

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO

“BENEDICTO XVI”

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA CON MENCIÓN EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



**USO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE Y SU
RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA REGIÓN LA LIBERTAD 2025**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA CON MENCIÓN EN: DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE PROYECTOS**

AUTOR

Br. Salinas Sanchez, Eloy

<https://orcid.org/0009-0008-5113-0995>

ASESOR

Dr. Valderrama Puscan, Marlon Walter

<https://orcid.org/0000-0002-7026-7013>

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Planificación y control

TRUJILLO - PERÚ

2025

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor Director de la Escuela de Posgrado:

Yo, Dr. Marlon Walter Valderrama Puscan con DNI N°80349218, como asesor del trabajo de investigación titulado: “USO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA REGIÓN LA LIBERTAD 2025”, desarrollado por el egresado Eloy Salinas Sanchez con DNI N°73930199 del Programa de maestría en INGENIERÍA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS; considero que dicho trabajo reúne las condiciones técnicas y científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el Reglamento de Estudiantes y de Grados y Títulos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de titulación de la Escuela de Posgrado. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada escuela.



Dr. Marlon Walter Valderrama Puscan

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

EXMO. MONS. GILBERTO ALFREDO VIZCARRA MORI, S.J.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Gran Canciller

Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”

DR. MARCO ANTONIO PACHERRES TORREJÓN

Rector de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”

DRA. SILVIA VALVERDE ZAVALA

Vicerrectora Académica

DRA. GINA ZAVALA ESPEJO

Vicerrectora de Investigación

DR. LUIS ORLANDO MIRANDA DIAZ

Director de la Escuela de Posgrado

DRA. TERESA SOFÍA REATEGUI MARÍN

Secretaria General

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y la salud y por ser mi guía constante en este proceso académico, fuente de fortaleza y esperanza en cada paso de esta investigación.

A mi abuelita María Mercedes Benites Ruiz y a mi tía María Guadalupe Sanchez Benites, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles de este proceso académico, por sus palabras de aliento que siempre me impulsaron a seguir adelante y por enseñarme que los sueños se construyen con esfuerzo, dedicación y perseverancia. Gracias por ser mi inspiración y mi apoyo constante en esta etapa de mi vida.

A mis padres Segundo Salinas Mauricio y María Sanchez Benites, por su amor incondicional, sacrificio, apoyo mutuo y pilares fundamentales en mi formación personal y profesional.

A mis hermanos, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles de este proceso académico, por sus palabras de aliento y por enseñarme que los sueños se construyen con esfuerzo, optimismo, perseverancia y a no rendirme fácilmente.

A mis docentes y asesor de tesis, por su guía y sabios consejos que enriquecieron esta investigación desde un principio hasta el final.

A mis amigos y familiares, por su paciencia, optimismo, comprensión y motivación en los momentos difíciles de este proceso académico.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera contribuyeron en la realización de esta tesis de maestría y en la construcción de mi formación académica como persona y profesional.

Eloy Salinas Sánchez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por haberme dado la oportunidad de seguir adelante en esta investigación de esta tesis de maestría.

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas de este proceso que hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, a mi familia especialmente a mis padres, a mi abuelita y a mi tía, por su confianza, apoyo incondicional y motivación constante en este proceso de investigación. Su perseverancia y ejemplo de esfuerzo han sido una gran inspiración en mi proceso académico.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a nuestro mentor Marlon Walter Valderrama Puscan, por su valiosa orientación, dedicación y paciencia a lo largo del desarrollo de esta tesis de maestría. Su experiencia, compromiso académico y constante disposición para brindar apoyo fueron fundamentales para enriquecer este trabajo y fortalecer mi formación como investigador.

A mis docentes y asesores por su orientación, sabios consejos y paciencia durante todo el proceso de investigación de tesis. Su conocimiento y dedicación enriquecieron significativamente este trabajo.

A mis amigos y compañeros, por su apoyo emocional y por compartir conmigo momentos significativos durante esta etapa de la maestría.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de alguna manera contribuyeron directa o indirectamente a la culminación de esta investigación.

El autor

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Eloy Salinas Sanchez con **DNI N.º73930199**, egresado del **Programa de maestría en INGENIERÍA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS** de la **Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”**, doy fe de que he seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos establecidos por la **Escuela de Posgrado** para la elaboración y sustentación del informe de tesis titulado: **“USO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA REGIÓN LA LIBERTAD 2025”**, el cual consta de un total de **80 páginas**, incluyendo tablas y figuras, y **24 páginas de anexos**.

Dejo constancia de la **originalidad y autenticidad** de la mencionada investigación y declaro, bajo juramento y en cumplimiento de los principios éticos, que el contenido del documento es **de mi exclusiva autoría** en cuanto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizo que los fundamentos teóricos están debidamente sustentados en fuentes bibliográficas, asumiendo la responsabilidad de cualquier omisión involuntaria en la citación de autores.

En este sentido, declaro/declaramos que el uso de herramientas de inteligencia artificial en el presente trabajo se ha limitado exclusivamente a la mejora de la redacción y corrección de errores gramaticales y sintácticos, sin que ello haya influido en la generación del contenido, análisis o interpretación de los resultados de la investigación. Del mismo modo, reconozco que cualquier vulneración a los derechos de autor derivada del presente trabajo será de mi exclusiva responsabilidad, asumiendo las consecuencias académicas y legales que pudieran derivarse conforme a la normativa vigente.

El autor



Br. Eloy Salinas Sanchez

DNI Nº73930199

ÍNDICE

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	2
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	6
ÍNDICE.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
I. INTRODUCCIÓN	11
II. METODOLOGÍA	26
2.1. Enfoque, tipo	26
2.2. Diseño de investigación.....	26
2.3. Población y muestra.....	26
2.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos.....	27
2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información	29
2.6. Aspectos éticos en investigación	30
III. RESULTADOS.....	32
IV. DISCUSIÓN	42
V. CONCLUSIONES	47
VI. RECOMENDACIONES	49
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Expertos	29
Tabla 2 Confiabilidad del Instrumento	29
Tabla 3 Nivel de Uso Project Management Office en proyectos en la empresa (PMO)	32
Tabla 4 Dimensiones de la variable uso de PMO	32
Tabla 5 Nivel de Gestión de Proyecto en la Empresa.....	33
Tabla 6 Dimensión de la variable Gestión Proyecto en la empresa.....	33
Tabla 7 Tabla cruzada del Uso de una Project Management Office (PMO) y Gestión de Proyecto	34
Tabla 8 Tabla Cruzada del Uso de la PMO en la fase de inicio y Gestión de Proyecto .	34
Tabla 9 Tabla Cruzada entre Uso de la PMO en la fase de planificación y Gestión de Proyecto	35
Tabla 10 Tabla Cruzada entre Uso de la PMO en la fase de ejecución y Gestión de Proyecto	35
Tabla 11 Tabla Cruzada entre uso de la PMO en la fase de seguimiento y control y la gestión de proyectos	36
Tabla 12 Tabla Cruzada entre uso de la PMO en la fase de cierre y Gestión de Proyecto	36
Tabla 13 Prueba de Normalidad	37
Tabla 14 Relación entre el uso de una Project Management Office (PMO) y La gestión de proyectos.....	37
Tabla 15 Relación entre el uso de la PMO en la fase de inicio y la gestión de proyectos	38
Tabla 16 La relación entre el uso de la PMO en la fase de planificación y la gestión de proyectos.....	38
Tabla 17 Relación entre el uso de la PMO en la fase de ejecución y la gestión de proyectos	39
Tabla 18 Relación entre el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control y la gestión de proyectos.....	40
Tabla 19 La relación entre el uso de la PMO en la fase de cierre y control y la gestión de proyectos.....	40

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el uso de una Project Management Office (PMO) y la gestión de proyectos en una empresa constructora de Trujillo en 2025. El estudio fue de tipo básico, nivel correlacional, con diseño no experimental y transversal, utilizando un enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 50 miembros de la PMO, trabajándose con censo total. Se aplicaron dos cuestionarios validados por juicio de expertos y con alta confiabilidad ($\alpha=0,875$ para uso de PMO y $\alpha=0,856$ para gestión de proyectos), evaluando cinco dimensiones de cada variable en escala Likert. El análisis, realizado con SPSS v29 y pruebas no paramétricas de Spearman, evidenció que el 84% percibe un uso alto de la PMO y el 78% califica la gestión de proyectos como alta. Se halló una correlación positiva moderada y significativa entre ambas variables ($\rho=0,690$; $p=0,000$), destacando las fases de planificación ($\rho=0,620$) e inicio ($\rho=0,472$) como las de mayor impacto, mientras que ejecución mostró la correlación más baja ($\rho=0,383$). Se concluye que la implementación sólida de la PMO contribuye significativamente a mejorar la gestión de proyectos, optimizando planificación, control y cumplimiento de objetivos; no obstante, se identifican oportunidades de mejora en ejecución y seguimiento para maximizar su efectividad en todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

Palabras clave: Gestión, Planificación, Proyecto, Evaluación, Desarrollo

ABSTRACT

The research aimed to determine the relationship between the use of a Project Management Office (PMO) and project management in a construction company in Trujillo in 2025. This was a basic, correlational-level study with a non-experimental, cross-sectional design and a quantitative approach. The population consisted of 50 PMO members, working with a full census. Two questionnaires, validated by expert judgment and showing high reliability ($\alpha=0.875$ for PMO use and $\alpha=0.856$ for project management), were applied to assess five dimensions of each variable using a Likert scale. Analysis with SPSS v29 and non-parametric Spearman tests showed that 84% perceive a high use of the PMO and 78% rate project management as high. A significant moderate positive correlation was found between both variables ($\rho=0.690$; $p=0.000$), with planning ($\rho=0.620$) and initiation ($\rho=0.472$) phases showing the greatest impact, while execution had the lowest correlation ($\rho=0.383$). It is concluded that the solid implementation of the PMO significantly contributes to improving project management by optimizing planning, control, and goal achievement. However, improvement opportunities are identified in execution and monitoring to maximize effectiveness across all phases of the project life cycle.

Keywords: Management, Planning, Project, Evaluation, Development.

I. INTRODUCCIÓN

En el entorno global actual, la ejecución eficiente de proyectos es crítica para el desarrollo económico y la competitividad en la globalización contemporánea. La alineación a través de la estandarización de prácticas mediante una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) fomenta el éxito estratégico y es fundamental para lograr factores críticos de éxito (Project Management Institute ([PMI], 2021). En la construcción, la buena gobernanza es clave porque manejamos montones de riesgos, competencia y todo tipo de complejidad, y tenemos que hacer que cada recurso y cada pico valga la pena (Vivas, 2023). El ODS 9 también menciona la resiliencia y la innovación, que son pilares de la gestión de proyectos, muy útil para mantener el timón firme (Maldonado y Peña, 2024). En la Región La Libertad, la inversión en infraestructura ha subido un 15%, lo que debería ser buenísimo, pero como no tenemos un acuerdo en las metodologías, los sobrecostos acaban siendo monstruosos y terminamos ahogándonos en números que no planificamos.

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por su sigla en inglés) es un espacio donde se juntan, regulan y unifican todas las reglas y pasos que un proyecto debe seguir, y se adaptan a cada caso (Arrieta et al, 2024). Cuando se mira el efecto en los resultados, queda claro que las empresas que tienen una PMO madura logran que el 33% más de sus proyectos lleguen a las metas que se habían propuesto al principio. El motivo que a uno le da sentido a esta cifra es que la PMO propone un mismo método para todos, los recursos se ven como uno solo a compartir entre los proyectos, se decide entre más personas el rumbo que cada uno debe seguir y, en resumen, se construye un aire en el que el lógico exitoso no es una sorpresa, sino que es un objetivo alcanzable (Lozano, 2020). A esta lógica se le añade que un análisis comprobó que las PMOs que tienen poder de dirección contienen a rajatabla las desviaciones de costos y de cronogramas cuando el proyecto se vuelve muy complicado. Estas pistas le han dejado a uno la inquietud de seguir el mismo sendero para los proyectos de construcción, donde poner reglas claras se siente como un reto enorme, pero donde no impartirlas se siente como un invitado no deseado que llega cada tarde.

La ausencia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la gestión de proyectos, especialmente en el ámbito de la construcción, enfrenta desafíos inherentes tales como alta incertidumbre y complejidad. Sin una gobernanza centralizada, se incurre en un esquema descentralizado donde la mayoría de los proyectos se ejecutan con un

enfoque independiente. Esto aumenta significativamente el riesgo de fracaso, esfuerzo redundante y deficiente gestión del conocimiento (Arrieta et al., 2024). En América Latina, solo un 45% de las empresas constructoras utilizan formalmente sistemas metodológicos de gestión; esto está correlacionado con la emergencia recurrente de sobrecostos y retrasos (Ortega y Tovar, 2022). Globalmente se estima que el 11% del gasto en proyectos es ineficiente. Esta cifra busca ser mitigada a través de la estandarización del modelo administrativo adoptado en las organizaciones (PMI, 2021). También, uno de los mayores obstáculos dentro del sector radica en la falta de voluntad hacia la burocratización controlada. Esto promueve dirigir los esfuerzos desde una postura siempre a responder a situaciones ya ocurridas en lugar de anticiparse a ellas. Una PMO bien diseñada tiene como solución enfrentar este reto estructural de manera sistémica e integradora (Pincay et al., 2025).

Ante lo expuesto, una empresa constructora en Trujillo enfrenta desviaciones recurrentes en los plazos y presupuestos de sus proyectos. Los equipos de trabajo operan con metodologías y herramientas dispares, lo que dificulta la comunicación, el control y el aprendizaje organizacional entre los proyectos, afectando negativamente la eficiencia y rentabilidad de la compañía. Esta falta de estandarización y coordinación genera incertidumbre en los resultados y una gestión fragmentada. Ante este contexto se plantea en la presente investigación para determinar la relación entre el uso de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y en la gestión de proyectos.

Como problema principal de la investigación se planteó: ¿De qué manera el uso de una Project Management Office (PMO) se relaciona con la gestión de proyectos en una empresa constructora en Trujillo, 2025? de ello se planteó problemas específicos: **a)** ¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de inicio se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?, **b)** ¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de planificación se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?, **c)** ¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de ejecución se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?, **d)** ¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?, **e)** ¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de cierre y control se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?.

La justificación social de este estudio de caso evidencia cómo la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una empresa de construcción puede favorecer el bienestar de la comunidad y de los interesados. La optimización de procesos y la mejora

en la calidad de construcción y normas de seguridad reducen los riesgos de accidentes laborales mientras aseguran el cumplimiento de plazos, beneficiando así la satisfacción de clientes y usuarios, así como el desarrollo urbano sostenible. Además, la promoción de procedimientos estandarizados y prácticas menos ambiguas fortalece la confianza pública en las instituciones de construcción, contribuyendo a crear empleos formales y estables en esta industria.

