resumen comparativo de tres casos de estudio que evidencian cómo distintas empresas han integrado prácticas ESG en sus operaciones, destacando el rol actual o potencial de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la coordinación de iniciativas sostenibles y su impacto en el desempeño corporativo.*

<b>Empresa</b>	<b>Acciones de la PMO o Áreas relacionadas</b>	<b>Resultados Observados</b>
<b>Opdenergy</b>	Integración de prácticas sostenibles desde la planificación; evaluación de impacto ambiental; uso de herramientas digitales para seguimiento ESG.	Mejora en eficiencia operativa, reducción de costos, fortalecimiento de la reputación corporativa.
<b>Empresas del Índice Bovespa (Brasil)</b>	Implementación de prácticas ESG gestionadas desde la alta dirección con colaboración interdepartamental; posibilidad de coordinación mediante una PMO estratégica.	Aumento de rentabilidad, mayor valor de mercado, mejor acceso a financiación a largo plazo.

<b>3M y Honeywell International</b>	Gestión de prácticas ESG a través del departamento de RSC, con apoyo de gobierno corporativo; potencial integración con una PMO para alinear proyectos ESG con la estrategia organizacional.	Percepción positiva por parte de inversionistas, integración de sostenibilidad en operaciones, beneficios a largo plazo en rendimiento financiero.
-------------------------------------	--	--

*Nota:* Elaboración propia.

Los casos de estudio analizados evidencian cómo diferentes empresas han logrado integrar prácticas sostenibles a través de sus estructuras organizacionales, destacando el papel que puede desempeñar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) o áreas relacionadas en la articulación de estrategias ESG. La elección de estos casos responde a su diversidad sectorial, geográfica y de madurez en sostenibilidad, lo que permite una mirada comparativa entre enfoques institucionalizados, procesos en evolución y estructuras adaptativas frente a los desafíos actuales.

En el caso de Opdenergy, empresa del sector energético, se observa una implementación clara y directa de estrategias de sostenibilidad desde la fase de planificación de proyectos, destacando la evaluación de impacto ambiental, la gestión de huella de carbono y el uso de herramientas digitales como Enablon para el seguimiento de métricas ESG. Estas acciones han contribuido de manera significativa a mejorar su eficiencia operativa, reputación corporativa y capacidad de respuesta frente a inversionistas y reguladores.

Por otro lado, el análisis de las empresas brasileñas del índice Bovespa revela que la integración de prácticas ESG, si bien no centralizada en una PMO, se ha institucionalizado desde la alta dirección, con resultados visibles como el aumento de la rentabilidad, el valor de mercado y el acceso a financiamiento sostenible. Según Meneses et al. (2022), la evidencia empírica muestra que la sostenibilidad empresarial genera retornos tangibles en el contexto latinoamericano. En este caso, se plantea la hipótesis de que una PMO estratégica podría desempeñar un papel clave coordinador, facilitando la integración transversal de prácticas ESG en diferentes áreas de la organización.

Finalmente, el estudio de empresas como 3M y Honeywell International destaca la importancia del gobierno corporativo sólido y de departamentos de sostenibilidad o RSC como núcleos de diseño e implementación de políticas ESG. Estas empresas demuestran que, aunque no siempre existe una compensación inmediata con el rendimiento bursátil, las prácticas sostenibles bien estructuradas generan beneficios a largo plazo, como la fidelización de los stakeholders y la mejora de la reputación corporativa (Sanmartín, 2023). En este contexto, se reconoce que la PMO puede jugar un rol articulador al asegurar que las iniciativas de sostenibilidad sean gestionadas bajo estándares de calidad, medición de resultados y alineación con los objetivos estratégicos globales.

