

## **LA EFICACIA DE LA PMO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS: EVIDENCIA EMPÍRICA DEL ENTORNO EMPRESARIAL EN SANTIAGO, REPUBLICA DOMINICANA**

### **THE EFFECTIVENESS OF PMOS IN PROJECT MANAGEMENT: EMPIRICAL EVIDENCE FROM THE BUSINESS ENVIRONMENT IN SANTIAGO, DOMINICAN REPUBLIC**

**Carlos Luis Suriel Roque**

Universidad Internacional Iberoamericana, República Dominicana  
([mat@hotmail.com.do](mailto:mat@hotmail.com.do)) (<https://orcid.org/0009-0002-1316-6299>)

**Elizabeth Caro Montero**

Universidad Europea del Atlántico, España  
([elizabeth.caro@uneatlantico.es](mailto:elizabeth.caro@uneatlantico.es)) (<http://orcid.org/0000-0003-4516-2495>)

---

#### **Información del manuscrito:**

**Recibido/Received:** 11/10/2024

**Revisado/Reviewed:** 09/11/2024

**Aceptado/Accepted:** 12/11/2024

---

#### **RESUMEN**

**Palabras clave:**  
PMO, Santiago, República Dominicana, cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente, gestión de proyectos

Este artículo analiza la eficacia de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en la gestión de proyectos en empresas privadas de Santiago, República Dominicana. A través de un enfoque empírico, se evalúa el impacto de la existencia de una PMO en el cumplimiento de objetivos clave, como cronograma, presupuesto, alcance y satisfacción del cliente y del equipo. Basado en datos recopilados de 57 empresas, utiliza técnicas de correlación y análisis descriptivo para examinar la relación entre la implementación de una PMO y los resultados de los proyectos. Los resultados indican que, aunque la presencia de una PMO puede estar asociada con una mayor formalización y estructura en la gestión de proyectos, no garantiza necesariamente un mayor éxito en todas las dimensiones evaluadas. Se observó una correlación positiva significativa entre la existencia de una PMO y el cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos. Sin embargo, las correlaciones con el cronograma, presupuesto y satisfacción no fueron estadísticamente significativas, lo que sugiere que factores adicionales, como la cultura organizacional y la disponibilidad de recursos, también influyen en los resultados. El estudio concluye que la implementación de una PMO debe ir acompañada de un enfoque integral que considere el contexto cultural y organizacional específico de cada empresa. Estos hallazgos subrayan el rol complementario de las PMO, sugiriendo que su efectividad depende de la integración con otros elementos organizacionales y proporcionando una base para futuras investigaciones en contextos empresariales similares.

---

#### **ABSTRACT**

**Keywords:**  
PMO, Santiago, Dominican Republic, achievement of objectives, customer satisfaction,

This article analyzes the effectiveness of Project Management Offices (PMO) in project management within private companies in Santiago, Dominican Republic. Through an empirical approach, it evaluates the impact of having a PMO on meeting key objectives, such as schedule, budget, scope, and satisfaction of both the client and the team. Based on data collected from 57 companies, it employs correlation techniques and descriptive analysis to examine the relationship between PMO implementation and project outcomes. The results indicate that, although the presence of a PMO may be associated with greater formalization and structure in project management, it does not necessarily guarantee greater success in all evaluated dimensions. A significant

---

---

project management	positive correlation was observed between the existence of a PMO and the fulfillment of scope and requirement objectives. However, correlations with schedule, budget, and satisfaction were not statistically significant, suggesting that additional factors, such as organizational culture and resource availability, also influence results. The study concludes that the implementation of a PMO should be accompanied by a comprehensive approach that considers the specific cultural and organizational context of each company. These findings highlight the complementary role of PMOs, suggesting that their effectiveness depends on integration with other organizational elements and providing a basis for future research in similar business contexts.
-----------------------	--

---

## **Introducción**

La gestión de proyectos ha emergido como un elemento central en el desarrollo organizacional, especialmente en un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo. Las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, buscan mantener su competitividad en mercados cambiantes y dinámicos mediante la implementación de estrategias que aseguren la eficiencia y el éxito en la ejecución de sus proyectos. En este contexto, la creación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) ha ganado relevancia como una herramienta estratégica para estandarizar procesos, mejorar la toma de decisiones y asegurar una mayor alineación entre los proyectos y los objetivos empresariales (Aubry, Hobbs, & Müller, 2010). Las PMO, al proporcionar un control centralizado, permiten a las organizaciones monitorear de manera más efectiva los indicadores clave de desempeño y gestionar mejor los recursos, contribuyendo a un mayor rendimiento en el ciclo de vida del proyecto.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas teóricas, la efectividad real de las PMO sigue siendo objeto de debate. Diversos estudios han señalado que los resultados obtenidos por las empresas que implementan PMO pueden variar significativamente en función de factores internos y externos, como la cultura organizacional y la flexibilidad en la gestión de recursos (Hobbs & Aubry, 2007). Si bien se ha demostrado que una PMO bien implementada puede estandarizar las mejores prácticas y mejorar el rendimiento general, su éxito no está garantizado. La complejidad del entorno en el que operan las PMO y su capacidad para adaptarse a las particularidades de cada organización juegan un papel crucial en su impacto (Unger, Gemünden, & Aubry, 2012).

Recientes estudios han subrayado la importancia de que las PMO evolucionen hacia roles más estratégicos, adaptándose a entornos empresariales en constante cambio. El informe *Pulse of the Profession 2023* del Project Management Institute (PMI, 2023) destaca cómo las organizaciones que priorizan las habilidades interpersonales en sus PMO, también llamadas "power skills", tienden a lograr una mayor madurez en la gestión de proyectos y a alcanzar beneficios significativos en sus resultados. En esta línea, el estudio *PMO Success in 2023 and Beyond* de The PMO Leader, enfatiza la necesidad de que las PMO adopten enfoques ágiles y estratégicos, permitiéndoles alinearse de manera efectiva con los objetivos de negocio en un contexto dinámico. Estas tendencias muestran que el rol de la PMO debe ir más allá de la supervisión operativa, apuntando a la entrega de valor organizacional de forma tangible.

Otros análisis recientes destacan la relevancia de la digitalización y la gestión de datos en las PMO. Por ejemplo, el *PMO Insights Report* de Assystem (2023), basado en encuestas a profesionales de sectores como la construcción e ingeniería, revela que la digitalización y el control de datos son esenciales para la efectividad de las PMO en la actualidad. De manera complementaria, un análisis de PwC (2023) sobre el "PMO del futuro" propone que estas oficinas integren un enfoque en la realización de beneficios y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Estas tendencias reflejan la necesidad de una visión renovada en la implementación de las PMO, especialmente en entornos donde se presentan limitaciones de recursos o desafíos organizacionales, como es el caso en Santiago, República Dominicana (Wellingtone, 2023).