Desde un enfoque práctico, El estudio permite la identificación de las herramientas y procesos específicos que una PMO contribuye a la gestión de proyectos de construcción, como cronogramas más realistas, control de costos y gestión proactiva de riesgos. Al establecer una evaluación entre el uso de la PMO y el rendimiento de los proyectos, la empresa tendrá información práctica sobre cómo optimizar la utilización de recursos, minimizar las variaciones y mejorar la rentabilidad de sus construcciones. Esto ayudará a aprovechar los datos, mejorar la precisión en la toma de decisiones para la asignación de personal y recursos, incorporar mejores prácticas internacionales locales adaptadas a los contextos locales, y apoyar marcos orientados a proporcionar valor.

Desde una perspectiva teórica, la investigación ayuda a reforzar y expandir modelos de madurez en la gestión de proyectos como PMMM o IPMA al aplicar la realidad operativa de la construcción a sus promesas. Al examinar resultados empíricos sobre la adopción de una PMO, será posible evaluar cuán relevantes son los principios establecidos por Kerzner o PMI para la industria. Este estudio amplía la literatura latinoamericana al proporcionar evidencia sobre la practicidad de marcos teóricos globales dentro de empresas regionales, confirmando así su relevancia o indicando áreas de calibración y modernización.

Metodológicamente, se basa metodológicamente en un enfoque cuantitativo utilizando un cuestionario estructurado dirigido a los gerentes y participantes de la PMO, complementado con entrevistas semiestructuradas para explorar perspectivas cualitativas. Su principal instrumento será un cuestionario validado sobre los criterios de éxito del proyecto y las prácticas de la PMO, lo cual es factible debido a la población objetivo interna dentro de la empresa constructora, y hay apoyo institucional para la recolección de datos. El análisis estadístico se realizará utilizando SPSS, demostrando viabilidad en tiempo, recursos y experiencia técnica del equipo de investigación.

A partir de la problemática y la justificación del estudio, se formuló el siguiente **objetivo general:** Determinar la relación entre el uso de una Project Management Office (PMO) y La gestión de proyectos en una empresa constructora de Trujillo, 2025. A partir

de ello se plantearon **objetivos Específicos**: Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de inicio y la gestión de proyectos en la empresa constructora. b) Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de planificación y la gestión de proyectos en la empresa constructora. c) Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de ejecución y la gestión de proyectos en la empresa constructora. d) Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control y la gestión de proyectos en la empresa constructora. y e) Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de cierre y control y la gestión de proyectos en la empresa constructora.

Se tiene los antecedentes en contexto internacionales relacionados al estudio como a Sandhu et al. (2024) estudiaron el papel de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la ejecución de planes estratégicos en organizaciones basadas en proyectos. Con un enfoque cuantitativo utilizando una muestra de 19 organizaciones del sector público en los EAU compuesta por 268 empleados, este estudio encontró que las funciones de la PMO, como la gestión estratégica, el monitoreo del rendimiento y la facilitación de la comunicación, impulsaron el éxito de los planos estratégicos. El análisis indicó una alta confiabilidad (alfa de Cronbach de .947) y un R^2 de .736, reforzando la importancia de la PMO en la ejecución de proyectos en relación con los objetivos estratégicos organizacionales.

Martínez y Colmenero (2025) Martínez y Colmenero (2025) analizaron el papel de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la integración de la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), La investigación, cualitativa y exploratoria, identificó cómo metodologías como el Green Project Management (GPM) y Sustainable PMO (PMOGI) son aplicadas en diversas industrias. Los resultados destacan que las PMO mejoran la eficiencia operativa, reducen costos y optimizan recursos, a la vez que fortalecen la reputación corporativa. Además, la adopción de tecnología y métricas de sostenibilidad facilita el monitoreo del impacto ambiental y social de los proyectos. El estudio concluye que las PMO son claves para transformar las organizaciones hacia modelos sostenibles, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mejorando la competitividad empresarial a largo plazo.

Taipe et al. (2024) evalúan la viabilidad de establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe (GADIPMC) mediante un diseño descriptivo, con un enfoque mixto y una naturaleza no experimental. Se administró un cuestionario, adaptado de la escala de madurez de Kerzner, a 13 departamentos responsables de la ejecución de

proyectos. El proceso cuantitativo y cualitativo reveló una madurez decreciente en las disciplinas de la gestión de proyectos. Se propone una OGP cuya misión es estandarizar procedimientos, mejorar las capacidades de los recursos humanos y sistematizar la retroalimentación de los procesos. Sin embargo, los hallazgos evidencian una resistencia estructural al cambio, así como la ausencia de un fuerte apoyo de los niveles jerárquicos superiores. Por lo tanto, el establecimiento de esta unidad es inevitable para promover una administración pública más eficiente y eficaz a nivel local.

Los autores Carden y Brace (2022) estudian cómo los proyectos se convierten en herramientas clave para mover recursos humanos y materiales de manera inteligente dentro de una empresa internacional de TI, usando una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como aliada. Se basa en un caso real y sigue el modelo OPM3, que se mueve en tres etapas: recoger, evaluar y mejorar el saber organizacional. Los hallazgos revelan que la PMO logró que el manejo de proyectos habituales en cada rincón de la firma, con un notable 93% de observancia de las reglas. Sin embargo, el 42% de los grupos que contestaron la encuesta todavía no ve el proyecto como un aliado. Las barreras más duras fueron el rechazo al cambio y el débil apoyo visible de la alta dirección. A manera de cierre, la experiencia deja claro que, si se gestiona con el esmero debido, una PMO alinea la estrategia con la acción, lleva a que los proyectos se terminen más rápido y, además, deja huella positiva en personas y en resultados de la firma.

Según Pirotti et al. (2022) investigaron la influencia de los estándares de gestión de proyectos (PMS) sobre el éxito de proyectos (PS) y el papel mediador de la oficina de gestión de proyectos (PMO) en organizaciones de construcción en Irán. Utilizaron un enfoque cuantitativo con una encuesta dirigida a 650 gerentes y miembros de PMO en empresas de construcción de grado 1. Los resultados mostraron que los estándares de gestión como costo, calidad, riesgo y comunicaciones influyen positivamente en el éxito de los proyectos, con un coeficiente de regresión de 0.319 para el impacto de la PMO. Las variables comunicación ($\beta=0.32$), integración ($\beta=0.292$) y riesgo ($\beta=0.24$) fueron las más influyentes, mientras que áreas como recursos humanos, tiempo y stakeholders no tuvieron resultados significativos. La conclusión destaca que los estándares de gestión deben adaptarse a cada contexto, y que la PMO juega un papel clave en el éxito del proyecto.

En contexto nacional se tiene antecedentes como de Chávez (2023) en su investigación buscó determinar la relación entre el Project Management Office (PMO) y la dirección de proyectos en las empresas constructoras de San Martín en 2023. Se utilizó

un diseño no experimental, transversal y correlacional, con una muestra de 30 empresas del sector. La técnica empleada fue la encuesta, con cuestionarios validados por expertos, y la confiabilidad se verificó con un Alfa de Cronbach de 0.976. Los resultados mostraron una alta correlación entre PMO y dirección de proyectos ($Rho = 0.900$, $p\text{-valor} = 0.000$), confirmando que el PMO mejora significativamente la dirección de proyectos. Además, la eficiencia de los procesos también mostró una fuerte relación con la dirección de proyectos ($Rho = 0.795$, $p\text{-valor} = 0.000$), lo que resalta la importancia de implementar un PMO en las empresas constructoras.

Mientras Parravidino (2025) en su investigación busco demostrar cómo el uso eficiente de las buenas prácticas del PMI mejora la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en Perú, entre 2009 y 2018. La metodología fue cuantitativa, no experimental y correlacional, con una muestra de 207 proyectos. Se emplearon encuestas y análisis documental como técnicas e instrumentos de recolección. Los resultados mostraron correlaciones significativas entre las prácticas del PMI y la ejecución de proyectos, destacando una correlación de 0.798. Además, se encontraron mejoras en los costos y cronogramas, con un aumento en la satisfacción de los beneficiarios. La conclusión fue que la aplicación de estas prácticas incrementa la eficiencia de los proyectos en estas instituciones.

Por su parte Jordán (2024) se propuso diseñar pasos concretos para montar una PMO Ágil dentro de una firma de software limeña a fines de 2021. El trabajo se realizó bajo un enfoque cuantitativo. A partir de una muestra total de 30 miembros de Softtek Perú se aplicó un cuestionario de 53 preguntas, alineado a marcos ágiles, que fue revisado por expertos; el resultado fue un Alpha de Cronbach de 0.895. Más de cuatro quintos de los encuestados indicaron que la satisfacción del cliente es, sin discusión, el objetivo clave. Por tanto, la adopción de la PMO Ágil se considera relevante, destacando tres requisitos: entregas cortas, facultad de adaptarse rápidamente y formación continua en prácticas ágiles. También se detectaron brechas en la regularidad de las entregas y en el flujo de la comunicación interna. El trabajo recomienda una hoja de ruta que concentra recursos en esas falencias.

Según Capuñay (2024) en su investigación buscó diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una empresa del sector retail en Perú. La metodología utilizada fue mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, y se basó en entrevistas con el personal de la empresa SUMAC para evaluar su estado actual. La muestra incluyó trabajadores con experiencia en dirección de proyectos. Los resultados indicaron que la

empresa se encuentra en un nivel inicial de madurez en gestión de proyectos, logrando el cumplimiento de proyectos más por la experiencia del equipo que por procesos formales. Se propuso una PMO de control para estandarizar procesos y mejorar la gestión de proyectos. La investigación también identificó la falta de estructura organizativa, metodología y recursos en la empresa.

De acuerdo Abanto (2025) diseñó un modelo de gestión de proyectos agrícolas bajo el enfoque del PMI para mejorar la eficiencia en el Valle Jequetepeque. La investigación fue aplicada, descriptiva y de tipo no experimental, con una muestra de proyectos agrícolas. Los resultados mostraron que el modelo mejoró la planificación y ejecución, aunque el 87.5% de las organizaciones evaluadas tenían un nivel de madurez bajo en gestión de proyectos. Se proyectó un aumento en la eficiencia de costos, tiempos y riesgos. Se recomendó la implementación de indicadores clave como el $CPI \geq 0.95$ y $SPI \geq 0.95$. El modelo proporcionó una base para mejorar la competitividad del sector agrícola. La conclusión resalta la necesidad de continuar fortaleciendo la gestión de proyectos en esta área.

Ramos y Romero (2024) investigaron la implementación de la metodología Integrated Project Delivery (IPD) según la norma ISO 21500 para mejorar la gestión en la construcción del Instituto 4 de junio – Jaén. La metodología fue cuantitativa, con un diseño pre-experimental. La población incluyó proyectos en ejecución en Jaén y la muestra consistió en bloques específicos del instituto. Se utilizaron técnicas de observación y análisis documental, y los instrumentos fueron fichas y guías. Los resultados mostraron una mejora del 10% en la identificación de interferencias, 7% en el cronograma y 6% en costos. Se concluyó que IPD optimiza la gestión, mejorando la planificación y el control de recursos.

Gonzales (2022) investigó la relación entre la gestión de proyectos y la satisfacción del ciudadano en una institución pública en La Libertad. Utilizó un enfoque cuantitativo y diseño correlacional con una muestra de 30 usuarios. Los resultados indicaron una relación positiva moderada entre las variables, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.473 ($p = 0.008$). Además, encontró correlaciones significativas en dimensiones como la capacidad de respuesta ($r = 0.681$, $p < 0.05$) y el rendimiento percibido ($r = 0.288$, $p = 0.002$). A pesar de esto, el nivel general de satisfacción fue bajo, con el 100% de los usuarios evaluando su satisfacción como baja. Se concluyó que la gestión de proyectos influye directamente en la satisfacción ciudadana.

Bautista (2023) desarrolló un plan de gestión del alcance, tiempo y costos para la construcción de viviendas de emergencia con madera certificada en el sector San Carlos - Alto Laredo, Trujillo. La investigación utilizó una metodología mixta, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, y un diseño descriptivo y aplicado. La población se centró en las construcciones de viviendas de emergencia en la zona de Laredo, y la muestra fue el sector San Carlos. Los resultados mostraron que el costo directo por vivienda fue de S/. 52,385.17, con un costo total de S/. 1,815,176.39 para 25 viviendas. El cronograma proyectó una ejecución de 54 días hábiles, con una duración de 4 días hábiles por vivienda. Este proyecto demuestra ser viable, proporcionando soluciones rápidas y sostenibles para las víctimas de desastres naturales.

Finalmente, Milla (2021) en su investigación, tuvo el objetivo de mejorar el desempeño empresarial de M y P García Constructora a través de la implementación de la metodología PMI, aplicó un enfoque cuantitativo y un diseño preexperimental, utilizando como muestra un proyecto de construcción de un local comercial. Los indicadores de desempeño evaluados fueron eficiencia, eficacia y utilidad real, con los cuales se obtuvo un incremento del 19% en eficiencia, 12% en eficacia, y un aumento de S/ 6,454.08 en la utilidad real comparado con proyectos previos. Estos resultados fueron posibles gracias a la planificación, control y seguimiento detallado de los procesos del PMI, demostrando que esta metodología optimiza la ejecución y rentabilidad de los proyectos.

La Project Management Office (PMO) se apoya en dos teorías clave: la de la Contingencia Organizacional y la Institucional. Lógicamente, no existe una única forma “perfecta” de organizar cualquier empresa o proyecto. La forma en que una PMO opere será efectiva solo si se alinea con el entorno que la rodea, con la estrategia que se decide seguir y con el tipo de tecnología aplicada. Por eso, cada PMO debe modificar su estructura, sus funciones e incluso el nivel de control que ejerce para que, en el momento y lugar específico, se convierta en un mecanismo que se ajuste, que se “acomode” al contexto. Se concuerda en que las diferencias en los modelos de oficinas de proyectos no son un problema, sino la prueba de su carácter adaptable. (Lawrence y Lorsch, 1967 citados por De Antoni, 2020). La PMO también responde a exigencias sociales e institucionales. La Teoría Institucional explica que, a veces, las oficinas no se crean por su eficacia técnica, sino para parecer que cumplen con una expectativa necesaria; por el simple hecho de que una PMO “se supone” que es buena práctica en el sector. Así, el establecimiento de la oficina se convierte en una estrategia de legitimación que pasa, a

los ojos de la comunidad empresarial, de “tendencia” a “necesidad”. (Meyer y Rowan, 1977 citados por Sandhu, 2022).

La PMO, o Oficina de Gestión de Proyectos, actúa como el compás de toda organización, asegurando que cada proyecto, programa o cartera se mueva en la misma dirección. Su misión se centra en simplificar cada paso que se da, aumentar la productividad y lanzar con éxito las iniciativas que marcan el rumbo de la empresa. Al reunir bajo un mismo mando el control y el respaldo, la PMO garantiza que se apliquen las mismas reglas de juego, que los recursos se usen de la forma más inteligente y que todos los equipos puedan basarse en datos claros para tomar decisiones, incluso en entornos donde la información procesa TT. Todo esto no es solo un manual; es la manera de cultivar una cultura de gestión de proyectos madura, donde el rendimiento es el único objetivo y los resultados se miden para asegurar de que se traduzcan en éxito real para la organización. La implementación estratégica de las PMO mejora la ventaja competitiva sostenida en entornos empresariales complejos. (PMI, 2021).