Como convergencia, los tres casos muestran que la integración de ESG, ya sea desde una PMO o mediante estructuras paralelas como RSC o dirección corporativa, contribuye positivamente a la eficiencia operativa, la competitividad y el valor percibido de la empresa. En cuanto a divergencias, se observan diferentes niveles de madurez organizacional, estructuras de implementación y enfoques estratégicos: mientras Opdenergy presenta una integración desde la gestión de proyectos, los casos brasileños lo hacen desde la dirección estratégica, y 3M/Honeywell desde políticas corporativas especializadas. Esta diversidad permite identificar rutas complementarias y sinérgicas para la evolución de las PMO como plataformas para la transformación sostenible.

### **Desafíos y oportunidades**

Entre los desafíos principales para la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos a través de las PMO, se identifican la resistencia al cambio organizacional, la falta de capacitación en sostenibilidad y la necesidad de indicadores de desempeño específicos para evaluar el impacto sostenible. La resistencia al cambio suele estar influenciada por factores culturales dentro de las organizaciones, la falta de incentivos claros para adoptar modelos sostenibles y la percepción de que estas iniciativas pueden aumentar los costos operativos. Además, la falta de capacitación en sostenibilidad en los equipos de PMO no solo se limita a conocimientos técnicos sobre responsabilidad social y gestión ambiental, sino también a la ausencia de habilidades para integrar estos criterios en la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos. Esto afecta directamente la capacidad de las PMO para liderar iniciativas alineadas con la economía circular y la sostenibilidad a largo plazo.

No obstante, también se presentan oportunidades importantes. La adopción de metodologías ágiles puede facilitar la integración de criterios ESG en la toma de decisiones, permitiendo una mayor adaptabilidad a entornos dinámicos. Organizaciones que han implementado marcos ágiles han demostrado una mejora en la colaboración transversal, superando la resistencia al cambio y logrando una transición más fluida hacia una gestión sostenible. Asimismo, la creciente disponibilidad de herramientas digitales para el monitoreo de la sostenibilidad en proyectos representa una ventaja clave para superar la falta de indicadores específicos. Sin embargo, aún existe una brecha en la definición y estandarización de KPIs de sostenibilidad dentro de las PMO. Ejemplos de indicadores clave incluyen: la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en proyectos de infraestructura, el porcentaje de materiales reciclados utilizados en la construcción, la eficiencia en el uso del agua y energía, el nivel de empleo local generado, y el impacto en el bienestar de las comunidades afectadas.

En este contexto, el Triple Bottom Line (TBL) se reconoce como un marco clave en la evolución de las PMO hacia la sostenibilidad. Su aplicación dentro de las PMO implica la integración de los aspectos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones y evaluación de proyectos. En la práctica, esto se traduce en la implementación de criterios de sostenibilidad en la selección de proveedores, la adopción de prácticas de economía circular en la gestión de recursos y la alineación de los objetivos de cada proyecto con políticas

corporativas de responsabilidad social. Además, el uso de paneles de control en tiempo real que integran métricas ESG permite a las PMO medir y visualizar el impacto de cada proyecto, facilitando un enfoque integral que garantiza beneficios tanto financieros como ambientales y sociales.

Finalmente, la investigación resalta la necesidad de fortalecer la colaboración entre la academia y la industria para generar estudios de caso que evidencien el impacto de una PMO bien estructurada en la sostenibilidad empresarial. Se recomienda que las organizaciones refuerzen la capacitación en sostenibilidad para sus equipos de PMO y adopten herramientas digitales para la medición del impacto ESG. Además, futuras investigaciones podrían centrarse en la creación de marcos metodológicos específicos para cada industria, abordando las particularidades de sectores como la manufactura, la construcción, la energía renovable y la industria tecnológica. Desarrollar enfoques sectorizados permitiría facilitar la implementación efectiva de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, asegurando que las PMO evolucionen hacia modelos más responsables y estratégicamente alineados con los desafíos globales de sostenibilidad.

