

INFLUENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL PMBOK EN LA EFICIENCIA DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO PESQUERO EN ONG, LIMA

INFLUENCE OF A PMBOK-BASED MANAGEMENT MODEL ON THE EFFICIENCY OF FISHERIES ENTERPRISE PROJECTS IN ONG, LIMA

<https://doi.org/10.24265/afi.2026.v18n1.04>

José Alberto Canales La Rosa (Autor principal)
Universidad Nacional Agraria La Molina
20230864@lamolina.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0001-3464-6278>

Sofía María Tamayo Mattos (Autor de correspondencia)
Universidad Nacional Agraria La Molina
stamayo@lamolina.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0002-8430-4652>

Aliver Meza Rodríguez
Universidad Nacional Agraria La Molina
alivermeza@lamolina.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-3785-5240>

Germuth Alvites Ascue
Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
132813@unsaac.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0009-2418-0345>

Recibido: 30 de noviembre de 2025

Aprobado: 19 de abril de 2026

RESUMEN

La investigación tuvo como fin determinar la influencia del modelo de gestión de proyectos en la eficiencia en los proyectos de emprendimiento pesquero, considerando la perspectiva del PMBOK. La metodología fue correlacional, cuantitativo y diseño no experimental. La población esta integrada por colaboradores del área de proyectos de emprendimiento pesquero. Se demostró que el modelo de gestión de proyectos influye en eficiencia en los proyectos, dado que presenta una correlación alta. Del mismo modo, la la planificación y cronograma, monitoreo y control, gestión de recursos y capacidades, participación y mejora continua revelo una influencia directa positiva en la eficiencia en los proyectos.

Palabras claves: Modelo de gestión, proyectos, gestión de proyectos, PMBOK, eficiencia, emprendimiento.

© Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). Faculta a los usuarios a compartir: copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar: remezclar, transformar y desarrollar el material, siempre y cuando se acredite al autor original, no se utilice con propósitos comerciales y las nuevas creaciones se licencien bajo los mismos términos de esta licencia.



ABSTRACT

The aim of the research was to determine the influence of the project management model on the efficiency of fisheries entrepreneurship projects, from the perspective of the PMBOK. The methodology was correlational, quantitative and non-experimental in design. The population consists of staff working in the field of fisheries entrepreneurship projects. It was demonstrated that the project management model influences project efficiency, given that there is a high correlation. Similarly, planning and scheduling, monitoring and control, resource and capacity management, participation and continuous improvement were found to have a direct positive influence on project efficiency.

Keywords: Management model, projects, project management, PMBOK, efficiency, entrepreneurship

INTRODUCCIÓN

En el contexto global, las organizaciones no gubernamentales (ONG) enfrentan crecientes desafíos en la dirección de proyectos sociales a causa de los cambios de los recursos económicos, la presión por demostrar resultados medibles y la urgencia de cumplir con criterios de eficiencia y transparencia. Según el PMI (2015), solo una de cada tres organizaciones logra ejecutar sus proyectos de manera exitosa en términos de alcance, tiempo y costo. Esta situación se intensifica en las ONG que dependen de la cooperación internacional, ya que los financiadores demandan la aplicación de metodologías reconocidas, como la guía del PMBOK, que garanticen la sostenibilidad de los resultados y la correcta utilización de los fondos.

En el contexto latinoamericano, las ONG constituyen un actor fundamental en el desarrollo social; sin embargo, diversos estudios evidencian limitaciones en sus capacidades de planificación, ejecución y control de proyectos. Investigaciones como las de Gerez et al. (2020) y Torres y Cruz (2020) identificaron que organizaciones de la región enfrentaban problemas recurrentes como sobrecostos, retrasos en cronogramas, falta de estandarización metodológica y dificultades para cumplir con los requisitos de los cooperantes internacionales. De manera similar, Pérez y Cely (2024) y Arrieta Rivera et al. (2024) señalan que la madurez organizacional en gestión de proyectos en ONG latinoamericanas se ubica en niveles bajos, reflejando deficiencias en la adopción de estándares como el PMBOK y en la formación del personal encargado.

A nivel nacional, la gerencia de proyectos en organizaciones sociales y entidades públicas también presenta limitaciones. Escobar (2020) detectó deficiencias en la gestión de proyectos de investigación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, especialmente en los procesos de seguimiento y control. Asimismo, Noriega y Rojas (2020) identificaron que la ONG World Vision Perú enfrentaba problemas por la ausencia de metodologías estandarizadas en monitoreo y control, lo que reducía la coherencia y efectividad de los proyectos sociales. De igual modo, Duque y Supo (2021) evidenciaron que la falta de aplicación de estándares como el PMBOK en empresas de servicios generaba sobrecostos, retrasos y baja productividad, lo cual disminuye la efectividad y genera desconfianza en los organismos financiadores, dificultando la captación de nuevos recursos para su ejecución.