Algunos autores la describen como un centro de excelencia que ofrece orientación, así como otros activos que apoyan la línea de negocio de la organización en lo que respecta a la gestión de proyectos, programas y carteras. Esta unidad organizativa está destinada a garantizar que haya una aplicación uniforme de las metodologías, herramientas y mejores prácticas prescritas en todos los proyectos emprendidos en la organización, lo que mejore significativamente las tasas de éxito de los proyectos. La PMO sirve como un repositorio de conocimiento que ayuda en la capacitación, el mentorazgo y la resolución de problemas comunes, lo que genera un mayor logro hacia los hitos definidos incluso con menos incertidumbre que las versiones anteriores de los marcos utilizados por las organizaciones. (Barrera et al., 2018).

Por último, se refiere a la PMO como Oficina de Gestión de Proyectos o, a menudo, simplemente Oficina de Gestión de Proyectos, porque captura todos los elementos esenciales a través de los cuales se pueden gestionar proyectos de manera central: supervisión directa de las actividades ejecutadas, orientación metodológica sobre los procesos involucrados y provisión de recursos. Su actividad se extiende desde el diseño de estándares y métricas hasta el entrenamiento del personal, así como la comunicación entre los equipos de trabajo. La PMO contribuye enormemente a la coordinación de los proyectos individuales con las metas estratégicas de la organización, mejorando el resultado en conjunto y garantizando que las inversiones realizadas en los proyectos de valor alineados produzcan el máximo rendimiento. (Vélez, 2024).

El ciclo de vida de un proyecto es un enfoque sistemático que acompaña la evolución de un proyecto desde su comienzo hasta su finalización. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), este ciclo se compone de cinco fases: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Dentro de cada fase se incluyen actividades y entregables específicos que contribuyen a la obtención del resultado previsto. Un beneficio adicional es que mejora la calidad y optimiza los recursos usados en el proyecto. También cabe mencionar que Turner (2014) considera importante toda la fase de planeación porque ahí es donde los equipos proyectuales definen los objetivos, plazos y recursos; lo que determinará si el proyecto es único y funciona apropiadamente o por el contrario opta por fracasar.

Las PMO son comparadas evaluadas según su rendimiento y madurez respecto a las etapas del ciclo de vida del proyecto con cuya implementación se interviene o cuyo desarrollo se supervisa. Autores (Calderón y Caro 2020). Las dimensiones clave para medir una PMO incluyen el Inicio del proyecto (definición de alcance, viabilidad), la Planificación (desarrollo de planos, estimaciones), la Ejecución (gestión de recursos, comunicación), Seguimiento y Control (monitoreo del progreso realizado frente a lo planificado, gestionando riesgos o cambios) y Cierre (busca aceptación de entregables formalizando “lecciones aprendidas”).

Inicio: Esta dimensión se relaciona con las actividades y procesos que una PMO lleva a cabo para asegurar de que los proyectos estén debidamente concebidos y autorizados antes de la ejecución. Incluye la redacción de actos constitutivos, la realización de estudios de viabilidad, la identificación de interesados, así como la definición de los objetivos y la delimitación del alcance en términos precisos. Un PMO efectivo durante esta fase garantiza que solo aquellos proyectos que están alineados estratégicamente con los objetivos organizacionales o que tienen un caso de negocio claramente definido sean aprobados. Esto permite minimizar los riesgos futuros mientras maximiza los retornos de inversión. La precisión en las fases iniciales ayuda a mejorar las posibilidades de éxito del proyecto. (PMI, 2021).

Planificación: El ámbito de la Planificación trata de las tareas de la PMO que logran que las ideas de una estrategia se vuelvan acciones concretas en un proyecto. Aquí se crean documentos que guían la ejecución en ocho áreas clave: el qué se hará, el cuándo, el cómo se gastarán los recursos, el qué se aceptará como bueno, el cómo se conseguirán las personas necesarias, el cómo se comunicarán los avances, el qué se prevé como peligro, el qué se comprará y el cómo se ayudará a las partes interesadas. Una PMO que

cuenta con capacidad y experiencia en estas áreas logra que cada plano sea completo, pero a la vez realista, dentro de las metas de la organización y despega de estas tareas un conjunto de herramientas y maneras de hacer que evitan que el equipo de proyecto improvise. Esto regresa la incertidumbre a su justo ángulo y prepara el terreno para que la ejecución sea continua hasta el final y auditada.

Ejecución: Este aspecto es clave ya que busca que la PMO supervise y guíe el trabajo que está ocurriendo en el terreno, comparándolo constantemente con la secuencia que se definió en el plan del proyecto. Aquí se observa cuán bien se gestiona el equipo, cómo se distribuyen las tareas, qué tan rigurosos son los controles de calidad de las entregas, cuánto se aprovechan los recursos y cómo se están llevando a cabo las actividades que se programaron. Una PMO que cumple bien su rol en la etapa de ejecución se encarga de que los proyectos sigan su curso, incluso ante los obstáculos que puedan surgir, respalda a los responsables en la toma de decisiones y cosecha información decisiva, además de garantizar que la comunicación fluya de forma clara entre los distintos equipos y los grupos de interés.

Seguimiento y Control: Esta dimensión se centra en los procesos que una PMO utiliza para rastrear el progreso del proyecto, reconocer las diferencias entre el rendimiento real y el plan, y tomar las acciones correctivas necesarias. Incluye el monitoreo de KPIs, gestión del cambio, evaluación de riesgos, control de costos y cronograma, y reporte de estado. Una PMO robusta de supervisión y control ayuda a asegurar que los proyectos estén en camino al permitir intervenciones oportunas para mitigar problemas de modo que se logren los objetivos dentro de las limitaciones establecidas. (PMI, 2021).

Cierre: La dimensión de Cierre de la PMO se refiere a los procesos de finalización formal de un proyecto, programa o cartera. Esto abarca la entrega final del producto, servicio o resultado, que incluye la liberación de recursos; auditorías de proyectos; captura de lecciones aprendidas; y el cierre formal de contratos. Una PMO que es eficiente en esta fase asegura que todos los cierres administrativos y contractuales se realicen correctamente, mientras se garantiza que el conocimiento adquirido se captura y se utiliza de manera proactiva para mejorar futuros proyectos, consolidando el ciclo de vida. (Murillo y Ortega, 2020).

Con respecto a la variable Gestión de Proyectos, esta se apoya principalmente en la Teoría de Sistemas, la cual considera un proyecto como un sistema complejo de elementos interdependientes (alcance, cronograma, costo, calidad, recursos...) que no

solo interactúa con su entorno sino que también está inmerso en él. Esta visión ayuda a comprender cómo una modificación en una parte del proyecto podrá concebirse y "permeabilizarse" en otras partes propiciando así un enfoque integrador durante la planeación y control. El éxito de un gestor de proyectos radica en dominar las relaciones e interfaces entre los distintos elementos del proyecto para abordar su coordinación asegurando la integración y cumplimiento de todos los objetivos establecidos; los macros y los micros. (Bertalanffy, 1968). Además, resulta pertinente considerar aquí la Teoría de Recursos y Capacidades ya que plantea que el éxito gestionado depende de tener y saber utilizar recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar o sustituir como capital expertos conocedores fidedignos, metodologías robustas y equipos cualificados. La habilidad competitiva acerca a ciertos niveles superiores en gestión integral por parte de una empresa se traduce en ventaja competitiva sostenible (Lee 2021).

La Gestión de Proyectos consiste en aplicar conocimientos, destrezas, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos. Este proceso organizado incluye la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de los proyectos. Su objetivo principal es garantizar que se entreguen cumpliendo los plazos establecidos, dentro del presupuesto proyectado y con la calidad esperada brindando los objetivos preestablecidos. Esta disciplina resulta fundamental en todo sector ya que permite transformar ideas en realidades cumpliendo las metas estratégicas de manera eficiente y efectiva optimizando recursos y minimizando riesgos (PMI, 2021).

Según Canossa (2022), dirigir un proyecto es un arte y una ciencia que consiste en guiar, estructurar y dirigir recursos hacia metas concretas. Hay un engranaje de procesos que mantiene todo en sintonía: qué se hará (alcance), cuándo se hará (tiempo), cuánto costará (costo) y qué nivel de calidad se exige. Este ámbito no se limita a los números y los planos; conocimientos incluyen de personas, como saber comunicarse y manejar intereses, que se usan para colaborar y resolver disputas de manera efectiva. A través de estas capacidades ha conseguido que empresas en continuo cambio y alta competencia alcancen resultados positivos.

La gestión de proyectos se entiende, según lo explica Montero y otros en 2020, como una forma organizada de poner en marcha cualquier tarea en que se mueven grupos de recursos gente, dinero, materiales para que un, bajo ciertas reglas de medida que no se mueven, alcance su meta regional de alcance, tiempo, dinero y calidad. Á, si se mira, el método se trata de un plan que descompone lo complejo en porciones ordenadas que

sugiere el modo en que se resuelve lo que podría parecer un rompecabezas. B, al hacerlo, la estabilidad y el orden crecen porque hay señales que revisar, pasos a seguir, riesgos a comprobar y datos que nutren cada decisión. Str no olvidar que una gestión de su tipo bien hecha dirige la innovación, forja mejoras que enfrentan la competencia y, lo más importante, produce lo que se propuso proponer: resultados que se vinculan a una estrategia y que, al final, aparecen como logros reales.

Un PMO ayuda a las organizaciones a enfocarse en beneficios como el atacado de la estandarización de procesos, mejora en la alineación con la estrategia organizacional y su aprovisionamiento. De acuerdo con Müller y Turner (2017), una PMO permite ejecutar mejoras impulsos de acción sistemas portafolio considerados al incremento en la línea operativa de negocio y consistencia al ejecutar proyectos. También hay que señalar que las PMO propician decisiones estratégicas razonadas planificadas por la misma dirección permitiendo que se observen las mejores prácticas (PMI 2021) para implementar y esperar resultados alineados a las expectativas planteadas. El enfoque unificado sobre los distintos proyectos facilita el control sobre la ejecución lo cual incrementa notablemente el uso óptimo de los recursos disponibles, así como alcanzar más deliberadamente las metas estratégicas de la institución.

Desventajas de implementar PMO. Aunque los beneficios de tener una PMO son claros, tiene algunos desafíos. La falta de aceptación del cambio es una desventaja importante porque los equipos de trabajo pueden ver el PMO como una carga burocrática más. En Cian (2024), encontramos que una PMO puede imponer una estructura de control inflexible que limita severamente la flexibilidad en los proyectos. Además, González-Valdiviezo (2024) describe cómo el insuficiente patrocinio de la alta dirección conduce a un compromiso insuficiente hacia el PMO, lo que socava su efectividad en la gestión de proyectos y de alineación estratégica.

Los modelos de PMO difieren según las necesidades de la organización y la complejidad de los proyectos. Las PMO se pueden clasificar en tres tipos: de apoyo, tácticas y estratégicas (Izertis 2021). Mientras que el modelo de apoyo emite herramientas y proporciona consultoría, el táctico supervisa la ejecución del proyecto para garantizar el cumplimiento de plazos y presupuestos, mientras que el modelo estratégico se integra más profundamente en los procesos de toma de decisiones para asegurar la alineación del proyecto con los objetivos corporativos. Nevado y Nebreda (2021) coincidieron en que la selección del modelo está directamente relacionada con el nivel de madurez de la organización y su enfoque hacia la gestión de proyectos.

El rol de la Oficina de Gestión de Proyectos, o PMO, es impulsar que cada proyecto dentro de la organización se ejecute de la forma más eficiente posible, y eso se ha vuelto clave en la vida de cualquier empresa. Un estudio de Ambit (2021) explica que la PMO se encarga de crear y mantener procesos que se repiten en cada proyecto, de hacer un seguimiento continuo de esas actividades y de repartir de forma inteligente los recursos que se tienen. Parte de esa labor incluye preparar a los gerentes de proyecto, capacitándolos para que cada ejecución sea ágil y efectiva. Según González (2024), otro de los deberes esenciales de la PMO es asegurar que cada proyecto se ajuste a los objetivos estratégicos que la organización ya ha definido. Logrando eso, no solo se optimiza la acción diaria, sino que se mejora el retorno de cada peso invertido en los proyectos en curso.

El éxito de un proyecto se mide mirando lo bien que se comportan sus piezas más importantes, esas que muestran si de verdad se lograron los resultados que se esperaban. Según lo que cuentan los expertos (PMI, 2021; Moyano y Sandoval, 2021), esta tarea se hace revisando cómo se controlan y mejoran cuatro áreas clave: cuánto se gastó del presupuesto, si se respetaron los plazos, cómo se manejaron los recursos, y cómo se unieron los distintos departamentos de la empresa. Para que esto funcione, se usan indicadores y métricas que se centran en detalles concretos: si hubo desvíos en los costos, si se cumplieron los hitos del calendario, cómo se asignó y usó el personal, y qué tan bien colaboraron las distintas áreas.

Presupuesto: Este aspecto de la Gestión de Proyectos trata de manejar el dinero que un trabajo necesita: cómo sabemos qué plata es necesaria, cómo la medimos, cómo la repartimos, cómo hacemos que un dato no se nos pase y cómo la controlamos de un golpe. Un número que funciona nos sirve de guía: es el costo que esperamos que no cambie, ya desde ahí miramos lo que de verdad se está gastando cada semana. Si una vela de gasto brilla de más, tenemos que apagarla al instante. Así, la obra el gasto que no prometemos no nos hace chorrear tinta roja o solvencia. La meta es simple: que el trabajo termine usando menos o lo que se lanzó, que nos devuelva lo más, que no se lleve más de lo que tiene y que el que lo pidió diga: “esto es lo que se espera de una empresa”. (PMI, 2021).

Cronogramas: La dimensión de Cronogramas en la Gestión de Proyectos abarca el tiempo de un proyecto en su ciclo vital, es decir, su planificación, desarrollo, control y monitoreo. Esto contempla la definición de las actividades con orden secuencial para su ejecución, cálculo temporal para cada una y fijación de hitos clave. Construcción del

cronograma que realista y factible. La gestión efectiva del cronograma asegura al menos un cumplimiento parcial en torno a lo pactado, anticipando y gestionando los retrasos necesarios. El cumplimiento de un cronograma tiene impacto directo en el éxito. (Reyes, 2015).

Recursos: El área de Recursos en la Gestión de Proyectos se ocupa de la identificación, adquisición, asignación y gestión de los recursos humanos, materiales, equipos e instalaciones que se requieren para llevar a cabo el proyecto. Su función es garantizar que los recursos pertinentes estén presentes cuando se les necesite y que su utilización sea óptima (Ander y Aguilar, 1989). Una gestión eficiente implica una planeación de la capacidad demandada, distribución apropiada de roles y responsabilidades y solución de conflictos concentrada en elevar la productividad y reducir el costo. Esto resulta crítico para la eficiencia operativa. (PMI, 2021).

Áreas Empresa: Se trata de la clara integración, así como de la coordinación efectiva dentro de las diversas áreas funcionales o departamentos de una empresa al ejecutar un proyecto dado. Además, asegura que haya una comunicación adecuada del proyecto junto con la participación y los objetivos multiárea logrados internos a la gestión de la organización (López y Cardona, 2025). La gestión eficiente, también fomentada por una buena colaboración entre unidades de negocio, hace posible la cooperación interdepartamental, la resolución de conflictos y la obtención del apoyo necesario; permitiendo así que el proyecto utilice la experiencia y los recursos organizacionales para el logro de objetivos (Bejarano, 2020).