### **Discusión: El Rol de una PMO en la Transición hacia la Economía Circular**

La transición hacia la economía circular requiere de una gestión estratégica que integre principios de sostenibilidad en la planificación, ejecución y cierre de proyectos. En este contexto, una PMO bien estructurada puede desempeñar un papel clave en la facilitación de este cambio dentro de distintos sectores. Mediante la estandarización de procesos, la alineación de iniciativas con principios de sostenibilidad y la adopción de herramientas digitales avanzadas para la medición de impacto, una PMO puede garantizar que los proyectos empresariales se ejecuten bajo un enfoque circular, optimizando el uso de recursos, minimizando residuos y promoviendo la regeneración de materiales.

Los resultados de esta investigación respaldan la idea de que una PMO bien estructurada facilita la transición hacia modelos circulares al integrar la sostenibilidad como eje principal. Los hallazgos sugieren que las PMO que adoptan prácticas y herramientas digitales avanzadas no solo mejoran la eficiencia de los recursos, sino que también contribuyen significativamente a la reducción de residuos y a la regeneración de materiales, alineándose con las teorías de gestión sostenible y la economía circular.

Para lograr una integración efectiva de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, es fundamental que la PMO adopte metodologías estructuradas como el Green Project Management (GPM). Este enfoque permite evaluar y mitigar el impacto ambiental y social de cada proyecto a lo largo de su ciclo de vida, asegurando que se cumplan los principios de sostenibilidad sin comprometer la viabilidad económica. La implementación de GPM puede realizarse de manera gradual o adaptativa, dependiendo del nivel de madurez de cada organización en la gestión de proyectos sostenibles, facilitando así su adopción progresiva.

Los hallazgos de esta investigación revelan que la adopción de GPM en las PMO de alto desempeño mejora la alineación entre los objetivos estratégicos organizacionales y las metas de sostenibilidad. Este enfoque no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también mejora la resiliencia organizacional, un principio clave dentro de las teorías de Triple Bottom Line (TBL) y gestión sostenible.

Desde la fase de inicio, la PMO debe establecer objetivos sostenibles alineados con las políticas organizacionales y realizar un análisis de viabilidad para evaluar posibles impactos ambientales y sociales desde la concepción del proyecto. En la fase de planificación, se elabora un plan de sostenibilidad que detalla estrategias para minimizar la huella ecológica, incluyendo la selección de proveedores responsables, el uso de materiales reciclados y la optimización del consumo de recursos. Para asegurar el cumplimiento de estos compromisos, la PMO debe establecer KPIs de sostenibilidad, los cuales pueden incluir indicadores como la reducción de desperdicios (medida en toneladas de residuos evitados), la reutilización de materiales (porcentaje de materiales reciclados en el proyecto), la eficiencia energética (reducción del consumo de energía en kWh) y la disminución de emisiones de carbono (medidas en toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas).

Los resultados de la investigación revelan que aproximadamente el 30-40% de las PMO enfrentan dificultades debido a la falta de métricas estandarizadas, lo que limita la evaluación precisa del impacto sostenible; el 35-45% de las organizaciones muestran resistencia al cambio, lo que obstaculiza la adopción de metodologías sostenibles; más del 60% carecen de marcos regulatorios actualizados, dificultando la integración de criterios ESG; y un 20-30% aún no ha implementado herramientas digitales adecuadas para monitorear la sostenibilidad en tiempo real. Además, más del 50% de las PMO no cuentan con capacitación especializada en sostenibilidad, lo que destaca la necesidad urgente de invertir en formación continua y en la actualización de normativas y herramientas tecnológicas para avanzar de manera efectiva hacia la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

Los resultados confirman que las PMO que implementan KPIs de sostenibilidad logran una mayor trazabilidad en sus proyectos, lo que facilita la toma de decisiones informadas. Además, estas prácticas están alineadas con la necesidad de establecer métricas claras y cuantificables, un aspecto destacado en la literatura sobre la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

Durante la ejecución del proyecto, la PMO desempeña un rol clave en la implementación de prácticas sostenibles, asegurando que se apliquen procesos y tecnologías que minimicen el impacto ambiental. Paralelamente, es crucial fomentar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad mediante la capacitación del equipo en metodologías ecológicas y buenas prácticas. En la fase de monitoreo y control, se deben realizar seguimientos constantes a los indicadores de sostenibilidad y establecer mecanismos de ajuste que permitan corregir desviaciones y mejorar continuamente el desempeño ambiental del proyecto. Para ello, la integración de herramientas digitales como software de análisis de

ciclo de vida (LCA), plataformas de monitoreo de impacto ESG y sistemas de informes automatizados permite optimizar la recopilación y gestión de datos, mejorando la toma de decisiones en tiempo real.