En Santiago, República Dominicana, muchas empresas han adoptado PMO con el objetivo de mejorar la gestión de sus proyectos, en un intento por aumentar la eficiencia operativa y cumplir con sus metas estratégicas. No obstante, la evidencia empírica sobre la efectividad de las PMO en este contexto específico es limitada. A diferencia de entornos

más desarrollados, en los que la implementación de una PMO sigue lineamientos estandarizados y con acceso a mayores recursos, en Santiago las empresas enfrentan retos como la disponibilidad limitada de personal especializado, el financiamiento insuficiente y, en muchos casos, la resistencia cultural al cambio. Estos factores pueden influir significativamente en los resultados de los proyectos, y sugieren que la sola presencia de una PMO no garantiza el éxito en todos los casos.

Estudios previos han destacado la capacidad de las PMO para alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de las organizaciones, aportando valor al negocio mediante la optimización de los procesos y la gestión eficiente de los recursos (Müller, Gluckler & Aubry, 2013). Sin embargo, también se ha observado que la efectividad de las PMO depende de su habilidad para adaptarse a las necesidades particulares de cada organización y del grado de integración que tienen con otros niveles de gestión (Too & Weaver, 2014). En muchos casos, las PMO que no logran esta flexibilidad pueden generar procesos burocráticos adicionales, lo que lleva a retrasos y costos adicionales, contraviniendo su propósito inicial.

A nivel global, informes como el State of the PMO 2022 han señalado una evolución de las PMO hacia estructuras más estratégicas, que no solo se enfocan en la gestión operativa, sino que también juegan un rol activo en la formulación y seguimiento de las estrategias corporativas. Sin embargo, a pesar de esta evolución, el Project Management Institute (PMI, 2022) informa que solo el 42% de las organizaciones con PMO logra cumplir consistentemente sus objetivos de tiempo y presupuesto, lo que refuerza la idea de que la existencia de una PMO por sí sola no es garantía de éxito. Este reto es aún más pronunciado en regiones como América Latina, donde las condiciones económicas y culturales pueden influir significativamente en la implementación y efectividad de las PMO (Kerzner, 2017).

En este contexto, el presente estudio busca llenar una brecha en la literatura al proporcionar evidencia empírica sobre la efectividad de las PMO en las empresas privadas de Santiago, República Dominicana. Al examinar si las PMO contribuyen al éxito de los proyectos, este estudio también explorará cómo influyen factores como la cultura organizacional, la gestión del cambio y los recursos disponibles en los resultados obtenidos. Con esta investigación, se espera proporcionar una base de conocimientos más sólida que sirva de guía para las organizaciones que buscan implementar o mejorar sus PMO en entornos similares.

## **Método**

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo diseñado para investigar la relación entre la existencia de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en empresas privadas de Santiago, República Dominicana, y su impacto en el éxito en el cumplimiento de diversos objetivos clave en la gestión de proyectos. La investigación fue de carácter transversal, dado que los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo. Esta metodología permitió capturar una fotografía precisa de las condiciones que prevalecían en las empresas durante el periodo en que se llevó a cabo el estudio.

Para este propósito, se diseñó un cuestionario estructurado que fue distribuido a una muestra de 57 empresas privadas pertenecientes a distintos sectores económicos de Santiago. El cuestionario fue sometido a un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.904, lo cual indica un alto nivel

de confiabilidad del instrumento y asegura que las preguntas utilizadas reflejan de manera coherente los aspectos evaluados. El cuestionario incluyó una serie de preguntas cerradas que exploraron diferentes aspectos relacionados con la gestión de proyectos. Entre estos aspectos se incluyó la presencia o ausencia de una PMO en la empresa, así como el grado de cumplimiento de varios objetivos de los proyectos, tales como la adherencia al cronograma, el respeto al presupuesto, el cumplimiento de los requisitos establecidos para el alcance, y la satisfacción del cliente. Las preguntas fueron formuladas en una escala Likert de 5 puntos, permitiendo a los participantes expresar su nivel de satisfacción o insatisfacción, desde "muy insatisfecho" hasta "muy satisfecho"

En cuanto a la selección de la muestra, se empleó un muestreo no probabilístico basado en la conveniencia, lo que permitió la inclusión de empresas accesibles y dispuestas a participar en el estudio. La población de esta investigación incluyó empresas privadas de la ciudad de Santiago, República Dominicana, registradas en la Asociación de Industriales de la Región Norte Inc. (AIREN), que cuenta con un total de 172 empresas en su base de datos pública. De esta población, se excluyeron 7 instituciones financieras, ya que, aunque tienen sucursales en la región Norte, su sede principal no corresponde a esta área. También se excluyeron empresas cuya operación principal se maneja desde la provincia de Santo Domingo, como la Cervecería Nacional Dominicana y Ambev Dominicana, además de empresas ubicadas en ciudades aledañas a Santiago. Tras estas exclusiones, se obtuvo una muestra de 78 empresas en Santiago, de las cuales 57 participaron en el estudio. La muestra final estuvo compuesta por empresas de diversos sectores industriales, lo que proporcionó una visión representativa del impacto de las PMO en el contexto empresarial de Santiago. Esta diversidad sectorial ofreció la oportunidad de captar un amplio espectro de experiencias y enfoques hacia la implementación y gestión de las PMO, enriqueciendo así los resultados y las conclusiones del estudio, y aportando hallazgos más generalizables para la región.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de encuestas electrónicas, que fueron enviadas principalmente a gerentes de proyectos y otros tomadores de decisiones clave dentro de las empresas participantes. Con el objetivo de asegurar la confidencialidad de los participantes y promover respuestas sinceras y honestas, las encuestas fueron completamente anónimas. A los encuestados se les dio un período de tres semanas para completar las encuestas, lo que permitió maximizar la tasa de respuesta, contribuyendo así a la robustez de los datos obtenidos.

Posteriormente, los datos recopilados fueron sometidos a un análisis estadístico, que incluyó técnicas descriptivas y un análisis de correlación. Inicialmente, se evaluó la normalidad de los datos utilizando las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Estas pruebas revelaron que los datos no seguían una distribución normal ( $p < 0.05$ ). Debido a este hallazgo, se decidió emplear el coeficiente de correlación de Spearman, que es apropiado para datos que no cumplen con el supuesto de normalidad. Este coeficiente se utilizó para examinar las relaciones entre las variables de interés, específicamente la relación entre la existencia de una PMO en las empresas y el grado de cumplimiento de varios objetivos clave de los proyectos.