En este estudio, se planteó como hipótesis principal de la investigación: **H_a**: El uso de una Project Management Office (PMO) se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en una empresa constructora de Trujillo, 2025. así mismo se planteó las hipótesis específicas: **H_{a1}**: El uso de la PMO en la fase de inicio se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en una empresa constructora. **H_{a2}**: El uso de la PMO en la fase de planificación se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en la empresa constructora. **H_{a3}**: El uso de la PMO en la fase de ejecución se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en una empresa constructora. **H_{a4}**: El uso de la PMO en la fase de seguimiento y control se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en una empresa constructora. y por último **H_{a5}**: El uso de la PMO en la fase de cierre y control se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en una empresa constructora.

II. METODOLOGÍA

2.1. Enfoque, tipo

La presente investigación es de tipo básico, también conocida como pura o fundamental. El objetivo principal no es resolver un problema inmediato o desarrollar una aplicación práctica, sino generar conocimiento y comprensión sobre la relación entre las variables "Uso de una Project Management Office (PMO)" y "Gestión de Proyectos". Como señalan Aravena et al. (2020), la investigación básica busca ampliar las fronteras del saber científico, formulando o contrastando teorías. En este caso, se busca analizar y describir la naturaleza de la asociación entre los constructos estudiados en un contexto específico, sin proponer una intervención directa, lo que se alinea perfectamente con la naturaleza de la investigación básica.

El nivel de investigación fue correlacional, ya que buscó establecer la relación entre dos o más variables sin manipularlas, lo que permite identificar patrones y asociaciones entre el uso de una PMO y las fases del ciclo de vida de los proyectos, tales como inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. De acuerdo con Maldonado et al. (2021), este diseño es ideal para estudios donde se pretende observar cómo las variables están interrelacionadas y cómo afectan el rendimiento de los proyectos sin intervención directa.

2.2. Diseño de investigación

La investigación adoptó un diseño no experimental y transversal, ya que se realizó una observación en un único punto en el tiempo, analizando la relación entre las variables dentro del contexto actual de la empresa constructora seleccionada, sin modificar las condiciones del entorno o los procesos. Según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de diseño permite una recopilación eficiente de datos sin necesidad de intervención en el medio estudiado, lo que se alinea con el objetivo de explorar las relaciones existentes en el entorno laboral sin influir en los comportamientos de los participantes.

2.3. Población y muestra

Según Hernández y Mendoza (2018), una población se define como el conjunto total de elementos o individuos que tienen características comunes y son objeto de examen en la investigación. Dicho de otra manera, es la colección de unidades de las que se pretende extraer conclusiones basadas en los hallazgos de la investigación. La población puede consistir en personas, objetos o eventos que cumplen con ciertos criterios preestablecidos delineados por el investigador y que son pertinentes al problema de

investigación en cuestión. Para este estudio, consideramos como población a los gerentes y participantes de la PMO Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de una empresa constructora ubicada en Trujillo. Esta población estuvo compuesta por 50 Personales responsables de la gestión y supervisión de la construcción de proyectos.

Esta población seleccionada fue evaluada con base en criterios de inclusión y exclusión. Dentro de los criterios de inclusión, se incluyen todos aquellos que ocupan puestos significativos en la PMO: gerentes generales, coordinadores y líderes de proyecto. Por otro lado, los criterios de exclusión comprenden a empleados no activos que no participan directamente en los proyectos o trabajan dentro de la estructura de la PMO.

Con respecto a la muestra, se considera que la población es pequeña y por ello se incluye a todos los miembros en el estudio con el fin de garantizar que los resultados reflejen con exactitud las percepciones y experiencias de todos los actores clave involucrados en la PMO. Hernández y Mendoza (2018) definen la muestra censal como aquella que consiste en todos los elementos de la población disponibles sin tomar solo una parte.

Se define el muestreo como el proceso de seleccionar un subconjunto de individuos de una población para estimar las características de toda la población. Sin embargo, en este estudio no se realizará un muestreo en el sentido estricto de seleccionar una parte de la población, ya que se trabajará con todos los elementos de la misma. Como indican Hernández y Mendoza (2018), cuando la población es finita y accesible, es posible ya menudo preferible incluir a todos sus miembros en el estudio. Por lo tanto, la técnica utilizada es un muestreo no probabilístico de tipo censa, donde cada uno de los 50 colaboradores que cumplen con los criterios de inclusión participaron en la investigación. Esta aproximación garantiza la máxima representatividad posible del grupo estudiado.

2.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

La técnica elegida en este estudio para la recopilación de datos fue la encuesta. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), las encuestas son una forma clásica de obtener información en los estudios cuantitativos, ya que posibilitan captar detalles sobre una muestra a partir de un proceso estandarizado.

El cuestionario estructurado fue el instrumento más relevante. Para Hernández y Mendoza (2020), un cuestionario es un tipo de herramienta cuya finalidad es recopilar

información contestado en las preguntas previamente formuladas, lo cual permite homogeneidad en las respuestas obtenidas.

El cuestionario para medir la variable "Uso de una PMO" tendrá un total de 25 preguntas, y se dividirán en cinco partes que son las etapas de un proyecto. Para cada etapa hay 4 preguntas, así que la distribución es la siguiente: 4 en Inicio, 4 en Planificación, 4 en Ejecución, 4 en Seguimiento y Control, y 4 en Cierre. Si un investigador quiere saber cómo cada fase de un proyecto se relaciona con la administración general, esta distribución hace más fácil el análisis y responde exactamente lo que se busca en el estudio.

Instrumento para medir la variable "Gestión de Proyectos", se utilizará un cuestionario adaptado de los modelos de medición de éxito de proyectos de Asad et al. (2023), y consta de 20 preguntas. Este formulario proporciona una visión integral del rendimiento de los proyectos de la empresa, al reunir indicadores centrales que evidencian su eficacia. Evaluará el cumplimiento del alcance definido, la adhesión al cronograma, el respeto al presupuesto, los niveles de calidad percibida y la satisfacción de los principales interesados. Todos estos criterios son reconocidos a nivel mundial como los parámetros más relevantes para determinar el nivel de éxito de un proyecto.

La escala para medir ambas variables será de tipo Likert de cinco puntos, donde cada afirmación será valorada por los participantes según su grado de acuerdo. Las respuestas se calificarán de la siguiente manera: "Totalmente en desacuerdo" (1 punto), "En desacuerdo" (2 puntos), "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" (3 puntos), "De acuerdo" (4 puntos) y "Totalmente de acuerdo" (5 puntos). Esta escala ordinal permite cuantificar las percepciones y actitudes de manera estandarizada.

Validez y confiabilidad del Instrumento

La validez, según Hernández y Mendoza (2018), se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para asegurar la validez del contenido de los cuestionarios, estos fueron sometidos al juicio de expertos. Se seleccionaron tres profesionales con grado de Maestría y amplia experiencia en gestión de proyectos en el sector construcción, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem con respecto a las variables y sus dimensiones.

En ese sentido, la validez del instrumento fue presentada a juicio de tres expertos:

Tabla 1*Expertos*

Nombres	Grado	Veredicto
Sagastegui Vásquez, German	Maestría	Aplicable
Azañedo Medina, Wiston Henry	Maestría	Aplicable
Vazquez Diaz Alberto Ruben	Maestría	Aplicable

La validez del instrumento fue evaluada por tres expertos, cuyos veredictos indicaron que el instrumento es aplicable, los expertos, con grados de Maestría en áreas relacionadas con la gestión de proyectos en el sector construcción, evaluaron el instrumento en función de su pertinencia y relevancia. Todos los expertos coincidieron en que el cuestionario es adecuado para medir las variables y dimensiones planteadas en la investigación, lo que asegura la validez del contenido del instrumento.

En cuanto a la confiabilidad, para ver qué tan confiables son los resultados es decir, cuánto se mantienen estables y parejos se utilizó el método del Alfa de Cronbach. Esta prueba la hicimos con un equipo de 50 trabajadores de la constructora, y elegimos a quienes tenían perfiles y tareas muy parecidas.

Tabla 2*Confiabilidad del Instrumento*

Instrumento	Alfa de Cronbach	N de Elementos
Uso de PMO	0,875	25
Gestión de proyecto	0,856	20

La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo resultados satisfactorios. El **Uso de PMO** presentó un Alfa de Cronbach de **0,875** con 25 elementos, lo que indica una alta consistencia interna. Por su parte, la **Gestión de Proyecto** alcanzó un Alfa de **0,856** con 20 elementos, también reflejando una confiabilidad elevada. Ambos valores superan el umbral de 0,70, lo que garantiza que el instrumento es confiable para medir las variables correspondientes.

2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información

El procedimiento para la recolección de datos en esta investigación se desarrolló a través de una serie de etapas comenzando con el diseño de los instrumentos necesarios

para la recolección de datos. Primero, se preparó un cuestionario estructurado, que fue revisado por especialistas en el campo de la gestión de proyectos para determinar su relevancia y confiabilidad, este cuestionario abordó componentes importantes puntos clave sobre cómo se manejan proyectos y el papel de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO). Su objetivo era averiguar cómo se relacionan esos puntos en una empresa que se dedica a la construcción y, una vez que se sancionó, se puso en marcha la recolección de datos. Para esto, se entregó el formulario a los directores ya los integrantes de la PMO de una firma ubicada en Trujillo. La recolección se realizó de forma digital y se supervisó constantemente para que las respuestas llegaran en la cantidad y el tiempo que se habían previsto. La información se capturó en una ventana de tiempo definida que fue suficiente para reunir todo lo que se necesitaba. Después, los resultados se organizaron y se categorizaron y se les aplicaron técnicas estadísticas para poder después interpretarlos de manera precisa.

Cuando todos los datos fueron recolectados, los organizamos y los procesamos en la versión 29 de SPSS, usando el programa para hacer análisis descriptivos y correlacionales. Primero, los metí en una hoja de Excel donde hice varias revisiones y limpiezas para asegurarme de que no hubiera errores. Una vez que quedaron bien, los importé a SPSS, donde hice cosas más profundas, como estudiar las relaciones entre las variables usando análisis de evaluación. Apliqué las pruebas estadísticas correctas para ver cómo PMO se relaciona con cada etapa del ciclo de vida del proyecto: inicio, planificación, ejecución, control y cierre. También revisé la confiabilidad de los datos aplicando el Alfa de Cronbach. Esto me ayudó a asegurar que los instrumentos que diseñé se comportan de manera consistente con los objetivos de la investigación. El análisis proporcionó tablas y gráficos que capturaron evidencia importante que más tarde ofreció una base sólida para discutir los resultados mientras revelaba patrones y tendencias que ilustraban cómo PMO influyó en la gestión de proyectos dentro de la empresa constructora.

2.6. Aspectos éticos en investigación

La investigación se llevó a cabo de manera ética, salvaguardando los derechos y la dignidad de los participantes. De acuerdo con el Código de Ética del Colegio de Profesionales del Perú, y considerando las regulaciones de la Universidad Católica De Trujillo "Benedicto XVI" en relación con marcos éticos para la información científica, se obtuvo el consentimiento informado de manera proporcionada junto con la confidencialidad de los datos y la protección de la identidad del sujeto. No hubo

interacción entre los investigadores y los sujetos que pudieran sesgar los resultados debido a un conflicto de intereses. Un comité de ética supervisó todos los procedimientos para garantizar el cumplimiento de las normas legales y éticas. Además, para mantener la integridad académica, este trabajo fue revisado por plagio utilizando Turnitin. Como último paso, la atribución de fuentes cumplió con las directrices de la APA 7.

III. RESULTADOS

Tabla 3

Nivel de Uso Project Management Office en proyectos en la empresa (PMO)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Moderado	8	16,0
Alto	42	84,0
Total	50	100,0

El análisis muestra que el 84% de los participantes percibe un uso alto de la PMO en los proyectos de la empresa, lo cual sugiere que la organización tiene una implementación sólida de la oficina de gestión de proyectos. Un 16% reporta un uso moderado, lo que podría indicar áreas de mejora para lograr una mayor integración de la PMO en los procesos. Este resultado refleja un fuerte compromiso de la empresa con la estructura y la dirección de sus proyectos.

Tabla 4

Dimenciones de la variable uso de PMO

Dimenciones	Bajo	Moderado	Alto	Total
Inicio	0%	8%	92%	100%
Planificación	0%	10%	90%	100%
Ejecución	0%	8%	92%	100%
Seguimiento y Control	0%	14%	86%	100%
Cierre	0%	8%	92%	100%

En general, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados percibe un alto nivel de uso de la PMO en todas las fases del proyecto. En la fase de inicio, el 92% de los participantes indicó un uso alto, lo que refleja una sólida base de planificación. En la fase de planificación, un 90% calificó su implementación como alta, lo que sugiere un enfoque estratégico para cumplir con los objetivos. La ejecución también muestra un 92% de uso alto, lo que indica una adecuada supervisión. Aunque en la fase de seguimiento y control el uso de la PMO disminuye ligeramente al 86%, sigue siendo elevado. Finalmente, en la fase de cierre, el 92% de los participantes destacó un alto nivel de uso, lo que refleja una buena gestión para concluir los proyectos de manera exitosa.

Tabla 5*Nivel de Gestión de Proyecto en la Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Moderado	11	22,0
Alto	39	78,0
Total	50	100,0

El nivel general de gestión de proyectos es evaluado de manera positiva por el 78% de los participantes, quienes perciben un alto nivel de gestión. Esto refleja un entorno organizacional que valora la gestión estructurada de los proyectos, aunque siempre hay espacio para fortalecer la capacidad en áreas que muestran resultados moderados.

Tabla 6*Dimensión de la variable Gestión Proyecto en la empresa*

Dimenciones	Bajo	Moderado	Alto	Total
Gestión Presupuesto	0%	12%	88%	100%
Cronograma	0%	8%	92%	100%
Recursos	0%	16%	84%	100%
Gestión Áreas de la empresa	0%	18%	92%	100%

La gestión de presupuesto, cronograma, recursos y áreas dentro de la empresa muestra una fuerte tendencia hacia la alta competencia. El 88% de las respuestas destacan un uso alto en la gestión financiera, lo que refleja un control efectivo de los recursos. La gestión de cronograma también es altamente valorada, con un 92% de respuestas, evidenciando un buen manejo de los tiempos en los proyectos. En cuanto a los recursos, el 84% de los encuestados percibe una gestión eficaz, aunque un 16% señala posibles áreas de mejora. Por último, la gestión de las áreas dentro de la empresa es valorada positivamente por un 82% de los participantes, lo que indica una administración estructurada que favorece la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos.