La investigación subraya que las herramientas digitales, como el análisis de ciclo de vida (LCA) y las plataformas de monitoreo ESG, son cruciales para una gestión sostenible eficaz. Estas herramientas permiten una supervisión en tiempo real, facilitando ajustes rápidos y aumentando la precisión de los informes de sostenibilidad.

Finalmente, en la fase de cierre, la PMO debe generar un informe de sostenibilidad que documente los logros alcanzados y las áreas de mejora, proporcionando información clave para la toma de decisiones en futuros proyectos. Además, se recomienda la sistematización de lecciones aprendidas para perfeccionar la integración de estrategias sostenibles en la gestión de proyectos.

La documentación de los logros de sostenibilidad y las lecciones aprendidas es fundamental para la mejora continua. La investigación confirma que las PMO que implementan procesos de retroalimentación continua logran mejorar la adopción de estrategias sostenibles en futuros proyectos.

Para consolidar la efectividad de una PMO en la implementación de la economía circular, es indispensable realizar estudios de caso que analicen tanto las oportunidades como los riesgos asociados a proyectos con enfoque circular. Estos análisis permitirán identificar barreras y oportunidades de mejora en diferentes industrias, proporcionando una visión integral sobre los factores que influyen en el éxito de la transición hacia modelos de negocio circulares. Estudios en sectores como la construcción, la manufactura y la tecnología han demostrado que las organizaciones con PMO bien estructuradas pueden reducir costos operativos, aumentar la eficiencia de recursos y mejorar su reputación corporativa mediante la integración de estrategias circulares en sus proyectos.

Los estudios de caso han demostrado ser fundamentales para comprender las barreras y las oportunidades que las PMO encuentran al adoptar prácticas circulares. Los resultados destacan que la eficiencia en la gestión de recursos y la mejora de la reputación corporativa son dos de los beneficios tangibles que las PMO pueden lograr mediante la integración de la economía circular. En conclusión, una PMO alineada con principios de economía circular puede convertirse en un motor de cambio para la sostenibilidad empresarial. A través de la planificación estratégica, el monitoreo de impacto y la adopción de metodologías innovadoras, las PMO pueden transformar la manera en que las organizaciones gestionan sus proyectos, facilitando así la transición hacia modelos de negocio más responsables y resilientes. Además, la documentación y análisis de estos procesos mediante estudios de caso contribuirá a identificar patrones replicables en distintos sectores, impulsando una adopción más amplia de la economía circular a nivel empresarial.

La investigación confirma que la adopción de una PMO estructurada y alineada con principios de sostenibilidad genera un impacto positivo significativo en la gestión de proyectos. Los hallazgos refuerzan la idea de que la implementación de marcos como GPM y Sustainable PMO proporciona a las PMO las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos de la economía circular y facilitar su adopción en distintas industrias.

La interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación dentro del marco teórico confirma la creciente importancia de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) como catalizadores de la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Los hallazgos demuestran que las PMO bien estructuradas pueden facilitar la integración de estrategias de economía circular y sostenibilidad dentro de las organizaciones, en línea con las teorías de gestión sostenible y los modelos de triple impacto (Triple Bottom Line - TBL), que enfatizan la necesidad de equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales.

