

**TRABAJO DE GRADO:  
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE  
PROYECTOS, UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA (RSL)**

**Presentado por:  
Ing. LADY DAYANNA CERÓN VERA  
Ing. ADRIANA MARCELA QUINTERO MONTENEGRO**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

**TRABAJO DE GRADO:  
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE  
PROYECTOS, UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA (RSL)**

**Presentado por:  
LADY DAYANNA CERÓN VERA  
ADRIANA MARCELA QUINTERO MONTENEGRO**

**Director del Trabajo de Grado:  
Ing. M.Sc. GERMÁN EDUARDO GIRALDO GONZÁLEZ**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado “Revisión, análisis y planteamiento del concepto de éxito en la gerencia de proyectos, una Revisión Sistemática de Literatura”, presentado por las estudiantes Lady Dayanna Cerón Vera y Adriana Marcela Quintero Montenegro, quienes optan al título de Especialistas en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con todos los lineamientos y los requisitos exigidos por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y recibe nota aprobatoria.

---

Ing. M.Sc. Germán Eduardo Giraldo G.  
Director del Trabajo de Grado

Bogotá D.C., 18 de septiembre de 2017

*Este trabajo está dedicado en primera instancia a Dios por darnos su guía e iluminarnos para afrontar con entereza, paciencia y sabiduría todas las situaciones que se presentaron.*

*En segunda instancia a nuestras familias, porque sin su paciencia, apoyo, ánimo, consejo y total comprensión, esta meta hubiera sido inalcanzable y por ser una de las motivaciones más grandes para crecer no solo profesional sino personal y espiritualmente.*

*Finalmente, está dedicado a nosotras mismas, porque sin nuestro convencimiento, dedicación, fortaleza, perseverancia, empeño y trabajo en equipo, no se hubiera obtenido el resultado aquí presentado, que cumple con nuestro objetivo primordial de aportar al conocimiento y a la sociedad, y que sirva como punto de partida para futuros trabajos de investigación.*

*Si quieres triunfar en la vida, haz de la perseverancia tu amigo del alma, de la experiencia tu sabio consejero, de la advertencia tu hermano mayor y de la esperanza tu genio guardián.*

*Joseph Addison*

*Si una persona es perseverante, aunque sea dura de entendimiento, se hará inteligente; y aunque sea débil se transformará en fuerte.*

*Leonardo da Vinci*

*En mi equipo no tengo a las mejores individualidades, tengo a los jugadores que mejor saben jugar en equipo.*

*Phil Jackson*

*Agradecemos sustancialmente a la Profesora Sandra Milena Bello, docente del área de matemáticas, por toda su orientación para mejorar la estructura de la encuesta propuesta para trabajos futuros que puedan resultar de esta investigación.*

*También expresamos nuestra gratitud a los Ingenieros Germán Eduardo Giraldo González, César Augusto Leal Coronado y Daniel Salazar Ferro, así como a Sonia Hernández y Luiza Arévalo por su apoyo, respaldo, comprensión, orientación y gestión durante el proceso de elaboración de este trabajo de investigación.*

*Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su paciencia, apoyo y ánimo para solventar los inconvenientes que se presentaron durante el desarrollo de este Trabajo de Grado y llevarlo a feliz término.*

## TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS.....	8
GLOSARIO .....	11
RESUMEN EJECUTIVO .....	13
INTRODUCCIÓN .....	19
1. MOTIVACIÓN .....	22
2. PROPÓSITO .....	25
3. OBJETIVOS .....	27
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	27
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
4. JUSTIFICACIÓN.....	28
4.1. NECESIDAD POR SATISFACER.....	28
4.2. PROBLEMA POR RESOLVER.....	28
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
5.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	29
5.2. PROCESO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.....	29
5.2.1. Criterios de inclusión y exclusión .....	32
5.2.2. Recolección de información .....	33
5.2.3. Evaluación de la calidad de la información.....	34
5.2.4. Análisis de los datos .....	35
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
6.1. RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN .....	37
6.1.1. Resultados de los estudios encontrados a partir de la RSL.....	39
6.1.2. Evaluación de calidad de la información .....	67
6.2. RESULTADOS DE LA RSL .....	69
6.2.1. RQ1: ¿Cuál es la importancia de plantear una definición de éxito en gerencia de proyectos? .....	69
6.2.2. RQ2: ¿Existe diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito en la gerencia de proyectos? .....	71
6.2.3. RQ3, RQ4 y RQ5: ¿Cómo ha evolucionado la definición de éxito en la gerencia de proyectos desde 1900 hasta mayo de 2017 y a qué sectores son aplicables estas definiciones? .....	72
6.2.3.1. Según autores internacionalmente reconocidos.....	73
6.2.3.2. Según asociaciones e instituciones internacionalmente reconocidas.....	79
6.2.4. RQ6: ¿Cuál es la investigación futura en cuánto a la definición de éxito en la gerencia de proyectos planteada por los autores mencionados? .....	90
7. DISCUSIÓN ACERCA DE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS .....	93
8. CONCLUSIONES.....	102
9. RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO .....	105
10. BIBLIOGRAFÍA .....	108
ANEXOS .....	114
<b>ANEXO A. PROPUESTA PARA PROCESO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN EN EL ENTORNO.....</b>	<b>114</b>
A.1 Selección del instrumento a aplicar .....	114
A.2 Selección de la muestra para aplicar el instrumento seleccionado .....	116
A.3 Diseño del instrumento seleccionado a aplicar .....	116
<b>ANEXO B. DISEÑO DE LA ENCUESTA PROPUESTA PARA APLICAR EN TRABAJOS FUTUROS.....</b>	<b>118</b>

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. FRECUENCIA DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS SEGÚN LA INDUSTRIA. ....	16
TABLA 2. ALINEACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES. ....	25
TABLA 3. REVISTAS Y CONFERENCIAS EN GERENCIA DE PROYECTOS SELECCIONADAS. ....	30
TABLA 4. OTRAS REVISTAS Y CONFERENCIAS SELECCIONADAS.....	31
TABLA 5. ASOCIACIONES E INSTITUCIONES EN GERENCIA DE PROYECTOS MUNDIALMENTE RECONOCIDAS. ....	32
TABLA 6. RELACIÓN DEL NÚMERO DE DOCUMENTOS ENCONTRADOS POR BASE DE DATOS APLICANDO EL FILTRO DE TIPO DE DOCUMENTO Y SEGÚN LAS PALABRAS CLAVE UTILIZADAS EN LA BÚSQUEDA.....	39
TABLA 7. RELACIÓN DE LOS DATOS PRINCIPALES DE LOS DOCUMENTOS DESCARGADOS DURANTE EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN. ....	41
TABLA 8. RELACIÓN DE LA JUSTIFICACIÓN, DEFINICIONES, SECTOR E INVESTIGACIÓN FUTURA DE LOS DOCUMENTOS DESCARGADOS DURANTE EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN. ....	47
TABLA 9. CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS ENCONTRADOS. ....	67
TABLA 10. DIFERENCIAS ENTRE EL ÉXITO DEL PROYECTO Y EL ÉXITO DE LA GERENCIA DEL PROYECTO.....	72
TABLA 11. PRINCIPALES ELEMENTOS QUE DEFINEN EL ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS SEGÚN AUTORES E INSTITUCIONES INTERNACIONALMENTE RECONOCIDOS. ....	81
TABLA 12. RELACIÓN DE AÑO, AUTOR E INVESTIGACIÓN FUTURA PROPUESTA ACERCA DEL ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS. 90	
TABLA 13. ELEMENTOS COMUNES EN LAS DEFINICIONES DE ÉXITO PLANTEADAS POR DIFERENTES AUTORES Y SU IMPORTANCIA EN LA PRÁCTICA DE LA GERENCIA DE PROYECTOS. ....	94
TABLA 14. ELEMENTOS DIFERENCIADORES EN LAS DEFINICIONES DE ÉXITO PLANTEADAS POR DIFERENTES AUTORES Y SU IMPORTANCIA EN LA PRÁCTICA DE LA GERENCIA DE PROYECTOS. ....	96
TABLA 15. ELEMENTOS MENCIONADOS EN LAS DEFINICIONES DE ÉXITO PLANTEADAS POR DIFERENTES INSTITUCIONES Y ASOCIACIONES EN GERENCIA DE PROYECTOS. ....	97
TABLA 16. TIPOS DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN APLICABLES A INVESTIGACIONES CUALITATIVAS. ....	115

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL ÉXITO DEL PROYECTO Y DEL ÉXITO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS. ....	14
FIGURA 2. LÍNEA DE TIEMPO DE LAS DEFINICIONES DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS ENCONTRADAS EN LA RSL. ....	15
FIGURA 3. SECUENCIA A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A PARTIR DE LA RSL REALIZADA. .....	36
FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS SEGÚN LOS AUTORES E INSTITUCIONES. ....	87
FIGURA 5. TRIÁNGULO DEL ÉXITO EN GERENCIA DE PROYECTOS. ....	100
FIGURA 6. RECOMENDACIONES SUGERIDAS A GERENTES DE PROYECTOS, EMPRESAS E INDUSTRIAS PARA ALCANZAR EL ÉXITO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS. ....	107



## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. RELACIÓN DEL NÚMERO DE DOCUMENTOS ENCONTRADOS EN CADA BASE DE DATOS SEGÚN LAS PALABRAS CLAVES UTILIZADAS PARA LA BÚSQUEDA. ....	38
GRÁFICA 2. NÚMERO DE REFERENCIAS CITADAS EN ESTA INVESTIGACIÓN POR AÑO. ....	86
GRÁFICA 3. FRECUENCIA DE LOS ELEMENTOS QUE DEFINEN EL ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS POR INDUSTRIA SEGÚN LOS AUTORES. ....	89
GRÁFICA 4. FRECUENCIA DE LOS ELEMENTOS MENCIONADOS EN LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS POR AUTORES Y ORGANIZACIONES.....	95

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A. PROPUESTA PARA PROCESO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN EN EL ENTORNO.....	114
ANEXO B. DISEÑO DE LA ENCUESTA PROPUESTA PARA APLICAR EN TRABAJOS FUTUROS .....	118

## ABREVIATURAS

<b>APMAC</b>	<i>Annual Project Management Australia Conference</i>
<b>ASS-PMI</b>	<i>Annual Seminar/Symposium Project Management Institute</i>
<b>AMER</b>	<i>AMER International Conference on Quality of Life</i>
<b>ARCOM</b>	<i>Annual ARCOM Conference</i>
<b>BIA</b>	<i>Business Improvement Architects</i>
<b>CEP</b>	Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
<b>CIC</b>	Consejo de la Industria de la Construcción
<b>CIE</b>	<i>Computers &amp; Industrial Engineering</i>
<b>CMR</b>	<i>California Management Review</i>
<b>CS</b>	<i>Computer Science</i>
<b>EAN</b>	Revista EAN
<b>FH</b>	<i>Forum Humanes</i>
<b>GCBE</b>	<i>Global Conference on Business &amp; Economics</i>
<b>HRMID</b>	<i>Human Resource Management International Digest</i>
<b>ICSS</b>	<i>International Conference on Service Science</i>
<b>IEEE-ICIEEM</b>	<i>IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management</i>
<b>IEEE-AC</b>	<i>IEEE Aerospace Conference</i>
<b>IEES-SW</b>	<i>IEEE Software</i>
<b>IEEE-TPAS</b>	<i>IEEE Transactions on Power Apparatus and Systems</i>

<b>IEEE-PPSMIME</b>	<i>IEEE Proceedings A-Physical Science, Measurement and Instrumentation, Management and Education Reviews</i>
<b>IEEE-TEM</b>	<i>IEEE Transactions Engineering Management</i>
<b>IJP</b>	<i>International Journal of Project</i>
<b>ING</b>	Ingenium
<b>IJPM</b>	<i>International Journal of Project Management</i>
<b>IPMA</b>	<i>International Project Management Association</i>
<b>IPMA-WC</b>	<i>IPMA World Congress</i>
<b>IPMC</b>	<i>International Project Management Conference</i>
<b>ISGC</b>	<i>International Symposium on Globalization and Construction</i>
<b>ISIT</b>	<i>International Symposium on Information Technology</i>
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>IT</b>	<i>Information Technology</i>
<b>ITEDC</b>	<i>International Technology, Education and Development Conference</i>
<b>JISM</b>	<i>Journal Information Systems Management</i>
<b>JMS</b>	<i>Journal of Management Studies</i>
<b>JSM</b>	<i>Journal Systems Management</i>
<b>KSCE-JCE</b>	<i>KSCE Journal of Civil Engineering</i>
<b>LACCEI</b>	<i>International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology</i>
<b>MC</b>	Multiciencias
<b>N.A.</b>	No aplica o no se encuentra definido explícitamente.

<b>PICMET</b>	<i>Portland International Conference on Management and Technology</i>
<b>PMAJ</b>	<i>Project Management Association of Japan</i>
<b>PMI</b>	<i>Project Management Institute</i>
<b>PMJ</b>	<i>Project Management Journal</i>
<b>PMO</b>	<i>Project Management Office</i>
<b>PPMI</b>	<i>Proceedings of the Project Management Institute</i>
<b>PRINCE2®</b>	<i>Projects in Controlled Environment</i>
<b>RAE</b>	Real Academia Española
<b>RSL</b>	Revisión Sistemática de Literatura
<b>TV</b>	<i>Tehnički vjesnik</i>
<b>WSEAS</b>	<i>WSEAS Transaction on Business and Economics</i>
<b>WCPM</b>	<i>World Congress Project Management</i>

## GLOSARIO

**CRITERIO DE ÉXITO:** medida mediante la cual se juzgará el éxito o fracaso del proyecto, el negocio o la gerencia del proyecto (Cooke-Davies, 2002).

**ENCUESTA:** conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afecten (Real Academia Española, 2017).

**ENFOQUE CUALITATIVO:** utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en sus proceso de interpretación (Hernández S., Fernández-Collado, & Baptista L., 2004).

**ENFOQUE CUANTITATIVO:** utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández S., Fernández-Collado, & Baptista L., 2004).

**ÉXITO:** resultado feliz de un negocio, actuación, etc. Buena aceptación que tiene alguien o algo. Fin o terminación de un negocio o asunto (Real Academia Española, 2017).

**FACTOR DE ÉXITO:** elemento o medio con el cual se conduce directa o indirectamente al éxito del proyecto, el negocio o la gerencia del proyecto (Cooke-Davies, 2002).

**GERENCIA DE PROYECTOS:** la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (Project Management Institute, 2013).

**GERENTE DE PROYECTOS:** un gerente de proyectos es la persona asignada por la organización realizadora para liderar el equipo que es responsable de alcanzar los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2013).

**INTERESADO:** un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto (Project Management Institute, 2013).

**INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA:** una investigación exploratoria es aquella que pretende dar una visión general y sólo aproximada de los objetos de estudio. Se realizan cuando el tema elegido ha sido poco explorado, cuando no hay suficientes estudios previos, cuando aún es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad o, cuando aparece un nuevo fenómeno (Sabino, 1992).

**INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:** una investigación descriptiva es aquella que procura describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos y utilizan criterios sistemáticos que permitan poner en manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos bajo estudio (Sabino, 1992).

**INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA:** una investigación explicativa es aquella donde se busca determinar el origen o la causa de un determinado conjunto de fenómenos, analizando las relaciones causales existentes o las condiciones en las cuales se producen (Sabino, 1992).

**MUESTRA:** parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de éste (Real Academia Española, 2017).

**POBLACIÓN:** conjunto de elementos sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo (Real Academia Española, 2017).

**PROYECTO:** un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2013).

**REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA:** consiste en una metodología mediante la cual se realiza una revisión de aspectos relevantes de estudios primarios o secundarios realizados con anterioridad, con el objetivo de resumir en un documento la información o los resultados existentes respecto a un tema en particular (Manterola et. al, 2013).

**VARIABLE:** magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto (Real Academia Española, 2017).

**VARIABLE CUALITATIVA:** una variable cualitativa es la que se mide en una escala nominal u ordinal, ya que la característica que mide de la unidad de análisis es una cualidad; pueden ser dicotómicas si sus categorías son dos y politómicas si tiene más de dos categorías (Universidad Andres Bello, 2017).

**VARIABLE CUANTITATIVA:** una variable cuantitativa es aquella que se mide en escala de intervalos, puesto que lo que mide es una cantidad; pueden ser continuas cuando puede asumir cualquier valor numérico y discretas cuando tienen valores numéricos previamente establecidos (Universidad Andres Bello, 2017).

## RESUMEN EJECUTIVO

Este Trabajo de Grado tiene como objetivo principal proponer la integración del significado de los principales elementos de la definición de éxito en la gerencia de proyectos a partir de una Revisión Sistemática de Literatura (RSL), que permita conocer la evolución de la definición entre 1900 y mayo de 2017. Lo anterior, se justifica en primera instancia, en la necesidad que han identificado algunos investigadores de diferenciar entre éxito del proyecto y éxito de la gerencia del proyecto, en segunda instancia en el aumento de la implementación de las oficinas de gerencia de proyectos en las organizaciones de diferentes tamaños (Bonnie, 2015) y, finalmente, a la baja tasa de éxito de los gerentes de proyectos, cercana al 64% (PMI, 2015).

Para esto, se presenta la metodología a seguir para la búsqueda, selección y análisis de la información requerida para el desarrollo de este Trabajo de Grado, en la cual se presentan las siguientes preguntas de investigación:

- *RQ1.* ¿Cuál es la importancia de plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos?
- *RQ2.* ¿Existe diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia del proyecto?
- *RQ3.* ¿Cuándo, quién y cómo se definió por primera vez el éxito de la gerencia de proyectos?
- *RQ4.* ¿Cómo ha evolucionado la definición de éxito en la gerencia de proyectos desde 1900 hasta mayo de 2017?
- *RQ5.* ¿A qué sectores de la industria son aplicables las definiciones de éxito en la gerencia de proyectos?
- *RQ6.* ¿Cuál es la investigación futura que se propone en cuanto a la definición de éxito en la gerencia de proyectos?

Para dar respuesta a las preguntas formuladas, se define como metodología la RSL, la cual se inicia planteando los criterios para realizar la búsqueda de información, tales como palabras claves, bases de datos, criterios de inclusión y exclusión. Una vez definidos dichos criterios y con base en las preguntas de investigación, se definen los datos a extraer de cada uno de los documentos. A continuación, se plantean unas preguntas para evaluar la calidad de la información y se asignan unas posibles respuestas para cada una de estas, junto con una escala de calificación entre 0 y 1.25. Para esto, el grupo investigador se reúne a calificar la información obtenida, donde el puntaje total debe ser igual o mayor a 3 para que el



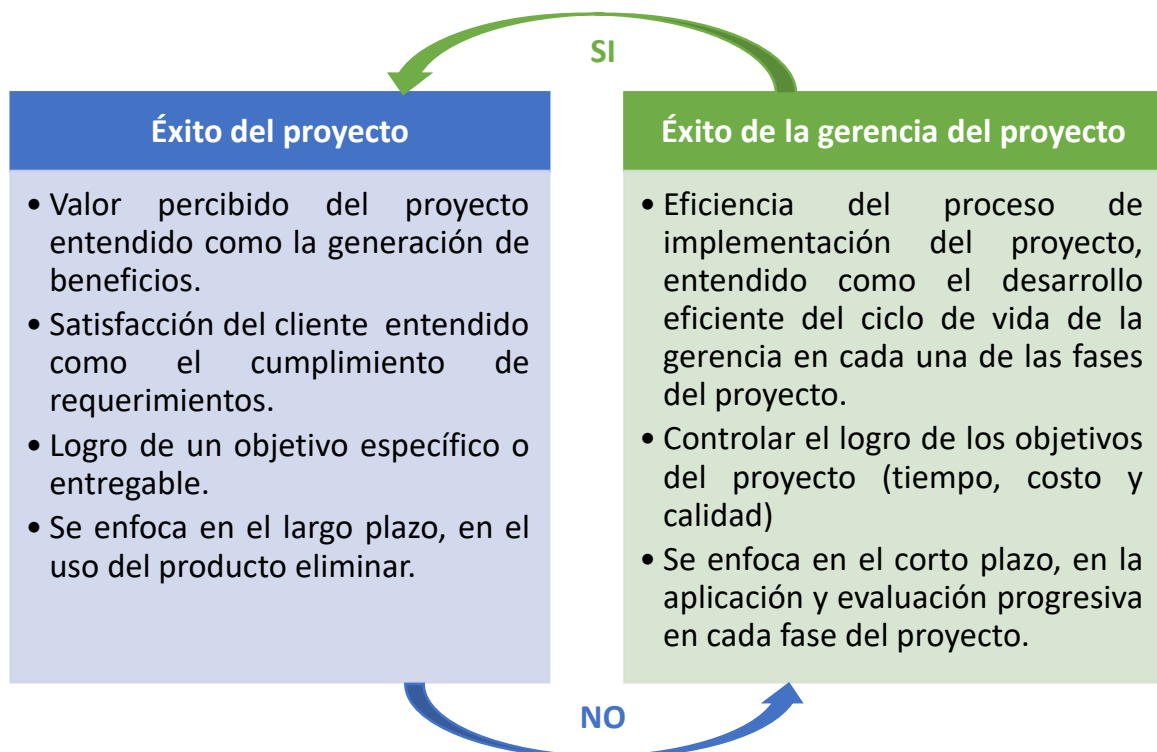
documento pase a la siguiente fase. Este puntaje total corresponde a la sumatoria de la calificación individual de cada pregunta de calidad de la información.

Con base en los resultados obtenidos al aplicar la metodología de la RSL, se construyen y presentan los resultados de la recolección y evaluación de la información, que al ser analizada y discutida por el grupo de investigadores permitió obtener la respuesta para cada pregunta, las cuales se presentan resumidamente a continuación:

- *RQ1.* La importancia de plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos, es orientar los esfuerzos de los gerentes de proyectos, determinar los elementos bajo los cuales se evaluará el éxito de la gerencia y contribuir al incremento de la tasa de éxito de los proyectos, que a 2015 era solamente del 29% (The Standish Group, 2015).

*RQ2.* Los elementos principales por los que se diferencian el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia del proyecto se presentan en la Figura 1 y de acuerdo con Ika (2009), se puede deducir que el éxito en la gerencia del proyecto puede contribuir al éxito del proyecto, pero no se puede afirmar que una gerencia haya sido exitosa por el hecho de que el proyecto lo sea.