El análisis de correlación se centró en explorar cómo la presencia de una PMO influyó en el éxito en cuatro áreas clave de la gestión de proyectos. Estas áreas incluyeron el grado de cumplimiento del cronograma, es decir, el éxito en la finalización de los proyectos dentro del plazo inicialmente establecido; el cumplimiento del presupuesto

asignado al proyecto; el éxito en la entrega de los productos y servicios requeridos según el alcance y los requisitos definidos inicialmente; y, finalmente, el nivel de satisfacción del cliente con los resultados finales del proyecto. El coeficiente de Spearman proporcionó una medida confiable para identificar las posibles relaciones entre estas variables, sin necesidad de asumir una distribución normal en los datos. Además, los valores de significancia ( $p < 0.05$ ) se analizaron para determinar si las correlaciones observadas eran estadísticamente significativas, lo que ofreció una base sólida para interpretar los resultados del estudio y extraer conclusiones relevantes sobre la gestión de proyectos en el contexto de las PMO

## Resultados

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados en las 57 empresas participantes de la investigación. El objetivo de este apartado es describir y analizar en detalle las respuestas obtenidas en relación con la presencia de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) y su impacto en el cumplimiento de los principales objetivos de los proyectos, tales como cronograma, presupuesto, alcance, satisfacción del cliente y del equipo involucrado en el proceso de ejecución.

Para ello, se ha realizado un exhaustivo análisis correlacional, diseñado para identificar las relaciones existentes entre la presencia de una PMO y el éxito de los proyectos en cada uno de estos aspectos clave. Este enfoque ofrece una visión integral y matizada de cómo las PMO influyen de manera directa e indirecta en los resultados obtenidos, considerando las características particulares del entorno empresarial de Santiago, República Dominicana, y las diferencias en la implementación de estas oficinas en las organizaciones locales.

### ***Presencia de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) en las Empresas***

La Tabla 1 y la Figura 1 presentan la distribución de las empresas según la existencia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Los datos recogidos reflejan si las empresas cuentan con una PMO, no cuentan con ella, o tienen otra estructura equivalente.

**Tabla 1**

*Presencia de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) en las Empresas*

<b>PMO en la Empresa</b>	<b>Cantidad de Respuestas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
No posee PMO	33	57.89%
Otra	4	7.02%
Si Posee PMO	20	35.09%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

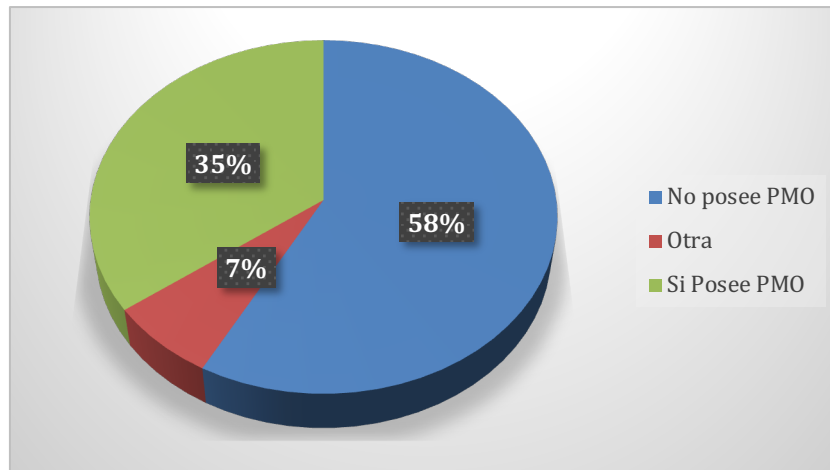
De los 57 encuestados, 33 indicaron que sus empresas no poseen una PMO, lo que representa el 57.89% del total de respuestas. Este grupo constituye la mayoría de los encuestados, sugiriendo que muchas empresas aún no han establecido una PMO formal para la gestión de sus proyectos.

Por otro lado, 20 participantes señalaron que sus empresas sí poseen una PMO, representando el 35.09% de las respuestas. Este porcentaje muestra una presencia significativa de PMOs en las empresas, aunque no mayoritaria.

Además, 4 encuestados indicaron que sus empresas tienen otra estructura o enfoque para la gestión de proyectos, representando el 7.02% del total de respuestas.

### **Figura 1**

*Presencia de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) en las Empresas*



Estos resultados indican que la mayoría de las empresas encuestadas aún no han implementado una PMO formal. Sin embargo, una proporción significativa sí cuenta con una PMO, lo que puede señalar un reconocimiento creciente de la importancia de una estructura dedicada a la gestión de proyectos.

### **Correlación entre la Existencia de una PMO y el Cumplimiento del Cronograma**

El análisis de los datos comenzó con la evaluación de la normalidad de las variables "Existencia de una PMO en las empresas" y "Éxito en el cumplimiento del cronograma", utilizando las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Los resultados, que se resumen en la Tabla 2, indicaron que ambas variables no siguen una distribución normal. Los valores de significancia para la "Existencia de una PMO" fueron de 0.361 y 0.709 en las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, respectivamente, mientras que para el "Éxito en el cumplimiento del cronograma", estos valores fueron de 0.227 y 0.877. Al ser ambos valores menores al umbral de 0.05, se concluye que las variables no presentan una distribución normal, lo que justifica la elección del coeficiente de correlación de Spearman para medir la relación entre ellas. Además, se utilizó una gráfica de dispersión para visualizar la relación entre la "Existencia de una PMO" y el "Éxito en el cumplimiento del cronograma" (Figura 2). Esta gráfica permite observar una tendencia ascendente, que refleja la correlación positiva débil observada en los datos, y proporciona una representación visual complementaria a los análisis estadísticos.