La alineación estratégica identificada en las PMO de alto desempeño refuerza la teoría del valor estratégico de la gestión de proyectos, donde la toma de decisiones basada en indicadores clave de sostenibilidad no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la resiliencia organizacional y al cumplimiento de estándares de responsabilidad social corporativa. Además, los desafíos encontrados en la adopción de métricas de sostenibilidad y herramientas de medición están alineados con las limitaciones teóricas previamente documentadas en la literatura sobre la implementación de estándares ESG (Environmental, Social, and Governance).

Estos resultados sugieren que la evolución de las PMO hacia modelos más sostenibles requiere una actualización de los marcos normativos y una mayor estandarización en la medición del impacto sostenible, elementos que han sido abordados en modelos emergentes como Green Project Management (GPM) y el Sustainable PMO de PMOGI (PMO Global Institute). En este sentido, la intersección entre teoría y práctica confirma que, si bien las PMO han avanzado significativamente en su papel dentro de la sostenibilidad empresarial, aún existen áreas de oportunidad para fortalecer su impacto mediante la implementación de marcos de gestión adaptativos y metodologías más holísticas que integran la sostenibilidad como eje central en la planificación y ejecución de proyectos.

### **Propuesta para la Integración de la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos**

Para fortalecer la integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos, se propone la adopción de marcos especializados como Green Project Management (GPM) y el Sustainable PMO de PMOGI (PMO Global Institute). Estos marcos no solo facilitan la alineación con los objetivos estratégicos de sostenibilidad empresarial, sino que también proporcionan metodologías adaptables según la madurez y necesidades de cada organización.

La implementación de estos marcos permitirá a las PMO establecer estándares y métricas de sostenibilidad, facilitar la toma de decisiones basada en datos y garantizar una gestión de proyectos alineada con la sostenibilidad. Además, estas herramientas ofrecen un método práctico y replicable para que las empresas integren la sostenibilidad en su estructura de gobernanza, promoviendo un modelo de gestión responsable y eficiente. A medida que más organizaciones adopten estos marcos, se generará un ecosistema donde las PMO puedan comparar su desempeño y compartir mejores prácticas, acelerando la transición hacia una gestión de proyectos verdaderamente sostenible.

## **Conclusiones**

Los resultados de esta investigación confirman que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) desempeñan un papel estratégico en la integración de la sostenibilidad dentro de la gestión de proyectos. A través de estrategias bien estructuradas, las PMO se han identificado como un mecanismo clave para mejorar la eficiencia operativa, reducir el impacto ambiental y alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de sostenibilidad de las organizaciones (PMI & PwC, 2023). Su participación activa en la planificación estratégica y su interacción con la alta dirección han sido fundamentales para impulsar proyectos con criterios sostenibles. Además, el desarrollo y la adopción de metodologías sustentables y herramientas digitales han facilitado la medición y el reporte de indicadores sostenibles, lo que ha permitido decisiones más informadas y alineadas con los objetivos de sostenibilidad (Miranda et al., 2022).

La investigación evidencia que, a pesar de los avances en la integración de la sostenibilidad en las PMO, aún persisten desafíos significativos. Un 30-45% de las organizaciones enfrentan dificultades debido a la falta de métricas estandarizadas y a la resistencia al cambio, lo que limita la evaluación del impacto sostenible y la adopción de metodologías adecuadas. Además, más del 60% carecen de marcos regulatorios actualizados, lo que dificulta la implementación de criterios ESG, y un 20-30% aún no ha incorporado herramientas digitales para el monitoreo en tiempo real. Asimismo, más del 50% de las PMO no cuentan con la formación necesaria en sostenibilidad, lo que resalta la urgente necesidad de invertir en actualización normativa, herramientas tecnológicas y capacitación para avanzar hacia una gestión de proyectos verdaderamente sostenible.