**Figura 1.** Elementos diferenciadores del éxito del proyecto y del éxito de la gerencia de proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

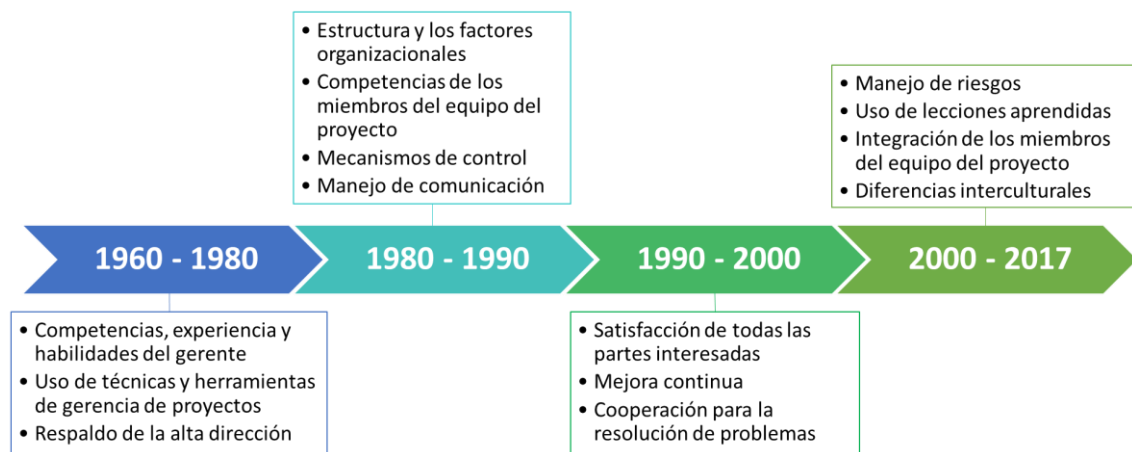
Ika (2009)

Como se puede observar en la Figura 1, la mayoría de los autores relacionan el cumplimiento de tiempo, costo y calidad, más no mencionan del alcance. Sin embargo, los investigadores consideran que esta es una restricción muy importante, puesto que, vista desde el éxito en la gerencia del proyecto, el alcance hace referencia al trabajo que se debe realizar para completar el proyecto dentro del tiempo, costo y calidad mientras que desde el éxito del producto y del éxito del proyecto, el alcance hace referencia al cumplimiento del propósito y de los requerimientos de este.

- *RQ3 y RQ4.* A través de la RSL desarrollada durante esta investigación se pudo observar que la primera definición del éxito en la gerencia de proyectos se orientaba a “hacer bien las cosas” (Drucker, 1954).

Además, se encontró que aproximadamente el 70% de las definiciones propuestas por los autores están basadas en factores de éxito tal como se observa en la Figura 2, lo que significa que existe ambigüedad a la hora de definir el éxito en la gerencia de proyectos, ya que se enfocan en los medios para lograr que la gerencia sea exitosa. Esto justifica la necesidad de proponer una definición de éxito en la gerencia de proyectos.

**Figura 2.** Línea de tiempo de las definiciones de éxito en la gerencia de proyectos encontradas en la RSL.



Fuente: Elaboración propia.

El 30% de las definiciones propuestas por autores e instituciones definen el éxito en la gerencia de proyectos utilizando los siguientes elementos:

- El logro de los objetivos de la gerencia (alcance, tiempo, costo y calidad).
- La satisfacción de los interesados entendida como el aseguramiento de los requerimientos de los mismos.
- El éxito del proyecto involucra el éxito del producto y el éxito de la gerencia del proyecto.

- El éxito del proyecto debe asociarse al largo plazo o uso del producto, mientras que el éxito en la gerencia del proyecto es de corto plazo, ya que puede evaluarse en cada fase del proyecto.
- RQ5. A partir de los resultados presentados en la Tabla 1 y la Gráfica 3 se pudo concluir que, aunque algunas de las definiciones resultado de la RSL presentan el concepto de éxito en la gerencia de proyectos para una industria específica (IT, desarrollo de software, construcción, ingeniería, educación, química, gas, farmacéutica, investigación y desarrollo, negocios, público, semi-público y proyectos de desarrollo), la mayoría de ellas lo hacen en términos de factores de éxito.

**Tabla 1.** Frecuencia de los principales elementos de la definición de éxito en la gerencia de proyectos según la industria.

Industria	Elemento de la definición											
	Alcanzar los objetivos de la gerencia (cumplir tiempo, costo y calidad)	Definir claramente requerimientos, especificaciones y tareas	Seleccionar un gerente de proyecto idóneo	Tener respaldo de la alta gerencia	Usar técnicas y herramientas adecuadas	Realizar la planificación del proyecto	Asignación y manejo de recursos	Comunicación asertiva, eficiente y efectiva	Establecer mecanismos de monitoreo y control	Satisfacción del patrocinador, el cliente y demás partes interesadas	Conocer la estructura y filosofía organizacional	Desarrollar habilidades del gerente y del equipo del proyecto
Público	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
IT	3	1	1	1	4	2	1	0	1	1	1	1
Proyectos de desarrollo	1	0	0	1	0	2	0	0	2	0	1	0
Desarrollo de software	1	2	0	0	1	1	3	0	1	1	0	1
Ingeniería	1	0	0	0	1	1	1	2	1	0	1	1
Construcción	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	2	1
Negocios	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
Investigación y desarrollo	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
Farmacéutica	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
Gas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Semi-público	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
Educación	1	0	1	1	1	0	0	0	3	1	1	1
Privado	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
Química	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Por esta razón y de acuerdo a lo mencionado por Spalek (2014), la definición de éxito en la gerencia de proyectos debe ser un concepto global en el marco de la gerencia de proyectos, mientras que los factores que contribuyen al éxito en la gerencia si deben ser determinados específicamente para cada industria, dependiendo del tipo de proyecto y el factor predominante para este.

- RQ6. Se observó que la gran parte de los autores a través del tiempo orientan el trabajo futuro a la realización de estudios que recopilen la perspectiva de todas las partes involucradas en el proyecto acerca del éxito en la gerencia de proyecto y el éxito del proyecto, así como a la identificación de factores que influyan en el éxito a partir de trabajo de campo. Adicionalmente, proponen que estos estudios se amplíen a otros países y a diferentes industrias con el fin de observar la relación que tienen estas variables con el éxito del proyecto y el éxito en la gerencia de proyectos y hacen énfasis, en la importancia de ahondar temáticas relacionadas con su medición.

Un hallazgo adicional frente al trabajo futuro, es que deben proponerse estudios de tipo cuantitativo, ya que dentro de la literatura se encuentran generalmente estudios cualitativos acerca del éxito de la gerencia de proyectos, lo que indica que la investigación se ha orientado hacia la descripción de esta temática.

Finalmente, con base en los hallazgos de esta investigación y para cumplir con el objetivo principal de este Trabajo de Grado, se plantea la siguiente definición integrando los principales elementos de la misma: *El éxito de la gerencia de proyectos es el cumplimiento de los objetivos de la gerencia (alcance, tiempo, costo y calidad), para lograr la satisfacción de los interesados y la generación de valor para la organización.*

*El cumplimiento de los objetivos de la gerencia hace referencia a completar el alcance del proyecto dentro del costo y el tiempo definidos para el mismo, con los parámetros de calidad establecidos por el cliente, entendiendo como alcance, el trabajo que se debe realizar para desarrollar todo el proyecto y como cliente, a quién está contratando el proyecto.*

*De la misma manera, la satisfacción de los interesados debe ser entendida como el cumplimiento del alcance, lo que significa cumplir con los requerimientos del producto del proyecto (conformance to requirements) y satisfacer las necesidades reales por las cuales se originó (fitness for use). Esto corresponde a la definición de éxito del producto del proyecto, el cual debe satisfacer las especificaciones, requerimientos, expectativas y necesidades del cliente y, la funcionalidad esperada por el usuario final.*

*Por su parte, la generación de valor para la organización debe comprenderse como la contribución al cumplimiento de alguno de los objetivos estratégicos de la organización que desarrolla el proyecto. Por lo tanto, el éxito en la gerencia del proyecto y el éxito del producto del proyecto, dan como resultado el éxito del proyecto.*

*Finalmente, debe tenerse en cuenta que es importante diferenciar los tres conceptos en función de la duración de sus objetivos, ya que los objetivos de la gerencia se deben cumplir en cada fase del proyecto (corto plazo) y se asocia al ciclo de vida del proyecto, mientras que los objetivos del producto y del proyecto están orientados al resultado final de este (largo plazo) y se asocia al ciclo de vida del producto.*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, únicamente el 39% de las organizaciones tiene un nivel alto de madurez en gerencia de proyectos, lo cual significa que aún muchas de ellas no comprenden el valor que las buenas prácticas en gerencia de proyectos pueden aportar a la organización, según el 46% de los directores de oficinas de proyectos (*PMO*) (PMI, 2017). Lo anterior, sustenta lo indicado en una encuesta realizada en el año 2015, donde se menciona que el fracaso de los proyectos frecuentemente se genera por problemas de índole organizacional o por la influencia del gerente del proyecto (P2 Consulting, 2015).

Por tal razón, un gran número de profesionales de diversas áreas del conocimiento, ha visto la necesidad de continuar su formación superior en programas educativos que tengan un énfasis en gerencia de proyectos, con el fin de desarrollar sus habilidades tanto gerenciales como personales y, consecuentemente, las instituciones educativas que ofrecen dichos programas, han aumentado su interés en promover la generación de conocimiento a través de la creación de líneas de investigación en gerencia de proyectos.

Teniendo en cuenta esto y, que el Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos (CEP) de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, tiene dentro de sus líneas de investigación en Gerencia de Proyectos la “Identificación y análisis de factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos”, este documento enmarca el proceso de investigación y análisis realizado para el desarrollo del Trabajo de Grado de la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Cohorte 23, para el cual se aplicaron los conocimientos, las herramientas y las técnicas aprendidas principalmente acerca de la gerencia de proyectos.

Por tal razón, este Trabajo de Grado pretende plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos con base en una RSL integrando el significado de los principales elementos de ésta, con lo que se espera que los actuales y futuros gerentes comprendan el concepto, de manera que al asumir un proyecto puedan orientar sus esfuerzos para alcanzar el éxito de su labor como gerentes.

Considerando que, una RSL es una metodología mediante la cual se realiza la revisión y el resumen de los resultados existentes acerca de un tema en particular y que, dentro de la literatura, aunque se define el éxito del proyecto con cierto ahínco, no se hace en la misma medida para el éxito en la gerencia de proyectos, el objetivo principal de esta investigación es proponer una definición de éxito en la gerencia de proyectos que abarque lo indicado por autores e instituciones internacionalmente reconocidos.

Para esto, con base en el planteamiento de Kitchenham (2007) y Kitchenham et. al (2009) para la realización de una RSL, se propone una metodología de búsqueda y evaluación de la

información, que a partir de la formulación de unas preguntas de investigación y de la definición de unos criterios, permita valorar la pertinencia de la información contenida en los documentos encontrados, para luego construir los resultados de la RSL y presentar una discusión acerca de los elementos comunes y diferenciadores inferidos de las definiciones de éxito en la gerencia de proyectos, para finalmente plantear la definición integrando el significado de los elementos principales de la misma.

Para facilitar la comprensión de este Trabajo de Grado, este documento se dividió en nueve capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación:

Capítulo 1, 2, 3 y 4: se presenta la motivación, el propósito, los objetivos y la justificación del Trabajo de Grado, con el fin de contextualizar al lector acerca del por qué y para qué se está desarrollando la misma.

Capítulo 5: se describe detalladamente, la metodología de búsqueda de información, las preguntas de investigación, la descripción del proceso de búsqueda y los criterios para evaluar la pertinencia de la información recopilada para la temática a investigar.

Capítulo 6: se muestran los resultados obtenidos al aplicar la metodología descrita en el Capítulo 5, es decir, se presentan algunas gráficas que permiten ver fácilmente la disponibilidad de la información en las diferentes bases de datos y la cantidad de información relevante por año, además de exponen los resultados obtenidos a partir de la RSL respondiendo a cada una de las preguntas de investigación planteadas para este Trabajo de Grado.

Capítulo 7: en este capítulo se presenta una discusión acerca los elementos más relevantes encontrados durante la investigación, para finalmente entregar como resultado una propuesta del concepto de éxito de la gerencia de proyecto.

Capítulo 8 y 9: partiendo de los resultados de la RSL y la discusión, se desarrollan las conclusiones del Trabajo de Grado, resaltando los aportes que esta brinda tanto a la academia como al entorno productivo. De la misma manera se mencionan algunas recomendaciones referentes al éxito de la gerencia de proyectos para los gerentes, empresas e industrias, así como para el CEP. También se exponen algunas propuestas para futuros trabajos de investigación que podrían desarrollarse dentro del CEP, adscrito a la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, al cual está vinculado este Trabajo de Grado. De esta manera, se puede ampliar la línea de investigación en “Identificación y análisis de factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos” para contribuir al planteamiento de soluciones e implementación de estrategias, que permitan incrementar el éxito en la gerencia de proyectos en el país.

Finalmente, como un aporte a los trabajos futuros mencionados en el Capítulo 9, en los Anexos se presenta brevemente una metodología para la selección tanto de un instrumento de medición como de la muestra a la cual se le vaya a aplicar y, se propone una encuesta que puede ser mejorada y empleada para conocer: la visión que tienen los actuales gerentes de proyectos acerca del éxito en la gerencia de proyectos con base en la experiencia y la influencia que tiene la industria o sector económico en la percepción del mismo.



## 1. MOTIVACIÓN

Teniendo en cuenta que el Trabajo de Grado corresponde a una RSL acerca de la definición de éxito en la gerencia de proyectos, es necesario primero conocer qué es éxito y segundo qué es gerencia de proyectos, para luego comprender la relación que puede haber entre los dos términos.

En el marco anterior, algunas instituciones y personajes reconocidos mundialmente han definido éxito, tal como se presenta a continuación:

Etimológicamente éxito proviene del latín “exitus”, que significa salida, término o resultado y se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento (Definición.de, 2017). Esta definición coincide con la mencionada por la RAE (Real Academia Española, 2017).

Por otro lado, de acuerdo a lo indicado por Entrepreneur (2017), cuatro de los emprendedores más exitosos del mundo, considerados así por sus logros y por el capital que han logrado construir a través de estos, no relacionan dicho concepto solo al dinero, sino a: a) la interactividad con el trabajo, es decir, lograr un compromiso tal, que se ame lo que cada quien hace (Richard Branso, *Virgin Group*); b) la perseverancia, lo que significa que puede ser el resultado de muchos intentos y años de esfuerzo (Steve Jobs, *Apple*); c) la constancia para culminar un camino de muchos pasos (Tory Burch, *Tory Burch LLC*) y; d) imprimir poder y trabajo en las cosas que apasionan e involucrarse en cosas que puedan cambiar el mundo (Elon Musk, *Tesla Motors*).

Finalmente, el diccionario de los negocios precisa el éxito como el logro de una acción dentro de un periodo de tiempo o un parámetro especificado. Además señala que el éxito puede ampliarse a todo un proyecto o limitarse solo a un componente o tarea de este (Business Dictionary, 2017).

Según las definiciones anteriores, el éxito está asociado al logro de un resultado, sin embargo, para establecer su relación con la gerencia de proyectos, es necesario conocer la definición de esta, por lo cual se mencionan algunas de las más reconocidas en el área de la Gerencia de Proyectos:

De acuerdo con el PMI, la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo, aplicando e integrando adecuadamente los 47 procesos definidos para tal fin (Project Management Institute, 2013).

Asimismo, la APM dice que la gerencia de proyectos es la aplicación de procesos, métodos, conocimientos, habilidades y experiencia para alcanzar los objetivos del proyecto. También lo define como el proceso por el cual los proyectos son definidos, planeados, monitoreados, controlados y entregados de manera que se alcancen los beneficios esperados; sin embargo, todo proyecto tiene cambios y la gerencia de proyecto es reconocida como la manera más eficiente de manejarlos (Association for Project Management, 2012).

Por otro lado, el IPMA define la gerencia de proyectos como la planificación, organización, monitoreo y control de todos los aspectos de un proyecto y la gerencia, así como el liderazgo de todos los involucrados para alcanzar los objetivos del proyecto de manera segura y dentro de los criterios de aceptación de tiempo, costo, alcance y rendimiento/calidad, lo cual significa una total coordinación y coherencia en las tareas, la organización, las técnicas y las medidas para un proyecto, que son cruciales para optimizar los parámetros de tiempo, costo y riesgo con otros requerimientos (International Project Management Association, 2006).

La Organización Internacional de Normalización describe la gerencia de proyectos como la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias para un proyecto, que incluye la integración de varias fases del ciclo de vida del proyecto (International Organization Standardization, 2012).

Por su parte, la PRINCE2 define la gerencia de proyectos como la planeación, delegación, monitoreo y control del proyecto, es decir, la administración del proyecto para alcanzar sus objetivos mediante la creación de un plan para el proyecto y la ejecución de este respecto al plan, lo cual incluye la gerencia de recursos humanos y no humanos dentro de los límites costo, tiempo y calidad (PRINCE2, 2010).

Según la PMAJ la gerencia de proyectos es el marco total de la capacidad profesional práctica para entregar un producto de un proyecto cumpliendo una determinada misión, organizando un equipo dedicado al proyecto, combinando efectivamente las técnicas más apropiadas y los métodos gerenciales más eficientes y efectivos diseñados para desglosar el trabajo e implementarlas en el proyecto (Project Management Professionals Certification Center, 2002).

Por último, Turner define la gerencia de proyectos como un proceso estructurado mediante el cual se entrega con éxito el proyecto en un estado futuro, es decir, la realización de un plan de trabajo para asignar los recursos al proyecto, asignar el trabajo a los recursos y controlar sus progreso (Turner, The Handbook of Project - Based Management. Leading Strategic Change in Organizations, 2009).

A partir de estas definiciones, se entiende que la gerencia de proyectos es un proceso que utiliza conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas, con el fin de alcanzar los

objetivos del proyecto cumpliendo con sus requisitos de alcance, tiempo, costo y calidad y, si se entiende el éxito como el logro de los resultados según la RAE, ¿qué componentes deberían tenerse en cuenta en esos “resultados” para definir que la gerencia de un proyecto ha sido exitosa?

Con base en este interrogante, surge el interés de conocer a través de la literatura cómo se ha definido el éxito en la gerencia de proyectos y si esta definición ha sufrido algún tipo de transformación debido al avance de conocimientos concernientes a la gerencia de proyectos, razón por la cual se realiza este Trabajo de Grado.

## 2. PROPÓSITO

El propósito del Trabajo de Grado es contribuir al aumento de la probabilidad de éxito en la gerencia de proyectos (PMI, 2012), a partir de una RSL que permita plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos en función de las definiciones mencionadas por reconocidos autores e instituciones internacionales e integrar el significado de los elementos principales de dicha definición.

Adicionalmente, y teniendo en cuenta que este Trabajo de Grado se desarrolla en el marco del CEP adscrito a la Unidad de Proyectos, de la Escuela Colombiana de Ingeniería, el Trabajo de Grado busca implícitamente aportar al reconocimiento del trabajo de investigación que desarrolla dicha institución mediante la elaboración de un artículo de investigación, con el cual se divulgue la definición propuesta de éxito en la gerencia de proyectos.

Dado lo anterior, en la Tabla 2 se presenta la alineación del Trabajo de Grado con los objetivos estratégicos de las organizaciones a las cuales contribuye, es decir, al Departamento Nacional de Planeación, COLCIENCIAS, la Escuela Colombiana de Ingeniería y el Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Unidad de Proyectos.

**Tabla 2.** Alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

<b>Organización</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Contribución del proyecto</b>
Departamento Nacional de Planeación	Contribuir al desarrollo productivo y la solución de los desafíos sociales del país a través de la ciencia, tecnología e innovación (DNP, 2014).	Contribuir al incremento del éxito de la gerencia de los proyectos del país.
COLCIENCIAS	Integrar esfuerzos de los diversos sectores y actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, para impulsar áreas de conocimiento estratégicas para el desarrollo del país de acuerdo con prioridades definidas en el Plan Nacional Desarrollo (COLCIENCIAS, 2017).	Contribuir al desarrollo del conocimiento en Gerencia de Proyectos, que ayude a incrementar el éxito en la gerencia de los proyectos que se realicen en el país.

<b>Organización</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Contribución del proyecto</b>
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	Incrementar la producción de investigación e innovación que responda a las necesidades del entorno (Escuela Colombiana de Ingeniería, 2016).	Contribuir al desarrollo del conocimiento a través del planeamiento de una definición que permita orientar a los gerentes de proyectos hacia el éxito en la gerencia de proyectos.
Centro de estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos – Unidad de Proyectos	Identificar y analizar, en el marco de proyectos de investigación, temas, problemáticas y soluciones, específicamente relacionados con la línea de investigación de “Identificación y análisis de factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos”, respondiendo eficazmente a los requerimientos y prioridades de los sectores profesionales, empresariales e institucionales del país (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2017).	Contribuir al reconocimiento del trabajo de investigación que desarrolla el Centro de Estudios de la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería mediante un artículo de investigación acerca del éxito en la gerencia de proyectos.

Fuente: Elaboración propia con base en los objetivos estratégicos de cada organización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar y analizar la definición de éxito en la gerencia de proyectos propuesta por autores e instituciones internacionalmente reconocidos a través de una RSL e integrar el significado de los principales elementos que conforman dicha definición.

#### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la importancia de plantear la definición de éxito en la gerencia de proyectos.
- Identificar si existe diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito en la gerencia del proyecto.
- Conocer cuándo, quién y cómo se definió por primera vez el éxito en la gerencia de proyectos.
- Conocer la evolución de la definición del éxito en la gerencia de proyecto a través del tiempo.
- Identificar a que sectores de la industria pueden aplicarse las definiciones de éxito en la gerencia de proyectos.
- Identificar, en la RSL, la investigación futura propuesta en cuanto a la definición de éxito en la gerencia de proyectos.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1. NECESIDAD POR SATISFACER**

Este Trabajo de Grado surge de la necesidad de Integrar el significado de cada uno de los elementos que conforman la definición de éxito en la gerencia de proyectos, ya que se define con elementos que significan diferentes cosas para diferentes personas según su rol en el proyecto. Por lo tanto, se busca que, a partir de la definición planteada, el gerente de proyectos pueda identificar los elementos que tienen mayor influencia en el éxito de la gerencia del proyecto, con lo cual podría priorizar sus esfuerzos y manejar los recursos, dependiendo de la restricción principal o *driver* que se haya definido para el proyecto.

### **4.2. PROBLEMA POR RESOLVER**

Este Trabajo de Grado busca contribuir a la mejora de la tasa de éxito de los proyectos, que para el año 2015 era de aproximadamente el 29% (The Standish Group, 2015).

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el marco metodológico a seguir durante la investigación a desarrollar, para lo cual se plantean las preguntas de investigación y se describe el proceso y los criterios de búsqueda, selección y revisión de la información. Dicha metodología está basada en la propuesta realizada por Kitchenham (2007) y Kitchenham et. al (2009).

### 5.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de orientar el desarrollo de este Trabajo de Grado, analizar y evaluar la información disponible de investigaciones previas acerca de la definición de éxito en la gerencia de proyectos, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- *RQ1.* ¿Cuál es la importancia de plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos?
- *RQ2.* ¿Existe diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia del proyecto?
- *RQ3.* ¿Cuándo, quién y cómo se definió por primera vez el éxito de la gerencia de proyectos?
- *RQ4.* ¿Cómo ha evolucionado la definición de éxito en la gerencia de proyectos desde 1900 hasta mayo de 2017?
- *RQ5.* ¿A qué sectores de la industria son aplicables las definiciones de éxito en la gerencia de proyectos?
- *RQ6.* ¿Cuál es la investigación futura que se propone en cuanto a la definición de éxito en la gerencia de proyectos?