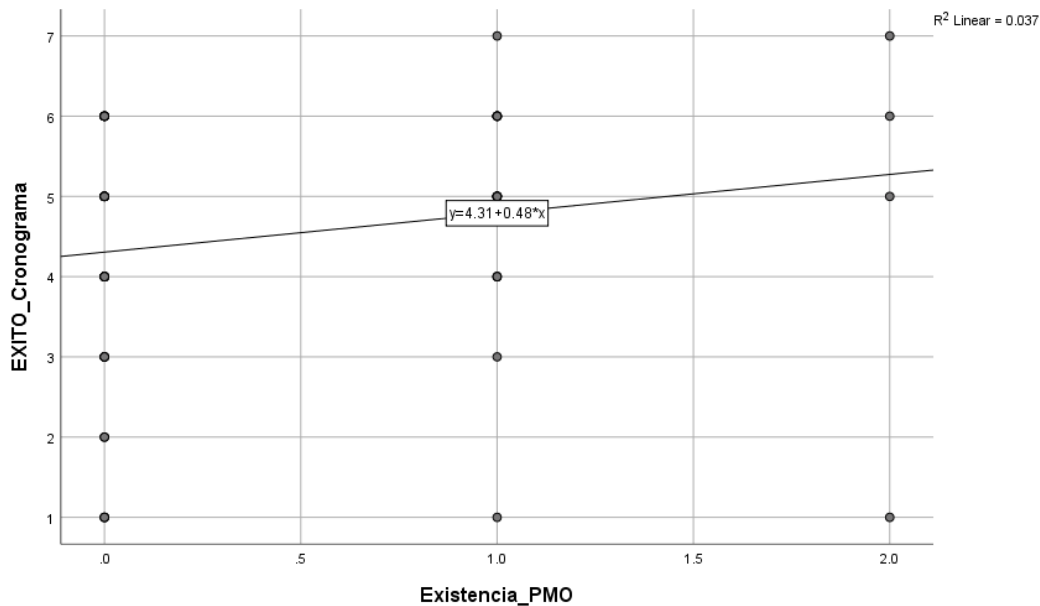
**Tabla 2**

*Resultados de Pruebas de Normalidad y Correlación de Spearman entre la Existencia de una PMO y el Cumplimiento del Cronograma*

Variable	Kolmogorov-Smirnov Statistic (Sig.)	Shapiro-Wilk Statistic (Sig.)	Coefficiente de Correlación de Spearman	Significancia (p-valor)
Existencia de PMO	0.361 (0.000)	0.709 (0.000)	0.25	0.061
Éxito en el Cronograma	0.227 (0.000)	0.877 (0.000)	-	-

**Figura 2**

*Relación entre PMO y Cumplimiento del Cronograma*



Posteriormente, se procedió al análisis de correlación de Spearman, obteniendo un coeficiente de 0.250 entre la "Existencia de una PMO en las empresas" y el "Éxito en el cumplimiento del cronograma". Este valor indica una correlación positiva débil entre ambas variables, lo que sugiere que, en general, a medida que la existencia de una PMO aumenta, el éxito en el cumplimiento del cronograma también tiende a mejorar ligeramente. Sin embargo, el valor de significancia asociado ( $p = 0.061$ ) está ligeramente por encima del umbral de 0.05, lo que sugiere que esta correlación no es estadísticamente significativa en este contexto, aunque se encuentra cerca de serlo. Esto podría indicar que con una muestra más amplia o en otras condiciones, la relación podría ser marginalmente significativa.

En resumen, aunque se observó una correlación positiva débil entre la "Existencia de una PMO" y el "Éxito en el cumplimiento del cronograma", los resultados no son lo suficientemente concluyentes desde un punto de vista estadístico. Es posible que otros factores jueguen un rol más determinante en el éxito del cronograma, por lo que futuros estudios deberían considerar la inclusión de variables adicionales o un tamaño de muestra mayor para profundizar en esta relación.



**Análisis de Correlación entre la Existencia de una PMO y el Cumplimiento del objetivo del presupuesto del proyecto.**

El análisis de la relación entre la "Existencia de una PMO" y el "Cumplimiento del objetivo del presupuesto del proyecto" comenzó con la evaluación de la distribución de las variables, utilizando las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Los resultados, presentados en la Tabla 3, revelaron que ninguna de las dos variables sigue una distribución normal, con valores de significancia inferiores a 0.05 en ambos casos. Para la variable "Existencia de una PMO", los valores obtenidos fueron 0.361 y 0.709 en las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, respectivamente. Por su parte, la variable "Cumplimiento del objetivo del presupuesto del proyecto" presentó valores de 0.165 y 0.924. Dado que los datos no siguen una distribución normal, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para analizar la relación entre estas variables.

Además, se generó una gráfica de dispersión para visualizar la relación entre la "Existencia de una PMO" y el "Cumplimiento del presupuesto del proyecto" (Figura 3). Esta gráfica muestra una leve tendencia ascendente, consistente con la correlación positiva muy débil obtenida en los datos, y ayuda a interpretar visualmente la conexión entre las dos variables.

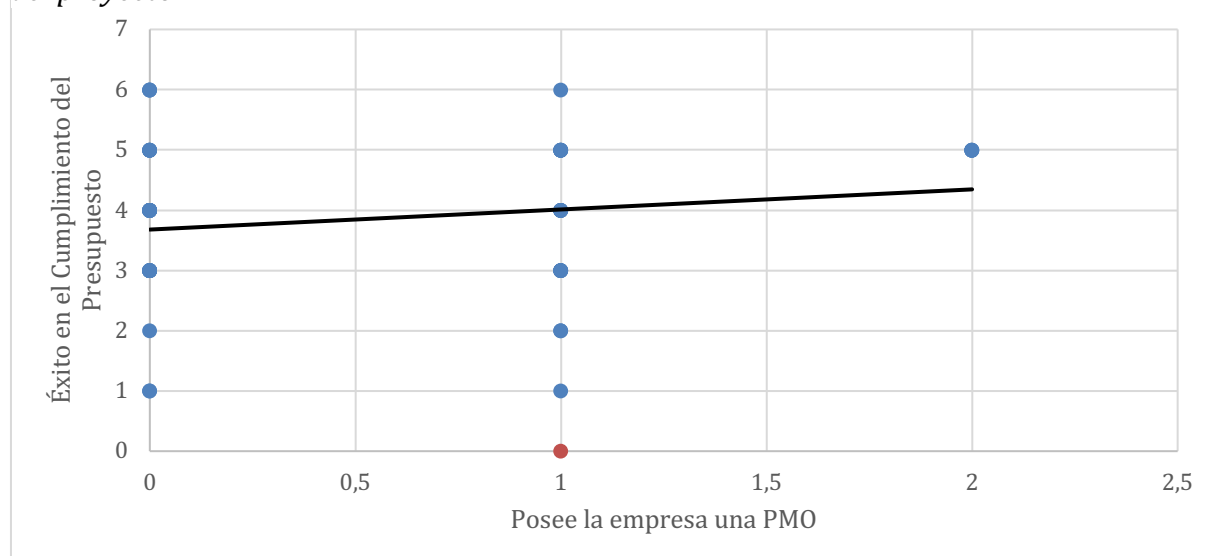
**Tabla 3**

*Resultados de pruebas de normalidad y correlación de spearman entre la existencia de una pmo y el cumplimiento del presupuesto del proyecto*