En este marco, la ONG pesquera ubicada en Lima presenta una problemática particular relacionada con la gestión de sus proyectos. Aunque desarrolla iniciativas orientadas al fortalecimiento de las comunidades pesqueras artesanales, no cuenta con una metodología que guíe sus procesos de planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Esta carencia genera descoordinación entre áreas, retrasos en la implementación, dificultades para optimizar los recursos y limitaciones en la transparencia hacia donantes y beneficiarios. La escasez de lineamientos estandarizados reduce la eficiencia de sus intervenciones y pone en riesgo los resultados alcanzados.

En base a ello, se planteó el problema principal: ¿De qué manera el modelo de

gestión de proyectos influye en la eficiencia de los proyectos de emprendimiento pesquero, sustentado en PMBOK?.

MÉTODOS

El estudio científico se desarrolla en ONG pesquera ubicada en Lima, Perú. El estudio presenta un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional. Asimismo, la investigación es un diseño no experimental y transaccional (Hernández et al., 2014). El instrumento utilizado fue adaptado del modelo Organizational Project Management Maturity Model (2013), con un total de 32 ítems en escala Likert de cinco puntos.

Se planteó las siguientes hipótesis de investigación: Hipótesis general: El modelo de gestión de proyectos incide directo en la eficiencia en los proyectos. Las hipótesis específicas son: (a) La planificación y cronograma incide de forma positiva en la eficiencia de los proyectos; (b) El monitoreo y control incide de manera positiva en la eficiencia de los proyectos; (c) La gestión de recursos y capacidades incide de forma directa en la eficiencia de los proyectos; y (d) La participación y la mejora continua incide de forma directa en la eficiencia de los proyectos.

La población está conformada por los 21 integrantes de la ONG pesquera, quienes participan en la gerencia de emprendimiento pesquero artesanal. Dado que la población es reducida, se opta por aplicar una muestra censal. Asimismo, se realizó un análisis de confiabilidad siendo en ambos casos mayor a 0.70, presentó una fiabilidad alta.

RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

Los resultados indican que el 57.14% de los encuestados califica el modelo de gestión de proyectos en un nivel “alto”, indica que la mayoría reconoce la existencia de estándares claros, roles definidos y una alineación con las

áreas de conocimiento (como alcance, tiempo o costos), como se visualiza en la Figura 1. En relación con la variable eficiencia en los proyectos, los resultados muestran un 90.48% de encuestados califican a la eficiencia en los proyectos con nivel “alto”, lo que sugiere una percepción positiva y niveles elevados de eficiencia percibida en la dirección de proyectos, como se muestra en la Figura 2.

Figura 1
Modelo de gestión aplicando el enfoque PMBOK

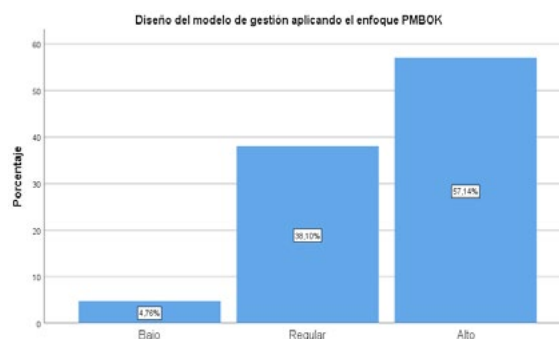
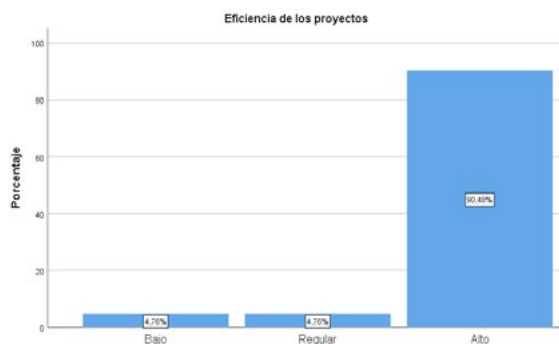


Figura 2
Eficiencia en los proyectos



4.2 Análisis inferencial

La investigación presenta una muestra menor a 50, se aplica la prueba de normalidad; con un nivel de significancia de 0.05, se acepta la hipótesis alterna, el modelo de gestión de proyectos incide de forma directa en la eficiencia en los proyectos de emprendimiento pesquero ($p < 0.05$). Asimismo, la correlación de Rho de Spearman es de 0.752, una relación directa alta; ver Tabla 1.