### 5.2. PROCESO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Para el proceso de búsqueda de información se identifican los motores de búsqueda que pueden tener documentos como artículos, artículos de conferencias o libros relacionados con la temática a abordar en esta investigación. Las bases de datos seleccionadas como fuente de información fueron *ScienceDirect*, *EBSCO*, *SCOPUS* e *IEEE* considerando que estas tienen revistas especializadas en gerencia de proyectos y otras publicaciones que abordan la temática de investigación. Por otra parte, se escogió como explorador global *Google Scholar*, teniendo en cuenta que permite orientar la búsqueda a autores reconocidos,



conocer el número de veces que se ha citada una publicación y encontrar artículos que, aunque no hagan parte de una revista especializada se refieren al tema del éxito en la gerencia de proyectos.

Una vez definidas las bases de datos, el grupo investigador procede a discutir y establecer los parámetros y las palabras clave bajo los cuales cada investigador realiza la búsqueda en las bases de datos, de acuerdo a su disponibilidad y acceso a las fuentes de información. Además, se establece como método de búsqueda de información adicional, la búsqueda de artículos o autores de relevancia que se encuentren referenciados en los documentos encontrados durante la búsqueda inicial, con el fin de ampliar la cobertura de la investigación.

Con las bases de datos definidas, los investigadores delimitan la búsqueda utilizando las palabras claves y empleando los filtros disponibles en las bases de datos, como tipo de publicación, fecha de publicación, título de la publicación o disciplina asociada. Adicionalmente, los investigadores pueden ubicar información que no esté disponible en las bases de datos seleccionadas utilizando *Google Scholar* mediante el uso de títulos, autores, nombres de publicaciones o palabras claves, con el fin de encontrar documentos que puedan contener información relevante para esta investigación. Finalmente, los investigadores buscan información como tesis de maestría o doctorado y libros relacionados con la temática a investigar, para complementar la búsqueda, mejorar la fundamentación teórica y obtener la visión del entorno respecto a la misma.

A partir de la búsqueda de información, las revistas y conferencias principales seleccionadas para el desarrollo de la investigación se presentan en las Tabla 3 y Tabla 4.

**Tabla 3.** *Revistas y conferencias en Gerencia de Proyectos seleccionadas.*

<b>Fuente de información seleccionada</b>	<b>Acrónimo</b>
<i>Annual Project Management Australia Conference</i>	<i>APMAC</i>
<i>Annual Seminar/Symposium Project Management Institute</i>	<i>ASS-PMI</i>
<i>California Management Review</i>	<i>CMR</i>
<i>Human Resource Management International Digest</i>	<i>HRMID</i>
<i>IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management</i>	<i>IEEE-ICIEEM</i>
<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	<i>IEEE-TEM</i>
<i>IEEE Proceedings A-Physical Science, Measurement and Instrumentation, Management and Education Reviews</i>	<i>IEEE-PPSMIME</i>
<i>International Journal of Project</i>	<i>IJP</i>
<i>International Journal of Project Management</i>	<i>IJPM</i>
<i>IPMA World Congress</i>	<i>IPMA-WC</i>
<i>International Project Management Conference</i>	<i>IPMC</i>

<b>Fuente de información seleccionada</b>	<b>Acrónimo</b>
<i>Journal Information Systems Management</i>	<i>JISM</i>
<i>Journal of Management Studies</i>	<i>JMS</i>
<i>Journal Systems Management</i>	<i>JSM</i>
<i>Portland International Conference on Management and Technology</i>	<i>PICMET</i>
<i>Project Management Journal</i>	<i>PMJ</i>
<i>World Congress Project Management</i>	<i>WCPM</i>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.** Otras revistas y conferencias seleccionadas.

<b>Fuente de información seleccionada</b>	<b>Acrónimo</b>
<i>AMER International Conference on Quality of Life</i>	<i>AMER</i>
<i>Annual ARCOM Conference</i>	<i>ARCOM</i>
<i>Business Improvement Architects</i>	<i>BIA</i>
<i>Computers &amp; Industrial Engineering</i>	<i>CIE</i>
<i>CIGAC</i>	<i>CIGAC</i>
<i>Computer Science</i>	<i>CS</i>
<i>Revista EAN</i>	<i>EAN</i>
<i>Forum Humanes</i>	<i>FH</i>
<i>Global Conference on Business &amp; Economics</i>	<i>GCBE</i>
<i>International Conference on Service Science</i>	<i>ICSS</i>
<i>IEEE Aerospace Conference</i>	<i>IEEE-AC</i>
<i>IEEE Software</i>	<i>IEES-SW</i>
<i>IEEE Transactions on Power Apparatus and Systems</i>	<i>IEEE-TPAS</i>
<i>Ingenium</i>	<i>ING</i>
<i>International Symposium on Globalization and Construction</i>	<i>ISGC</i>
<i>International Symposium on Information Technology</i>	<i>ISIT</i>
<i>International Technology, Education and Development Conference</i>	<i>ITEDC</i>
<i>KSCE Journal of Civil Engineering</i>	<i>KSCE-JCE</i>
<i>International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology</i>	<i>LACCEI</i>
<i>Multiciencias</i>	<i>MC</i>
<i>Tehnički vjesnik</i>	<i>TV</i>
<i>WSEAS Transaction on Business and Economics</i>	<i>WSEAS</i>

Fuente: Elaboración propia.

Aunque conocer la definición de éxito en la gerencia de proyectos brindada por los autores internacionalmente reconocidos es muy importante, también se requiere buscar cómo se define en las guías o estándares de Gerencia de Proyectos mundialmente reconocidas, con

el fin de averiguar la perspectiva que tienen las asociaciones e instituciones representativas respecto al tema, las cuales se relacionan en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Asociaciones e instituciones en Gerencia de Proyectos mundialmente reconocidas.

<b>Asociación o Institución</b>	<b>Acrónimo</b>
<i>Association for Project Management</i>	<i>APM</i>
<i>International Project Management Association</i>	<i>IPMA</i>
<i>International Organization for Standardization</i>	<i>ISO</i>
<i>Project Management Association of Japan</i>	<i>PMAJ</i>
<i>Project Management Institute</i>	<i>PMI</i>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.1. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios mencionados en esta subsección pretenden asegurar que la información recopilada para la RSL sea objetiva, útil y responda a los interrogantes planteados para esta investigación en el numeral 5.1.

En primera instancia, se definen los siguientes criterios de inclusión:

- Artículos de revistas indexadas, artículos de conferencias, estándares, guías, normas y publicaciones de instituciones que definan el éxito de la gerencia de proyectos desde 1900 hasta el mes de mayo de 2017, es decir, desde la gerencia antigua hasta la gerencia moderna de proyectos (Seymour & Hussein, 2014), sin interesar el país o sector económico para el cual se haya desarrollado la investigación.
- Artículos de revistas indexadas y artículos de conferencias que establecen la importancia de separar el éxito del proyecto del éxito de la gerencia de proyectos.
- Artículos de revistas indexadas, artículos de conferencias, estándares, guías, normas y publicaciones que definan el éxito de la gerencia de proyectos en función de la medición del mismo, así como aquellas que muestran una relación entre la definición y los factores o criterios de éxito de la gerencia de proyectos.

En segunda instancia, dentro de los criterios de exclusión están:

- Publicaciones cuyo contenido no contribuya a responder alguna de las preguntas de investigación del presente trabajo.

- Artículos de revistas indexadas, artículos de conferencias, estándares, guías, normas y publicaciones acerca de la definición de fracaso en proyectos y en gerencia de proyectos.
- Artículos de revistas indexadas, artículos de conferencias, estándares, guías, normas y publicaciones acerca de los criterios y los factores de éxito en proyectos y en gerencia de proyectos.
- Publicaciones de opinión, así como foros, blogs y estudios informales relacionados con el tema de la presente investigación.

### **5.2.2. Recolección de información**

Dentro de la metodología de búsqueda de información, este paso permite la clasificación de la información recolectada, para lo cual es necesario extraer de cada una de las publicaciones los siguientes datos:

- Año de la publicación.
- Autor (es).
- Título de la publicación.
- Base de datos.
- Nombre de la revista o conferencia.
- Tipo de publicación (artículo, revista de conferencia, libro, documento en sitio Web, estándares o normas).
- Justificación u objetivo de la publicación.
- Definición del éxito del proyecto y del éxito en la gerencia del proyecto.
- Sector en el cual se desarrolla el estudio.
- Investigación futura propuesta por el autor.

Teniendo en cuenta que previamente se indicaron las bases de datos a utilizar, cada uno de los investigadores obtiene y verifica los datos requeridos de las publicaciones encontradas que faciliten la construcción de los resultados de esta investigación. Una vez se termine la revisión de literatura, de cada una de las bases de datos en conjunto con la recolección de datos de los documentos, el grupo investigador proceden a revisar las Tabla 7 y Tabla 8. En caso de existir desacuerdo en alguno de los ítems, éste se discute hasta lograr un consenso. De no haber consenso luego de la discusión, se eleva la consulta al Director del Trabajo de Grado teniendo en cuenta su experiencia en investigación.

### 5.2.3. Evaluación de la calidad de la información

Con el fin de evaluar la calidad de la información contenida en cada uno de los estudios o investigaciones encontrados durante la búsqueda realizada, se definen las siguientes preguntas:

- QA1. ¿Contiene referencias adicionales sobre el tema de investigación?
- QA2. ¿Incluye la definición de éxito en la gerencia de proyectos?
- QA3. ¿La definición de éxito en la gerencia de proyectos está soportada en una revisión de literatura o algún trabajo de campo?
- QA4. ¿Contiene la definición de éxito para la gerencia de proyectos de un sector económico específico?

Las preguntas se califican como se describe a continuación:

- QA1: SI, la publicación contiene referencias adicionales sobre el éxito en la gerencia de proyectos y NO, la publicación no contiene referencias adicionales sobre el éxito en la gerencia de proyectos.
- QA2: SI, la publicación incluye explícitamente la definición de éxito en la gerencia de proyectos; PARCIALMENTE, la publicación incluye implícitamente la definición de éxito en la gerencia de proyectos y; NO, la publicación no incluye ni explícitamente ni implícitamente la definición de éxito en la gerencia de proyectos.
- QA3: SI, la definición de éxito en la gerencia de proyectos está debidamente soportada con una revisión de literatura o un trabajo de campo y NO, la definición de éxito en la gerencia de proyectos no está debidamente soportada con una revisión de literatura o un trabajo de campo
- QA4: SI, la publicación incluye la definición del éxito en la gerencia de proyectos para un sector económico específico y NO, la publicación incluye la definición del éxito en la gerencia de proyectos, pero no para un sector económico específico.

La escala de calificación se define de la siguiente manera: *SI o BUENO* = 1, *PARCIALMENTE* = 0.625 y *NO o MALO* = 0. Para realizar la evaluación de calidad de las publicaciones, se reúnen los investigadores para revisarlos y posteriormente indicar individualmente la puntuación de cada una de las preguntas que se deben responder. A partir de esta calificación se verifica si hay consenso y de ser así se procede a clasificar la información. En caso contrario, se promueve la discusión de los puntos de vista para tratar

de llegar a un acuerdo, con el fin de clasificar la publicación. De no haber consenso luego de la discusión, se eleva la consulta al Director del Trabajo de Grado teniendo en cuenta su experiencia en investigación.

La calificación realizada para cada una de las publicaciones encontradas durante el proceso de búsqueda de información se presenta detalladamente en la Tabla 9 del presente documento, en donde se presenta el puntaje asignado a cada una de las preguntas de calidad, dando la sumatoria de estos como resultado la calificación total, la cual debe ser igual o superior a 3 para que el documento pase a la siguiente fase.

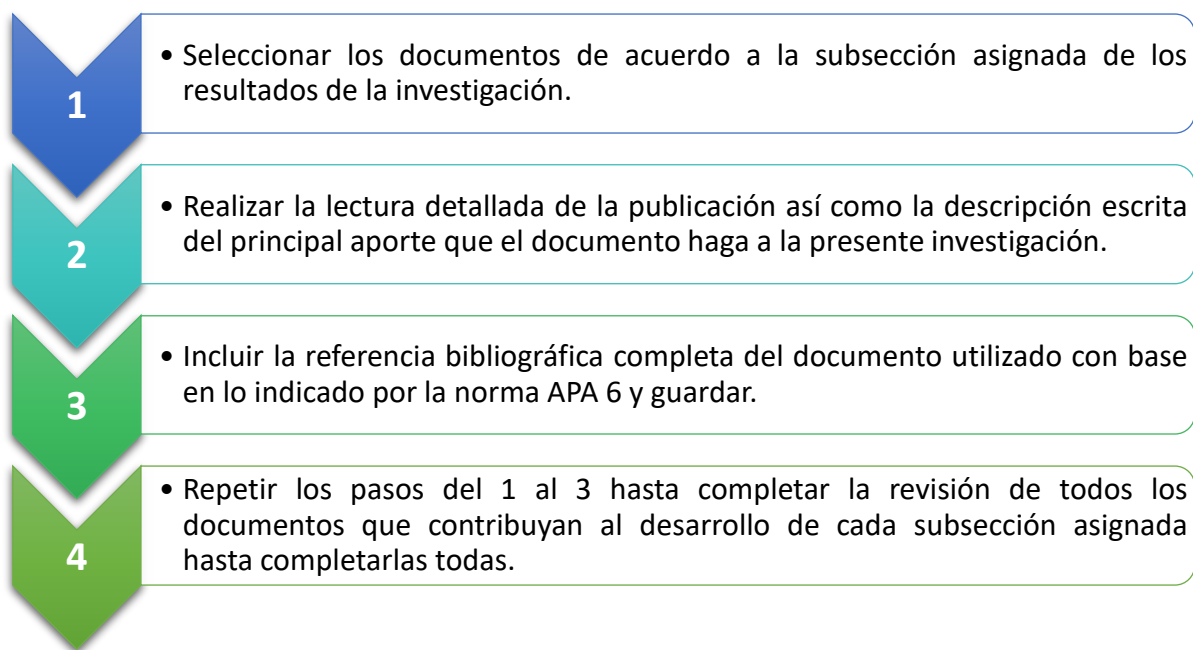
#### **5.2.4. Análisis de los datos**

Con las preguntas de investigación planteadas y los datos de las publicaciones seleccionadas recolectados, se tabulan los resultados de la siguiente manera:

- El número total de documentos publicados por año, autor, diferencias principales entre éxito del proyecto y éxito de la gerencia del proyecto y, justificación del estudio, para responder la pregunta *RQ1* y *RQ2*.
- El número total de documentos publicados por año, autor, componente principal de la definición de éxito en la gerencia de proyectos, sector económico, con el fin de responder las preguntas *RQ3*, *RQ4* y *RQ5*.
- El número total de documentos por año, autor y la investigación futura propuesta para direccionar la búsqueda de información de futuros investigadores respondiendo a la pregunta *RQ6*.

A partir de los datos tabulados, los cuales se presentan en el Capítulo 6, el Coordinador de la Investigación orienta a los investigadores para analizarlos y construir los resultados de la RSL del estudio siguiendo la estructura planteada inicialmente, para lo cual se sigue la secuencia indicada en la Figura 3.

**Figura 3.** Secuencia a seguir para la elaboración de los resultados de la Investigación a partir de la RSL realizada.



Fuente: Elaboración propia.

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo general de este Trabajo de Grado es plantear la definición de éxito en la gerencia de proyectos incluyendo el significado de sus principales elementos, este capítulo presenta los resultados obtenidos de la RSL expuesta en el Capítulo 5. Por lo tanto, en primer lugar, el lector podrá encontrar los resultados de la búsqueda de información con la respectiva calificación acerca de la calidad, así como algunas gráficas que muestran resultados de las búsquedas realizadas en las diferentes bases de datos y que permiten orientar a futuros investigadores.

En segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos respondiendo en cada subsección a las preguntas de investigación planteadas, donde se muestra: la justificación de definir el éxito de la gerencia de proyectos y distinguirlo del éxito del proyecto, la evolución que ha tenido la definición de éxito en la gerencia de proyectos desde 1900 hasta mayo de 2017 para diferentes autores e instituciones y, finalmente, el trabajo futuro que han propuesto los autores consultados durante la RSL.

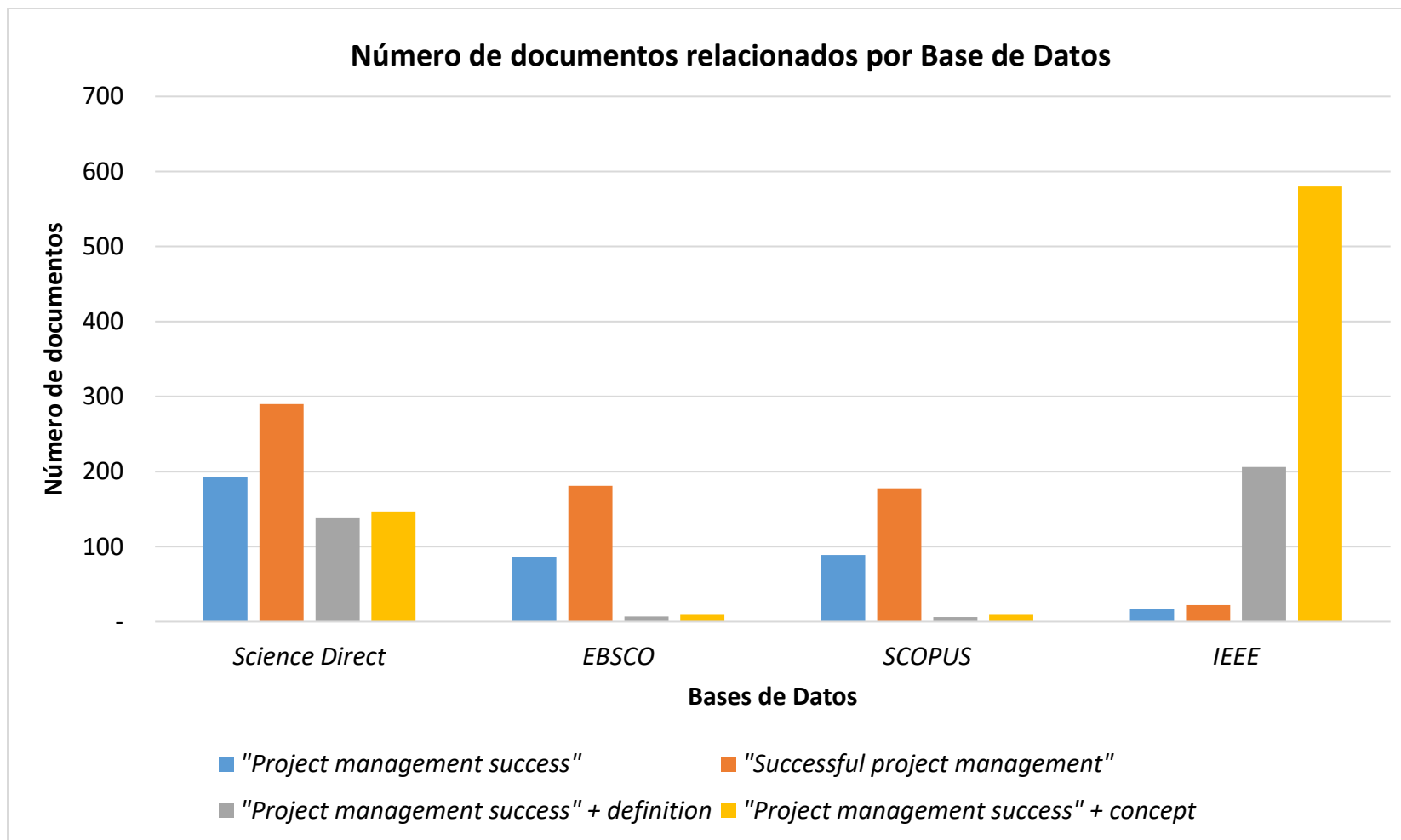
### 6.1. RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Esta sección presenta los resultados encontrados durante el proceso de búsqueda de la información, realizada a partir de la metodología definida en el Capítulo 5. En primera instancia, la Gráfica 1 presenta la cantidad de documentos relacionados en las bases de datos seleccionadas al utilizar las siguientes palabras claves para la búsqueda:

- *“Project management success”*
- *“Successful project management”*
- *“Project management success” + definition*
- *“Project management success” + concept*



**Gráfica 1.** Relación del número de documentos encontrados en cada base de datos según las palabras claves utilizadas para la búsqueda.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, fue necesario aplicar el filtro de tipo de documento o publicación a la cantidad identificada en la búsqueda inicial, para obtener solo aquellos artículos provenientes de revistas, artículos de conferencias, publicaciones académicas y publicaciones profesionales, obteniendo los resultados presentados en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Relación del número de documentos encontrados por base de datos aplicando el filtro de tipo de documento y según las palabras clave utilizadas en la búsqueda.

Base de datos	Palabras clave			
	<i>"Project management success"</i>	<i>"Successful project management"</i>	<i>"Project management success" + definition</i>	<i>"Project management success" + concept</i>
<i>Science Direct</i>	186	242	133	141
<i>EBSCO</i>	69	154	7	9
<i>SCOPUS</i>	79	151	6	8
<i>IEEE</i>	16	22	204	577

Fuente: Elaboración propia.

Aunque en la Tabla 6 los resultados incluyen publicaciones profesionales, estas corresponden a un número mínimo. La mayoría de la información utilizada para construir los resultados de la RSL proviene de artículos de revistas, artículos de conferencias, libros, tesis, guías o estándares relacionados con Gerencia de Proyectos y puntualmente con la temática de la investigación.

### 6.1.1. Resultados de los estudios encontrados a partir de la RSL

A partir de la búsqueda inicial, se organizaron los resultados encontrados en cada base de datos utilizando la opción de relevancia de las mismas y se comenzaron a descartar, aquellos que contenían las palabras clave en el título de manera dispersa y no tenían relación con la temática a investigar. Asimismo, se observó que muchos de los autores son mencionados en las diferentes bases de datos, por lo que se descargaron dichos artículos para evaluar la pertinencia de la información que contenían. *Google Scholar* se utilizó como buscador para ubicar aquellas publicaciones que se encontraban en los documentos descargados, que podían tener relación con la temática pero que no estaban disponibles en las bases de datos.

En las Tabla 7 y Tabla 8 se presenta la compilación de los datos recolectados de cada uno de los documentos descargados para el desarrollo de este Trabajo de Grado, para luego realizar la evaluación de la calidad de la información que estos contienen y con los

resultados tomar la decisión de incluirlos o no en el Trabajo de Grado según la pertinencia de los mismos.

**Tabla 7.** Relación de los datos principales de los documentos descargados durante el proceso de búsqueda de la información.