Tabla 7

Tabla cruzada del Uso de una Project Management Office (PMO) y Gestión de Proyecto

		Gestión de Proyecto			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
PMO	Bajo	0%	0%	0%	0%
	Moderado	0%	16,0%	0%	16,0%
	Alto	0%	6,0%	78,0%	84,0%
	Total	0%	0%	78,0%	100,0%

En esta tabla cruzada, se aprecia que el 84% de quienes afirman usar intensamente la PMO también califican la gestión de proyectos como alta calidad. Esto sugiere que la PMO realmente potencia la eficacia de estos proyectos, porque la gran mayoría que la utilización con frecuencia logra buenos resultados. Solo un 16% menciona una gestión de proyectos de calidad moderada, lo que indica que incluso con la PMO, algunos espacios todavía pueden mejorar y alcanzar niveles óptimos.

Tabla 8

Tabla Cruzada del Uso de la PMO en la fase de inicio y Gestión de Proyecto

		Gestión de Proyecto			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Inicio	Bajo	0%	0%	0%	0%
	Moderado	0%	8,0%	0%	8,0%
	Alto	0%	14,0%	78,0%	92,0%
Total		0%	0%	78,0%	100,0%

En los arranques de los proyectos, el 92% de los encuestados que usan intensamente la PMO aseguró que la gestión de los proyectos se hace de forma muy correcta. Este dato subraya que involucrar bien a la PMO desde el principio ayuda a que los proyectos se preparen como debe desde el primer momento. Pero fijate que un 8% dice usar la PMO de un modo más bien normal y, desde ese uso, los proyectos a veces inician sin el empujón que da la oficina.

Tabla 9*Tabla Cruzada entre Uso de la PMO en la fase de planificación y Gestión de Proyecto*

		Gestión De Proyecto			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Planificación	Bajo	0%	0%	0%	0%
	Moderado	0%	10,0%	0%	10,0%
	Alto	0%	12,0%	78,0%	90,0%
	Total	0%	22,0%	78,0%	100,0%

En la fase de planificación, el 90% de los encuestados calificó la PMO y la gestión de proyectos de “alta”. Esto demuestra que tener un buen planteamiento es clave para que los proyectos avancen de manera efectiva y que la PMO hace bien su trabajo al ofrecer los recursos y la estructura que se necesitan. Un 10% de las respuestas dijo que la gestión es “moderada”, es decir, que, en algunos proyectos, pese a la planificación detallada, se presentan problemas al momento de ejecutarla.

Tabla 10*Tabla Cruzada entre Uso de la PMO en la fase de ejecución y Gestión de Proyecto*

		Gestión de Proyecto			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Ejecución	Bajo	0%	0%	0%	0%
	Moderado	0%	8,0%	0%	8,0%
	Alto	0%	14,0%	78,0%	92,0%
	Total	0%	22,0%	78,0%	100,0%

Durante la fase de ejecución, el 92% del grupo encuestado señaló que la Oficina de Proyectos (PMO) se usaba intensivamente, y que la gestión de los proyectos también era alta en esa etapa. Esto subraya lo importante que la PMO sigue siendo para acomodar tareas, controlar tiempos y respetar presupuestos. Sin embargo, el 8% dio un nivel moderado de gestión, lo que sugiere que, en algunos, los achaques diarios de la ejecución son tan serios que la PMO, aun siendo utilizada, no los resuelve por completo.

Tabla 11

Tabla Cruzada entre uso de la PMO en la fase de seguimiento y control y la gestión de proyectos

		Gestión de Proyecto			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Seguimiento y Control	Bajo	0%	0%	0%	0%
	Moderado	0%	14,0%	0%	14,0%
	Alto	0%	8,0%	78,0%	86,0%
	Total	0%	22,0%	78,0%	100,0%

Durante el seguimiento y control, un 86% de quienes respondieron la encuesta valoraron el trabajo de la PMO y la dirección de proyectos como excelente, señalando que la oficina de gestión de proyectos sí cumple su rol al vigilar el avance y aplicar correcciones mientras avanza la iniciativa. El 14% restante que indica un nivel moderado sugiere que, aunque la PMO actúa, la vigilancia y el control todavía tienen espacios donde pueden quedarse cortos en ciertos proyectos. Mejorando la transparencia y la capacidad de resolver problemas al instante, esos índices moderados podrían transformarse en calificaciones igualmente altas.

Tabla 12

Tabla Cruzada entre uso de la PMO en la fase de cierre y Gestión de Proyecto

		Gestión de Proyecto			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Cierre	Bajo	0%	0%	0%	0%
	Moderado	0%	8,0%	0%	8,0%
	Alto	0%	14,0%	78,0%	92,0%
	Total	0%	22,0%	78,0%	100,0%

En esta tabla cruzada, se observa que un 92% de los encuestados que indican un uso elevado de la PMO en la fase de cierre también califican la dirección de proyectos en esa fase como alta. Este hallazgo revela que, generalmente, los proyectos que siguen la metodología de la PMO concluyen con éxito, respetando los criterios establecidos. No obstante, el 8% de respuestas moderadas en la misma fase sugiere que, en algunos casos, el cierre no refleja la misma dosis de rigurosidad o transparencia que las etapas anteriores. Este patrón podría abrir la puerta a fortalecer el cierre a través de una mejor formalización y documentación. Por tanto, el mensaje es que la guía estructurada no debe detenerse en

las etapas previas, sino ampliarse al cierre, a fin de que los proyectos no solo dejen de ejecutarse, sino que se terminen, registrando en detalle lo que se logró y lo que se aprendió.

Tabla 13

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Inicio	,535	50	,000
Planificación	,529	50	,000
Ejecución	,535	50	,000
Seguimiento y Control	,515	50	,000
Cierre	,535	50	,000
V1: PMO	,507	50	,000
Presupuesto	,523	50	,000
Cronograma	,535	50	,000
Recursos	,507	50	,000
Áreas de la Empresa	,499	50	,000
V2: Gestión de Proyecto	,480	50	,000

La prueba de normalidad, mediante el test de Kolmogorov-Smirnov para comprobar si nuestros datos se ajustan a una distribución normal, encontramos que todas las variables tienen un valor de significación menor que 0,05. Esto significa que no podemos asumir que nuestros datos signifiquen una curva normal, y esa suposición es necesaria si queremos usar pruebas estadísticas paramétricas típicas. Como los datos no tienen una distribución normal, recomendamos utilizar pruebas que no dependan de esa suposición. Por eso, para comprobar las relaciones entre las variables, recurrimos a la calificación de Spearman.

Tabla 14

Relación entre el uso de una Project Management Office (PMO) y La gestión de proyectos

		Gestión de Proyecto
Rho de	PMO	Coeficiente de correlación
Spearman		Sig. (bilateral)
		N

La tabla 14 indica que hay una conexión fuerte entre usar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y llevar a cabo proyectos de manera efectiva. Al aplicar la prueba de

Rho Spearman, el resultado de significación nos da un p de 0.000, que se sitúa muy por debajo del 0.05 que habíamos establecido, así que podemos confirmar que la relación es real. Por lo tanto, aceptamos nuestra hipótesis de que la PMO mejora la gestión de proyectos y descartamos la hipótesis que decía lo contrario. Además, el coeficiente de compensación es de 0.690, lo que indica una compensación positiva moderada, es decir, a más uso de PMO, mejor rendimiento general de los proyectos. Esto refuerza la idea de que emplear la PMO de manera regular ayuda en la planificación, la ejecución y el control de los proyectos, haciéndose más exitosos.

Tabla 15

Relación entre el uso de la PMO en la fase de inicio y la gestión de proyectos

		Gestión de Proyecto	
Rho de	Inicio	Coeficiente de correlación	,472
Spearman		Sig. (bilateral)	,001
		N	50

La tabla 15 revela que recurrir a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la fase de inicio influye de manera importante en cómo se manejan los proyectos. Lo demuestra la prueba de Rho de Spearman, que da un p de 0.001, menos que el 0.05 que se usa como límite; por lo tanto, la relación observada es significativa, aceptamos la hipótesis de investigación y rechazamos la hipótesis nula. El coeficiente de calificación, que con valor de 0.472 es moderado, aclara que la PMO en la fase de arranque aún no produce un cambio radical, aunque en ningún momento se puede ignorar. Todo lo que el resultado indica es que la gestión mejora de manera notable y que, en efecto, la PMO se está aprovechando mucho menos de lo que se podría tomar medidas en el inicio, dejando la puerta abierta a que la optimicen y le otorguen un empujón adicional a la gestión desde el primer segundo en el que el proyecto arranca.

Tabla 16

La relación entre el uso de la PMO en la fase de planificación y la gestión de proyectos

		Gestión de Proyecto	
Rho	Planificación	Coeficiente de correlación	,620
Spearman		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

La tabla 16 muestra con claridad que la participación de la Project Management Office (PMO) es clave en la etapa de planificación, y está asociada de manera importante con la gestión general de proyectos. El análisis con la prueba de Rho de Spearman da un valor p de 0.000, muy por debajo del límite 0.05, confirmando que la relación observada es relevante. El coeficiente de 0.620 indica una compensación positiva moderada entre el uso de la PMO en la planificación y la eficiencia del proyecto, lo que implica que mientras más integral sea la participación de la PMO en este momento del ciclo de vida del proyecto, mayor será la probabilidad de que los indicadores de gestión sean favorables. El dato respalda la concepción de que una planificación sistemática y bien organizada, respaldada por la PMO, es un pilar sobre el que reposan las probabilidades de éxito de la ejecución del proyecto.

Tabla 17

Relación entre el uso de la PMO en la fase de ejecución y la gestión de proyectos

		Gestión de Proyecto
Ejecución	Coeficiente de correlación	,383
	Sig. (bilateral)	,006
	N	50

De acuerdo con la información de la tabla 17, se encuentra una relación relevante entre el uso de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y la fase de ejecución de la gestión. La prueba de Rho de Spearman determina un valor de significancia de $p = 0.006$, que es inferior al umbral de 0.05, confirmando así que la relación es significativa y se ratifica la hipótesis de investigación. La valoración, con un coeficiente de 0,383, se clasifica como una valoración baja; por tanto, la influencia que tiene la PMO en la ejecución del proyecto es positiva, pero no es lo bastante fuerte en comparación con otras fases. Este hallazgo sugiere que el grado de apoyo que ofrece la PMO en ejecución debería incrementarse, poniendo más énfasis en usar las mejores prácticas reconocidas, con el fin de elevar la eficacia en la fase en que se ejecutan las tareas y se entrega el proyecto.

Tabla 18

Relación entre el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control y la gestión de proyectos

		Gestión de Proyecto	
Rho	Seguimiento y	Coefficiente de correlación	,494
Spearman	Control	Sig. (bilateral)	,000
		N	50

Conforme a la tabla 18, se aprecia que la adopción de la Oficina de Dirección de Proyectos (ODP) en la etapa de monitoreo y control se vincula de manera sólida con la eficacia general de la gestión de proyectos. El contraste estadístico, a través de la prueba de Rho de Spearman, presenta un valor de p igual a 0.000, cifra que se encuentra por debajo del umbral de 0.05; de este modo, se confirma que la relación es altamente significativa y se respalda la hipótesis planteada. El coeficiente de 0.494 indica una variación positiva moderada, lo que implica que un mayor empleo de la ODP en esta fase conlleva una mejora proporcional en la gestión de proyectos. En términos prácticos, esto respalda que la ODP, al velar por que los proyectos se ajusten a los objetivos y al corregir variaciones de tiempo o recursos de manera precisa y puntual, genera un efecto favorable y cuantitativamente relevante en la dirección y ejecución de las iniciativas.

Tabla 19

La relación entre el uso de la PMO en la fase de cierre y control y la gestión de proyectos

		Gestión de Proyecto	
Rho	Cierre	Coefficiente de correlación	,397
Spearman		Sig. (bilateral)	,004
		N	50

La tabla 19 muestra que hay una conexión importante entre usar la Project Management Office (PMO) en la fase de cierre y la forma en que se manejan los proyectos. Al aplicar la prueba de Rho de Spearman, se obtiene un valor de $p = 0.004$, que es menor que 0.05. Esto nos dice que la relación no se da por azar, así que aceptamos la hipótesis de que la PMO tiene un efecto. El coeficiente de calificación de 0.397 señala que la relación es positiva, pero más bien baja, es decir, que la PMO mejora la gestión de proyectos en el cierre, aunque el impacto es más leve que en las fases de inicio y

ejecución. Por eso, se podría pensar que en el cierre la PMO necesita un poco más de orden y formalidad, de modo que cada proyecto se cierre de forma completa, bien documentada y con lecciones que sirvan para futuros trabajos.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre el uso de una Project Management Office (PMO) y la gestión de proyectos en una empresa constructora de Trujillo, 2025. Según el PMI (2021), una PMO que funciona bien hace que los proyectos se alineen mejor con los objetivos de la empresa; esto se traduce en usar los recursos de manera más eficaz, cumplir con los plazos establecidos y controlar los costos. La teoría de la contingencia organizacional también apoya esta idea, porque indica que para que la PMO sea realmente útil, debe ajustarse a la cultura y las condiciones de la organización.

De acuerdo a los datos, se encuentra que el uso PMO tiene una relación fuerte, de 0.690, con la eficacia en la gestión de proyectos, y la prueba resulta significativa con un p-valor de 0.000, que es menor que el umbral de 0.05. Esto permite aceptar la hipótesis planteada en la investigación. Resultados anteriores apoyan la conclusión. Chávez (2023) documentó una ganancia más alta, de 0.900, en un estudio a constructoras de la región de San Martín. En el mismo sentido, Pirotti y colaboradores (2022) mostraron, aunque con un coeficiente más bajo de 0.319, una relación positiva entre la adopción de estándares y el éxito en proyectos de edificación, indicando que los criterios de la PMO afectan resultados de forma clara y medible. En resumen, una PMO que se aplica de forma adecuada tiene un efecto sustancial en el rendimiento general de los proyectos del sector constructor.

El primer objetivo concreto fue averiguar cómo el uso de la PMO en la fase de inicio influyó en la gestión de proyectos de una constructora de Trujillo en 2025. La PMO es clave en esta etapa porque sienta las bases para definir claramente el alcance y comprobar la viabilidad de la obra. La Teoría de la Contingencia Organizacional indica que una PMO no puede ser la misma para todas las empresas; tiene que adecuarse a las circunstancias específicas para funcionar bien. Por ello resulta crucial adaptar su puesta en marcha justo desde el inicio de cada trabajo, de modo que se aprovechen al máximo las posibilidades de éxito (PMI, 2021).

De acuerdo con Los resultados muestran que hay una relación positiva bastante fuerte entre el uso de la PMO en la etapa de inicio de un proyecto y la gestión efectiva del mismo. La calificación de Spearman salió en 0.472 y, como el valor de significación es menor que 0.05, fortalece la hipótesis de la investigación. Este hallazgo se alinea con el trabajo de Sandhu y de Chávez, quienes en 2024 y 2023, respectivamente, informó que

emplear correctamente la PMO al inicio de un proyecto de construcción refuerza tanto la calidad de la planificación como la ejecución. Además, Capuñay en 2024 recalca que introducir estándares desde el arranque del proyecto produce un efecto positivo en el éxito final. En consecuencia, al integrar la PMO desde las primeras actividades del proyecto, se mejora la estructura y la planificación, garantizando una base sólida desde la que el proyecto arranca de forma ordenada y coherente con las metas estratégicas establecidas.