Tabla 1
Prueba de hipótesis general

			Diseño del modelo de gestión aplicando el enfoque PMBOK	Eficiencia de los proyectos
Rho de Spearman	Modelo de gestión aplicando el enfoque PMBOK	Coefficiente de correlación	1.000	,752*
		Sig. (bilateral)		0.027
		N	21	21
	Eficiencia de los proyectos	Coefficiente de correlación	,752*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.027	
		N	21	21

Con un nivel de significancia de 0.05, se aprueban todas las hipótesis específicas ($p < 0.05$), ver Tabla 2.

Tabla 2
Prueba de hipótesis específicas

	Coefficiente de correlación	Eficiencia de los proyectos	Hipótesis
Rho de Spearman	Planificación y cronograma	0,788	Se aprueba
	monitoreo y control	0,733	Se aprueba
	Gestión de recursos y capacidades	0,812	Se aprueba
	participación y mejora continua	0.763	Se aprueba

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que se acepta la hipótesis alterna, el modelo de gestión incide en la eficiencia de los proyectos, con un coeficiente correlación alto, mayor a 0.70, indica un nivel de correlación alta. Asimismo, los resultados guardan concordancia con la investigación de Escobar Tintaya (2020), desarrolló el estudio titulado “Propuesta de diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO bajo el marco del PMI en la OAP para los proyectos financiados

por FONDECYT”. Los hallazgos revelan una relación directa y alta entre las variables modelo de gestión aplicando el enfoque PMBOK y la eficiencia de los proyectos.

Por otro lado, se comprobó la hipótesis específica 1, se determinó que la planificación y cronograma incide de forma directa en la eficiencia de los proyectos. Estos resultados guardan concordancia con la investigación Noriega & Rojas (2020) quienes desarrollaron el estudio titulado “Propuesta de mejora del proceso de monitoreo y control del trabajo de proyectos sociales en la ONG World Vision Perú”, en el cual evidenció la existencia de una relación significativa de grado alto (Rho de Spearman = 0.756) entre la dimensión planificación y eficiencia de los proyectos.

Asimismo, se comprobó la hipótesis específica 2, se determinó que el monitoreo y control incide de manera positiva en la eficiencia de los proyectos. Estos resultados guardan concordancia con la investigación Duque & Supo (2021) quienes desarrollaron el estudio titulado “Mejora del desempeño de una empresa contratista y de servicios generales aplicando la metodología de la guía PMBOK en la gestión de proyectos”, se evidenció una relación directa entre el monitoreo y control y la efectividad en los proyectos.

Además, se comprobó la hipótesis específica 3, se determinó que los recursos y capacidades incide directa en la eficiencia de proyectos. Estos resultados guardan concordancia con la investigación Ravello (2022) quienes desarrollaron el estudio titulado “Gestión de la integración según el PMBOK en un proyecto de extensionismo tecnológico y su relación con el desempeño del proyecto, en una universidad privada de Lima (2015-2018)” en el cual evidenció la existencia de una relación significativa de grado alto (Rho de Spearman = 0.776) entre la dimensión gestión de recursos y la eficiencia de los proyectos.

Por último, se comprobó la hipótesis específica 4, se determinó que la dimensión participación y mejora continua influye de manera positiva en la eficiencia de los proyectos. Estos resultados guardan concordancia con la investigación Gerez et al. (2020) quienes desarrollaron el estudio titulado “Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la ONG Coalición de comunidades vulnerables del caribe (CVC)” en el cual evidenció la existencia de una relación significativa de grado alto (Rho de Spearman = 0.776) entre la dimensión participación y la eficiencia de los proyectos.