ID	Año	Autor (es)	Título	Base de datos	Nombre de la revista o conferencia	Tipo de publicación
S1	2013	Zhang et. al	<i>Critical Success factors in IT service management implementation: people, process and technology perspectives</i>	IEEE Xplore	2013 International Conference on Service Science	Artículo de conferencia
S2	2007	Wai Kuen et. al	<i>Factors influencing the success of Project management amongst manufacturing companies in Malaysia: a conceptual framework</i>	PROQUEST	7th Global Conference on Business & Economics	Artículo de conferencia
S3	2014	CIOB The Chartered Institute of Building	<i>Code of practice for Project Management for construction and development</i>	Google Scholar	N.A.	Libro
S4	1987	Pinto & Slevin	<i>Critical factors in successful project implementation</i>	IEEE Xplore	IEEE Transactions on Engineering Management	Artículo
S5	2009	Rezaiea et. al	<i>Critical success factors (CSFs) for process management projects</i>	IEEE Xplore	16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2009.	Artículo de conferencia
S6	2014	Varajão et. al	<i>Critical success aspects in project management: similarities and differences between the construction and software industry</i>	Google Scholar	Tehnički vjesnik	Artículo
S7	2006	Shahin & Jamshidian	<i>Critical Success Factors in Project Management: A Comprehensive Review</i>	Google Scholar	1st International Project Management Conference	Artículo de conferencia
S8	2007	Steinfort & Walker	<i>Critical success factors in project management globally and how they may be applied to aid projects</i>	Google Scholar	4th Annual Project Management Australia Conference	Artículo de conferencia
S9	2004	Naoum et. al	<i>Critical success factors of project management</i>	Google Scholar	CIB 2004 International Symposium on Globalization and Construction	Artículo de conferencia
S10	2008	Pretorius et. al	<i>Design management for project success</i>	IEEE Xplore	2007 IEEE International Conference on Industrial	Artículo de conferencia

ID	Año	Autor (es)	Título	Base de datos	Nombre de la revista o conferencia	Tipo de publicación
					<i>Engineering and Engineering Management</i>	
S11	1997	<i>Walker et. al</i>	<i>Determinants of Project Management Success</i>	<i>Google Scholar</i>	<i>13 th Annual ARCOM Conference</i>	Artículo de conferencia
S12	2014	<i>Alias.et. al</i>	<i>Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework</i>	<i>Science Direct</i>	<i>AMER International Conference on Quality of Life</i>	Artículo de conferencia
S13	1967	<i>Rubin &amp; Seeling</i>	<i>Experience as a Factor in the Selection and Performance of Project Managers</i>	<i>IEEE Xplore</i>	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	Artículo
S14	2014	<i>Mir &amp; Pinnington</i>	<i>Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success</i>	<i>Science Direct</i>	<i>International Journal of Project Management</i>	Artículo
S15	2009	<i>Shokri-Gasabeh &amp; Kavousi-Chabok</i>	<i>Generic Project Success and Project Management Success Criteria and Factors: Literature Review and Survey</i>	<i>Google Scholar</i>	<i>WSEAS Transaction on Business and Economics</i>	Artículo
S16	2013	<i>Taylor et. al</i>	<i>GRAIL Project Management: Launching on Cost, Schedule, and Spec and Achieving Full Mission Success</i>	<i>IEEE Xplore</i>	<i>2013 IEEE Aerospace Conference</i>	Artículo de conferencia
S17	1981	<i>Snowdon M.</i>	<i>Importance of concepts of project management</i>	<i>IEEE Xplore</i>	<i>IEEE Proceedings A-Physical Science, Measurement and Instrumentation, Management and Education Reviews</i>	Artículo
S18	1989	<i>Potosnak K.</i>	<i>Management: The key to success</i>	<i>IEEE Xplore</i>	<i>Ashton-Tate, Torrance, CA, USA</i>	Artículo
S19	2009	<i>Chen et. al</i>	<i>Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective</i>	<i>IEEE Xplore</i>	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	Artículo
S20	1988	<i>de Wit A.</i>	<i>Measurement of Project success</i>	<i>Science Direct</i>	<i>Article in International Journal of Project Management</i>	Artículo
S21	2010	<i>Marques et al</i>	<i>Multi-criteria performance analysis for decisión making in Project management</i>	<i>Science Direct</i>	<i>International Journal of Project Management</i>	Artículo
S22	1990	<i>Pinto &amp; Prescott</i>	<i>Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process</i>	<i>Google Scholar</i>	<i>Journal of Management Studies</i>	Artículo

ID	Año	Autor (es)	Título	Base de datos	Nombre de la revista o conferencia	Tipo de publicación
S23	2012	Jonas et. al	<i>Predicting Project Portfolio Success by Measuring Management Quality. A Longitudinal Study</i>	IEEE Xplore	IEEE Transactions on Engineering Management	Artículo
S24	2009	Meredith & Mantel	<i>Project Management a Managerial Approach</i>	Google Scholar	N.A.	Libro
S25	1983	Duncan & Gorsha	<i>Project Management A Major Factor in Project Success</i>	IEEE Xplore	IEEE Transactions on Power Apparatus and Systems	Artículo
S26	2007	Hyäri Irja	<i>Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions</i>	Google Scholar	Helsinki School Of Economis Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis	Tesis
S27	2000	Oberlender D.	<i>Project Management for Engineering and Construction</i>	Google Scholar	N.A.	Libro
S28	2008	Attarzadeh & Hock Ow	<i>Project Management Practices: Success versus Failure</i>	IEEE Xplore	2008 International Symposium on Information Technology	Artículo de conferencia
S29	1999	Atkinson R.	<i>Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria</i>	Science Direct	International Journal of Project	Artículo
S30	2003	Kerzner H.	<i>Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling 8th Ed</i>	Google Scholar	N.A.	Libro
S31	2009	Kerzner H.	<i>Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling 10<sup>th</sup> Ed</i>	Google Scholar	N.A.	Libro
S32	2015	Silva et. al	<i>Software Project Management Learning from Our Mistakes</i>	EBSCO	IEEE Software	Artículo
S33	2013	Ribeiro et. al	<i>Success Evaluation Factors in Construction Project Management - Some Evidence from Medium and Large Portuguese Companies</i>	Springer Nature	KSCE Journal of Civil Engineering	Artículo
S34	2014	Spalek S.	<i>Success Factors In Project Management. Literature Review</i>	SSRN	8th International Technology, Education and Development Conference	Artículo de conferencia
S35	2008	Khang & Moe	<i>Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework</i>	Google Scholar	Project Management Journal	Artículo

ID	Año	Autor (es)	Título	Base de datos	Nombre de la revista o conferencia	Tipo de publicación
S36	2011	Chukwuemeke D.	<i>The Correlation Between Project Management Effectiveness and Project Success</i>	PROQUEST	<i>Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences</i>	Disertación Doctoral
S37	1999	Baccarini D.	<i>The Logical Framework Method for Defining Project Success</i>	Google Scholar	<i>Project Management Journal</i>	Artículo
S38	2002	Cooke-Davies T.	<i>The "real" success factors on projects</i>	Science Direct	<i>International Journal of Project Management</i>	Artículo
S39	2014	Serrador & Turner	<i>The Relationship between Project Success and Project Efficiency</i>	Science Direct	27 IPMA World Congress	Artículo
S40	1996	Munns & Bjeirmi	<i>The role of project management in achieving project success</i>	Science Direct	<i>International Journal Project Management</i>	Artículo
S41	1985	Might & Fischer	<i>The role of structural factors in determining project management success</i>	IEEE Xplore	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	Artículo
S42	2011	Little B.	<i>The principles of successful project management: It takes careful planning, skilful leadership ... and a little bit of luck</i>	Esmeraldinsight	<i>Human Resource Management International Digest</i>	Artículo
S43	2007	Thomas & Mullaly	<i>Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value</i>	Google Scholar	<i>Project Management Journal</i>	Artículo
S44	2005	Verner & Evanco	<i>In-house software development: what project management practices lead to success?</i>	IEEE Xplore	IEEE Software	Artículo
S45	1969	Avots I.	<i>Why Does Project Management Fail?</i>	PROQUEST	<i>California Management Review</i>	Artículo
S46	1988	Pinto & Slevin	<i>Critical Success Factors in Effective Project Implementation</i>	Google Scholar	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	Artículo
S47	1997	Gemuenden & Lechler	<i>Success factors of project management: the critical few-an empirical investigation</i>	IEEE Xplore	<i>PICMET '97: Portland International Conference on Management and Technology</i>	Artículo de conferencia
S48	2012	Sáenz R.	El Éxito de la Gestión de Proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico	Google Scholar	N.A.	Tesis

ID	Año	Autor (es)	Título	Base de datos	Nombre de la revista o conferencia	Tipo de publicación
S49	2013	Lázaro et. al	Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá	Google Scholar	N.A.	Tesis
S50	2011	Wallace W.	Gestión de proyectos	Google Scholar	N.A.	Libro
S51	2012	Diez-Silva et. al	Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager Público	Scielo	Revista EAN	Artículo
S52	2015	Motoa G.	Medición del éxito en los proyectos, una revisión de la literatura	Google Scholar	Ingenium	Artículo
S53	2006	Salazar & Romero	Planificación Éxito Gerencial	Redalyc	Multiciencias	Artículo
S54	2006	Centeno & Serafín	Relación entre la cultura organizacional y el éxito en la ejecución de proyectos: Modelo SPV	Google Scholar	Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2006)	Artículo de conferencia
S55	1996	Wateridge J.F.	<i>Delivering Successful IS/IT Projects: Eight Key Elements from Success Criteria to Review via appropriate management, methodologies and teams</i>	Google Scholar	N.A.	Tesis
S56	1988	Pinto & Slevin	<i>Critical Success Factors Across the Project Life Cycle</i>	Google Scholar	Project Management Journal	Artículo
S57	2015	Meyer et. al	<i>Effects of Culture on Project Management Contributing to the Success of Managing Culturally Diverse Engineering Teams in a Global Environment</i>	IEEE Xplore	Proceedings of the 2015 IEEE IEEM	Artículo de conferencia
S58	1996	Ellis P. D.	<i>The Virtual Project Manager</i>	Google Scholar	27 <sup>th</sup> Annual Seminar/Symposium Project Management Institute	Artículo de conferencia
S59	2008	Drucker & Maciariello	<i>Management. Revised Edition</i>	Google Scholar	N.A.	Libro
S60	1988	Jaselskis & Ashley	<i>Achieving construction project success through predictive discrete choice models</i>	Google Scholar	9th World Congress Project Management	Artículo de conferencia
S61	2017	Bisk	<i>Five Secrets to Project Management Success. Project Management Success</i>	Google Scholar	Villanova University	Artículo



ID	Año	Autor (es)	Título	Base de datos	Nombre de la revista o conferencia	Tipo de publicación
			<i>Requires a Broad Vision and a Balanced Approach</i>			
S62	2017	Stanleigh	<i>Successful Project Management</i>	Google Scholar	<i>Business Improvement Architects</i>	Artículo
S63	1991	Mallak et. al	<i>Satisfying Stakeholders for Successful Project Management</i>	Science Direct	<i>Computers &amp; Industrial Engineering</i>	Artículo
S64	1992	Cash & Fox	<i>Elements of Successful Project Management</i>	Google Scholar	<i>Journal of Systems Management</i>	Artículo
S65	2004	Kanter & Walsh	<i>Toward More Successful Project Management</i>	Google Scholar	<i>Journal Information Systems Management</i>	Artículo
S66	2002	Wideman	<i>Wideman Comparative Glossary of Common Project Management Terms V3.1.</i>	Google Scholar	N.A.	Sitio Web
S67	2016	Varajão	<i>Success Management as a PM knowledge area – work-in-progress</i>	Science Direct	<i>Computer Science</i>	Artículo
S68	2010	Silvestri	Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales	Google Scholar	CIGAC	Artículo
S69	2013	Benavides	Éxito Gerencial e Inteligencia Social en Gerentes de Élités Corporativas	Google Scholar	<i>Forum Humanes</i>	Artículo
S70	1990	Schleichbach & Hirzel	<i>Building a partnership: the foundations for successful project Management</i>	Science Direct	<i>International Journal of Project Management</i>	Artículo
S71	2002	PMAJ	<i>P2M: A Guidebook of Project &amp; Program Management for Enterprise Innovation</i>	Google Scholar	<i>Project Management Association of Japan</i>	Guía
S72	2006	IPMA	<i>IPMA Competence Baseline for Project Management Version 3.0</i>	Google Scholar	<i>International Project Management Association</i>	Guía
S73	2012	APM	<i>APM Body of Knowledge 6th Edition</i>	Google Scholar	<i>Association for Project Management</i>	Guía
S74	2012	ISO	<i>ISO 21500:2012 Guidance on project management</i>	Google Scholar	<i>International Organization for Standardization</i>	Estándar
S75	2013	PMI	<i>PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5th Edition</i>	Google Scholar	<i>Project Management Institute</i>	Guía

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8.** Relación de la justificación, definiciones, sector e investigación futura de los documentos descargados durante el proceso de búsqueda de la información.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
S1	2013	<i>Zhang et. al</i>	Valida los resultados de estudios previos y presenta un análisis sistemático acerca de los factores que pueden influenciar el éxito de la implementación de gestión de servicios de IT.	N.A.	N.A.	IT	Realizar un estudio similar que tenga en cuenta la perspectiva de diferentes <i>stakeholders</i> , se realice para diferentes países y que incluya una selección de la muestra aleatoria.
S2	2007	<i>Wai Kuen et. al</i>	Identificar los factores que influyen el éxito de la implementación de un proyecto, teniendo en cuenta que consultoras en gerencia de proyectos han identificado problemas comunes en la gerencia de proyectos y que el número de proyectos en el sector de la manufactura ha crecido en 15% en Malasia.	N.A.	N.A.	Industria manufacturera	Con el marco propuesto para identificar factores que influyan en el éxito de la implementación de un proyecto, realizar una prueba empírica utilizando datos de las firmas manufactureras en Malasia.
S3	2014	<i>CIOB The Chartered Institute of Building</i>	Suministrar una guía para quienes desempeñan el rol de gerentes de proyectos en el sector de la construcción.	N.A.	Valor agregado que adiciona a un proyecto la gerencia de proyectos.	Construcción	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
S4	1987	<i>Pinto &amp; Slevin</i>	Permite identificar, entender, medir y monitorear factores organizacionales y comportamentales que pueden influenciar en el éxito de la gerencia del proyecto.	N.A.	Define claramente los objetivos, tiene el apoyo de la alta dirección, un gerente y un equipo de proyecto competente, asignación de recursos suficientes, comunicación adecuada, mecanismos de control, retroalimentación y respuesta a los clientes.	N.A.	No propone trabajo futuro, sino que expone como los gerentes pueden utilizar el instrumento presentado en el artículo.
S5	2009	<i>Rezaiea et. al</i>	Se ha realizado mucha investigación en la definición y aspectos relacionados con la gerencia de proyectos y la comprensión de lo que se tiene que hacer para gestionar los procesos exitosamente varía mucho entre autores y organizaciones, por lo cual es necesario identificar factores críticos de éxito para la implementación gerencial de los procesos.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
S6	2014	<i>Varajão et. al</i>	Identificar los aspectos críticos que influyen en el éxito de la gerencia	Evaluar tiempo, costo, la calidad esperada, la aceptación del cliente,	Indicada para ambos sectores, identificando elementos comunes la	Construcción y desarrollo de software	Propone identificar y definir la relevancia que tienen para cada industria los factores que

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			del proyecto, ya que las críticas a los problemas de los proyectos son ampliamente atribuidos a factores de la gerencia de proyectos que tienen un alto grado de incertidumbre.	las competencias del persona y la complejidad del proyecto.	planeación del proyecto y definir bien objetivos y requerimientos.		influyen en el éxito de la gerencia de proyectos.
S7	2006	<i>Shahin &amp; Jamshidian</i>	Los gerentes de proyectos requieren entender mejor los aspectos que son críticos para el éxito y como medirlos.	Alcanzar el objetivo específicos, que involucra una serie de actividades que consumen recursos.	Proceso de controlar el alcance de los objetivos del proyecto utilizando la estructura y los recursos organizacionales y aplicando técnicas y herramientas.	N.A.	Búsqueda de formas más eficientes de mejorar el desempeño de los proyectos y la gerencia de proyectos a partir de los modelos y técnicas presentadas y discutidas.
S8	2007	<i>Steinfort &amp; Walker</i>	Investigar cómo mejorar los proyectos desde una perspectiva de la gerencia de proyectos efectiva y práctica.	Percepción de valor de las partes interesadas acerca de lo que fue entregado.	Cumplimiento de los objetivos del proyecto.	N.A.	Realizar un estudio piloto a partir de entrevistas donde se involucren los patrocinadores, el gerente y el equipo del proyecto para refinar y analizar los factores de éxito o fracaso, las herramientas de gerencia de proyectos y los criterios de éxito, producto de esta investigación.
S9	2004	<i>Naoum et. al</i>	En el sector de la construcción se hizo visible que algunos proyectos terminaban por encima del tiempo	N.A.	Establecer metas del proyecto y criterios del cliente, definir claramente alcance y trabajo, conocer la	Construcción	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			en aproximadamente un 40% a 200% o eran cancelados.		estructura organizacional del cliente, tener autoridad e influencia como gerente y tener un equipo de trabajo idóneo, utilizar técnicas de planeación y programación, realizar estimación y control.		
S10	2008	<i>Pretorius et. al</i>	La importancia que juega el diseño de la gerencia en el éxito del proyecto.	N.A.	Completar dentro del tiempo, costo y presupuesto.	Ingeniería	N.A.
S11	1997	<i>Walker et. al</i>	Las estadísticas muestran que un número significativo de proyectos hechos bajo el concepto de gerencia de proyectos fueron entregados fuera de tiempo y costo y desarrollados con poca seguridad.	N.A.	El éxito de la gerencia de proyectos se mide con un criterio que significa diferentes cosas para diferentes personas dependiendo del rol que tenga dentro del proyecto.	Industria ferroviaria	La relación e influencia de los factores de éxito en el éxito de la gerencia de proyectos.
S12	2014	<i>Alias et. al</i>	Éxito significa ciertas expectativas para un participante dado del proyecto.	El éxito del proyecto depende en gran medida de cómo ha sido gerenciado y controlado.	N.A.	Construcción	Investigación futura que beneficie a las partes involucradas en la industria de la construcción.
S13	1967	<i>Rubin &amp; Seeling</i>	Establecer el impacto y la relación entre la experiencia del gerente	N.A.	Está relacionado por la experiencia del gerente de proyecto en la	Público	Realizar estudios orientados a la interacción del gerente con las necesidades del equipo del

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			de proyectos y las características del proyecto		administración de proyectos similares.		proyecto, las tareas y el clima organizacional.
S14	2014	<i>Mir &amp; Pinnington</i>	Poca mejoría en el éxito de los proyectos que genera cuestionamientos acerca del valor y la efectividad de la gerencia de proyectos.	Está relacionado con la eficiencia (tiempo y costo), el impacto sobre los clientes, el éxito del negocio (valor para el negocio) y la preparación para el futuro.	Está relacionado con el personal de la gerencia del proyecto, el conocimiento de las políticas y estrategias organizacionales por parte del equipo del proyecto, las relaciones con los clientes y la implementación de sistemas y procesos que sirvan como preparación para el futuro de la organización.	N.A.	Explorar la influencia de la cultura nacional en la relación existente entre el éxito del proyecto y el desempeño de la gerencia y ampliar la encuesta realizada a todas las partes interesadas de los proyectos.
S15	2009	<i>Shokri-Gasabeh &amp; Kavousi-Chabok</i>	No es fácil definir ni determinar que es el éxito, ya que depende de la perspectiva de las diferentes partes.	Alcanzar todos los objetivos del proyecto.	Alcance de tiempo, costo y requerimientos de calidad.	Público, semi-público, educación, privado	A partir de los resultados obtenidos se plantea realizar una investigación acerca de la diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos para diferentes industrias.
S16	2013	<i>Taylor et. al</i>	Los beneficios del concepto de proyecto en la ciencia.	N.A.	N.A.	Aeroespacial	Aplicar la experiencia y las lecciones aprendidas del proyecto GRAIL a otras aplicaciones aeroespaciales y de la ciencia.
S17	1981	<i>Snowdon M.</i>	Necesidad de distinguir y entender cada uno de los componentes	N.A.	N.A.	N.A.	Explorar y unificar conceptos que permitan mejorar los

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			esenciales de la gerencia de proyectos: técnicas, funciones y conceptos.				enfoques de la gerencia de proyectos.
S18	1989	<i>Potosnak K.</i>	Determinar la influencia de factor humano en el éxito de la gerencia.	N.A.	Se menciona como elemento clave el factor humano, que es quien puede afectar el éxito del producto y de la gerencia en proyectos de desarrollo de software.	Desarrollo de software	N.A.
S19	2009	<i>Chen et. al</i>	La susceptibilidad y velocidad a la que se enfrentan los negocios por los cambios globales como reto para la gerencia.	N.A.	N.A.	IT	Aplicar la metodología expuesta a proyectos de diferentes áreas para que a partir de casos de estudio se realicen observaciones útiles en el desarrollo.
S20	1988	<i>de Wit A.</i>	Necesidad de distinguir entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos y cómo medirlo.	Alcanzar los objetivos del proyecto.	Alcanzar costo, tiempo y calidad/desempeño.	N.A.	Promueve el estudio de proyectos completo para determinar los términos de éxito o fracaso e identificar que está bien o mal hecho con base en las lecciones aprendidas.
S21	2010	Marques et. al	Se requiere unificación de términos para la evaluación del desempeño y la toma de decisiones de las partes interesadas en el proyecto.	Percepción de las partes interesadas acerca del desempeño.	Alcance tiempo, costo y calidad.	Desarrollo de productos y servicios	Evaluación a priori del desempeño del proyecto mejorando la herramienta propuesta.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
S22	1990	<i>Pinto &amp; Prescott</i>	Explorar la influencia de la planeación del proyecto y los factores tácticos dentro de cada una de las etapas del proyecto.	Valor percibido del proyecto y la satisfacción del cliente.	Eficiencia del proceso de implementación del proyectos,.	N.A.	Aclarar las medidas que determinan el éxito del proyecto y el éxito de la implementación de un proyecto.
S23	2012	<i>Jonas et. al</i>	La existencia de estudios únicamente cualitativos acerca del éxito de la gerencia de portafolios y los cambios hechos al sistema de gerencia de portafolios.	Alcanzar tiempo, costo, calidad y la satisfacción del cliente.	Lograr maximizar el valor del portafolio, alinear el portafolio con la estrategia de la firma y el balance del portafolio.	Manufactura, servicios financieros y otros servicios	Estudiar más factores que podrían influenciar la relación entre la calidad de la gerencia de portafolio y el éxito del portafolio.
S24	2009	<i>Meredith &amp; Mantel</i>	Orientar a quienes están estudiando Gerencia de Proyecto.	N.A.	Lo relacionan con el interés y entusiasmo del gerente hacia el proyecto, el conocimiento de problemas organizaciones, conocimiento en gerencia y habilidad para identificar y solucionar variaciones.	Educación	N.A.
S25	1983	<i>Duncan &amp; Gorsha</i>	Los constantes problemas de sobrecosto y entregas tardías de los proyectos de sistemas computacionales.	Completar y precisar la definición de los requerimientos del proyecto, precisar el costo, planear el proyecto y, ejecución y	N.A.	IT	N.A.



ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
				seguimiento de acuerdo al plan.			
S26	2007	<i>Hyäri Irja</i>	Incremento de las compañías en el uso de proyectos para el trabajo diario y para alcanzar los objetivos estratégicos.	N.A.	Es la medida de la calidad del logro de los objetivos del proyecto.	Industria del gas	Estudiar la relación de la efectividad de la gerencia de proyectos con las condiciones organizacionales.
S27	2000	<i>Oberlender D.</i>	Presentar los principios y técnicas de gerencias para proyectos de ingeniería y construcción.	N.A.	Depende de la filosofía de la compañía y la actitud de los empleados.	Ingeniería y construcción	N.A.
S28	2008	<i>Attarzadeh &amp; Hock Ow</i>	El 52.7% de los proyectos se realiza fuera del tiempo y con un sobrecosto y el 31.1% no completa el alcance.	Completado a tiempo, dentro del presupuesto, con las funciones y características especificadas.	Lograr costo, tiempo y calidad, manejo de recurso limitados y comunicaciones, documentar las necesidades del negocio, conseguir participación activa de los interesados y establece criterios y estrategias de priorización.	Desarrollo de software	N.A.
S29	1999	<i>Atkinson R.</i>	El éxito de la gerencia del proyecto no debe definirse únicamente en función del triángulo de hierro, sino considerando los beneficios que	N.A.	Alcance de tiempo, costo y calidad.	IT	Proponer una definición de gerencia de proyectos que no incluya criterios de éxito limitados.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			obtienen las partes interesadas.				
S30	2003	<i>Kerzner H.</i>	Orientar a los estudiantes o graduados a mejorar sus habilidades y con esto sus proyectos.	Completar una actividad dentro de las restricciones de costo, tiempo, alcance y desempeño, sin cambios en el flujo de trabajo y la cultura de la organización.	Alcanzar los objetivos del proyecto dentro del tiempo, costo, con el nivel de desarrollo/tecnología esperado, utilizando efectiva y eficientemente los recursos asignados y con la aceptación del cliente.	N.A.	N.A.
S31	2009	<i>Kerzner H.</i>	Orientar a los estudiantes o graduados a mejorar sus habilidades y con esto sus proyectos.	Completar una actividad dentro de las restricciones de costo, tiempo, alcance y desempeño, sin cambios en el flujo de trabajo y la cultura de la organización.	Alcanzar los objetivos del proyecto dentro del tiempo, costo, con el nivel de desarrollo/tecnología esperado, utilizando efectiva y eficientemente los recursos asignados y con la aceptación del cliente.	N.A.	N.A.
S32	2015	Silva et. al	Revisar las principales prácticas que los gerentes de proyectos de software utilizan para alcanzar el éxito.	N.A.	N.A.	Desarrollo de software	N.A.
S33	2013	Ribeiro et. al	Fallas frecuentes de los proyectos de construcción en Portugal, que	Un aspecto relevante es el factor humano dependiendo del ciclo de vida y el tipo de organización en la que	Completar dentro del tiempo, costo y calidad, acorde a los requerimientos, obteniendo la	Construcción	Realizar investigaciones adicionales en áreas de productividad y finanzas, aspectos relevantes para el éxito del proyecto y ampliar la

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			representa el 13% del empleo total.	se desarrolle el proyecto.	aceptación del cliente, manteniendo al equipo motivado, optimizando el uso de los recursos y suministrando productos mejores.		encuesta realizada a una muestra mayor de empresas con el fin de reforzar los resultados.
S34	2014	<i>Spalek S.</i>	La alta tasa de proyectos no exitosos que en el año 2012 llegaba al 61%.	N.A.	La aplicación de métodos, la gestión de las personas en los proyectos y el contexto organizacional influyen en el éxito de la gerencia del proyecto.	N.A.	N.A.
S35	2008	<i>Khang &amp; Moe</i>	Entender los factores críticos que pueden influir en el éxito del proyecto, sabiendo que este determina el progreso socioeconómico en países y agencias.	Alcanzar los objetivos estratégicos y metas de la organización, así como la satisfacción de todos los interesados.	Completar tiempo, costo y calidad y la satisfacción del usuario y los interesados.	Proyectos de desarrollo	N.A.
S36	2011	<i>Chukwuemeke D.</i>	Disminuir la tasa de falla de los proyectos e incrementar la cantidad de profesionales en proyectos.	Cumplir con las especificaciones técnicas y satisfacción de todos los interesados.	Alcanzar tiempo, costo y calidad.	N.A.	Realizar una encuesta cuantitativa que permita examinar la correlación entre la efectividad de la gerencia del proyecto y el éxito del proyecto, así como establecer una correlación estadística entre los factores de efectividad y los factores de éxito.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
S37	1999	<i>Baccarini D.</i>	La confusión de conceptos en la literatura existente.	Hace referencia al efecto del producto final del proyecto.	Se enfoca en los procesos del proyecto, particularmente en tiempo, costo y calidad de los objetivos.	N.A.	N.A.
S38	2002	<i>Cooke-Davies T.</i>	Aunque se incrementa la cantidad de trabajo por proyectos en la industria, los resultados de estos son decepcionantes.	Cumplir los objetivos del proyecto.	Alcanzar tiempo, costo y calidad.	Ingeniería, Negocios, Investigación y desarrollo, Farmacéutica e IT	N.A.
S39	2014	<i>Serrador &amp; Turner</i>	Establecer la correlación entre la eficiencia y el éxito del proyecto.	Satisfacer los objetivos empresariales y de los interesados.	Alcanzar las metas de costo, tiempo y alcance.	Construcción, servicios financieros, público, educación, IT, telecomunicaciones, manufactura, salud, ventas, servicios profesionales	Validar la correlación presentada en el estudio entre éxito y eficiencia.
S40	1996	<i>Munns &amp; Bjeirmi</i>	Necesidad de establecer una distinción entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia del proyecto.	El logro de un objetivo específico, con actividades que consumen recursos y resultados a largo plazo.	Proceso de controlar el logro de los objetivos del proyecto (tiempo, costo y calidad) mediante el uso de técnicas y herramientas.	N.A.	N.A.
S41	1985	<i>Might &amp; Fischer</i>	Encontrar si hay relación entre los aspectos estructurales de la gerencia de proyectos y el éxito del proyecto.	N.A.	Las variables que influyen positivamente en el éxito de la gerencia de un proyecto son la estructura organizacional y el otorgamiento de	Proyectos de desarrollo	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
					autoridad y la elección del gerente.		
S42	2011	<i>Little B.</i>	La necesidad de los gerentes de proyectos por aprender y reaprender los principios del éxito de la gerencia del proyecto.	N.A.	Definir el proyecto, roles y estructura, identificar los riesgos, manejar a las personas, desarrollar un plan, entregar a tiempo, manejar el cambio y no hacer cosas que estén en el alcance.	IT	N.A.
S43	2007	<i>Thomas &amp; Mullaly</i>	Analizar el valor que genera para las compañías la implementación apropiada de la gerencia de proyectos.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
S44	2005	<i>Verner &amp; Evanco</i>	La alta tasa de falla de proyectos de desarrollo de software.	N.A.	El éxito de la gerencia de proyectos esta en definir los requisitos antes de iniciar el proyecto con el fin de realizar una buena estimación para lograr tiempo, costo y calidad.	Desarrollo de software	Indagar la causa de que se inicien los proyectos con requerimientos deficientes y por qué la planificación y gestión del riesgo son frecuentemente ignoradas.
S45	1969	<i>Avots I.</i>	El fracaso de los proyectos en Sofisticadas Compañías de Sistemas.	N.A.	Tareas a tiempo y completadas con la mínima interrupción y mejoras en los objetivos de tiempo, costo y desempeño.	IT	N.A.
S46	1988	<i>Pinto &amp; Slevin</i>	Falta de responsabilidad de los	N.A.	Entregar dentro del tiempo y costo, alcanzando los objetivos	N.A.	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			gerentes para alcanzar el éxito del proyecto.		del proyecto y aceptado por el cliente.		
S47	1997	<i>Gemuenden &amp; Lechler</i>	Estudiar las variables de las cuales depende el éxito del proyecto.	Está influenciado por el respaldo de la alta gerencia, el gerente y el equipo del proyecto, las comunicaciones, el logro de los objetivos y planeación y control.	N.A.	N.A.	N.A.
S48	2012	Sáenz R.	La tasa baja de éxito en los proyectos (31%) aun cuando este tema ha sido estudiando ampliamente en la literatura. Además de la evidencia de los pocos estudios relacionados con la Gestión de Proyectos que podrían explicar el por qué los proyectos fracasan.	Entregar el producto de acuerdo a sus objetivos.	Cumplir con los objetivos de presupuesto y tiempo. Otros factores que influyen en el éxito de la gerencia de proyectos son la composición y eficacia del equipo, así como la identificación organizacional.	N.A.	Construir una base teórica fuerte que conceptualice y encause el análisis del éxito en la gerencia de proyectos. Analizar el éxito de la gestión de proyectos en función de variables relevantes a la Gerencia de Proyectos (eficiencia y eficacia). La influencia de la estructura organizacional en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos estratégicos.
S49	2013	Lázaro et. al	Estudio de las metodologías de evaluación de madurez de las organización en el manejo de proyectos.	N.A.	N.A.	Servicios de consultoría	N.A.
S50	2011	<i>Wallace W.</i>	Orientar a los estudiantes de maestría en la gerencia de proyectos y sus herramientas.	Cumplir los objetivos del proyecto.	Cumplir con tiempo, costo y calidad, realizar monitoreo constante y aplicar acciones	Educación	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
					correctivas de ser necesario.		
S51	2012	Diez-Silva et. al	Divergencia entre factores, criterios y métricas que permiten evaluar el proceso de gestión de un proyecto.	Cumplimiento de los objetivos del producto final.	Alcanzar tiempo, costo y calidad.	Público	Utilizar el procedimiento para el análisis, procesamiento y presentación de resultados en estudios similares.
S52	2015	Motoa G.	Creciente interés en la literatura acerca del tema de medición de éxito del proyecto y del éxito de la gerencia del proyecto.	Impacto de mediano o largo plazo (producto).	Cumplimiento de cronograma, presupuesto y calidad de los productos entregados.	N.A.	Evaluar el éxito de los proyectos y de la gerencia de proyectos incluyendo las perspectivas de todas las partes interesadas.
S53	2006	Salazar & Romero	Analizar si lo que dicen innumerables actores de la organización es acertado: la planificación es la herramienta fundamental de éxito gerencial.	N.A.	La planificación es la base para fijar los objetivos organizacionales y la forma de alcanzarlos.	N.A.	N.A.
S54	2006	Centeno & Serafin	La alta tasa de proyectos "con reclamo" o abandonados y la falta de profundización en la influencia de aspectos humanos de los proyectos en el éxito.	Relativo al proceso del producto del proyecto, es decir, a la entrega de un bien o servicio al cliente.	Relativo al proceso del proyecto, es decir, cumplir costo, tiempo y alcance.	Ingeniería	Validar las relaciones entre la gerencia de proyectos y los proyectos de ingeniería con investigaciones de campo y estudios de caso y, diseñar programas de intervención que impacten positivamente la gestión de las empresas, incrementando el número y nivel de satisfacción en la gestión de proyectos.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
S55	1996	<i>Wateridge J.F.</i>	La diferencia de objetivos del proyecto y percepción de éxito entre las partes participantes.	N.A.	Alcanzar dentro del tiempo, costo y calidad, aplicar técnicas, herramientas y metodologías adecuadas.	IT	Realizar un estudio que recopile los puntos de vista de todos los interesados en el proyecto. Analizar las lecciones aprendidas y la medición de los beneficios.
S56	1988	<i>Pinto &amp; Slevin</i>	Preocupación de los investigadores y gerentes de proyectos por entender el proceso de la gerencia de proyectos que involucra el éxito en la implementación de proyectos dentro de las organizaciones.	N.A.	Los elementos claves que lo definen son las metas claramente definidas, el respaldo de la alta gerencia, la planeación del proyectos, la consulta con el cliente, la selección del equipo del proyecto, la aceptación del cliente, el control y seguimiento y, las comunicaciones.	Construcción, IT, desarrollo de software, alimentos, farmacéutica, servicios o pruebas, educación.	N.A.
S57	2015	<i>Meyer et. al</i>	Interés en comprender la relación de las diferencias culturales en el éxito.	N.A.	N.A.	Ingeniería	Estudiar el valor de las diferencias culturales y su influencia en los equipos de proyectos de Ingeniería.
S58	1996	<i>Ellis P. D.</i>	Incremento de la naturaleza virtual de las organizaciones, los clientes, los proveedores y los empleados.	N.A.	Define que el éxito de la gerencia se logra a través del uso de herramientas tecnológicas y la comunicación adecuada.	N.A.	N.A.
S59	2008	<i>Drucker &amp; Maciariello</i>	Orientar las tareas, responsabilidades y	N.A.	Ser capaz de producir lo mismo que otros pero a un mejor precio.	N.A.	N.A.



ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			prácticas de la gerencia de proyectos.				
S60	1988	<i>Jaselskis &amp; Ashley</i>	Proponer un modelo predictivo para entender las características de las que depende el éxito en la gerencia de proyectos.	N.A.	Depende de características relacionadas con las capacidades, experiencia y autoridad del gerente del proyecto y de la estabilidad del equipo del proyecto.	N.A.	N.A.
S61	2017	<i>Bisk</i>	Mostrar los cinco elementos fundamentales para tener una gerencia de proyectos exitosa.	N.A.	Depende de la visión del gerente del proyecto, quien es el encargado de equilibrar todos los componentes.	N.A.	N.A.
S62	2017	<i>Stanleigh</i>	Brindar una "metodología" para alcanzar una gerencia de proyectos exitosa.	N.A.	Es la clave para ahorrar dinero y satisfacer al cliente.	N.A.	N.A.
S63	1991	<i>Mallak et. al</i>	La necesidad de que los gerentes de proyectos entiendan que los <i>stakeholders</i> son un elemento clave para el éxito de la gerencia.	N.A.	Cumplir con tiempo, costo y calidad y lograr la satisfacción de los interesados del proyecto.	N.A.	N.A.
S64	1992	<i>Cash &amp; Fox</i>	Identificar los elementos fundamentales para lograr el éxito de los proyectos de sistemas computacionales que deben entregarse a	N.A.	Capacidad de emplear herramientas gerenciales para desarrollar el proyecto dentro de las restricciones de tiempo y costo.	IT	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			tiempo y dentro del presupuesto.				
S65	2004	<i>Kanter &amp; Walsh</i>	Preocupación por la entrega tardía de proyectos de automatización y sistemas de información.	N.A.	Los retos para alcanzar el éxito son la capacidad y experiencia de la organización, el uso de lecciones aprendidas, el clima gerencial y los retos del proyecto.	IT	N.A.
S66	2002	<i>Wideman</i>	Orientar a profesionales y empresas en temáticas concernientes al área de la gerencia de proyectos.	El éxito del proyecto se alcanza cuando el proyecto ha sido completado de acuerdo a todos los requerimientos y satisface los indicadores de éxito claves para el proyecto.	Es medir la capacidad del logro de los objetivos del proyecto.	N.A.	N.A.
S67	2016	<i>Varajão</i>	Contribuir al incremento de la eficacia y la efectividad de la gerencia de proyectos, para aumentar la tasa de éxito de los proyectos.	Define la gerencia de proyectos como elemento clave para el éxito del proyecto.	Es la ejecución exitosa del proyecto en cuanto alcance, tiempo y costo, que indican el grado de eficiencia y eficacia del proyecto.	N.A.	Realizar un estudio que detalle los procesos identificados en esta investigación, describiendo entradas, herramientas y resultados de cada proceso. Realizar un estudio empírico poniendo en práctica los procesos propuestos en esta investigación.
S68	2010	Silvestri	Aprender a reaccionar rápidamente al cambio constante y permanente del	N.A.	Define como elementos clave la actitud, los procesos, las herramientas y las	Industria química	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			entorno para alcanzar el éxito.		cualidades, orientados al logro de los objetivos organizacionales y de los miembros del equipo.		
S69	2013	Benavides	La falta de conciencia de las personas al asumir un cargo de gerencia en las organizaciones acerca de las implicaciones.	N.A.	Se logra cuando las etapas y los resultados generados en estas culminan a tiempo y se reflejan en la satisfacción del cliente.	N.A.	N.A.
S70	1990	<i>Schleichbach &amp; Hirzel</i>	Proponer un concepto de "Construir una asociación" orientado al éxito de la gerencia en los proyectos.	N.A.	Se basa en tres características: objetivos mutuos, cooperación para la resolución de problemas y mejora continua.	N.A.	N.A.
S71	2002	<i>PMAJ</i>	Orienta a las empresas a crecer en un ambiente competitivo y complemente otras guías de gerencia de proyectos existentes.	Haber alcanzado el valor declarado en la misión del proyecto.	El éxito de la gerencia se mide en función de la diligencia, eficiencia y efectividad de la gerencia.	N.A.	N.A.
S72	2006	<i>IPMA</i>	Orienta a los profesionales acerca de las competencias esperadas en un gerente de proyectos por el IPMA.	Es la apreciación de varias de las partes interesadas de los beneficios del proyecto.	Es la apreciación de los resultados de la gerencia de proyectos para las partes interesadas relevantes.	N.A.	N.A.
S73	2012	<i>APM</i>	Orientar principalmente a profesionales de las áreas de la economía	N.A.	Los beneficios de la gerencia de proyectos son la identificación de los beneficios	N.A.	N.A.

ID	Año	Autor (es)	Justificación u objetivo	Definición de éxito del proyecto	Definición de éxito en la gerencia de proyectos	Sector para el cual se desarrolla el estudio	Investigación futura propuesta
			en conceptos, términos y actividades de la gerencia de proyectos.		organizacionales, el monitoreo y la realización de dichos beneficios y, menciona que el gerente de proyecto entiende el éxito como aquellos criterios que deben ser acordados con los interesados y que deben ser controlados para alcanzar el objetivo del proyecto.		
S74	2012	ISO	Orientar a los profesionales en conceptos y procesos de la gerencia de proyectos que pueden impactar el desempeño de los proyectos.	Debe cumplir con la selección adecuada de procesos, utilizar el enfoque adecuado para adaptar el producto y el plan para conseguir los objetivos y requerimientos, lograr la satisfacción de los interesados, definir y gestionar las restricciones del proyecto y obtener el respaldo de la organización.	La gerencia de proyectos incluye diversos procesos y que, por lo tanto, requiere una coordinación significativa entre ellos.	N.A.	N.A.
S75	2013	PMI	Orientar a los profesionales para la gerencia de proyectos individuales y definir	Teniendo en cuenta la naturaleza temporal de los proyectos, el éxito del proyecto será	El éxito en la gerencia de proyectos de una organización depende en gran medida de un	N.A.	N.A.

<b>ID</b>	<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Justificación u objetivo</b>	<b>Definición de éxito del proyecto</b>	<b>Definición de éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Sector para el cual se desarrolla el estudio</b>	<b>Investigación futura propuesta</b>
			conceptos relacionados con la gerencia de proyectos.	medido en términos de completar el proyecto dentro del alcance, tiempo, costo, calidad recursos y riesgos como una aprobación entre el gerente del proyecto y la alta gerencia.	estilo de comunicación efectivo al interior de esta, puesto que esto permite facilitar la toma de decisiones.		

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.2. Evaluación de calidad de la información

A partir de la información recolectada de cada documento, se realiza la calificación de los mismos respondiendo las preguntas de calidad planteadas y la puntuación definida en la sección 5.2.3, con la cual se obtuvieron los resultados presentados en la Tabla 9.

**Tabla 9.** Calificación de la calidad de los documentos encontrados.

<b>ID</b>	<b>QA1</b>	<b>QA2</b>	<b>QA3</b>	<b>QA4</b>	<b>Puntaje total</b>
S1	0.000	1.250	0.000	1.250	2.500
S2	0.000	1.250	0.000	1.250	2.500
S3	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S4	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S5	0.625	0.625	1.250	0.000	2.500
S6	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S7	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S8	1.250	1.250	0.000	0.000	2.500
S9	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S10	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875
S11	1.250	0.625	1.250	1.250	4.375
S12	0.000	1.250	0.000	1.250	2.500
S13	1.250	0.625	1.250	1.250	4.375
S14	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S15	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S16	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875
S17	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
S18	0.000	0.625	1.250	1.250	3.125
S19	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875
S20	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S21	1.250	1.250	0.000	1.250	3.750
S22	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S23	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S24	1.250	1.250	0.000	1.250	3.750
S25	0.000	0.000	0.000	1.250	1.250
S26	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S27	1.250	0.625	1.250	1.250	4.375
S28	1.250	0.625	1.250	1.250	4.375
S29	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S30	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S31	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S32	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875

<b>ID</b>	<b>QA1</b>	<b>QA2</b>	<b>QA3</b>	<b>QA4</b>	<b>Puntaje total</b>
S33	0.000	1.250	0.000	1.250	2.500
S34	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S35	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S36	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S37	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S38	1.250	0.625	1.250	1.250	4.375
S39	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875
S40	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S41	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S42	0.000	0.000	0.000	1.250	1.250
S43	0.000	1.250	0.000	0.000	1.250
S44	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875
S45	1.250	0.000	1.250	1.250	3.750
S46	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S47	1.250	0.625	0.000	0.000	1.875
S48	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S49	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875
S50	1.250	0.000	1.250	1.250	3.750
S51	0.000	0.625	0.000	1.250	1.875
S52	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S53	0.000	1.250	0.000	0.000	1.250
S54	0.000	1.250	0.000	1.250	2.500
S55	0.000	1.250	0.000	1.250	2.500
S56	1.250	0.625	1.250	1.250	4.375
S57	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S58	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S59	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S60	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S61	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S62	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S63	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S64	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S65	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000
S66	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S67	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S68	1.250	0.625	1.250	1.250	4.375
S69	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S70	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S71	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750
S72	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750

<b>ID</b>	<b>QA1</b>	<b>QA2</b>	<b>QA3</b>	<b>QA4</b>	<b>Puntaje total</b>
S73	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S74	1.250	0.625	1.250	0.000	3.125
S75	1.250	1.250	1.250	0.000	3.750

Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizada la evaluación, se decide incluir según su pertinencia aquellos documentos cuyo puntaje total fue igual o superior a 3. Bajo los criterios de calidad que se definieron previamente, de los 75 documentos mencionados, pasan a la fase de construcción de los resultados de la RSL únicamente 53. A continuación, el lector podrá encontrar en la Sección 6.2 los resultados construidos a partir la RSL.

## **6.2. RESULTADOS DE LA RSL**

En esta sección se exponen los resultados acerca del éxito en la gerencia de proyectos elaborados a partir de la RSL y que fueron presentados preliminarmente en el numeral 6.1. Para comenzar, se presenta la importancia de tener una definición de éxito en la gerencia de proyectos. Luego se muestra mediante la RSL, la necesidad de diferenciar entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos identificada por diferentes autores, así como la evolución que ha tenido la definición de éxito en la gerencia de proyectos a lo largo del tiempo y en diversos sectores para varios autores e instituciones internacionalmente reconocidas dentro del marco de la Gerencia de Proyectos. Finalmente, se muestra el trabajo futuro que han planteado dichos autores respecto a la temática de investigación.

### **6.2.1. RQ1: ¿Cuál es la importancia de plantear una definición de éxito en gerencia de proyectos?**

Con el fin de responder a la pregunta de investigación *RQ1*, durante la RSL (Tabla 8) se observó la razón por la cual los diferentes autores realizaron cada uno de los estudios mencionados.