Variable	Kolmogorov-Smirnov Statistic (Sig.)	Shapiro-Wilk Statistic (Sig.)	Coefficiente de Correlación de Spearman	Significancia (p-valor)
Existencia de PMO en la Empresa	0.361 (0.000)	0.709 (0.000)	0.163	0.226
Éxito en el Cumplimiento del Presupuesto	0.165 (0.000)	0.924 (0.001)	-	-

**Figura 3**

*Relación entre la existencia de una pmo y el cumplimiento de los objetivos presupuestarios del proyecto*



El coeficiente de correlación de Spearman entre la "Existencia de una PMO" y el "Cumplimiento del objetivo del presupuesto" fue de 0.163, lo que sugiere una correlación positiva muy débil entre ambas variables. Sin embargo, el valor p asociado (0.226) indica que esta correlación no es estadísticamente significativa, ya que no alcanza el nivel de confianza del 95%. Esto implica que, aunque se observó una leve tendencia positiva, la relación no es lo suficientemente concluyente para afirmar que la existencia de una PMO influye de manera significativa en el cumplimiento del presupuesto. A pesar de la ligera correlación observada, los resultados sugieren que otros factores, como la gestión de riesgos o la experiencia del equipo de proyecto, podrían estar jugando un papel más determinante en el éxito presupuestario.

**Correlación entre la Existencia de una PMO y el Cumplimiento de los Objetivos de Alcance y Requisitos**

El análisis de la relación entre la "Existencia de una PMO" y el "Cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos" se inició con la evaluación de la normalidad de las variables utilizando las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Los resultados obtenidos, que se encuentran consolidados en la Tabla 4, mostraron que ninguna de las variables sigue una distribución normal. En el caso de la variable "Existencia de una PMO", los valores de significancia fueron de 0.361 en la prueba de Kolmogorov-Smirnov y de 0.709 en la prueba de Shapiro-Wilk. De manera similar, para la variable "Cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos", los valores obtenidos fueron de 0.184 y 0.923, respectivamente. Estos valores, todos inferiores a 0.05, confirman la ausencia de normalidad, lo que justifica el uso del coeficiente de correlación de Spearman, una herramienta adecuada para datos no paramétricos.

**Tabla 4**  
*Resultados de Pruebas de Normalidad y Correlación de Spearman entre la Existencia de una PMO y el Cumplimiento de los Objetivos de Alcance y Requisitos*

Variable	Kolmogorov-Smirnov Statistic (Sig.)	Shapiro-Wilk Statistic (Sig.)	Coeficiente de Correlación de Spearman	Significancia (p-valor)
Existencia de PMO en la Empresa	0.361 (0.000)	0.709 (0.000)	0.334	0.011
Cumplimiento de los Objetivos de Alcance	0.184 (0.000)	0.923 (0.001)	-	-

Por otro lado, se generó una gráfica de dispersión para visualizar la relación entre la "Existencia de una PMO" y el "Cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos" (Figura 4). La gráfica muestra una ligera tendencia ascendente, reflejando la correlación positiva observada en los datos y permitiendo una interpretación visual de la conexión entre estas variables.

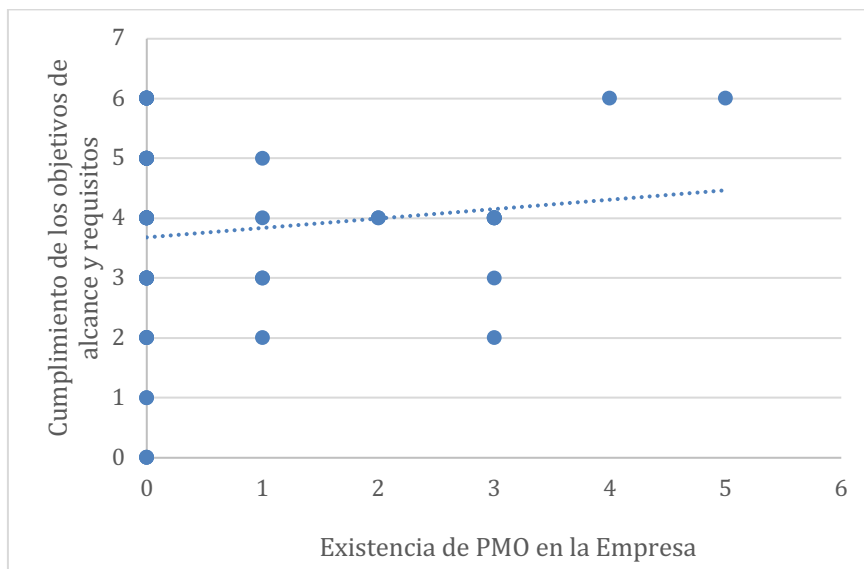
Tras aplicar el coeficiente de Spearman, se obtuvo un valor de 0.334, lo que indica una correlación positiva débil entre la existencia de una PMO en las empresas y el éxito en el cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos. Sin embargo, a diferencia de análisis anteriores, esta correlación resulta estadísticamente significativa, ya que el valor de p asociado fue de 0.011, es decir, por debajo del umbral de 0.05. Este hallazgo sugiere que la presencia de una PMO puede estar relacionada de manera positiva con la

consecución de los objetivos de alcance y requisitos, aunque la magnitud de esta relación sea modesta.

La consolidación de estos resultados se presenta en la Tabla 4, donde se exponen los valores correspondientes a las pruebas de normalidad y la correlación de Spearman. Aunque la correlación no es particularmente fuerte, su significancia estadística refuerza la idea de que la PMO podría jugar un papel en el éxito del cumplimiento de estos objetivos en los proyectos, ofreciendo una influencia positiva y relevante.

#### **Figura 4**

*Relación entre la Existencia de PMO y el Cumplimiento de los Objetivos de Alcance y Requisitos*



En resumen, los resultados destacan la posibilidad de que la existencia de una PMO contribuya a mejorar el cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos en los proyectos. Sin embargo, es importante considerar que otros factores podrían estar involucrados en este proceso, lo que abre la puerta a investigaciones futuras que busquen identificar y comprender mejor estas influencias adicionales.