El presente estudio tuvo como objetivo específico 2 determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de planificación y la gestión de proyectos en una empresa constructora en Trujillo, 2025. Según el manual de principios que presenta el PMI (2021), contar con una PMO bien estructurada favorece la creación de una planificación exhaustiva que actúa como baluarte y guía a todas las etapas que vienen a continuación, evitando imprevistos. Por otro lado, apoyándose en el enfoque de la Teoría Institucional, podemos concluir que la PMO actúa como un dispositivo de normalización, configurando procesos que defienden un formato secuencial que refleja las referencias de las prácticas internacionales más satisfactorias.

Según los resultados muestran una conexión fuerte y positiva, con un coeficiente de 0.620 y un p de 0.000, entre la utilización de la PMO en la etapa de planificación de proyectos y la calidad de la gestión en esa misma etapa. Debido a que la p es menor que 0.05, confirmamos la hipótesis de que la PMO influye de forma significativa. Otros trabajos, como el de Carden y Brace (2022), ya habían indicado que el éxito de la mayoría de los proyectos depende de una implementación exhaustiva; una PMO bien estructurada eleva la rigurosidad de los planos, disminuye las incertidumbres y distribuye mejor los recursos. Martínez y Colmenero (2025) respaldan esta idea al demostrar que las PMO, al ser incorporadas en la planificación táctica, también refinan la eficacia operativa. Por tanto, está claro que el papel de la PMO en la elaboración de planos extensos y realistas es clave, pues facilita que las iniciativas respeten los fines de la empresa y que avancen de manera ordenada. Con una PMO que ejerce sus funciones de forma acertada, las estrategias son más apropiadas, logrando que la ejecución posteriormente rinda al más alto nivel.

El tercer objetivo específico que se planteó es determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de ejecución y la gestión de proyectos en una a empresa constructora en Trujillo, 2025. La teoría de la gestión de proyectos de Dinsmore y Cabanis (2011) resalta que una PMO debe proporcionar el soporte adecuado para la gestión de equipos y

recursos en la fase de ejecución. Una PMO estructurada facilita la toma de decisiones y permite la coordinación eficaz entre las diferentes partes del proyecto.

Según los resultados se corrobora que hay relación con rho de 0.383 y significativo entre El uso de la PMO en la fase de ejecución con la gestión de proyectos, con una significancia de $p = 0.006$ menor al 0.05, lo que indica se acepta la hipótesis alternativa (Ha3): El uso de la PMO en la fase de ejecución se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en la empresa constructora. Respalda estudios previos como los de Lozano (2020) y Parravidino (2025) han señalado que la fase de ejecución puede ser más compleja, y la efectividad de la PMO depende de su capacidad para adaptarse a las necesidades inmediatas del proyecto. Abanto (2025) también se destaca que una PMO eficiente ayuda a mantener el control sobre los recursos y los plazos. Esto indica que la implementación de la PMO podría beneficiarse de una mayor atención en la gestión operativa y en la toma de decisiones en tiempo real.

Como el cuarto objetivo específico se planteó determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control y la gestión de proyectos en una empresa constructora en Trujillo, 2025. La Teoría Institucional también refuerza la importancia de las PMO en la supervisión constante de los proyectos, lo que permite la toma de decisiones informadas y la integración de mejoras durante la ejecución del proyecto. Según el PMI (2021), la PMO debe actuar como un mecanismo de control para garantizar que los proyectos estén alineados con los objetivos organizacionales.

Según los resultados se comprueba que existe relación con valor 0.494 significativo entre el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control con la gestión de proyectos, con una significancia de $p < 0.05$, indicando una relación moderada y significativa entre el uso de la PMO y la gestión Proyectos, se acepta la hipótesis investigación. Asimismo, encontraron Calderón y Caro (2020) y Lozano (2020) refuerzan que la fase de seguimiento y control es fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Ramos y Romero (2024) una PMO bien establecida ayuda a identificar desviaciones y permite tomar medidas correctivas, mejorando así el rendimiento de los proyectos. Por lo Tanto, es importante la PMO en la fase de monitoreo y ajustes durante la ejecución del proyecto. La capacidad de la PMO para realizar un seguimiento adecuado de los plazos, costos y calidad durante esta fase tiene un impacto positivo en la gestión de proyectos.

Por último, el quinto objetivo específico fue determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de cierre y control y la gestión de proyectos en una empresa

constructora en Trujillo, 2025. De acuerdo con el PMI (2021), la fase de cierre implica no solo la entrega del proyecto, sino también la revisión de las lecciones aprendidas y la evaluación de los resultados obtenidos. La Teoría de la Gestión de Proyectos subraya que una PMO bien estructurada debe asegurarse de que el proceso de cierre sea tan eficiente y bien documentado como las fases anteriores.

De acuerdo con resultado se verifica que hay una relación con de valor 0.397 y significativo entre el uso de la PMO en la fase de cierre con la gestión de proyectos, con una significancia de $p = 0.004$ menor al 0.05, lo que indica una que se acepta la hipótesis de la investigación. De manera similar en su estudio Taipei et al. (2024) y Jordán (2024) encontraron que la fase de cierre es crítica para la evaluación final del proyecto y la identificación de áreas de mejora. Gonzales (2022) la implementación efectiva de la PMO en esta fase ayuda a formalizar la entrega del proyecto y la recolección de conocimientos para proyectos futuros. El uso de la PMO en la fase de cierre tiene un impacto positivo en la gestión de proyectos, esta fase se beneficia de una mayor estructuración y formalización en su proceso de cierre.

Limitaciones

Una de las limitantes de esta tesis es que se estudia únicamente a una empresa constructora de la ciudad de Trujillo, circunstancia que la distancia de la diversidad sectorial que pueden exhibir otras zonas del país o compañías de diferente tamaño. Suma a ello que la investigación adopta un enfoque transversal y de diseño no experimental, lo que no permite afirmar que la adopción de la PMO es la única causa del desempeño que se ha medido. También influye la importante ausencia de control de variables ajenas que las limitaciones de tiempo y presupuesto no han dejado supervisar. Variables del entorno, como la situación económica macrorregional, las normativas gubernamentales que regulan al sector, o las especificidades de cada una de las obras que se evalúan, pueden tener un peso que no se ha acotado en estos estudios y que, por lo tanto, pueden debilitarlas, así como exagerar la distancia entre la PMO y la mejora.

Implicancias

Los hallazgos de esta investigación tienen dos efectos que valen la pena subrayar: uno que se siente en la obra hoy mismo, y otro que llena libros de teoría. Mirando lo primero, queda claro que una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) que esté bien diseñada puede hacer la diferencia en una obra de construcción. Las fases de planificación, ejecución y monitoreo mejoran a un nivel que, si se generaliza, puede traducirse en más empresas decidiéndose a poner en marcha estas oficinas. Al adoptar

esta alternativa, podrían ajustar procesos, achicar costos y cumplir antes con los tiempos. Desde el mundo académico, el documento añade un ladrillo más al edificio de conocimientos que une a las PMO con el éxito en proyectos. Esta relación, más revisada bajo la idiosincrasia latinoamericana y en un sector que todavía recibe mayoría de anotaciones, enriquece el debate y nos ayuda a ver qué otras variables tienen que estar alineadas para que el beneficio se haga tornillo y no espuma.

V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe una correlación positiva entre el uso de la PMO y la gestión de proyectos en una empresa constructora de Trujillo, 2025, con un $p < 0.05$ así aceptando la hipótesis de la investigación, con una coeficiente de rho 0.690 entre el uso de la PMO y la gestión de proyectos lo que indica que la implementación efectiva de la PMO mejora significativamente la planificación, control y cumplimiento de objetivos en una empresa constructora en Trujillo.
2. Se determinó que el uso de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la fase de inicio de un proyecto tiene una relación significativa con la gestión exitosa de los proyectos en una empresa constructora de Trujillo. El análisis de los datos reveló una correlación moderada entre ambas variables (rho = 0.472, $p = 0.001$), lo que indica que un uso adecuado de la PMO en esta fase es fundamental para una gestión más efectiva. En particular, la PMO ayuda a establecer una base sólida para la definición de los objetivos, alcance y viabilidad del proyecto, minimizando riesgos futuros y asegurando una planificación más alineada con los objetivos estratégicos.
3. Se determinó que el uso de la PMO en la fase de planificación muestra una correlación positiva significativa con la gestión de proyectos, evidenciada por un coeficiente de correlación de 0.620 ($p = 0.000$). Esto sugiere que una PMO bien implementada en esta fase permite la creación de planes más detallados y realistas, minimizando incertidumbres y facilitando la toma de decisiones informadas. La planificación, al ser la base de la ejecución de proyectos, se ve directamente beneficiada por el enfoque estructurado que la PMO introduce.
4. También se determinó que el uso de la PMO durante la fase de ejecución también muestra una correlación significativa con la gestión de proyectos (rho = 0.383, $p = 0.006$), aunque la relación es más débil en comparación con otras fases del ciclo de vida del proyecto. Esto indica que, si bien la PMO influye positivamente en la ejecución, existen oportunidades para mejorar su impacto en esta fase. A pesar de que la fase de ejecución es inherentemente más compleja y susceptible a variaciones imprevistas, la PMO juega un rol esencial en la gestión de recursos, el control de calidad y la toma de decisiones operativas en tiempo real.
5. Se Logró determinar que el uso de PMO en la fase de seguimiento y control se muestra como un área clave donde el uso de la PMO tiene una relación moderada y significativa con la gestión de proyectos (rho = 0.494, $p = 0.000$). Este resultado

subraya la importancia de la PMO en la supervisión continua del progreso del proyecto, la identificación temprana de desviaciones y la implementación de acciones correctivas. Una PMO eficiente permite gestionar los riesgos y ajustes necesarios para mantener el proyecto en línea con los objetivos establecidos.

6. Finalmente, se determinó la relación entre el uso de la PMO en la fase de cierre y la gestión de proyectos se muestra significativa, con un coeficiente de correlación de 0.397 ($p = 0.004$), aunque la correlación es más baja en comparación con las fases anteriores. Este resultado indica que una PMO bien estructurada en la fase de cierre tiene un impacto positivo en la formalización del cierre de proyectos y en la documentación de las lecciones aprendidas. La fase de cierre, aunque esencial para la consolidación de los resultados y la retroalimentación para proyectos futuros, puede beneficiarse de un mayor enfoque en la estandarización de procesos y el registro exhaustivo de aprendizajes. Así, una PMO efectiva en esta fase garantiza la integración de conocimientos valiosos para futuras iniciativas, mejorando la calidad y eficiencia en los proyectos posteriores. Este resultado resalta la importancia de estructurar adecuadamente la fase de cierre como parte integral de la gestión del ciclo completo del proyecto.

VI. RECOMENDACIONES

1. Consolidar la implementación de una PMO estructurada en la empresa constructora para fortalecer la gestión de proyectos, integrando metodologías estándar y sistemas de control alineados a los objetivos estratégicos.
2. Fortalecer los procesos de inicio con guías y plantillas unificadas provistas por la PMO, asegurando la evaluación adecuada del alcance, la viabilidad y la alineación estratégica desde el comienzo del proyecto.
3. Capacitar, en PMO, herramientas digitales y metodologías predictivas, asegurando cronogramas, presupuestos y planes de riesgos más precisos.
4. Brindar mayor soporte operativo de PMO en la fase de ejecución, mediante indicadores de rendimiento en tiempo real, canales de comunicación activos y soporte directo para la toma de decisiones.
5. Reforzar la función de la PMO en el monitoreo continuo de KPIs, así como en la gestión de cambios y riesgos, promoviendo reportes frecuentes y retroalimentación para mejorar el control del proyecto.
6. Estructurar procedimientos estandarizados de cierre liderados por la PMO, incluyendo auditorías, recolección de lecciones aprendidas y formalización documental para fortalecer el conocimiento organizacional.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto Duran, R. F. (2025). *Modelo de gestión de proyectos agrícolas en el Valle Jequetepeque basado en los lineamientos del PMI*. Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/items/dd129637-9cfb-4de1-8873-a8542412c169>
- Ambit BST. (2021). *Funciones y objetivos de una PMO*. Recuperado de <https://www.ambit-iberia.com/blog/qu%C3%A9-es-una-pmo-project-management-office>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (1989). Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales. *El proyecto de desarrollo local. Fondo y forma*. https://faud.unsj.edu.ar/descargas/blogs/bibliografia-unidad-2-ander-egg-e-aguilar-idanez-m-j-1997_elaboracionproyectoander-egg.pdf
- Aranzazu Valencia, JC, & Gómez Murcia, MD (2020). Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa Constructora RIVA SA . Universidad Eafit.
- Arrieta Rivera, D. J., López Molina, R. A., & Sabogal Rodríguez, I. L. (2024). *Propuesta de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa CORSOC ONG* (Master's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos). <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/14019>
- Barrera, A. D. C. Ñ., Cruz, J. J. M., & Acuña, L. M. A. (2018). Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones. *Revista Investigación en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos*, 1(1), 28-52. <http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip/article/view/3>
- Barros Briceño, D. R., Fernández Roa, G. G., & Ruiz Garzón, L. M. (2022). *Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda. a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI* (Master's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos). <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12273>
- Bautista Gómez, J. P. (2023). *Plan de Gestión del Alcance, Tiempo y Costos en la construcción de viviendas de emergencia con madera certificada para el sector San Carlos - Alto Laredo - Trujillo* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada Antenor

- Orrego. <https://repositorio.upao.edu.pe/item/6a06f4d9-457d-4b27-a210-197bc6cb90a0>
- Bejarano Segura, N. V. (2020). Proponer al Hotel el Bambú de Sarapiquí, SA una estructura administrativa financiera que garantice el correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales de este tercer trimestre 2019. <http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1837>
- Calderón Quintero, L. J., & Caro Porras, L. P. (2020). Percepción del grado de madurez organizacional en dirección de proyectos de una empresa de ingeniería, Procura Y Construcción del Sector Eléctrico. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/616919c6-af06-4fb5-8775-badb1dd2562c/download>
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382022000100004&script=sci_arttext&tlng=en
- Cantor Flórez, F. Y., Sánchez Hinojosa, G. C., & Ibarra Fernández, M. (2020). *Propuesta de articulación entre la metodología general ajustada (MGA) y la guía de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI)*. Universidad Externado de Colombia. Recuperado de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2575>
- Carden, L. L., & Brace, C. (2022). Project Management Office (PMO): Using Projects as Strategies for Managing Organizational and Human Resources. *International Journal of Information Technology Project Management*, 13(1), 13. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.290419>
- Capuñay, V. M. (2024). *Diseño de una PMO para una empresa de dirección y supervisión de proyectos retail en Perú* [Memoria de TFM, Universidad Politécnica de Cataluña]. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/408000>
- Cian, F. (2024). *Desventajas de una PMO*. Recuperado de https://es.linkedin.com/posts/franco-cian_desventajas-de-una-pmo-voy-a-mencionar-algunas-activity-7205674697655566336-Qeed
- Cuenca, C., & Arhon, C. (2018). “Propuesta de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Empresas Medianas Consultoras de Ingeniería en el Perú-2018”. Universidad César Vallejo.