A partir de la Tabla 8 se evidenció que muchos investigadores han enfocado sus esfuerzos en la búsqueda, identificación y análisis de los elementos que pueden influir en el éxito del proyecto y de la gerencia del proyecto, debido a que, por ejemplo, en el sector de la construcción se han llegado a terminar proyectos hasta con un 200% de retraso (Naoum et al, 2004), en la industria ferroviaria las estadísticas muestran que un número significativo de proyectos ha terminado fuera de tiempo y costo (Walker et al., 1997) y en la industria de desarrollo de software el 31.1% no completa el alcance planeado y el 52.7% de los proyectos se realiza fuera de tiempo y costo (Attarzadeh & Hock Ow, 2008).



Esto es confirmado por Spalek (2014), quien encontró que para el 2012 la tasa de éxito de los proyectos fue cercana al 39%. Lo anterior, es apoyado por Mir & Pinnington (2014), quien asegura que la poca mejoría en el éxito de los proyectos genera cuestionamientos acerca del valor y la efectividad de la gerencia de estos.

Adicionalmente, se identificó que otra de las motivaciones para realizar estos estudios fue la necesidad dentro del campo de la gerencia de proyectos de unificar términos, para posteriormente poder evaluar el desempeño y facilitar la toma de decisiones de las partes involucradas en un proyecto (Marques et. al, 2010).

De igual manera, de Wit (1988) resalta la importancia de realizar una distinción entre el éxito del proyecto y éxito de la gerencia del proyecto entre otros términos y, Shokri-Gasabeh & Kavousi-Chabok (2009) aseguran que la importancia radica en que no ha sido posible definir el éxito en la gerencia de proyectos, ya que depende de la perspectiva de las diferentes partes involucradas. Se suman a este interés, aquellos investigadores que definen en sus guías el término de éxito en la gerencia de proyectos (Kerzner, 2003), (Drucker & Maciariello, 2008), (Meredith & Mantel, 2009) y (Wallace, 2011), buscando que quienes están estudiando o practican la gerencia de proyectos puedan mejorar sus habilidades y encaminar su esfuerzo al incremento del éxito de sus proyectos.

Por su parte, Rubin & Seeling (1967), Pinto & Slevin (1987), Pinto & Prescott (1990), Shahin & Jamshidian (2006) y Varajão et. al (2014), señalan que la importancia de definir el éxito en la gerencia de proyectos es que permite identificar, entender, medir y monitorear aquellos aspectos organizacionales y comportamentales que pueden influir en este.

También varios autores señalan que dentro de la literatura generalmente se encuentran únicamente estudios cualitativos acerca del éxito de la gerencia (Chukwuemeke, 2011) y (Jonas et. al, 2012), lo que indica que la investigación se ha orientado más hacia la definición o descripción de esta temática, sin tener un consenso que permita orientarla hacia estudios de tipo cuantitativo que podrían arrojar resultados interesantes para los gerentes de proyectos.

Considerando lo anterior y el incremento del número de organizaciones que trabajan por proyectos para alcanzar sus objetivos estratégicos (Hyväri, 2007), la importancia de definir el éxito en la gerencia de proyectos está en contribuir al aumento de la tasa de éxito de los proyectos en las diferentes industrias, orientando al gerente de proyectos para identificar los puntos a los que debe prestar mayor atención, con lo que se puede lograr una reducción gradual de la incertidumbre en el resultado de la gerencia de un proyecto (Varajão et. al, 2014).

### **6.2.2. RQ2: ¿Existe diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito en la gerencia de proyectos?**

Considerando que las organizaciones modernas se enfrentan a cambios externos, estas deben adaptarse y para ello, generan un sinnúmero de proyectos con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, aún no se tiene claridad en cuál es la diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos, razón por la cual a través de los años diferentes y reconocidos autores e instituciones han establecido una definición de acuerdo a su perspectiva y su experiencia.

Por lo tanto y con el fin de dar respuesta a la pregunta *RQ2*, para conocer dichas definiciones mediante la RSL se encontró que, los diferentes autores distinguen entre los conceptos de éxito del proyecto y éxito de la gerencia del proyecto, tal como se puede observar a continuación.

Pinto and Prescott (1990), Baccarinni (1999) y Cooke Davies (2002), definen el éxito en la gerencia de proyectos como la eficiencia del proceso de implementación del proyecto entendido como el desarrollo eficiente del ciclo de vida de la gerencia en cada una de las fases del proyecto, mientras que el éxito del proyecto se deja en función del valor percibido del proyecto y la satisfacción del cliente, entendido como la generación de beneficios y el cumplimiento de requerimientos.

Por otra parte, Munns y Bjeirmi (1996) definen el éxito del proyecto como el logro de un objetivo específico, que implica una serie de actividades que consumen recursos y centra sus esfuerzos en los resultados a largo plazo y orientados al cliente. Asimismo, el éxito de la gerencia del proyecto, como el proceso de controlar el logro de los objetivos del proyecto mediante el uso de herramientas y técnicas para ello, es decir, que es medible (tiempo, costo, calidad).

Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok (2009) realizaron una revisión de literatura y una encuesta que arrojó como resultado que el 46% de los gerentes de proyectos sugiere que se debe hacer una diferenciación entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos, mientras el 43% considera que son lo mismo.

También se ha concluido que un proyecto puede ser exitoso a pesar de tener una mala gerencia y viceversa (de Wit, 1988), poniendo como ejemplo la construcción de la Casa de Opera de Sydney (Müller & Turner, 2007). No obstante, otro autor contradice esta teoría y señala que mientras el éxito de la gerencia de proyectos puede llevar al éxito del proyecto, lo contrario no es necesariamente cierto (Ika, 2009), lo cual puede verse reflejado en la siguiente expresión: “la operación fue un éxito, pero el paciente murió” (Turner & Müller, 2005). Por lo tanto, el éxito del proyecto y de la gerencia del proyecto deben ser evaluados por separado, pero con medidas interrelacionadas (Savolainen et. al, 2007).

La Tabla 10 resume las principales diferencias mencionadas por los autores entre las definiciones de éxito del proyecto y éxito en la gerencia del proyecto.

**Tabla 10.** Diferencias entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia del proyecto.

Éxito del proyecto	Éxito de la gerencia del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor percibido del proyecto entendido como la generación de beneficios</li> <li>• Satisfacción del cliente entendido como el cumplimiento de requerimientos</li> <li>• Logro de un objetivo específico</li> <li>• Se enfoca en el largo plazo, en el uso del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del proceso de implementación del proyecto, entendido como el desarrollo eficiente del ciclo de vida de la gerencia en cada una de las fases del proyecto</li> <li>• Controlar el logro de los objetivos del proyecto (tiempo, costo y calidad)</li> <li>• Se enfoca en el corto plazo, en la aplicación y evaluación progresiva en cada fase del proyecto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Tabla 10, es imprescindible distinguir entre lo que significa el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos, puesto que a lo largo de la historia de la gerencia de proyectos se han analizado desde diferentes perspectivas, por lo que se tienen diversidad de elementos en las definiciones. Por lo anterior, este trabajo de grado pretende plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos a partir de una RSL, que abarque aquellos elementos comunes en las definiciones propuestas por autores, instituciones o asociaciones.

### **6.2.3. RQ3, RQ4 y RQ5: ¿Cómo ha evolucionado la definición de éxito en la gerencia de proyectos desde 1900 hasta mayo de 2017 y a qué sectores son aplicables estas definiciones?**

Teniendo en cuenta que la gerencia de proyectos nace a mediados del siglo XX (Seymour & Hussein, 2014) y que con ella surge la necesidad de definir la manera de medir su éxito, a través de los años se han generado diferentes propuestas cuyo enfoque depende en gran medida de la experiencia de los autores o del sector productivo de los proyectos. Por esta razón, como se observó en la subsección 6.2.2 algunos autores han sugerido hacer una distinción entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia del proyecto.

Con el objetivo de responder las preguntas RQ3, RQ4 y RQ5, que pretenden conocer la primera definición del éxito en la gerencia de proyectos, su evolución desde 1900 hasta mayo de 2017 y la relación con el sector productivo para el cual se desarrolla cada estudio,

las definiciones dadas por los autores, asociaciones e instituciones internacionalmente reconocidos se presentan detalladamente.

#### **6.2.3.1. Según autores internacionalmente reconocidos**

- Peter Drucker (1954), considerado como el padre de la gerencia moderna y quien fuera el primero en definir el éxito de la gerencia de proyectos, afirma que el éxito de cualquier gestión en cualquier escenario es “hacer bien las cosas” o en su defecto llegar a las metas y objetivos planteados empleando los mejores medios posibles.
- Rubin & Seelig (1967) analizaron la relación de la experiencia del gerente del proyecto con el éxito de este, encontrando que la influencia que puede tener el gerente sobre el desempeño del proyecto depende de su experiencia administrando proyectos de un tamaño similar, por lo cual, a partir de este estudio, se hizo necesario estructurar el concepto de gerencia de proyectos y diferenciar entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos.
- Avots (1969) define que una gerencia de proyectos es exitosa cuando la base del proyecto es sólida, el gerente de proyectos es la persona idónea, hay suficiente apoyo por parte de la gerencia de la compañía, la definición de tareas es adecuada, se usan técnicas de gerencia apropiadas y está planificada la terminación del proyecto.
- Might & Fischer (1985) realizaron una investigación que tuvo como propósito examinar el papel de los aspectos estructurales de las organizaciones en el éxito de la gerencia de proyectos, dentro del cual se encontró que, las variables que tienen una influencia positiva en el éxito de la gerencia son la estructura organizacional (estructura matricial o descentralizada), el otorgamiento de altos niveles de autoridad al gerente del proyecto (si la medida de rendimiento es el éxito técnico) y la elección y articulación de los criterios de rendimiento del gerente y de la organización frente a la gerencia del proyectos. Además, el estudio demostró que los sistemas de gestión impactan positivamente los grandes proyectos, pero negativamente aquellos de menor tamaño.
- Pinto & Slevin (1987) agruparon los factores de éxito críticos desarrollados previamente por otros investigadores y utilizados para medir el éxito de la implementación o gerencia de un proyecto. A partir de la investigación de Pinto & Slevin se puede inferir que, la gerencia de un proyecto es exitosa si se tiene la definición clara de objetivos, el apoyo de la alta dirección, la competencia del gerente y de los miembros del equipo del proyecto, la asignación de recursos suficientes, los canales de comunicación adecuados, los mecanismos de control, la capacidad de retroalimentación y la respuesta a los clientes.

- Jaselskis & Ashley (1988) diseñaron un modelo predictivo que mostró que el éxito de la gerencia de proyectos depende de muchas características relacionadas con las capacidades, la experiencia y la autoridad de los gerentes de proyectos, así como de la estabilidad del equipo del proyecto.
- de Wit (1988) dijo que el éxito tanto del proyecto como de la gerencia del proyecto está definido por los objetivos de cada uno de ellos. Adicionalmente, menciona que la mayoría de la literatura recomienda como objetivos de la gerencia: un proyecto entregado a tiempo, dentro del presupuesto y con las especificaciones de calidad y desarrollo solicitadas. Sin embargo, este autor cita diferentes ejemplos con el fin demostrar que un proyecto puede ser un éxito aun cuando tenga un desempeño gerencial pobre y viceversa, y afirma que, una buena gerencia del proyecto puede contribuir a alcanzar el éxito del proyecto, sin que esto evite el fracaso del mismo.
- Potosnak (1989) expone la gerencia de los recursos humanos como la clave del éxito en proyectos de desarrollo de software, pues aun cuando se tienen las herramientas, las técnicas, los conceptos, los recursos y el factor humano, es importante la orientación gerencial del proyecto y su compromiso con la asignación, distribución y seguimiento de los recursos, principalmente del factor humano, que es el que puede afectar el éxito del producto, en este tipo de proyectos, y por lo tanto, el de la gerencia del mismo al alterar la programación y uso de recursos.
- Schleinbach & Hirzel (1990) introdujeron el concepto de “Construir una asociación” como un medio para alcanzar el éxito en la gerencia de proyectos, el cual está basado en tres características esenciales: objetivos mutuos, cooperación para resolución de problemas y mejora continua.
- Mallak et. al (1991) indican que no se puede asegurar el éxito de la gerencia del proyecto si solo se tienen en cuenta los criterios tradicionales de costo, tiempo y calidad, por lo que propone incluir la satisfacción de los interesados del proyecto como elemento fundamental del éxito de la gerencia del mismo, entendida el logro de la triple restricción más el aseguramiento de los requerimientos.
- Cash & Fox (1992) dicen que el éxito de la gerencia de proyectos para la industria de tecnología es la capacidad de emplear herramientas gerenciales que permitan desarrollar el proyecto dentro de las restricciones tiempo y costo establecidas.
- Munns & Bjeirmi (1996) señalan el éxito de la gerencia de proyectos está dado por indicadores que son obvios, tales como completar el proyecto dentro del presupuesto asignado, cumpliendo con el cronograma propuesto, con estándares adecuados de calidad y alcanzando los objetivos del proyecto. No obstante, también mencionan

factores adicionales que pueden influir en el éxito de la gerencia del proyecto, como tener bases inadecuadas para el proyecto, escoger la persona equivocada como gerente del proyecto, falta de apoyo de la alta gerencia, definición inadecuada de tareas, falta o mal uso de técnicas de gerencia, el cierre del proyecto no planificado o la falta de compromiso con el proyecto.

- Ellis (1996) afirma que el gerente de proyectos debe transformarse en un líder que apoyado en la tecnología y con una comunicación adecuada logrará que su gerencia sea exitosa.
- Walker et. al (1997) señalan que el éxito de la gerencia de proyectos se mide por criterios que significan diferentes cosas para diferentes personas dependiendo del rol que este tenga dentro del proyecto. Por tal razón, realizaron un estudio en el cual clasificaron 46 factores críticos del éxito de la gerencia de proyectos en las siguientes cuatro categorías: gerencial, organizacional, sistema de proyectos y control de proyectos, con el fin de establecer la relación entre estos. Los resultados de dicho trabajo muestran que los factores que más influyen en el éxito de la gerencia del proyecto son la experiencia del gerente del proyecto, los factores organizacionales y los factores del sistema del proyecto, dentro de estos últimos especialmente el alcance y la definición del trabajo.
- Baccarini (1999) divide el éxito del proyecto en el éxito del producto y el éxito de la gerencia del proyecto, señalando que éste último se define en función de tres componentes claves: el logro de los objetivos de tiempo y costo, la calidad del proceso de gerencia del proyecto y, la satisfacción de las necesidades de los interesados del proyecto.
- Atkinson (1999) propone que el éxito de la gerencia de proyectos debe ser medido no solo en función de tiempo, costo y calidad, sino en función del sistema de información, beneficios organizacionales y beneficios para los interesados. El sistema de información hace referencia a la mantenibilidad, confiabilidad, validez y calidad de la información para el uso; asimismo los beneficios de la organización indican mejoras en eficiencia y efectividad, aumento de los beneficios, consecución de metas estratégicas y aprendizaje organizacional y; finalmente beneficios de las partes interesadas es valorar la satisfacción del usuario, el impacto social y ambiental, el desarrollo personal, el aprendizaje profesional, los beneficios de los contratistas, las fuentes de capital, el equipo del proyecto y el impacto económico generado a la comunidad.
- Oberlender (2000) señala que el éxito de la gerencia de proyectos para una organización matricial depende de la filosofía de la compañía y la actitud de los empleados, es decir, que debe haber un equilibrio entre la gerencia del proyecto, los conocimientos técnicos y el respeto mutuo entre las diferentes disciplinas que participan en su desarrollo.

- Cooke-Davies (2002) incluyó el análisis de 136 proyectos europeos ejecutados entre 2000 y 1994 y estableció que los factores críticos para el éxito de la gerencia de proyectos están correlacionados con el rendimiento en tiempo y costo. Por una parte, los factores que influyen en el éxito de la gerencia en cuando a tiempo se refiere son: el conocimiento y la madurez en el manejo de riesgos en la organización, la gestión y actualización de los mismos, el manejo de la documentación de responsabilidades y programación. Por otra parte, los factores que inciden en el éxito de la gerencia respecto al costo son: el permitir cambios en el alcance solo si hay madurez en los procesos de control de cambios y el mantener la integridad de la línea base de medición de desempeño.
- Kanter & Walsh (2004) determinaron los retos que se deben tener en cuenta para lograr el éxito de la gerencia de proyectos, dentro de los cuales mencionan la capacidad y experiencia de la organización, el uso de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, el clima gerencial y los retos propios de cada proyecto.
- Shahin & Jamshidian (2006) afirman que el éxito de la gerencia de proyectos frecuentemente se asocia con los resultados finales del proyecto, sin embargo, mencionan que la literatura permite observar que no necesariamente están relacionados puesto que sus objetivos son diferentes y el control del tiempo, costo y progreso se orienta más a los objetivos de la gerencia. Adicionalmente, los autores desagregan los dos conceptos en función de su duración, ya que los objetivos de la gerencia se deben cumplir en cada etapa del proyecto, esto significa que la gerencia es de corto plazo a diferencia del proyecto, que es de largo plazo y su resultado final es orientado al uso.
- Wideman (2002) y Hyväri (2007) explican la efectividad de la gerencia de proyectos como una medida de la calidad del logro de los objetivos de un proyecto o como el grado en el que se espera que un sistema alcance un conjunto de requerimientos específicos.
- Attarzadeh y Hock Ow (2008) relacionan 14 temáticas que se deben tener en cuenta para que la gerencia de un proyecto sea exitosa, dentro de las cuales se encuentran lograr calidad, tiempo y costo, planear, manejar los recursos que son limitados, usar modelos estándar para realizar los planes del proyecto, manejar las comunicaciones, hacer control de la evolución del proyecto, tener puntos claros de aprobación, documentar las necesidades del negocio, hacer bien las cosas a la primera vez, hacer seguimiento a los resultados del proyecto, conseguir la participación activa de patrocinadores e interesados, recordar periódicamente las necesidades del negocio, adquirir los mejores recursos humanos, establecer criterios y estrategias de priorización para el proyecto.

- Khang & Moe (2008), definen el éxito de la gerencia para proyectos de desarrollo como la evaluación de los elementos de entrada, las actividades y salidas de la metodología del marco lógico y su valoración progresiva en las diferentes etapas del proyecto, es decir, se entiende como el éxito de cada fase del ciclo de vida del proyecto y la posterior evaluación de la calidad de los productos finales generados y el logro de los resultados previstos para la misma; los autores parten de la diferenciación hecha por Baccarini (1999) para definir el éxito del proyecto.
- Drucker & Maciariello (2008) mencionan que la gerencia exitosa de un negocio significa ser capaz de producir lo mismo que otros, pero a un mejor precio, sin embargo, en la actualidad esto se conoce como estrategia.
- Kerzner (2009) ha definido una gerencia de proyectos exitosa como aquella que alcanza los objetivos del proyecto, es decir, dentro del tiempo, dentro del costo, con el nivel de desempeño/tecnología esperado, usando efectiva y eficientemente los recursos asignados y aceptada por el cliente.
- Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok (2009) realizaron una revisión de literatura y una encuesta a partir de las cuales se encontró diferencia en el orden de clasificación de los aspectos que definen el éxito de la gerencia, puesto que la literatura ubica como los tres principales tiempo, costo, calidad y satisfacción de los interesados y, por el contrario, los encuestados definen como los más relevantes el apoyo de la alta gerencia, el costo y el control del proyecto.
- Meredith & Mantel (2009) mencionan que una gerencia de proyectos es exitosa si el gerente está interesado y entusiasmado con el proyecto (sin que este sea excesivo) y además mantiene una relación entre la comprensión del comportamiento humano, el conocimiento de los problemas organizacionales, el conocimiento de métodos propios de la gerencia y la habilidad para identificar y solucionar las variaciones que resulten del proyecto.
- Yalaho & Nahar (2010) realizaron un trabajo similar al de Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok (2009), donde se identificaron nuevos componentes que definen el éxito de la gerencia de proyectos de desarrollo de software, dentro de los que se cuentan las especificaciones acordadas, un efectivo control y coordinación global, el tamaño adecuado de la empresa para desarrollar el proyecto, el uso apropiado y efectivo de las herramientas TIC y los procesos conjuntos.
- Silvestri (2010) concluye que existe una relación entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial, que permite resaltar como elementos claves para el éxito gerencial la actitud, los procesos, las herramientas y las cualidades, siempre y cuando sean orientados al logro de los objetivos organizacionales y de los miembros del equipo.



- Saenz confirma que la composición del equipo, la eficacia del equipo, así como la identificación organizacional son factores que explican el éxito de la gerencia de proyectos más no la aseguran (Saenz A., 2012).
- Ribeiro et. al (2013) realizaron una encuesta a los gerentes de proyectos de 40 empresas medianas y grandes del sector de la construcción en Portugal, con la que se comprobó que los elementos que se consideran como los más importantes en el éxito de la gerencia de proyectos son la finalización del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto, así como la satisfacción de los requisitos de calidad y las expectativas de los clientes. Además, el estudio permitió determinar que el tamaño de la compañía no incide en los aspectos que definen una gerencia del proyecto como exitosa en el sector de la construcción.
- Benavides (2013) explica que el éxito gerencial se logra cuando las etapas y los resultados generados en estas culminan a tiempo y se reflejan en la satisfacción del cliente.
- El Consejo de la Industria de la Construcción - CIC (2014) menciona que el propósito principal de la gerencia de proyectos es agregar valor al proceso de ejecución de los proyectos de construcción. Por tal razón, una gerencia exitosa en el sector de la construcción estaría definido por el valor agregado que esta le adiciona a un proyecto en particular, valor que se podría ver reflejado en un mejor diseño, mejores métodos y procesos, nuevas elecciones de materiales, menor desperdicio, disminución de costos en el transporte o en edificios más eficientes.
- Varajão et. al (2014) realizaron una encuesta a gerentes de proyectos de los sectores de construcción y desarrollo de software, con la cual pudieron determinar que para estas dos industrias los elementos comunes y más importantes para el éxito de la gerencia de proyectos son la planeación del proyecto y la definición clara de objetivos y requerimientos.
- Spalek (2014) concluye que los autores de la literatura revisada asocian el éxito de la gerencia de proyectos a la valoración de los métodos o técnicas aplicadas, las personas que participan en el proyecto y el contexto organizacional. Además, afirma que al ser un concepto global la gerencia moderna de proyectos, el éxito de la misma no dependerá del país en el cual se desarrolle el proyecto tal como sí sucedía anteriormente pero que los factores de éxito a evaluar si son específicos para cada industria.
- Mir & Pinnington (2014) realizaron un estudio con el que pudieron determinar que el rendimiento de la gerencia de proyectos tiene una influencia del 44.9% sobre el éxito

del proyecto y que los elementos que más incidencia tienen en el rendimiento de la gerencia del proyecto son en orden: los KPIs, el personal de la gerencia del proyecto, el conocimiento de las políticas y estrategias organizacionales por parte del equipo del proyecto, las relaciones con los clientes y la implementación de sistemas y procesos que sirvan como preparación para el futuro de la organización.