#### ***Correlación entre la Existencia de una PMO y la Satisfacción del Equipo, Cliente y Usuarios Finales con los Resultados del Proyecto***

La importancia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en las organizaciones ha sido objeto de varios estudios, los cuales han explorado su relación con el éxito en la entrega de proyectos y la satisfacción de los diversos grupos de interés involucrados. Por ejemplo, Hobbs y Aubry (2007) destacaron que las PMO desempeñan un papel crucial al proporcionar soporte metodológico y administrativo, lo que puede mejorar el desempeño de los proyectos. Asimismo, estudios más recientes han señalado que la existencia de una PMO puede estar asociada con una mayor satisfacción de los clientes y equipos de proyecto, al facilitar la estandarización de procesos y la alineación de los objetivos del proyecto con los resultados esperados (Too & Weaver, 2014). Este análisis se enfoca en la correlación entre la existencia de una PMO y la satisfacción en tres áreas clave: el equipo del proyecto, el cliente y los usuarios finales. Los resultados de las pruebas de normalidad y correlación, consolidados en la Tabla 5, proporcionan una visión integrada de cómo la PMO puede influir en estas áreas críticas.

A medida que se profundiza en el análisis de los resultados obtenidos, se observará cómo la presencia de una PMO puede generar distintos niveles de impacto en la satisfacción de los diferentes actores clave del proyecto. A continuación, se presentarán las secciones que exploran estas relaciones en mayor detalle, comenzando con la satisfacción del equipo del proyecto, seguida por la satisfacción del cliente y, finalmente, la de los usuarios finales con los resultados obtenidos.

**Tabla 5**

*Resultados de Pruebas de Normalidad y Correlación de Spearman entre la Existencia de una PMO y la Satisfacción del Equipo, Cliente y Usuarios Finales*

Variable	Kolmogorov-Smirnov Statistic (Sig.)	Shapiro-Wilk Statistic (Sig.)	Coefficiente de Correlación de Spearman	Significancia (p-valor)
Existencia de PMO en la Empresa	0.361 (0.000)	0.709 (0.000)	-	-
Satisfacción del Equipo del Proyecto	0.349 (0.000)	0.796 (0.000)	0.2	0.135
Satisfacción del Cliente	0.321 (0.000)	0.826 (0.000)	0.233	0.082
Satisfacción de los Usuarios Finales	0.184 (0.000)	0.923 (0.001)	0.084	0.535

#### *Satisfacción del Equipo del Proyecto*

El primer aspecto abordado es la relación entre la existencia de una PMO y la satisfacción del equipo del proyecto. Se espera que una PMO, al proporcionar soporte y estructura, pueda contribuir a una mayor satisfacción dentro del equipo. Sin embargo, los resultados de las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk) mostraron que ninguna de las variables evaluadas sigue una distribución normal, con valores de significancia de 0.361 para la "Existencia de una PMO" y 0.349 para la "Satisfacción del equipo". Estos resultados justificaron el uso del coeficiente de correlación de Spearman, el cual arrojó un valor de 0.200, lo que indica una correlación positiva baja entre la PMO y la satisfacción del equipo. Sin embargo, el valor p de 0.135 sugiere que esta correlación no es estadísticamente significativa.

Aunque la presencia de una PMO podría estar asociada con una mayor satisfacción en algunos contextos, los resultados de este análisis sugieren que su impacto directo en la percepción del equipo del proyecto no es concluyente. Otros factores, como la dinámica del equipo, los estilos de liderazgo o las características del proyecto, podrían estar influyendo de manera más decisiva en la satisfacción del equipo.

Aunque la presencia de una PMO podría estar asociada con una mayor satisfacción en algunos contextos, los resultados de este análisis sugieren que su impacto directo en la percepción del equipo del proyecto no es concluyente. Otros factores, como la dinámica del equipo, los estilos de liderazgo o las características del proyecto, podrían estar influyendo de manera más decisiva en la satisfacción del equipo.

#### *Satisfacción del Cliente con los Resultados del Proyecto*

La satisfacción del cliente es otro factor crucial para el éxito de un proyecto. En este análisis, se exploró cómo la existencia de una PMO podría influir en la percepción del cliente sobre los resultados obtenidos. Al igual que en el caso de la satisfacción del equipo,

las pruebas de normalidad indicaron que las variables no siguen una distribución normal, con valores de significancia de 0.361 para la "Existencia de una PMO" y 0.321 para la "Satisfacción del cliente". Estos resultados llevaron a utilizar nuevamente el coeficiente de correlación de Spearman.

El coeficiente de correlación entre la existencia de una PMO y la satisfacción del cliente fue de 0.233, lo que sugiere una correlación positiva débil entre ambas variables. Sin embargo, el valor p asociado fue de 0.082, lo que indica que esta relación no es estadísticamente significativa. Aunque existe una tendencia leve hacia una mayor satisfacción del cliente en empresas con una PMO, los datos no son concluyentes.

Es posible que otros factores influyan de manera más significativa en la satisfacción del cliente, tales como la calidad del producto o servicio entregado, la comunicación a lo largo del proyecto, y el cumplimiento de los tiempos de entrega. La existencia de una PMO puede contribuir a una mayor formalización de los procesos, pero no parece ser suficiente para garantizar una satisfacción notablemente superior por parte del cliente.

#### *Satisfacción de los Usuarios Finales con los Resultados del Proyecto*

Finalmente, se evaluó la relación entre la existencia de una PMO y la satisfacción de los usuarios finales con los resultados del proyecto. Las pruebas de normalidad mostraron que ninguna de las dos variables sigue una distribución normal, con valores de significancia de 0.361 para la "Existencia de una PMO" y 0.184 para la "Satisfacción de los usuarios finales". De nuevo, se optó por utilizar el coeficiente de correlación de Spearman. El resultado del análisis arrojó un coeficiente de correlación de 0.084, lo que indica una correlación muy débil entre la existencia de una PMO y la satisfacción de los usuarios finales. El valor p asociado fue de 0.535, lo que significa que la relación observada no es estadísticamente significativa. Esto sugiere que la PMO no tiene un impacto significativo en la percepción de satisfacción de los usuarios finales.

En este caso, es probable que los usuarios finales centren su atención en la calidad del producto o servicio entregado, más que en la estructura de gestión que respalda el proyecto. Elementos como la facilidad de uso, la funcionalidad del producto y la satisfacción con el desempeño podrían tener un mayor peso en la evaluación de los resultados que la existencia de una PMO. Esta observación, junto con las correlaciones identificadas en las áreas de satisfacción del equipo y del cliente, sugiere que aunque la PMO puede aportar beneficios a la gestión de proyectos, su influencia directa en la satisfacción de los diferentes actores involucrados es limitada.