- Chávez, J. P. (2023). *Project Management Office y dirección de proyectos en las empresas constructoras, San Martín – 2023*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/119862>
- De Antoni, C. (2020). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias administrativas*, (15), 75-86. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382020000100075&script=sci_arttext
- Gonzales, M. F. (2022). *Determinación de la relación entre la gestión de proyectos y la satisfacción del ciudadano en una institución pública de la región La Libertad, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/98922>
- González-Valdiviezo, I. (2024). *Beneficios de tener una PMO*. <https://es.linkedin.com/pulse/beneficios-de-tener-una-pmo-iv%C3%A1n-gonz%C3%A1lez-valdiviezo-b2ude>
- Izertis. (2021). *Tipos de PMO: soporte, táctica y criterios*. <https://www.izertis.com/es/-/post/tipos-de-pmo-soporte-tactica-y-criterios>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill. <https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>
- Jordán Saavedra, J. E. (2024). *Estrategias para desarrollar una PMO Ágil en una empresa de software, Lima 2022*. Facultad de Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal. [https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/9973/Jord%C3%A1n%20Saavedra,%20Jairo%20Enrique%20\(Fernando%20T%C3%ADtulo%20profesional\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/9973/Jord%C3%A1n%20Saavedra,%20Jairo%20Enrique%20(Fernando%20T%C3%ADtulo%20profesional).pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lee, H. W., Teoh, M. F., & Ahmad, N. H. (2021). The Impact of Strategic Alignment between Resources to Enhance Malaysia's Biomass Industry Performance: A Resource-Based View (RBV) Approach. *Studies of Applied Economics*, 39(10). <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5566>
- López, M. S. E., & Cardona, A. D. G. (2025). *Plan de comunicación interna e inducción para nuevos Colaboradores de la empresa Solaris* (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC). <https://repositorio.unitec.edu/items/5cc89941-fb10-49cd-b934-f46531c9bbff>

- Lozano, R. A. M. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Ecoe Ediciones. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MBwuEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=la+gesti%C3%B3n+de+recursos+compartidos+y+la+mejora+en+la+to+ma+de+decisiones+estrat%C3%A9gicas,+lo+que+crea+un+entorno+donde+los+proyectos+tienen+una+mayor+probabilidad+de+%C3%A9xito&ots=LHkODkJJAt&sig=En0XeSKcQw0aSFjZdmzO9vEIgeE>
- Maguiña Aznarán, R. M. (2024). Inversión pública y crecimiento económico en la región La Libertad 1993–2022. <https://dspace.unitru.edu.pe/items/e5b10f33-ecae-45fb-a7aa-f490e5c230ce>
- Maldonado Velarde, A. S. M., & Peña Ramirez, E. Z. (2024). Implementación de TPM para incrementar la productividad en el área de mantenimiento en una planta procesadora de pastas, Callao 2023. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVVV_8dce2c82869ee2095054c87042ca3c21
- Martinez, J. (2024). *Gestión de Proyectos Digitales: Curso Completo de Herramientas y Estrategias*. JuanMartinez. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eY02EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=P3&dq=Una+gesti%C3%B3n+eficaz+de+recursos+implica+la+planificaci%C3%B3n+de+la+capacidad,+la+asignaci%C3%B3n+de+roles+y+responsabilidades,+y+la+resoluci%C3%B3n+de+conflictos+para+maximizar+la+productividad+y+minimizar+los+costos,+siendo+esencial+para+la+eficiencia+operativa.+&ots=1NWwENQVIr&sig=uu8z7TsGvCoF81d7MBGZHD2smb4>
- Martínez Rodríguez, Z. P., & Colmenero Fonseca, F. (2025). El rol de las PMO en la sostenibilidad y la RSE: Hacia una gestión eficiente. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 8(1), 59-83. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i34.982>
- Milla Rodríguez, Z. P. (2021). *Gestión de proyectos con enfoque PMI para mejorar el desempeño empresarial de M y P García Constructora S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio de la Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/items/1c8bbb58-a114-4f69-b8ae-8176c1e76875>
- Moyano-Hernández, F. A., & Sandoval, D. C. V. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/1854>

- Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipa, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559017/29063559017.pdf>
- Morales, D. A. R. (2023). *Implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la empresa CODOCSA S.A.* [Tesis doctoral, Universidad para la Cooperación Internacional]. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/4241b4efea7980e3ccbcd065be684443.pdf>
- Murillo Moreno, C. V., & Ortega Carom, M. (2020). Elaboración de una propuesta de oficina de gestión de proyectos (PMO) para los proyectos de ciencia, tecnología e innovación (CTEI) en la Secretaría de Planeación y Desarrollo Étnico Territorial de la Gobernación del Chocó. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/2ee92da7-4747-470a-8260-8cf65d65f014>
- Nevado, C., & Nebreda, R. (2021). *Tipos de PMO: soporte, táctica y criterios*. <https://www.izertis.com/es/-/post/tipos-de-pmo-soporte-tactica-y-criterios>
- Parravidino, J. G. R. (2025). *Eficiente uso de las buenas prácticas del Project Management Institute en la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú, años 2009-2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/4573>
- Ortega, K. I. M., & Tovar, C. A. H. (2022). *Diseño de la gestión de proyectos enmarcado en la metodología PMBOK (Project Management Body of Knowledge) para la empresa constructora INGPRA SAS* (Master's thesis, Universidad El Bosque (Colombia)). <https://search.proquest.com/openview/0a026c992d68473ceb78c86de81aaa78/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Pérez Bedoya, G. S. (2020). *Estructuración de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la Corporación para el Desarrollo de Caldas*. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/20332>
- Pincay, G. M. I., Chavéz, E. J. Q., Alcívar, J. A. C., & Calle, V. A. L. (2025). Gestión de riesgos en planificación de obras civiles: mitigación de retrasos y sobre costos en

- construcción, un análisis textual discursivo. *Revista Ingenio Global*, 4(1), 160-174. <https://editorialinnova.com/index.php/rig/article/view/203>
- Pirotti, A., Rahim, F. A. M., & Zakaria, N. (2022). Implementation of Project Management Standards and Project Success: The Mediating Role of the Project Management Office. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 12(1), 39-46. <https://ssrn.com/abstract=3923768>
- PMI. (2021). *Guía del PMBOK (7ª ed.)*. <https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>
- Ramos, B. R., & Romero, C. M. I. (2024). *Implementación de la metodología Integrated Project Delivery según la norma ISO 21500 para la mejora de la gestión en construcción en el Instituto 4 de junio - Jaén*. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/20.500.12727/14868/1/ramos_brc-romero_cmi.pdf
- Reyes, J. N. E. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, (12), 61. http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, 19(7), e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>
- Sandhu, S. (2022). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony: von John W. Meyer & Brian W. Rowan (1977). In *Schlüsselwerke: Theorien (in) der Kommunikationswissenschaft* (pp. 227-238). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37354-2_15
- Taipe Quishpe, A. M., Reinoso Collaguazo, S. B., & Rivera Vásquez, J. I. (2024). Análisis de la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) para la gestión pública local: Caso cantón Cayambe. *Revista Académica UDA*, 13, 1-19. <https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/view/756/1124>
- Torres Gonzales, Y., Gonzales Cabrera, R., Cotera Nuñez, I. A., & Arana-Ruedas, D. P. R. (2024). Valorización de residuos mineros como áridos para la construcción de carreteras: Economía circular en la región andina del Perú. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 26(2), 71-78.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572024000200071&script=sci_arttext&tlng=pt

- Vélez Hernández, Y. (2024). Diagnóstico y análisis de madurez para el diseño de una PMO en Teleantioquia. <https://repository.eafit.edu.co/items/83167a85-b69e-4bb9-be99-24e819b9c242>
- Vivas Martín, J. G. (2023). Gobernanza de Proyectos de Tecnologías de Información y Gobernanza Corporativa. Aplicación en Instituciones de Educación Superior en Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/58832166-6868-4b13-9132-cbe5d039b6ea/download>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Uso de una Project Management Office y Su Relación con la Gestión de Proyectos de la Empresa Constructora, de la Región la Libertad, 2025			
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera el uso de una Project Management Office (PMO) se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de inicio se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?</p> <p>¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de planificación se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?</p> <p>¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de ejecución se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Ha: El uso de una Project Management Office (PMO) se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Ha1: El uso de la PMO en la fase de inicio se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Ha2: El uso de la PMO en la fase de planificación se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Ha3: El uso de la PMO en la fase de ejecución se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Ha4: El uso de la PMO en la fase de seguimiento y control se relaciona significativamente con la</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre el uso de una Project Management Office (PMO) y La gestión de proyectos en una empresa constructora. A partir de ello se plantearon.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de inicio y la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de planificación y la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de ejecución y la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control y la gestión</p>	<p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cuantitativo • Tipo Según su fin: Aplicada Según su profundidad: descriptiva • Diseño: No Experimental • Técnica: Encuesta • Instrumento: cuestionario • Población: todos los proyectos ejecutados por la empresa Constructora • Muestra:

<p>¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de seguimiento y control se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?</p> <p>¿De qué manera el uso de la PMO en la fase de cierre y control se relaciona con la gestión de proyectos en la empresa constructora?</p>	<p>gestión de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Ha5: El uso de la PMO en la fase de cierre y control se relaciona significativamente con la gestión de proyectos en la empresa constructora.</p>	<p>de proyectos en la empresa constructora.</p> <p>Determinar la relación entre el uso de la PMO en la fase de cierre y control y la gestión de proyectos en la empresa constructora</p>	
--	---	--	--

Anexo 2: Cuadro de operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Uso de una Project Management Office (PMO)	Según el PMBOK, la PMO es la estructura de la organización que estandariza los procesos de gestión de proyectos.	La PMO es evaluada por la efectividad con la que implementa y monitorea la gestión de proyectos a través de la planeación, ejecución, control y cierre, asegurando que los proyectos se ajusten a los objetivos estratégicos.	INICIO: Planeación inicial de proyectos.	Estrategia de planificación, asignación de recursos, definición de objetivos.	Ítems: 1 - 5
			PLANIFICACIÓN: Diseño y estructuración del proyecto.	Estructuración del plan, definición de roles y responsabilidades.	Ítems: 6 - 10
			EJECUCIÓN: Implementación de actividades según los cronogramas.	Implementación de tareas, monitoreo de actividades, ajustes.	Ítems: 11 - 15
			SEGUIMIENTO Y CONTROL: Evaluación de avances y ajustes en los proyectos.	Monitoreo de progreso, control de desviaciones, informes de rendimiento.	Ítems: 16 - 20
			CIERRE: Finalización del proyecto y evaluación de resultados.	Evaluación final, cierre administrativo, revisión de objetivos alcanzados.	Ítems: 21 - 25
Gestión de Proyectos	Según el PMBOK, la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, y herramientas y técnicas a las	Se mide por la percepción de la eficacia de la planificación, ejecución y control de los aspectos del proyecto (presupuesto, cronograma, recursos) desde el punto de vista de los miembros del equipo y stakeholders.	PRESUPUESTO: Estimación y control de los costos del proyecto.	Control de costos, evaluación de eficiencia en el uso de recursos.	Ítems: 26 - 30
			CRONOGRAMAS: Planificación y seguimiento de tiempos.	Definición de plazos, cumplimiento de tiempos, gestión de retrasos.	Ítems: 31 - 35

	actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.		RECURSOS: Administración eficiente de los recursos disponibles.	Uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.	Items: 36 - 40
			AREAS EMPRESA: Gestión integral de las áreas clave dentro de la organización (financiera, de recursos humanos, etc.).	Coordinación interdepartamental, control de procesos clave en la empresa.	Items: 41 - 45

Anexo 3: Instrumento

Variable 1: Project Management Office (PMO)		Escala				
D1	Inicio: Planeación inicial de proyectos	1	2	3	4	5
1	La PMO contribuye al inicio claro y detallado de los proyectos en la empresa.					
2	La PMO ayuda a definir de manera efectiva los objetivos y el alcance al inicio del proyecto.					
3	La PMO facilita la asignación adecuada de recursos al inicio de los proyectos.					
4	Los proyectos gestionados por la PMO comienzan con una planificación bien estructurada.					
5	El uso de la PMO mejora la claridad en los objetivos y metas al inicio de los proyectos.					
D2	PLANIFICACIÓN: Diseño y estructuración del proyecto	1	2	3	4	5
6	La PMO ayuda a establecer un plan detallado y alineado con los objetivos estratégicos.					
7	La planificación bajo la PMO asegura la correcta definición de las tareas del proyecto.					
8	Los proyectos gestionados por la PMO tienen una planificación más eficiente y clara.					
9	La PMO promueve la participación activa de todos los interesados en la fase de planificación.					
10	Los proyectos bajo la PMO tienen una planificación que se ajusta a los plazos establecidos.					
D3	EJECUCIÓN: Implementación del proyecto	1	2	3	4	5
11	1. La PMO asegura que los proyectos sean ejecutados conforme al plan inicial.					
12	2. La ejecución de los proyectos mejora con la supervisión de la PMO.					
13	3. Los equipos de trabajo siguen las pautas establecidas por la PMO durante la ejecución.					
14	4. La PMO contribuye a la solución rápida de problemas durante la ejecución del proyecto.					
15	5. La gestión de la PMO garantiza la calidad en la ejecución del proyecto.					
D4	SEGUIMIENTO Y CONTROL: Monitoreo y control del progreso	1	2	3	4	5
16	La PMO realiza un seguimiento constante del progreso de los proyectos.					
17	La PMO controla los plazos y presupuestos de manera efectiva.					
18	La PMO facilita el reporte de desviaciones durante el seguimiento del proyecto.					
19	Los proyectos se ajustan a tiempo y presupuesto gracias al seguimiento de la PMO.					
20	La PMO ayuda a tomar decisiones correctivas oportunas durante el seguimiento del proyecto.					
D5	CIERRE: Cierre y evaluación del proyecto	1	2	3	4	5
21	La PMO asegura que los proyectos se cierren correctamente, cumpliendo todos los requisitos.					
22	La PMO gestiona una evaluación efectiva de los resultados del proyecto al final.					
23	Los proyectos gestionados por la PMO tienen un cierre documentado y evaluado con éxito.					