A pesar de estos avances, persisten desafíos estructurales y operativos que dificultan la consolidación de la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Uno de los principales obstáculos es la falta de métricas estandarizadas y herramientas específicas para evaluar el impacto sostenible de los proyectos. La ausencia de indicadores unificados dificulta la comparación de resultados entre industrias, lo que limita la capacidad de las PMO para evaluar de manera precisa la reducción de emisiones de carbono, la eficiencia en el uso de recursos y el impacto social generado. Aunque existen enfoques como Triple Bottom Line (TBL) y el P5 Standard, su aplicación no homogénea genera inconsistencias en la evaluación del valor agregado sostenible (SVA), lo que complica la medición precisa del impacto. Para

abordar esta brecha, es fundamental que las organizaciones adopten herramientas digitales de monitoreo en tiempo real, las cuales pueden mejorar significativamente la recopilación de datos y la toma de decisiones basadas en métricas de sostenibilidad.

Otro desafío importante es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, lo cual dificulta la adopción de metodologías y herramientas sostenibles. Factores como la cultura organizacional, la falta de incentivos claros y la percepción de que la sostenibilidad conlleva altos costos contribuyen a esta resistencia. En este sentido, la implementación de estrategias de gestión del cambio es clave para facilitar la transición. La capacitación continua en metodologías de gestión de proyectos sostenibles, el fortalecimiento del liderazgo transformacional y la introducción de incentivos organizacionales pueden ser medidas efectivas para fomentar una cultura empresarial orientada a la sostenibilidad. Además, la integración gradual de criterios ESG en la evaluación de proyectos permitirá que las empresas avancen en la adopción de prácticas sostenibles sin generar disruptiones operativas significativas.

Otro aspecto que requiere atención es la desactualización de estándares y normativas en sostenibilidad dentro de la gestión de proyectos. Aunque existen marcos regulatorios y certificaciones, muchas organizaciones carecen de una estructura clara para integrar estos principios en sus procesos de planificación y ejecución de proyectos. La actualización de normativas y la creación de directrices específicas para las PMO pueden contribuir a una mayor alineación entre la gestión de proyectos y los objetivos de sostenibilidad. En este sentido, es recomendable que los gobiernos y organismos reguladores promuevan incentivos para la adopción de criterios ESG en la gestión de proyectos, generando un entorno normativo que facilite la implementación de prácticas sostenibles (Moreira et al., 2024).

Para garantizar una transición efectiva hacia modelos de gestión sostenibles, es fundamental que las organizaciones inviertan en la formación de sus equipos. Programas como Sustentable PMO de PMOGI, que proporcionan un marco metodológico diseñado específicamente para la integración de criterios ESG en la gestión de proyectos, pueden ser una herramienta clave para las empresas que buscan mejorar su desempeño sostenible. La adopción de metodologías especializadas no solo facilitará la medición precisa de la sostenibilidad, sino que también ayudará a fomentar una cultura organizacional que respete y promueva los principios del desarrollo sostenible.

En términos de futuras investigaciones, es recomendable explorar la creación de indicadores estandarizados de sostenibilidad para la gestión de proyectos y evaluar el impacto de la digitalización en la optimización del desempeño sostenible de las PMO (Marín, 2024). Además, sería valioso realizar estudios comparativos entre industrias para identificar las mejores prácticas en la integración de sostenibilidad dentro de la gestión de proyectos. Sectores como la construcción, la manufactura, la energía renovable y la tecnología podrían beneficiarse de marcos metodológicos específicos que permitan una implementación más efectiva de criterios ESG. También se recomienda fomentar la

colaboración entre la academia y la industria para generar evidencia empírica sobre la integración de sostenibilidad en las PMO, mediante estudios de caso y análisis de impacto.

Desde una perspectiva práctica, la implementación de marcos estructurados que alineen la gestión de proyectos con los objetivos de sostenibilidad permitirá a las empresas mejorar su eficiencia y competitividad en el mercado. Las organizaciones que integren estrategias sostenibles de manera proactiva no solo estarán mejor preparadas para enfrentar regulaciones ambientales más estrictas, sino que también podrán generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En este contexto de transformación global, la adopción de herramientas innovadoras y la capacitación en metodologías sostenibles serán elementos clave para asegurar que las PMO evolucionen hacia modelos de gestión más resilientes y responsables.