- Wallace (2014) asocia el éxito de la gerencia del proyecto con la capacidad de desarrollar y monitorear cómo el progreso real se compara con el progreso planificado y llevar a cabo cualquier acción correctiva requerida para volver al plan.
- Mota (2015) se adhiere al concepto de éxito planteado por de Wit (1988), es decir lo define como el aseguramiento de la terminación del proyecto a tiempo, dentro del presupuesto y entregando los productos comprometidos con la calidad requerida. Esta definición la complementan Meyer et. al (2015) quienes concluyeron que, dos factores que influyen sobre el éxito de la gerencia de proyectos de ingeniería y, por lo tanto, se les debe prestar atención son las diferencias interculturales a la hora de comunicarse y tomar decisiones.
- Varajão (2016) menciona que el éxito del proyecto se fundamenta en dos componentes: el éxito de la gerencia del proyecto y el éxito de los entregables del proyecto. El primero lo relaciona con el proceso gerencial y principalmente en la ejecución exitosa del proyecto en cuanto a alcance, tiempo y costo, con las cuales se indica el grado de eficiencia y eficacia del proyecto; mientras que el éxito de los entregables se enfoca principalmente en los efectos de los productos o servicios resultantes del proyecto en la etapa posterior al mismo.
- Stanleigh (2017) define que una gerencia de proyectos exitosa es la clave para ahorrar dinero y satisfacer a los clientes en tiempos económicos difíciles.
- Bisk (2017), de la Universidad de Villanova, define que el éxito de la gerencia de proyectos depende en gran medida de la visión que tenga el gerente o director del proyecto, pues es la persona sobre la cual se equilibran diversos componentes, razón por la cual debe ser un individuo capaz de ver el panorama general, reconocer las prioridades y perfeccionar su capacidad para comunicarse eficazmente.

#### **6.2.3.2. Según asociaciones e instituciones internacionalmente reconocidas**

- La Asociación de Gerencia de Proyectos de Japón – PMAJ (2002) según la Guía P2M:2002, dice que “el éxito de la gerencia se mide en función de la diligencia, eficiencia y efectividad de la gerencia. Diligencia significa que los métodos o procedimientos empleados permitan el cumplimiento de las expectativas sociales y las normas legales y

éticas; eficiencia se refiere a la optimización de los recursos movilizados versus el producto obtenido y efectividad es el beneficio adquirido contra los costos de inversión, así como el nivel de satisfacción de las partes interesadas directa o indirectamente”.

- La Asociación Internacional en Gerencia de Proyectos – IPMA (2006) define el éxito de la gerencia de proyectos como “la apreciación de los resultados de la gerencia de proyectos para las partes interesadas relevantes”. Además, menciona que el éxito de la gerencia de proyectos está relacionado con el éxito del proyecto, sin que sean lo mismo.

Adicionalmente, establece que la integración es crucial para el éxito de la gerencia de proyectos, ya que abarca los requerimientos del proyecto, las actividades y los resultados para conseguir los objetivos y una terminación exitosa.

- La Asociación de Gerencia de Proyectos del Reino Unido – APM (2012) señala que “los beneficios de la gerencia de proyectos son la identificación de los beneficios organizacionales, el monitoreo y la realización de dichos beneficios y, menciona que el gerente de proyecto entiende el éxito como aquellos criterios que deben ser acordados con los interesados durante la fase conceptual del proyecto pero que pueden cambiar a lo largo del proyecto y deben ser controlados para alcanzar el objetivo del mismo”.
- La Organización Internacional de Normalización – ISO (2012) hace referencia al éxito del proyecto, sin embargo, menciona que “la gerencia de proyectos incluye diversos procesos y que, por lo tanto, requiere una coordinación significativa”, lo que significa que se requiere que cada proceso gerencial utilizado esté alineado y conectado apropiadamente con los demás procesos. Por tal razón, si se logra la coherencia entre procesos gerenciales, podría decirse que la gerencia del proyecto fue exitosa.
- El Instituto en Gerencia de Proyectos – PMI (2013) define que “una gerencia de proyectos exitosa implica gestionar activamente las interacciones, es decir, la coordinación entre los procesos gerenciales, a fin de cumplir con los requisitos del patrocinador, del cliente y de los demás interesados”. El PMI también señala que la gobernabilidad del proyecto, es decir, su alineación con las necesidades de los interesados, aporta al éxito de la gerencia de un proyecto maximizando el valor de sus resultados al tener coherencia con lo que esperan los interesados.

En la Tabla 11 se presentan los principales elementos que usan los autores e instituciones internacionalmente reconocidos para definir el éxito en la gerencia de proyectos según la RSL.

**Tabla 11.** Principales elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos según autores e instituciones internacionalmente reconocidos.

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Sector</b>
1954	Drucker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer las cosas bien</li> <li>• Alcanzar las metas y objetivos planteados</li> </ul>	N.A.
1967	Rubin & Seelig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del gerente en proyectos similares</li> </ul>	Público
1969	Avots	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases del proyecto sólidas</li> <li>• Gerente idóneo</li> <li>• Apoyo de la gerencia de la compañía</li> <li>• Definición adecuada de tareas</li> <li>• Técnicas de gerencia apropiadas</li> <li>• Planificación del proyecto</li> </ul>	IT
1985	Might & Fischer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Otorgar autoridad al gerente del proyecto</li> <li>• Elección de los criterios de rendimiento de la gerencia</li> </ul>	Proyectos de desarrollo
1987	Pinto & Slevin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición clara de objetivos</li> <li>• Competencias del gerente y el equipo del proyecto</li> <li>• Apoyo de la alta dirección</li> <li>• Asignación de recursos suficientes</li> <li>• Canales de comunicación adecuados</li> <li>• Tener mecanismos de control</li> <li>• Capacidad de retroalimentación</li> <li>• Respuesta a los clientes</li> </ul>	N.A.
1988	Jaselskis & Ashley	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad, experiencia y autoridad del gerente</li> <li>• Estabilidad del equipo del proyecto</li> </ul>	N.A.
1988	de Wit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición clara de los objetivos de la gerencia</li> <li>• Lograr tiempo, costo y especificaciones de calidad</li> </ul>	N.A.
1989	Potosnak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas y técnicas apropiadas</li> <li>• Recursos</li> <li>• Factor humano</li> </ul>	Desarrollo de software

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Sector</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la asignación, distribución y seguimiento de los recursos</li> </ul>	
1990	Schleibach & Hirzel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos mutuos</li> <li>• Cooperación para la resolución de problemas</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>	N.A.
1991	Mallak et. al	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar costo, tiempo y calidad</li> <li>• Satisfacción de los interesados</li> </ul>	N.A.
1992	Cash & Fox	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para emplear herramientas gerenciales</li> <li>• Lograr tiempo y costo</li> </ul>	IT
1996	Munns & Bjeirmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr tiempo, costo y calidad</li> <li>• Alcanzar los objetivos del proyecto</li> <li>• Bases del proyecto adecuadas</li> <li>• Gerente idóneo</li> <li>• Apoyo de la alta gerencia</li> <li>• Definición de tareas adecuada</li> <li>• Técnicas de gerencia bien utilizadas</li> <li>• Compromiso con el proyecto</li> <li>• Cierre planificado del proyecto</li> </ul>	N.A.
1996	Ellis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Uso adecuado de la tecnología</li> <li>• Comunicación adecuada</li> </ul>	N.A.
1997	Naoum et. al	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del gerente del proyecto</li> <li>• Factores organizacionales y del sistema del proyecto</li> <li>• Definición clara del trabajo</li> <li>• Cumplir con el alcance</li> </ul>	N.A.
1999	Baccarini	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar tiempo y costo</li> <li>• Calidad del proceso de gerencia del proyecto</li> <li>• Satisfacción de los interesados</li> </ul>	N.A.
1999	Atkinson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar tiempo, costo y calidad</li> <li>• Obtener beneficios para la organización y los interesados</li> <li>• Tener un sistema de información adecuado</li> </ul>	IT

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Sector</b>
2000	Oberlender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía organizacional</li> <li>• Actitud de los empleados</li> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Respeto mutuo entre disciplinas</li> </ul>	Ingeniería y construcción
2002	Cooke-Davies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar tiempo y costo</li> <li>• Conocimiento y madurez en el manejo de riesgos</li> <li>• Realizar control de cambios</li> <li>• Documentar las responsabilidades y la programación</li> </ul>	Ingeniería, Negocios, Investigación y desarrollo, Farmacéutica e IT
2002	Wideman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar requerimientos específicos</li> <li>• Calidad en el logro de los objetivos</li> </ul>	N.A.
2002	PMAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Métodos y procedimientos adecuados</li> <li>• Optimización de recursos versus producto obtenido</li> <li>• Beneficio versus costo de inversión</li> <li>• Satisfacción de los interesados</li> </ul>	N.A.
2004	Kanter & Walsh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y experiencia de la organización</li> <li>• Uso de lecciones aprendidas</li> <li>• Clima gerencial</li> <li>• Conocimiento del proyecto</li> </ul>	IT
2006	Shahin & Jamshidian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de tiempo, costo y progreso</li> <li>• Cumplir los objetivos de la gerencia</li> </ul>	N.A.
2006	IPMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciación de los interesados acerca de los resultados</li> <li>• Integración de requerimientos, actividades y resultados</li> <li>• Lograr los objetivos</li> </ul>	N.A.
2007	Hyväri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar requerimientos específicos</li> <li>• Calidad en el logro de los objetivos</li> </ul>	Industria del gas
2008	Attarzadeh & Hock Ow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar tiempo, costo y calidad</li> <li>• Planear bajo un modelo estándar</li> <li>• Manejar los recursos limitados</li> <li>• Definir puntos claros de aprobación</li> <li>• Documentar las necesidades de la organización</li> </ul>	Desarrollo de software

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Sector</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer bien las cosas a la primera vez</li> <li>• Hacer seguimiento y control</li> <li>• Conseguir la participación activa de los interesados</li> <li>• Adquirir los mejores recursos</li> <li>• Establecer criterios y estrategias de priorización</li> </ul>	
2008	Khang & Moe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación progresiva</li> <li>• Calidad de los productos finales generados</li> <li>• Logro de los resultados previstos</li> </ul>	Proyectos de desarrollo
2008	Drucker & Maciariello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de producir los mismo que otros a menor costo</li> </ul>	N.A.
2009	Kerzner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar los objetivos del proyecto (tiempo y costo)</li> <li>• Alcanzar el nivel de desempeño esperado</li> <li>• Uso eficiente y efectivo de los recursos asignados</li> <li>• Aceptación del cliente</li> </ul>	N.A.
2009	Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar tiempo, costo y calidad</li> <li>• Satisfacción de los interesados</li> <li>• Apoyo de la alta gerencia</li> <li>• Control del proyecto</li> </ul>	Público, semi-público, educación, privado
2009	Meredith & Mantel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés, entusiasmo y conocimientos del gerente del proyecto</li> <li>• Conocimiento de los problemas organizacionales</li> <li>• Habilidad para identificar y solucionar errores o variaciones</li> </ul>	Educación
2010	Silvestri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de los objetivos organizacionales y del equipo del proyecto</li> <li>• Uso de procesos y herramientas adecuadas</li> <li>• Cualidades y actitud del gerente del proyecto</li> </ul>	Industria química
2012	Saenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composición y eficacia del equipo del proyecto</li> <li>• Identificación organizacional</li> </ul>	N.A.

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Sector</b>
2012	APM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los beneficios organizacionales</li> <li>• Realizar monitoreo y control</li> <li>• Criterios acordados con los interesados</li> </ul>	N.A.
2012	ISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación entre proceso gerenciales</li> </ul>	N.A.
2013	Ribeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar tiempo y costo</li> <li>• Satisfacción de los requisitos de calidad y las expectativas del cliente</li> </ul>	Construcción
2013	Benavides	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar dentro del tiempo</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Integración y armonización de los miembros del equipo</li> </ul>	N.A.
2013	PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Gestionar relaciones</li> <li>• Coordinación entre procesos gerenciales</li> <li>• Cumplir con los requisitos de los interesados</li> </ul>	N.A.
2014	CIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado del proyecto a la organización</li> </ul>	Construcción
2014	Varajão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena definición de objetivos y requerimientos</li> <li>• Planeación</li> </ul>	Construcción y desarrollo de software
2014	Mir & Pinnington	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de políticas y estrategias organizacionales</li> <li>• Personal del equipo del proyecto y buenas relaciones con el cliente</li> <li>• Implementación de procesos o sistemas funcionales</li> </ul>	N.A.
2014	Wallace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y monitorear el progreso</li> <li>• Tomar las acciones correctivas necesarias</li> </ul>	Educación
2015	Motoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr alcance, tiempo, costo y calidad requerida</li> </ul>	N.A.
2015	Meyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de las diferencias interculturales en la comunicación y toma de decisiones</li> </ul>	Ingeniería
2016	Varajão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr alcance, tiempo y costo</li> </ul>	N.A.
2017	Stanleigh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de los clientes</li> </ul>	N.A.

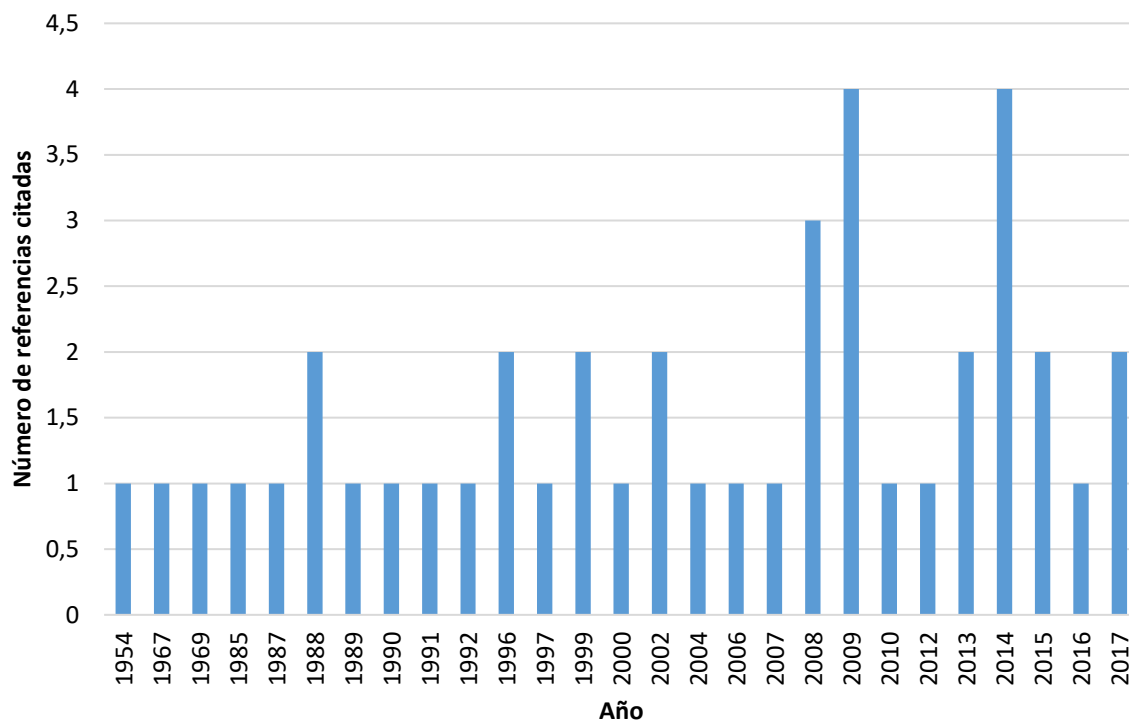


Año	Autor (es)	Elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos	Sector
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio representado en ahorro de dinero</li> </ul>	
2017	Bisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión del gerente</li> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Identificación de prioridades</li> </ul>	N.A.

Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica 2, presenta el número de referencias citadas por año para esta RSL, en la cual se puede observar que el mayor número de estudios para definir el éxito en la gerencia de proyectos fueron realizados durante los años 2008, 2009 y 2014. Lo anterior, permite deducir que, a partir del año 2008 se incrementó el número de estudios acerca de la temática de investigación, debido a que se aumentó la elaboración de estadísticas relacionadas con gerencia de proyectos, en las cuales fue visible la baja tasa de éxito de los proyectos, que implícitamente enmarca el éxito de la gerencia.

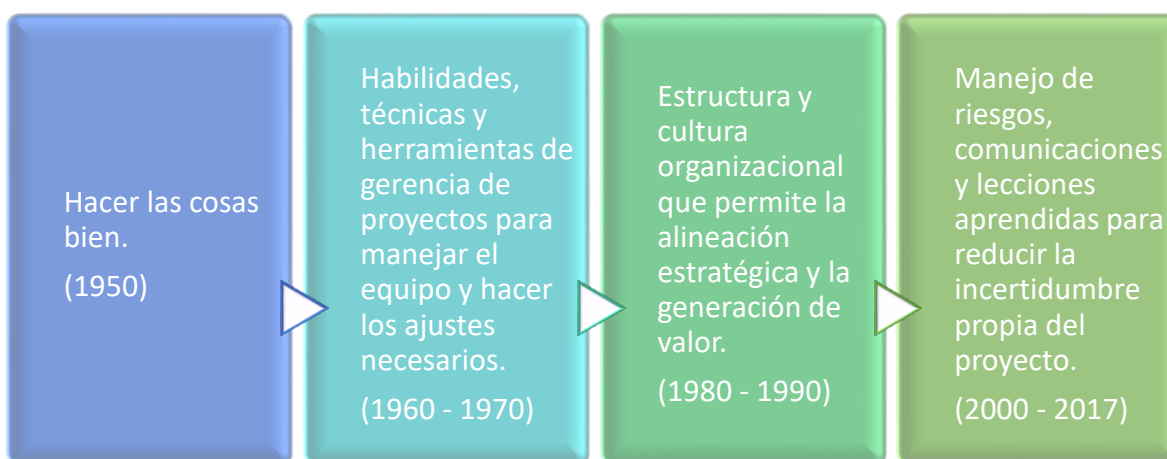
**Gráfica 2.** Número de referencias citadas en esta investigación por año.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos en esta subsección se pudo observar que, muchos de los autores definen el éxito de la gerencia de proyectos en función de factores de éxito, lo que significa que mencionan la forma de alcanzarlo, pero no lo definen. Por lo tanto, la evolución del concepto de éxito en la gerencia de proyectos teniendo en cuenta los elementos mencionados por la mayoría de los autores e instituciones se resume en la **Figura 4. Evolución de la definición de éxito en la gerencia de proyectos según los autores e instituciones.**Figura 4.

**Figura 4.** Evolución de la definición de éxito en la gerencia de proyectos según los autores e instituciones.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a partir de la RSL se pudo observar que los autores que definen el éxito en la gerencia de proyectos, comenzaron por decir que era el logro de los objetivos planteados para la gerencia (alcance, tiempo, costo y calidad). Luego, otros autores incluyeron en la definición la satisfacción de los interesados entendida como el aseguramiento de los requerimientos de los mismos.

Hacia finales de los años 90 y principios del siglo XXI, Baccarini señala que el éxito del proyecto involucra el éxito del producto y el éxito de la gerencia del proyecto, con lo que permite inferir que, aunque se definan separadamente deben relacionarse entre sí. Otro aporte importante se realizó en 2006, donde Shahin & Jamshidian desagregaron el éxito del proyecto del éxito en la gerencia del proyecto en función de su duración. Esto significa que el éxito del proyecto debe asociarse al largo plazo o uso del producto, mientras que el éxito en la gerencia del proyecto es de corto plazo, ya que puede evaluarse en cada fase del proyecto.

Finalmente, entre los años 2014 y 2016, se incluye el concepto de valor agregado, que se puede ver como el beneficio que genera el proyecto para la organización.

Además, a partir de los resultados obtenidos en la Tabla 11, se pudo establecer la relación entre los elementos más comunes mencionados en las definiciones por los autores y la industria para la cual se está aplicando, la cual se muestra en la Gráfica 3.

En la Gráfica 3 se puede observar que los elementos que se repiten con mayor frecuencia en la definición de éxito en la gerencia de proyectos según la industria son: alcanzar los objetivos de la gerencia (cumplir tiempo, costo y calidad), establecer mecanismos de monitoreo y control y realizar la planificación del proyecto. Por otra parte, los que son mencionados en menor medida son la selección de un gerente idóneo y manejar una comunicación asertiva, eficiente y efectiva.

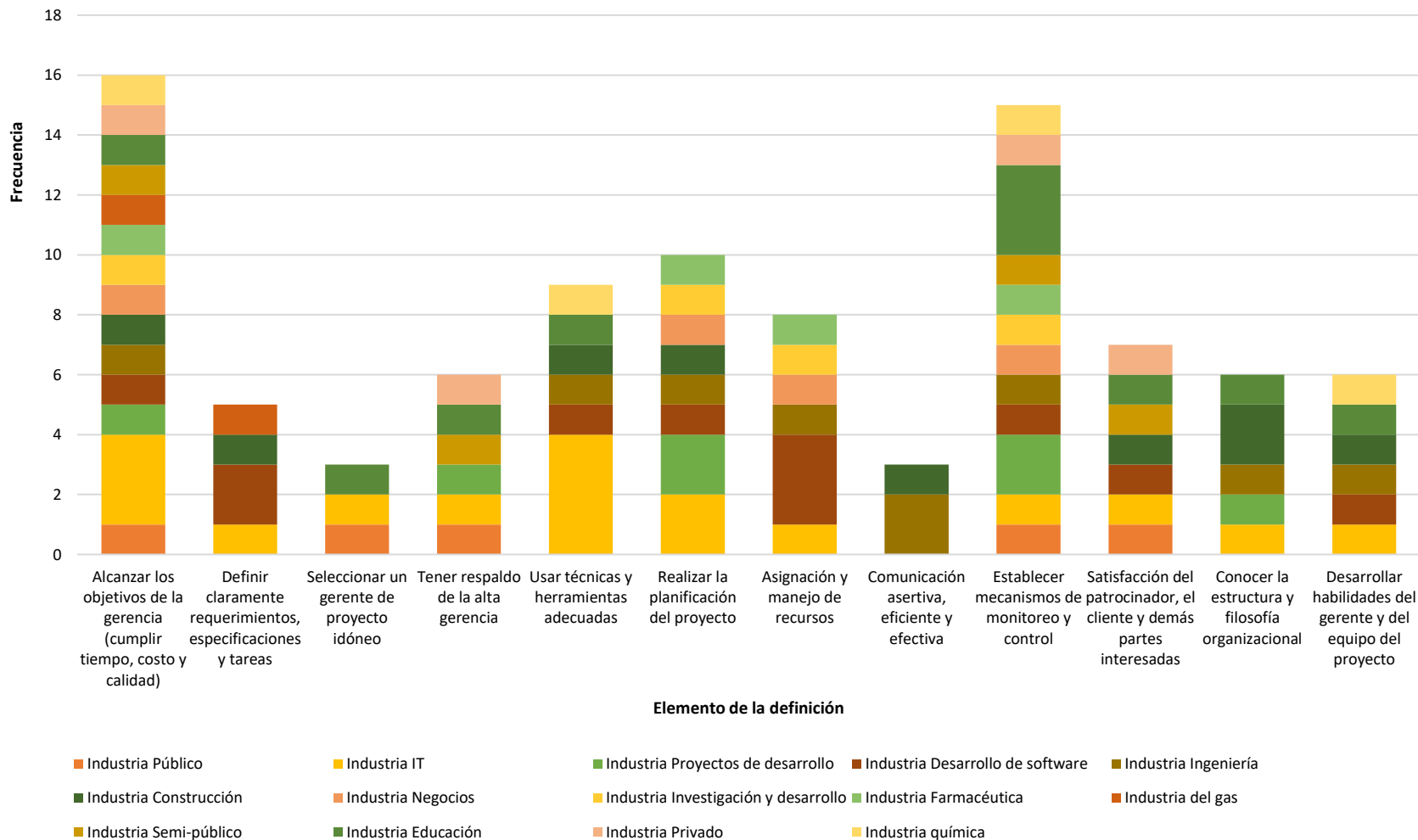
También de los resultados de la RSL, tal como se muestra en la Gráfica 3, los sectores con mayor cantidad de estudios acerca de la definición de éxito en la gerencia de proyectos son IT, desarrollo de software, construcción e ingeniería, industrias que desarrollan su trabajo a partir de proyectos y que como es sabido fueron los pioneros en el desarrollo e implementación de algunas técnicas o métodos de gerencia de proyectos.