REFERENCIAS

- Arrieta Rivera, D., Lopez Molina, R. A., & Sabogal Rodríguez, I. (2024). *Propuesta de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa CORSOC ONG*. Bogota.
- Bacca, C. (2019). Monitoring and evaluation systems in non-profit organizations: Challenges and opportunities. *Journal of Development Effectiveness*, 11(3), 245-260.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.)*. Jossey-Bass.
- Carroll, T. (2020). Community engagement and development in coastal fisheries. *Marine Policy*, 115, 103-122.
- Clark, J. (1995). *The role of non-governmental organizations (NGOs) in development*. International Development Research Centre.
- Crawford, J. (2006). *The project management maturity model (2nd ed.)*. Auerbach Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.)*. Pearson.
- Duque, J., & Supo, D. (2021). Mejora del desempeño de una empresa contratista y de servicios generales aplicando metodología de la guía PMBOK en la gestión de proyectos. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 72-84.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 813-829.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). *NGOs, states and donors: Too close for comfort?* Macmillan.
- Escobar Tintaya, M. R. (2020). *Propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO bajo el marco del PMI en la OAP para los proyectos financiados por FONDECYT*. Lima.
- Food and Agriculture Organization. (2014). *The state of the world fisheries and aquaculture*. FAO.
- García, M. (2023). *Gestión de proyectos con enfoque al PMBOK y la relación con la efectividad de los empleados de la empresa AJANI SAC en el año 2022*. Lima.
- Gerez, B., Ramos, E., & Matos, M. (2020). *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la ONG Coalición de Comunidades Vulnerables del Caribe (CVC)*. Santo Domingo.
- Heldman, K. (2018). *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide (9th ed.)*. Wiley.
- Hudson, M. (2009). *Managing without profit: Leadership, management and governance of third sector organizations (3rd ed.)*. Roulledge.

- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between project governance and project success in NGOs. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1375-1387.
- Joslin, R., & Muller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 613-626.
- Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*, 4-14.
- Kalikoski, D., & Franz, N. (2014). *Social and institutional dimensions of co-management in Brazil: The case of fisheries*. Food and Agriculture Organizations of the United Nations.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.)*. Wiley.
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management (3rd ed.)*. Wiley.
- Kotler, P., & Gary, A. (2012). *Marketing (14.a ed.)*. Pearson Educación.
- Kusek, J., & Rist, R. (2014). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. World Bank.
- Meireles, S. d., & Chrun, I. R. (2024). Análisis de metodologías de gestao de proyectos: PMBOK, agile e lean manufacturing. *Journal of Exact Sciences*, 51-61.
- Meredith, J., & Mantel, S. (2017). *Project management: A managerial approach (9th ed.)*. Wiley.
- Meredith, J., & Mantel, S. (2018). *Project Management: A Managerial Approach (10th ed.)*. Wiley.
- Mir, F., & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 202-2017.
- Missiaggia, G., Fernandez de Oliveira, T., Mafra, D., Duarte, M., Oliveira, A., Pinto de Carvalho, L., . . . Lacerda, R. (2025). APLICACÃO DO GUIA PMBOK EM EMPRESAS RURAIS ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO COM PESSOAS. *Foco*, 01-29.
- Noriega, I., & Rojas, J. (2020). *Propuesta de mejora del proceso de monitoreo y control del trabajo de proyectos sociales en la ONG World Vision Perú*. Lima.
- Padilla, H. O. (2014). *El Director de proyectos práctico. Project management for small México*.
- Pérez, Guerra, Saldaña, & Villena. (2016). *Implementación de sistema de gestión de la calidad en Laboratorios San Miguel*. Lima.
- Pérez, O., & Cely, A. (2024). *Análisis de metodología para la dirección y gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales e instituciones sin ánimo de lucro*. Colombia.
- PMI. (2015). Capturing the value of project management. *PMI 's pulse of proffesion*, 28.
- Poma, J. (2024). *Implementación del enfoque PMBOK para optimizar la gestión en proyectos de protección catódica: caso de estudio en un oleoducto peruano*. Lima.
- PRODUCE, M.d. (2022). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola - 2022*. Lima.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3) (3rd ed.)*. Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2021). *A guide of the project management body of knowledge (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.
- PromPerú. (2022). *Plan de trabajo para el fortalecimiento del consumo interno de café peruano 2022-2023*. Obtenido de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo: <https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/6986/plan-consumo-cafe-2022-2023.pdf>
- Ravello, M. (2022). *Gestión de la integración según el PMBOK en un proyecto de extensión tecnológica y su relación con el desempeño del proyecto, en una universidad privada de Lima (2015-2018)*. Lima.
- Salas, S., Barragán, L., & Chuenpagdee, R. (2021). *Small-scale fisheries management: Building adaptive capacity for resilience*. Springer.
- Salomon, L., & Anheier, H. (1998). *The emerging sector revisited: A summary*. Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.
- Sanaluja, J. (2009). *La cooperación al desarrollo: Una mirada crítica*. Fundación Carolina.
- Torres, E., & Cruz, R. (2020). *Diseño metodológico de gestión de proyectos para la Organización Social The Ford Foundation*. Bogotá.
- Turner, J. (2016). *Gower handbook of project management (5th ed.)*. Routledge.
- Vargas, R. (2021). *Manual Práctico de Gestión de Proyectos*. Editorial Brasport.