24	La PMO realiza una retrospectiva para identificar mejoras en los próximos proyectos.						
25	La PMO facilita la entrega formal del proyecto con todos los informes necesarios.						
Variable 2: Gestión de Proyecto							
D1	PRESUPUESTO: Control de costos del proyecto	1	2	3	4	5	
26	El presupuesto del proyecto es gestionado eficientemente gracias al uso de la PMO.						
27	Los costos del proyecto se ajustan a lo planificado debido al control de la PMO.						
28	La PMO ayuda a garantizar que no haya desvíos significativos en los costos del proyecto.						
29	La planificación financiera se sigue con rigor en los proyectos gestionados por la PMO.						
30	La PMO contribuye a la toma de decisiones financieras dentro del proyecto.						
D2	CRONOGRAMA: Gestión de plazos del proyecto	1	2	3	4	5	
31	El cronograma del proyecto se ajusta a los plazos establecidos gracias a la PMO.						
32	La PMO controla los plazos de manera efectiva, evitando retrasos en el proyecto.						
33	Los proyectos gestionados por la PMO cumplen con los plazos establecidos en su cronograma.						
34	La PMO facilita el ajuste de los cronogramas ante cambios en el proyecto.						
35	Los retrasos en los proyectos se gestionan adecuadamente gracias a la PMO.						
D3	RECURSOS: Gestión de recursos del proyecto	1	2	3	4	5	
36	Los recursos son gestionados eficientemente bajo la supervisión de la PMO.						
37	La PMO asegura la asignación adecuada de recursos a las distintas etapas del proyecto.						
38	Los recursos humanos y materiales se gestionan de manera efectiva gracias a la PMO.						
39	La PMO asegura que los recursos estén disponibles cuando se necesitan.						
40	La asignación de recursos bajo la PMO contribuye al éxito de los proyectos.						
D4	ÁREAS DE LA EMPRESA: Alineación con otras áreas	1	2	3	4	5	
41	La PMO facilita la alineación entre los distintos departamentos de la empresa.						
42	La PMO asegura una comunicación efectiva entre todas las áreas involucradas en el proyecto.						
43	Los proyectos gestionados por la PMO cuentan con el apoyo de todas las áreas de la empresa.						
44	La PMO contribuye a la eficiencia de la gestión de proyectos al integrar todos los departamentos.						
45	Las distintas áreas de la empresa colaboran de manera más eficiente gracias a la PMO.						

Anexo 4: Ficha técnica

Nombre original del instrumento:	USO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA, DE LA REGIÓN LA LIBERTAD, 2025
Autor y año:	Original: Salinas Sanchez, Eloy, 2025
Objetivo del instrumento:	Recopilar datos sobre las variables estudiadas (uso de la PMO y gestión de proyectos), a través de dimensiones e indicadores previamente establecidos, con el fin de determinar la relación existente entre ambas.
Usuarios:	Miembros de la Project Management Office (PMO) de la empresa constructora ubicada en la región La Libertad.
Forma de administración o modo de aplicación:	Aplicación mediante cuestionario estructurado en escala tipo Likert de cinco niveles, administrado de manera presencial
Validez: (presentar la constancia de validación de expertos)	El instrumento fue sometido a juicio de tres expertos en gestión de proyectos y metodología de investigación, quienes evaluaron la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems en Anexo
Confiabilidad: (presentar los resultados estadísticos)	Uso de la PMO: $\alpha = 0,875$ (alta confiabilidad) Gestión de proyectos: $\alpha = 0,856$ (alta confiabilidad)

Anexo 5: Ficha de validación de instrumento

Experto 1

Mg. o Dr. ALBERTO RUBEN VASQUEZ DIAZ

Presente.-


De mi consideración:

Tengo a bien dirigirme a Ud. para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo presentarle el Instrumento de recolección de datos elaborado por **Salinas Sanchez Eloy**, del Programa de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos del Programa/Escuela de **MAESTRÍA EN INGENIERÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTO** de la Universidad Católica de Trujillo. La investigación tiene como título: **USO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA, DE LA REGIÓN LA LIBERTAD, 2025**

En tal sentido, conocedores de su apoyo en el que hacer investigativo y en el campo del ejercicio profesional recurrimos a Ud. para que se sirva colaborar como **Juez experto** de la validación del/los Instrumento(s) que se utilizarán en la presente Investigación.

Agradeciéndole anticipadamente la atención que se sirva brindar a la presente, le reitero mis sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,



ELOY SALINAS SANCHEZ
Ingeniero Civil
CIP N° 275680

Ing. Salinas Sánchez Eloy
Estudiante de Maestría.

Ficha de validación de instrumento

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

STIGACIÓN I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: VASQUEZ DIAZ ALBERTO RUBEN
 1.2 Institución donde labora: SIKA PERU SAC
 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación:
 1.4 Autor del instrumento: Salinas Sanchez Eloy
 1.5 Título de la Investigación: Uso de una Project Management Office y Su Relación con la Gestión de Proyectos de la Empresa Constructora, de la Región la Libertad, 2025.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
		0	6	11	16	61	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X		
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																					X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					X	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																					X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar estrategias utilizadas																					X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																					X	
8.COHERENCIA	Entre dimensiones, índices e indicadores.																					X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																					X	
10.PERTINENCIA	Es útil y funcional para la investigación.																					X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

PROMEDIO DE 91 - 95

VALORACIÓN:


 Alberto Rubén Vasquez Díaz
 ING. CIVIL
 R. COP. N° 156228

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

Lugar y Fecha: TRUJILLO, 01 DE JULIO DEL 2025

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

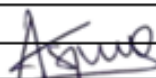
INSTR UCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada Ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a e valuar son : Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

N° Ítems	Alternativas de Evaluación					Observaciones
	E	B	M	X	C	
01	X					
02	X					
03	X					
04	X					
05	X					
06	X					
07	X					
08	X					
09	X					
10	X					
11	X					
12	X					
13	X					
14	X					
15	X					
16	X					
17	X					
18	X					
20	X					
21	X					
22	X					
23	X					
24	X					
25	X					
26	X					
27	X					
28	X					
29	X					
30	X					



 Alberto Rubén Yáñez Díaz
 ING. CIVIL
 R. CIP. N° 105228

31	X					
32	X					
33	X					
34	X					
35	X					
36	X					
37	X					
38	X					
39	X					
40	X					
41	X					
42	X					
43	X					
44	X					
45	X					

CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Evaluado por:

Apellidos y Nombres: VASQUEZ DIAZ ALBERTO RUBEN

Colegiatura: CIP 166228

DNI: 40385695


 Alberto Rubén Vásquez Díaz
 ING. CIVIL
 R. CIP. Nº 166228

Firma

Experto 2

Trujillo, 01 de Julio del 2025

Mg. o Dr. SAGASTEGUI VASQUEZ, GERMAN

Presente.-


De mi consideración:

Tengo a bien dirigirme a Ud. para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo presentarle el Instrumento de recolección de datos elaborado por **Salinas Sanchez Eloy**, del Programa de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos del Programa/Escuela de **MAESTRÍA EN INGENIERÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTO** de la Universidad Católica de Trujillo. La investigación tiene como título: **USO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA, DE LA REGIÓN LA LIBERTAD, 2025**

En tal sentido, conocedores de su apoyo en el que hacer investigativo y en el campo del ejercicio profesional recurrimos a Ud. para que se sirva colaborar como **Juez experto** de la validación del/los Instrumento(s) que se utilizarán en la presente Investigación.

Agradeciéndole anticipadamente la atención que se sirva brindar a la presente, le reitero mis sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,



ELOY SALINAS SANCHEZ
Ingeniero Civil
CIP N° 275680

Ing. Salinas Sánchez Eloy

Estudiante de Maestría.

Ficha de validación de instrumento

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: SAGASTEGUI VASQUEZ, GERMAN
- 1.2 Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
- 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: CUESTIONARIO
- 1.4 Autor del instrumento: Salinas Sanchez Eloy
- 1.5 Título de la Investigación: Uso de una Project Management Office y Su Relación con la Gestión de Proyectos de la Empresa Constructora, de la Región la Libertad, 2025.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	61	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															X					
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																	X			
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	X			
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar estrategias utilizadas																	X			
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																		X		
8.COHERENCIA	Entre dimensiones, índices e indicadores.																	X			
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																X				
10.PERTINENCIA	Es útil y funcional para la investigación.																				X

I. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 88.40

Lugar y Fecha: 05 DE JULIO DEL 2025


 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.
En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

N° Ítems	Alternativas de Evaluación					Observaciones
	E	B	M	X	C	
01	x					
02	x					
03	x					
04	x					
05	x					
06	x					
07	x					
08		x				
09		x				
10		x				
11		x				
12		x				
13		x				
14		x				
15		x				
16		x				
17		x				
18		x				
20		x				
21		x				
22		x				
23		x				
24		x				
25		x				
26		x				
27		x				
28		x				
29		x				
30		x				


 German Rodríguez Vargas

31		x				
32		x				
33		x				
34		x				
35		x				
36		x				
37		x				
38		x				
39		x				
40		x				
41		x				
42		x				
43		x				
44		x				
45		x				

CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN:


	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Evaluado por:

Apellidos y Nombres: SAGASTEGUI VASQUEZ, GERMAN

Colegiatura 126049

DNI: 45373822



Firma

Experto 3

Trujillo, 01 de Julio del 2025

Mg. Ing. Wiston Azañedo Medina

Presente.-


De mi consideración:


Tengo a bien dirigirme a Ud. para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo presentarle el Instrumento de recolección de datos elaborado por **Salinas Sanchez Eloy**, del Programa de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos del Programa/Escuela de **MAESTRÍA EN INGENIERÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTO** de la Universidad Católica de Trujillo. La investigación tiene como título: **USO DE UNA PROJECT MANAGEMENT OFFICE Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA, DE LA REGIÓN LA LIBERTAD, 2025**

En tal sentido, conoedores de su apoyo en el que hacer investigativo y en el campo del ejercicio profesional recurrimos a Ud. para que se sirva colaborar como **Juez experto** de la validación del/los Instrumento(s) que se utilizarán en la presente Investigación.

Agradeciéndole anticipadamente la atención que se sirva brindar a la presente, le reitero mis sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,



ELOY SALINAS SANCHEZ
Ingeniero Civil
 CIP N° 275688

Ing. Salinas Sánchez Eloy
Estudiante de Maestría.

Ficha de validación de instrumento

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante: Wiston Henry Azañedo Medina.....
- 1.2 Institución donde labora: Universidad Privada del Norte.....
- 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento: Salinas Sanchez Eloy
- 1.5 Título de la Investigación: Uso de una Project Management Office y Su Relación con la Gestión de Proyectos de la Empresa Constructora, de la Región la Libertad, 2025.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		0	6	11	16	61	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.													x								
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.														x							
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		x			
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																			x		
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			x		
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar estrategias utilizadas																			x		
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			x		
8.COHERENCIA	Entre dimensiones, índices e indicadores.																			x		
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico														x							
10.PERTINENCIA	Es útil y funcional para la investigación.																			x		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

PROMEDIO DE

VALORACIÓN:.....

.....

.....

Trujillo y Fecha: 07/07/2025



.....
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.
En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

N° Ítems	Alternativas de Evaluación					Observaciones
	E	B	M	X	C	
01		x				
02		x				
03		x				
04		x				
05		x				
06		x				
07		x				
08		x				
09		x				
10		x				
11		x				
12		x				
13		x				
14		x				
15		x				
16		x				
17		x				
18		x				
20		x				
21		x				
22		x				
23		x				
24		x				
25		x				
26		x				
27		x				
28		x				
29		x				
30		x				

31		x				
32		x				
33		x				
34		x				
35		x				
36		x				
37		x				
38		x				
39		x				
40		x				
41		x				
42		x				
43		x				
44		x				
45		x				

CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems		x		
Amplitud de contenido		x		
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión			x	
Pertinencia			x	

Evaluado por:

Apellidos y Nombres: Wiston Henry Azañedo Medina

Colegiatura: 107619

DNI: 41526075.


Firma

Anexo 6: Reporte de Turnitin

Eloy Salinas Sanchez

SALINAS SANCHEZ, ELOY

 INFORME 2025

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:529999537

Fecha de entrega

19 nov 2025, 10:07 GMT-5

Fecha de descarga

19 nov 2025, 10:18 GMT-5

Nombre del archivo

SALINAS SANCHEZ, ELOY.docx

Tamaño del archivo

1.3 MB

80 páginas

18.919 palabras

102.686 caracteres




18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 16%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)




Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 16%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
hdl.handle.net		2%
2	Trabajos del estudiante	
PREGRADO on 2025-10-30		1%
3	Internet	
repositorlo.uct.edu.pe		1%
4	Internet	
repositorlo.uwlener.edu.pe		<1%
5	Internet	
repositorlo.ucv.edu.pe		<1%
6	Trabajos del estudiante	
POSGRADO on 2025-09-06		<1%
7	Trabajos del estudiante	
POSGRADO on 2025-08-18		<1%

Anexo 7: Reporte de escritura de inteligencia artificial

Eloy Salinas Sanchez

SALINAS SANCHEZ, ELOY

 INFORME 2025

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:529999537

Fecha de entrega

19 nov 2025, 10:07 GMT-5

Fecha de descarga

19 nov 2025, 10:18 GMT-5

Nombre del archivo

SALINAS SANCHEZ, ELOY.docx

Tamaño del archivo

1.3 MB

80 páginas

18.919 palabras

102.686 caracteres

*% detectado como IA

La detección de IA incluye la posibilidad de que haya falsos positivos. Aunque cierto texto en esta entrega se generó probablemente con IA, los puntajes inferiores al umbral del 20 % no aparecen porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

Precaución: Se necesita revisión.

Es esencial comprender los límites de la detección de IA antes de tomar decisiones acerca del trabajo del estudiante. Te alentamos a obtener más información acerca de las funciones de detección de IA de Turnitin antes de usar la herramienta.

Aviso legal

Nuestra evaluación de escritura con IA está diseñada para ayudar a los académicos a identificar texto que podrían haberse preparado mediante una herramienta de IA generativa. Es posible que nuestra evaluación de escritura con IA no siempre sea precisa (existe la posibilidad de que identifique erróneamente redacciones probablemente generadas por humanos como generadas por IA, y redacciones probablemente generadas por IA como generadas por humanos), por lo que no debe usarse como único fundamento para aplicar sanciones a un estudiante. Para determinar si es un caso de deshonestidad académica, se necesita de un escrutinio mayor y el juicio humano, junto con la aplicación de las políticas académicas específicas de la organización.

Preguntas frecuentes

¿Cómo debería interpretar los falsos positivos y el porcentaje de escritura con IA de Turnitin?

El porcentaje que se muestra en el reporte de escritura con IA es la cantidad del texto calificado en la entrega que el modelo de detección de escritura con IA de Turnitin determina se generó probablemente con IA desde un modelo de lenguaje de gran tamaño.

Los falsos positivos (que marcan incorrectamente alertas de texto escrito por humanos como generado con IA) son una posibilidad en los modelos de IA.

Los puntajes de detección de IA inferiores al 20 %, que no aparecen en reportes nuevos, tienen una mayor probabilidad de ser falsos positivos. Para reducir la probabilidad de malinterpretación, no se atribuye ningún puntaje o resaltado y se indican con un asterisco en el reporte (*%).

El porcentaje de escritura con IA no debe ser el único fundamento para determinar si ha ocurrido una mala conducta. El revisor/instructor debería usar el porcentaje como un medio para iniciar una conversación formativa con sus estudiantes o usarlo para examinar el ejercicio entregado según las políticas de la escuela.

¿Qué significa 'texto calificado'?

Nuestro modelo sólo procesa texto calificado en la forma de escritura de formato largo. La escritura de formato largo se refiere a los enunciados individuales en párrafos que constituyen una parte más grande del trabajo escrito, como un ensayo, una disertación, un artículo, etc. El texto calificado que se ha determinado que se generó probablemente con IA se resaltará en color cian en la entrega.

El texto no calificado, como viñetas, bibliografías comentadas, etc., no se procesará y puede crear disparidad entre los puntos destacados de la entrega y el porcentaje mostrado.