## Referencias:

- Barrera, H. O., & Tenesaca, G. P. (2022). Ventaja competitiva mediante la implementación de una oficina de gestión de proyectos - PMO. Evidencia en Ecuador. *RELIGACION. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(34), e210982. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i34.982>
- Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y Administración*, 233, 73-83. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39515424005>
- Castro Cedeño, D. P., García Quimis, J. J., Cevallos Mieles, A. P., Mera Loor, D. J., & Murillo de la Cruz, C. E. (2024). Economía circular como estrategia para la competitividad empresarial. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 567-577. Recuperado de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- GPM Global. (2024). The role of projects and project management in the EU's corporate sustainability reporting directive and corporate sustainability due diligence directive reporting. Recuperado de <https://www.gpmglobal.org>
- GPM Global. (2024). The project management office: A driver for sustainability in projects. Recuperado de <https://www.gpmglobal.org>
- Marín Niño, C. (2024). Indicadores de sostenibilidad y su impacto financiero y social en empresas ecuatorianas: Revisión teórica. *Criteria Libre*, 9(6), 1-18. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6-1.2965>
- Miranda Pegueros, M., López Castro, E. M., & Vega Zarate, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Meneses Cerón, L. Á., Orozco Álvarez, J. E., Muñoz Zúñiga, D. F., & Pareja, A. (2022). Las prácticas ESG y su efecto en el desempeño financiero corporativo: Análisis empírico en el mercado de valores brasileño. *Dictamen Libre*, 31, 93-117. Universidad Libre. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.31.10195>
- Montoya Morales, A. J., García Londoño, M. L., & Vélez Ramírez, R. A. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: Una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914>
- Moreira Cañarte, C. Y., Alvarez Chamorro, N. N., Chicaiza Tenorio, M. R., Choez Castro, J. E., Delgado Casquete, D. S., Maza Campoverde, P. A., & Robles Lopez, G. M. (2024). El rol de la planificación estratégica en el desarrollo sostenible. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 687-692. Recuperado de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Opdenergy. (2023). Informe de sostenibilidad 2023. Recuperado de <https://www.opdenergy.com>

Patiño Patiño, S. E., Chiriboga Mendoza, M., & Muñoz Menéndez, M. B. (2022). Economía circular y efectos sostenibles: Artículo de revisión bibliográfica. *COGNIS: Revista Científica De Saberes Y Transdisciplinariedad*, 3(5), 10–18. Recuperado de <https://sicru.org.bo/index.php/cognis/article/view/14>

PMO Global Institute. (2024). Oficina de Gestión de Proyectos Sostenibles (PMO). Recuperado de <https://pmoglobalinstitute.org/sustainable-pmo-and-sustainable-pmo-framework-sustainpmo/>

Porras Barajas, N. (2017). Una mirada a la sostenibilidad en la gestión de proyectos. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 328-344. Recuperado de <https://www.daena-journal.org/>

Project Management Institute, & PwC. (2023). The evolution of PMOs: Delivering value through xMOs. *Project Management Institute*. Recuperado de <https://www.pmi.org>

Project Management Institute, & Capgemini Government Solutions. (2018). The next generation PMO. *Capgemini Government Solutions*. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/disruptive-technologies/the-next-generation-pmo>

Project Management Institute, & PwC. (2022). Madurez de la oficina de gestión de proyectos: Lecciones del nivel superior global. *Thought Leadership Series*. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630>

Sanmartín González, P. (2023). El rating ESG: Relación con la rentabilidad y análisis del mismo. *Universidad Pontificia*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/69305/3/TFGSanmartinGonzalezPablo.pdf>

Vinajera Zamora, A., Cespón Castro, R., & Marrero Delgado, F. (2023). Determinación del valor agregado sostenible de los procesos en la cadena de suministro. *Revista UIS Ingenierías*, 22(1), 35-48. <https://doi.org/10.18273/revuin.v22n1-2023004>