Al revisar los resultados presentados en la Tabla 5, queda claro que, aunque la existencia de una PMO puede estar débilmente relacionada con una mayor satisfacción tanto del equipo del proyecto, como del cliente y los usuarios finales, ninguna de estas correlaciones es lo suficientemente fuerte o significativa como para afirmar que la PMO es un factor determinante. En todos los casos, los valores de correlación fueron positivos pero bajos, y los valores p asociados indicaron que estas relaciones no son concluyentes desde un punto de vista estadístico.

## **Discusión y Conclusiones**

### **Discusión**

El presente estudio ha explorado la influencia de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en distintos aspectos clave de la gestión de proyectos en empresas de Santiago, República Dominicana. A continuación, se discuten los hallazgos en relación con estudios

previos y se analizan las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados. Esta discusión se centra en la adopción y efectividad de las PMO en áreas como el cumplimiento de cronograma, presupuesto, alcance y satisfacción de los involucrados, destacando tanto las ventajas como las limitaciones observadas.

#### *Presencia de PMO en las empresas*

El 35.09% de las empresas encuestadas indicó tener una PMO establecida, lo que sugiere una adopción moderada de esta estructura en el contexto empresarial local. Este resultado es consistente con estudios previos que muestran que la implementación de PMO en regiones en desarrollo tiende a ser más limitada en comparación con economías avanzadas, donde las PMO son vistas como una práctica estándar en la gestión de proyectos (Hobbs & Aubry, 2007). Sin embargo, la baja tasa de adopción observada en Santiago podría estar relacionada con la percepción de que las PMO requieren una inversión significativa en recursos humanos y tecnológicos, lo que puede ser una barrera para las empresas más pequeñas o aquellas con limitaciones presupuestarias (Kerzner, 2017). Además, la falta de conocimiento sobre los beneficios tangibles que puede aportar una PMO puede estar contribuyendo a que muchas empresas locales opten por no implementar esta herramienta.

Es fundamental que las empresas que ya han implementado una PMO evalúen continuamente su efectividad y se aseguren de que esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Las PMO no deben ser vistas únicamente como estructuras burocráticas, sino como facilitadoras del éxito de los proyectos a través de la estandarización de procesos y la optimización del uso de recursos. Para las empresas que aún no han adoptado una PMO, es importante considerar que la implementación de esta oficina puede llevar tiempo y requerir ajustes específicos para adaptarse a las necesidades particulares de la organización.

#### *Cumplimiento del Cronograma*

El hallazgo de una correlación positiva pero débil entre la existencia de una PMO y el cumplimiento del cronograma ( $\rho = 0.25$ ) refleja la complejidad de gestionar el tiempo en proyectos, incluso en entornos con una estructura formal de gestión de proyectos. La falta de significancia estadística en este hallazgo sugiere que, si bien las PMO pueden contribuir a mejorar la planificación y el seguimiento de los plazos, no son el único factor que influye en el éxito temporal de los proyectos. Elementos como la experiencia del equipo, la capacidad de gestión del líder del proyecto y la disponibilidad de recursos juegan un papel crucial en el cumplimiento de los cronogramas (Müller et al., 2013).

Este resultado coincide con la literatura que indica que la PMO puede ser más eficaz cuando se complementa con herramientas tecnológicas avanzadas para el seguimiento del cronograma y con una formación constante del personal para mejorar sus habilidades de planificación y ejecución (Too & Weaver, 2014). Las empresas que han implementado una PMO en Santiago podrían beneficiarse de la integración de software especializado en la gestión del tiempo, así como de la promoción de una cultura organizacional que valore el cumplimiento de plazos realistas.

#### *Cumplimiento del Presupuesto*

La correlación baja y no significativa entre la existencia de una PMO y el cumplimiento del presupuesto ( $\rho = 0.163$ ) subraya la necesidad de fortalecer la capacidad financiera dentro de la gestión de proyectos. Si bien las PMO pueden proporcionar una estructura para gestionar los costos, este estudio sugiere que su sola presencia no es suficiente para asegurar que los proyectos se mantengan dentro del

presupuesto asignado. La gestión financiera eficaz depende de una combinación de factores, incluyendo el monitoreo constante de los gastos, la capacidad para anticipar costos imprevistos y la flexibilidad para ajustar el presupuesto cuando sea necesario (Unger, Gemünden & Aubry, 2012).

Es probable que muchas empresas en Santiago enfrenten restricciones financieras que limiten su capacidad para implementar sistemas de control de costos más robustos. Por tanto, es recomendable que las PMO en estas organizaciones consideren la implementación de herramientas de software que permitan un mejor seguimiento de los gastos en tiempo real, así como la formación en gestión financiera para los líderes de proyecto.

#### *Cumplimiento de los Objetivos de Alcance y Requisitos*

El hallazgo más sólido del estudio fue la correlación positiva y significativa ( $\rho = 0.334$ ,  $p < 0.05$ ) entre la existencia de una PMO y el éxito en el cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos. Este resultado sugiere que las PMO desempeñan un papel importante en garantizar que los proyectos se entreguen conforme a las especificaciones acordadas. La estandarización de procesos que aporta la PMO parece ser especialmente útil en la gestión del alcance, permitiendo una mayor claridad en la definición de objetivos y en la alineación de estos con los recursos disponibles.

Este hallazgo es consistente con estudios que señalan que las PMO bien estructuradas pueden actuar como guardianes del alcance del proyecto, evitando que se produzca una expansión no controlada de los objetivos (Kerzner, 2017). Las empresas en Santiago que ya cuentan con una PMO podrían capitalizar esta ventaja enfocándose en fortalecer los procesos de gestión del alcance, asegurando que las expectativas del cliente estén claramente definidas desde el principio y que se realice un seguimiento riguroso para evitar desviaciones.

#### *Satisfacción del Cliente y del Equipo*

Finalmente, las correlaciones bajas y no significativas entre la existencia de una PMO y la satisfacción del cliente ( $\rho = 0.233$ ) y del equipo del proyecto ( $\rho = 0.2$ ) sugieren que la PMO por sí sola no es suficiente para garantizar una alta satisfacción en estos grupos. En lugar de depender únicamente de la estructura de la PMO, las empresas deben prestar atención a otros factores, como la comunicación efectiva, la cultura organizacional y las dinámicas del equipo (Müller et al., 2013). La satisfacción del cliente y del equipo puede estar más influenciada por la calidad de las interacciones y la capacidad de respuesta a los problemas que surjan durante el proyecto.

Este hallazgo refuerza la idea de que la implementación de una PMO debe ir acompañada de esfuerzos para mejorar la cultura organizacional, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y enfocado en las necesidades de los clientes. En el contexto de Santiago, las empresas podrían beneficiarse de la capacitación en habilidades interpersonales y de comunicación para los líderes de proyecto, lo que podría aumentar tanto la satisfacción del equipo como del cliente.

#### *Implicaciones Teóricas y Prácticas*

Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones relevantes tanto para la teoría de gestión de proyectos como para las prácticas empresariales en entornos similares a Santiago. Teóricamente, los resultados refuerzan la idea de que la implementación de una PMO puede contribuir al éxito en áreas específicas, como el cumplimiento del alcance, pero su efectividad depende de factores contextuales adicionales, como la cultura

organizacional y la disponibilidad de recursos. Estos resultados sugieren que las teorías sobre PMO deben considerar la importancia de un enfoque adaptativo y contextual para su éxito en mercados emergentes. En cuanto a las implicaciones prácticas, este estudio subraya la necesidad de que las empresas no solo implementen una PMO como estructura formal, sino que también promuevan prácticas de gestión integrales que faciliten la comunicación, la formación continua y el uso de tecnología avanzada. Esto es especialmente crítico para las organizaciones en entornos de recursos limitados, que pueden optimizar sus resultados al adaptar la PMO a sus necesidades específicas y fomentar una cultura organizacional de apoyo al proyecto.

### ***Conclusión General***

Este estudio sugiere que la presencia de una PMO puede influir en algunos aspectos del éxito en la gestión de proyectos, como el cronograma, el presupuesto y la satisfacción de los involucrados, aunque esta influencia no siempre es determinante. La implementación de una PMO no debe verse como una solución única para todos los problemas de gestión de proyectos; más bien, debe integrarse con otras prácticas organizacionales que promuevan la comunicación, la flexibilidad y la formación continua.

La PMO mostró un impacto positivo significativo en el cumplimiento de los objetivos de alcance y requisitos, lo que indica que, cuando se utiliza adecuadamente, puede ser una herramienta valiosa para asegurar que los proyectos se mantengan alineados con los objetivos iniciales. Sin embargo, su impacto en otros aspectos clave, como el control de costos y la satisfacción del cliente y del equipo, puede depender de la integración de prácticas complementarias y de la madurez de su implementación.

Futuras investigaciones deberían centrarse en cómo mejorar la implementación de PMO en entornos con recursos limitados, como Santiago, y explorar más a fondo cómo factores como la cultura organizacional, la flexibilidad en la gestión y el liderazgo pueden potenciar la efectividad de las PMO en diferentes contextos empresariales.

### ***Limitaciones del Estudio***

A pesar de los hallazgos significativos, el estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas:

- **Tamaño de la muestra:** La muestra se limitó a 57 empresas de Santiago, lo cual podría no ser representativo de todas las empresas de la región o del país. Una mayor cantidad de datos podría ofrecer resultados más robustos y generalizables.
- **Diseño transversal:** El estudio se realizó en un único punto en el tiempo, lo que impide observar los efectos a largo plazo de la implementación de una PMO en los proyectos. Un estudio longitudinal podría proporcionar una visión más clara de cómo evoluciona la efectividad de una PMO con el tiempo.
- **Factores no controlados:** Variables como la cultura organizacional, el liderazgo y la disponibilidad de recursos no fueron profundamente exploradas en este análisis, pero es probable que influyan significativamente en los resultados de los proyectos. Estos factores podrían haber afectado la relación entre la PMO y el éxito del proyecto.
- **Dependencia del autoinforme:** Los datos fueron recolectados mediante encuestas, lo que puede conllevar sesgos de autoinforme, ya que los encuestados podrían haber sobreestimado o subestimado el éxito de sus proyectos.



Estas limitaciones ofrecen oportunidades para futuros estudios, que podrían ampliar la muestra, explorar otros factores organizacionales y adoptar un enfoque longitudinal para obtener una visión más completa del impacto de las PMO en la gestión de proyectos.

#### *Sugerencias para Investigaciones Futuras*

Para enriquecer la comprensión sobre la eficacia de las PMO, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el tamaño de la muestra y consideren un diseño longitudinal, permitiendo evaluar los efectos de las PMO en distintas etapas y en diversas industrias. Además, sería valioso investigar factores adicionales que pueden mediar o moderar la relación entre las PMO y el éxito en los proyectos, como el nivel de madurez organizacional, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, y el rol de la cultura organizacional. Estos enfoques contribuirán a una comprensión más precisa de las condiciones bajo las cuales una PMO maximiza su efectividad y brindarán recomendaciones prácticas para su implementación en diferentes contextos empresariales.

## **Referencias**

- Aubry, M., & Hobbs, B. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*. Project Management Institute.
- Müller, R., Gluckler, C., & Aubry, M. (2013). *Theoretical Approaches to Project Management*. Project Management Institute.
- PMI. (2021). Pulse of the Profession 2021: Beyond Agility. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>
- PMI. (2022). A roadmap to PMO excellence. Project Management Institute. <https://www.pmi.org>
- PM Solutions (2022). The State of the PMO 2022. <https://www.pmsolutions.com>
- Too & Weaver (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8).
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, 38(1).
- Aubry, M., Hobbs, B. & Müller, R. (2010). Project Management Office: A Conceptual Framework for Understanding Project Management and Project Manager Performance. *International Journal of Project Management*, 28(3), 245-256.
- Unger, B., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The Three Roles of a Project Management Office: Their Impact on Portfolio Management, Program Management, and Project Management. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Müller, R., Drouin, N., & Aubry, M. (2013). *Theoretical Approaches to Project Management*. Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2023). *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Project Success, and the New Definition of Leadership*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>
- The PMO Leader. (2023). *PMO Success in 2023 and Beyond*. The PMO Leader. <https://www.thepmoleader.com/blog/pmo-success-in-2023-and-beyond>

- Assystem. (2023). *PMO Insights Report 2023*. Assystem.  
<https://www.assystem.com/en/publications/pmo-insights-report>
- PwC. (2023). *What Will the PMO of the Future Look Like?* PricewaterhouseCoopers.  
<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/managed-services/library/pmo-of-the-future.html>
- Wellingtone. (2023). *Tendencias PMO para 2023*. Wellingtone.  
<https://wellingtone.es/tendencias-pmo-para-2023/>