Sin embargo, vale la pena resaltar nuevamente que la mayoría de los elementos que se tienen en el 70% de las definiciones propuestas por los autores, corresponden a factores de éxito, lo que significa que se enfocan en los medios para lograr que la gerencia sea exitosa.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las definiciones se construyen a partir de factores, es necesario plantear una definición clara que dirija a los gerentes de proyectos y permita el éxito de la gerencia y el éxito del proyecto.

Además de la Gráfica 3 se puede afirmar, que tal como lo menciona Spalek (2014), el éxito de la gerencia de proyectos debe ser un concepto global, es decir que no dependa del país o del sector productivo para el cual se desarrolle el proyecto. No obstante, los factores que contribuyen al éxito en la gerencia del proyecto si deben ser determinados específicamente para cada industria (Spalek, 2014), ya que la importancia de un factor depende del tipo de proyecto que se esté realizando.

**Gráfica 3.** Frecuencia de los elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos por industria según los autores.



Fuente: Elaboración propia.

**6.2.4. RQ6: ¿Cuál es la investigación futura en cuánto a la definición de éxito en la gerencia de proyectos planteada por los autores mencionados?**

Esta subsección pretende responder la pregunta RQ6 referente al trabajo futuro que proponen los autores consultados durante la RSL respecto al éxito en la gerencia de proyectos, para lo cual, en la Tabla 12 se listan el autor, el año y su respectiva propuesta de investigación.

**Tabla 12.** Relación de año, autor e investigación futura propuesta acerca del éxito en la gerencia de proyectos.

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Investigación futura propuesta</b>
1967	Rubin & Seeling	Realizar estudios orientados a la interacción del gerente con las necesidades del equipo del proyecto, las tareas y el clima organizacional.
1981	Snowdon M.	Explorar y unificar conceptos que permitan mejorar los enfoques de la gerencia de proyectos.
1987	Pinto & Slevin	No propone trabajo futuro, sino que expone como los gerentes pueden utilizar el instrumento presentado en el artículo.
1988	de Wit A.	Determinar los términos de éxito o fracaso en los proyectos y la gerencia de proyectos e recopilar las lecciones aprendidas para identificar que está bien o mal hecho.
1990	Pinto & Prescott	Aclarar las medidas que determinan el éxito del proyecto y el éxito de la implementación de un proyecto.
1996	Wateridge J.F.	Recopilar los puntos de vista de todos los interesados en el proyecto respecto al éxito de de los proyectos y la gerencia de proyectos. Analizar las lecciones aprendidas y la medición de los beneficios.
1997	Walker et. al	Estudiar la relación e influencia de los factores de éxito en el éxito de la gerencia de proyectos.
1999	Atkinson R.	Proponer una definición de gerencia de proyectos que no incluya criterios de éxito limitados.
2005	Verner & Evanco	Indagar la causa de que se inicien los proyectos con requerimientos deficientes y por qué la planificación y gestión del riesgo son frecuentemente ignoradas.
2006	Shahin & Jamshidian	Buscar formas más eficientes de mejorar el desempeño de los proyectos y la gerencia de proyectos a partir de los modelos y técnicas presentadas y discutidas.
2006	Centeno & Serafín	Validar las relaciones entre la gerencia de proyectos y los proyectos de ingeniería con investigaciones de campo y casos de estudio.

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Investigación futura propuesta</b>
		Diseñar programas de intervención que impacten positivamente la gestión de las empresas, incrementando el número y nivel de satisfacción en la gestión de proyectos.
2007	Wai Kuen et. al	Realizar una prueba empírica utilizando datos de las firmas manufactureras en Malasia, a partir del marco propuesto para identificar factores que influyan en el éxito de la implementación de un proyecto.
2007	Steinfort & Walker	Realizar un estudio piloto a partir de entrevistas donde se involucren los patrocinadores, el gerente y el equipo del proyecto para refinar y analizar los factores de éxito o fracaso, las herramientas de gerencia de proyectos y los criterios de éxito, producto de esta investigación.
2007	Hyäri I.	Estudiar la relación entre la efectividad de la gerencia de proyectos y las condiciones organizacionales.
2009	Shokri-Gasabeh & Kavousi-Chabok	Realizar una investigación acerca de la diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito de la gerencia de proyectos para diferentes industrias utilizando como base los resultados de su estudio.
2009	Chen et. al	Aplicar la metodología expuesta a proyectos de diferentes áreas para crear casos de estudio que concluyan en observaciones útiles en el desarrollo de software.
2010	Marques et al	Mejorar la herramienta propuesta por él para evaluar del desempeño del proyecto.
2011	Chukwuemeke D.	Realizar una encuesta cuantitativa que permita examinar la correlación entre la efectividad de la gerencia del proyecto y el éxito del proyecto, así como establecer una correlación estadística entre los factores de efectividad y los factores de éxito.
2012	Jonas et. al	Estudiar factores adicionales que podrían influenciar la relación entre la calidad de la gerencia de portafolio y el éxito del portafolio.
2012	Sáenz R.	Construir una base teórica fuerte que conceptualice y encause el análisis del éxito en la gerencia de proyectos. Analizar el éxito de la gestión de proyectos en función de variables relevantes a la Gerencia de Proyectos (eficiencia y eficacia). Analizar la influencia de la estructura organizacional en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos estratégicos.
2012	Diez-Silva et. al	Utilizar en estudios similares el procedimiento para el análisis, procesamiento y presentación de resultados empleado para la

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Investigación futura propuesta</b>
		medición del desempeño y del éxito en la dirección de proyectos.
2013	Zhang et. al	Realizar un estudio similar acerca de los factores que pueden influenciar el éxito de la implementación de la gerencia que tenga en cuenta la perspectiva de los diferentes <i>stakeholders</i> del proyecto, que se realice para diferentes países y que incluya una selección de la muestra aleatoria.
2013	Taylor et. al	Aplicar la experiencia y las lecciones aprendidas del proyecto GRAIL a otras aplicaciones aeroespaciales y de la ciencia.
2013	Ribeiro et. al	Realizar investigaciones adicionales en áreas de producción y finanzas acerca de aspectos relevantes para el éxito del proyecto y ampliar la encuesta realizada aumentando la muestra de empresas con el fin de reforzar los resultados.
2014	Varajão et. al	Identificar y definir la relevancia que tienen para cada industria los factores que influyen en el éxito de la gerencia de proyectos.
2014	Alias.et. al	Orientar la investigación futura hacia el beneficio de todas las partes involucradas en la industria de la construcción.
2014	Mir & Pinnington	Explorar la influencia de la cultura nacional en la relación existente entre el éxito del proyecto y el desempeño de la gerencia y ampliar la encuesta realizada a todas las partes interesadas de los proyectos.
2014	Serrador & Turner	Validar la correlación entre el éxito y la eficiencia presentada en el estudio.
2015	Motoa G.	Evaluar el éxito de los proyectos y de la gerencia de proyectos incluyendo las perspectivas de todas las partes interesadas.
2015	Meyer et. al	Estudiar el valor de las diferencias culturales y su influencia en los equipos de proyectos de Ingeniería.
2016	Varajão	Realizar un estudio que detalle los procesos identificados en esta investigación, describiendo entradas, herramientas y resultados de cada proceso. Realizar un estudio empírico poniendo en práctica los procesos propuestos en esta investigación.

Fuente: Elaboración propia.

## 7. DISCUSIÓN ACERCA DE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

En este capítulo se presenta el punto de vista de los investigadores frente a los hallazgos realizados durante la RSL, que tiene como fin respaldar o discutir lo mencionado por algunos autores e instituciones internacionalmente reconocidas, para finalmente plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos donde se argumenta la importancia de cada uno de los elementos que se utilizan.

Para comenzar, la importancia de definir el éxito en la gerencia de proyectos es contribuir al aumento del éxito de los proyectos y orientar los esfuerzos de los gerentes de proyectos. Lo anterior, teniendo en cuenta que tal como lo indican algunos de los autores mencionados en la subsección 6.2.1 y según el Informe del Caos, para el año 2015, tan solo el 29% de los proyectos alcanzan el éxito, mientras la tasa de proyectos discutidos es del 19% y los fallidos es de aproximadamente el 52% (The Standish Group, 2015). Estas cifras indican dos cosas: primero, que hay falencias en los procesos de la gerencia y segundo, que la definición de éxito en la gerencia tiene tantos elementos, que los gerentes no puede identificar en cual deben centrar su atención alcanzar el éxito.

Teniendo en cuenta la importancia de definir el éxito de la gerencia de proyectos, durante la RSL se evidenció la necesidad de separar este concepto del éxito del proyecto, ya que como se expuso en la subsección 6.2.2, el éxito del proyecto está orientado al producto o entregable, al beneficio para la organización y la satisfacción del cliente, mientras que el éxito de la gerencia del proyecto está orientado a valorar el proceso de implementación, planificación y control de un proyecto con el fin cumplir con el alcance, tiempo, costo y calidad. Ante esta distinción, los investigadores proponen que el éxito del proyecto es el cumplimiento de los requerimientos y funcionalidad del producto, es decir, está asociado al ciclo de vida del producto, mientras el éxito en la gerencia del proyecto es el logro de las restricciones del proyecto mediante el uso de técnicas, herramientas y habilidades, lo que indica que estaría asociado al ciclo de vida del proyecto.

Una vez hecha esta diferenciación entre los dos conceptos y con los resultados presentados en la subsección 6.2.3, se elimina la incertidumbre que se tenía al iniciar la investigación acerca de la existencia o no de una única definición de éxito en la gerencia de proyectos. Lo que se pudo observar, es que la literatura a lo largo del tiempo presenta diversas definiciones para diferentes industrias. Sin embargo, a partir de la Tabla 11, fue posible identificar que, aunque los documentos que relacionan la definición de éxito en la gerencia de proyectos son escasos, los autores que han enfocado sus estudios e investigaciones en dicha temática, consideran dentro de su definición elementos comunes, los cuales son mencionados en la Tabla 13 resaltando la importancia que tienen dentro de la práctica de la gerencia de proyectos.



**Tabla 13.** Elementos comunes en las definiciones de éxito planteadas por diferentes autores y su importancia en la práctica de la gerencia de proyectos.

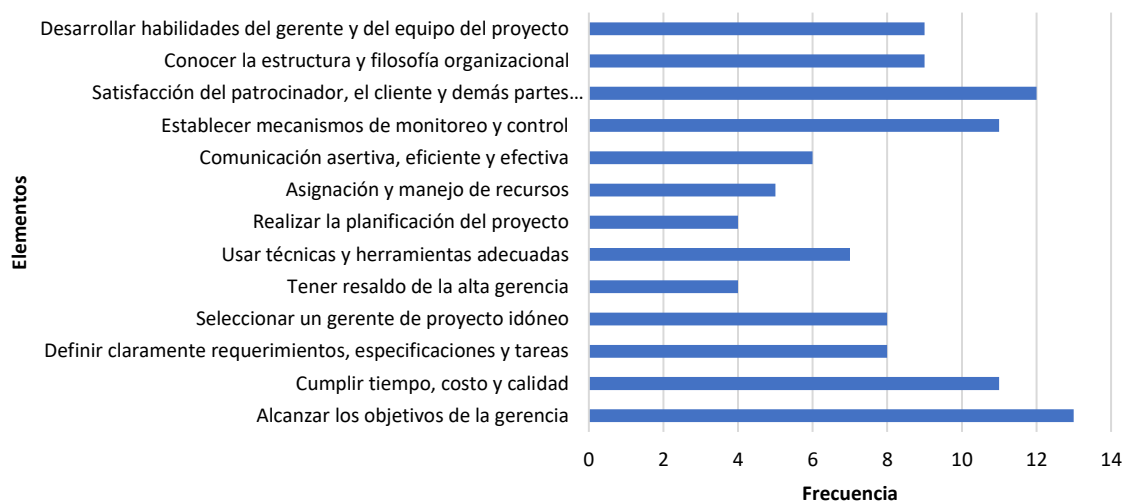
<b>Elemento de la definición de éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Importancia en la gerencia de proyectos</b>
Alcanzar los objetivos planteados para la gerencia (tiempo, costo y calidad)	Desarrollar el proyecto dentro de las restricciones que se hayan establecido al inicio del proyecto, otorgando mayor atención al <i>driver</i> del proyecto.
Definición clara de requerimientos, especificaciones y tareas	Recoger las necesidades, expectativas y deseos de todas las partes interesadas a fin de establecer las tareas pertinentes (recursos y esfuerzo asociado) y evitar reprocesos.
Seleccionar un gerente de proyecto idóneo	Contar con una persona que tenga las competencias, habilidades y experiencia acordes al proyecto a desarrollar.
Tener el respaldo de la alta gerencia	Construir relaciones de largo plazo basadas en el respeto, la confianza y la credibilidad con la alta gerencia, que le permitan presentar sus ideas y que sean aceptadas fácilmente para su implementación.
Usar las técnicas y herramientas adecuadas	Agilizar los procesos de planeación, seguimiento y control según el tipo de proyecto y la industria para la cual se desarrolle.
Realizar la planificación del proyecto	Realizar las estimaciones de los recursos acordes al alcance del proyecto, con lo cual se reduce la incertidumbre que este tiene asociada.
Asignación y manejo de los recursos	Priorizar los recursos limitados con los que cuenta el proyecto (físicos, humanos, financieros, técnicos, etc.).
Comunicación asertiva, eficiente y efectiva	Transmitir y lograr lo que se quiere con una comunicación clara y firme.
Establecer mecanismos de monitoreo y control	Advertir acerca de variaciones en el plan del proyecto y realizar los ajustes pertinentes para volver a éste.
Satisfacción del patrocinador, el cliente y demás partes interesadas	Cumplir con los requerimientos y con el propósito del proyecto.

Elemento de la definición de éxito en la gerencia de proyectos	Importancia en la gerencia de proyectos
Conocer la estructura y filosofía organizacional	Tener una visión amplia acerca del valor que debe generar el proyecto para ambas compañías y facilitar procesos internos y externos.
Desarrollar y gestionar habilidades, cualidades y actitudes tanto del gerente como del equipo del proyecto	Promover la interacción entre los miembros del proyecto para alcanzar objetivos y potenciar las habilidades de cada individuo.

Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica 4 permite observar que las definiciones encontradas tanto de autores reconocidos, coinciden en elementos ya mencionados, los cuales están relacionados principalmente con el proceso de gerencia, el gerente y el equipo del proyecto.

**Gráfica 4.** Frecuencia de los elementos mencionados en la definición de éxito en la gerencia de proyectos por autores y organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados presentados en la Tabla 13 y la Gráfica 4 se puede afirmar que, la mayoría de los autores (70%) definen el éxito en la gerencia de proyectos en función de elementos como el desarrollo de habilidades, el uso de técnicas y herramientas adecuadas, el respaldo de la alta gerencia, la selección de un gerente idóneo, el manejo de las comunicaciones, la definición de requerimientos, entre otros. Sin embargo, dichos elementos corresponden a factores de éxito, ya que son un medio a través del cual se conduce al éxito de la gerencia y del proyecto.

Por tal razón, los investigadores no están de acuerdo en considerar todos estos elementos como parte de la definición de éxito en la gerencia de proyectos a plantear, por lo cual únicamente se toman como referencia el alcanzar los objetivos de la gerencia (tiempo, costo y calidad), la satisfacción del patrocinador, el cliente y demás partes interesadas y la generación de valor a partir del conocimiento de la estructura organizacional.

Aquí vale la pena mencionar que, la mayoría de los autores hablan de cumplir tiempo, costo y calidad, lo que permite inferir que se está considerando implícitamente el alcance. No obstante, los investigadores no consideran pertinente hacer esta suposición, ya que el alcance puede ser dos cosas dependiendo de la perspectiva. Si se mira desde el éxito en la gerencia del proyecto, el alcance hace referencia al trabajo que se debe realizar para completar el proyecto dentro del tiempo, costo y calidad. Por el contrario, si se ve desde el éxito del producto, el alcance hace referencia al cumplimiento del propósito y de los requerimientos de este.

Por otra parte, con base en los resultados presentados en la Tabla 11 se evidenció que algunos de los autores agregan a su definición aspectos adicionales que podrían influir en el desarrollo exitoso de la gerencia de un proyecto y que no son comunes a todas las definiciones, dentro de los cuales se encontraron los que se describen en la Tabla 14.

**Tabla 14.** Elementos diferenciadores en las definiciones de éxito planteadas por diferentes autores y su importancia en la práctica de la gerencia de proyectos.

<b>Elemento de la definición de éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Importancia en la gerencia de proyectos</b>
Hacer bien las cosas a la primera vez	Evitar reprocesos, malos entendidos y devoluciones.
Otorgar la autoridad suficiente al gerente de proyectos	Facilitar y agilizar la toma de decisiones cruciales para el desarrollo del proyecto.
Realizar mejora continua	Evaluar continuamente la calidad del proceso y del producto para lograr la satisfacción de las partes interesadas.
Usar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores	Superar y evitar situaciones similares con base en el aprendizaje de experiencias pasadas.
Considerar las diferencias interculturales entre las partes involucradas en el proyecto	Tomar decisiones y manejar las comunicaciones con las partes.
Conocimiento y madurez en identificación y manejo de riesgos	Reducir la incertidumbre del proyecto frente a factores internos o externos que puedan afectarlo positiva o negativamente.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la Tabla 14 presenta elementos diferenciadores que se destacan dentro de las definiciones de algunos autores, tales como mejora continua, uso de lecciones aprendidas, identificación y manejo de riesgos y manejo de diferencias interculturales, lo que evidencia que sigue existiendo ambigüedad en la definición, ya que estos corresponden a mecanismos para obtener el éxito de la gerencia. Por esta razón, estos elementos no se tendrán como referencia para la definición propuesta.

Por otra parte, en las definiciones propuestas por las asociaciones e instituciones de gerencia de proyectos mundialmente reconocidas, tal como se muestra en la Tabla 15, se encontraron como elementos comunes el logro de objetivos y la satisfacción de las partes interesadas. No obstante, en la misma tabla se puede observar que la *IPMA* relaciona el éxito de la gerencia con el éxito del proyecto, mientras que la *APM* y la *PMAJ* resaltan la obtención de beneficios.

**Tabla 15.** Elementos mencionados en las definiciones de éxito planteadas por diferentes instituciones y asociaciones en gerencia de proyectos.

<b>Elemento de la definición de éxito en la gerencia de proyectos</b>	<b>Institución o Asociación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de procesos gerenciales.</li> <li>• Satisfacción del patrocinador, cliente y demás interesados.</li> </ul>	<i>PMI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de las partes interesadas.</li> <li>• Está relacionado con el éxito del proyecto.</li> <li>• Integración entendida como requerimientos, actividades y resultados.</li> <li>• Conseguir los objetivos.</li> </ul>	<i>IPMA</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, monitoreo y consecución de beneficios organizacionales.</li> <li>• Satisfacción de las partes interesadas.</li> <li>• Alcanzar el objetivo.</li> </ul>	<i>APM</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia entre procesos gerenciales.</li> </ul>	<i>ISO</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligencia como aplicación de métodos orientados al cumplimiento de expectativas y normas.</li> <li>• Eficiencia como optimización de recursos frente al producto obtenido.</li> <li>• Efectividad como el beneficio adquirido contra los costos de inversión y la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<i>PMAJ</i>

Fuente: Elaboración propia.

Frente a esto, los investigadores comparten que el éxito de la gerencia está relacionado con el éxito del proyecto e implícitamente con el éxito del producto del proyecto. Por esta razón,

resaltan la importancia de incluir en la definición planteada, la generación de valor entendida como la obtención de resultados que contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización.

Una vez identificados estos elementos, es importante aclarar que, aunque algunas de las definiciones resultado de la RSL presentan el concepto de éxito en la gerencia de proyectos para una industria específica (IT, desarrollo de software, construcción, ingeniería, educación, química, gas, farmacéutica, investigación y desarrollo, negocios, público, semi-público y proyectos de desarrollo), la mayoría de ellas lo hacen en términos de factores de éxito, es decir, que mencionan cómo lograrlo pero realmente no lo definen.

Asimismo, durante la RSL se encontró que algunos autores definen el éxito en la gerencia de proyectos de manera general donde incluyen elementos como el logro de los objetivos planteados para la gerencia (tiempo, costo y calidad) y la satisfacción de los interesados. Respecto a estos elementos que definen el éxito en la gerencia de proyectos, los investigadores están de acuerdo en incluirlos, ya que soportados en lo que dice Spalek (2014) la definición debe ser un concepto global en el marco de la gerencia de proyectos.

También se encontró que el éxito de la gerencia está inmerso dentro del éxito del proyecto (Varajão, 2016), razón por la cual los investigadores dentro de su propuesta conservaran dicha relación.

Sin embargo, lo que se evidencia a partir de los resultados de la RSL y de la Gráfica 3, es que los factores que contribuyen al éxito en la gerencia del proyecto si deben ser determinados específicamente para cada industria, tal como lo afirma Spalek (2014), ya que la relevancia del factor depende del tipo de proyecto a desarrollar. Lo anterior, se sustenta en la experiencia de los investigadores en algunas de las industrias, donde, por ejemplo, para IT y desarrollo de software es fundamental la definición clara de requerimientos, para la industria manufacturera lo más importante es la entrega a tiempo, el cumplimiento de requerimientos y que el producto sirva para el uso. Otro ejemplo es el sector energético, donde lo más importante es el cumplimiento de especificaciones técnicas, tiempo y costo, pero en la educación, el factor más significativo es el beneficio social que se pueda generar en la comunidad.

Con base en todos los argumentos expuestos anteriormente acerca de los resultados de la RSL y, con el fin de cumplir con el objetivo general de esta investigación, se plantea la siguiente definición de éxito para la gerencia:

*El éxito de la gerencia de proyectos es el cumplimiento de los objetivos de la gerencia (alcance, tiempo, costo y calidad), para lograr la satisfacción de los interesados y la generación de valor para la organización.*

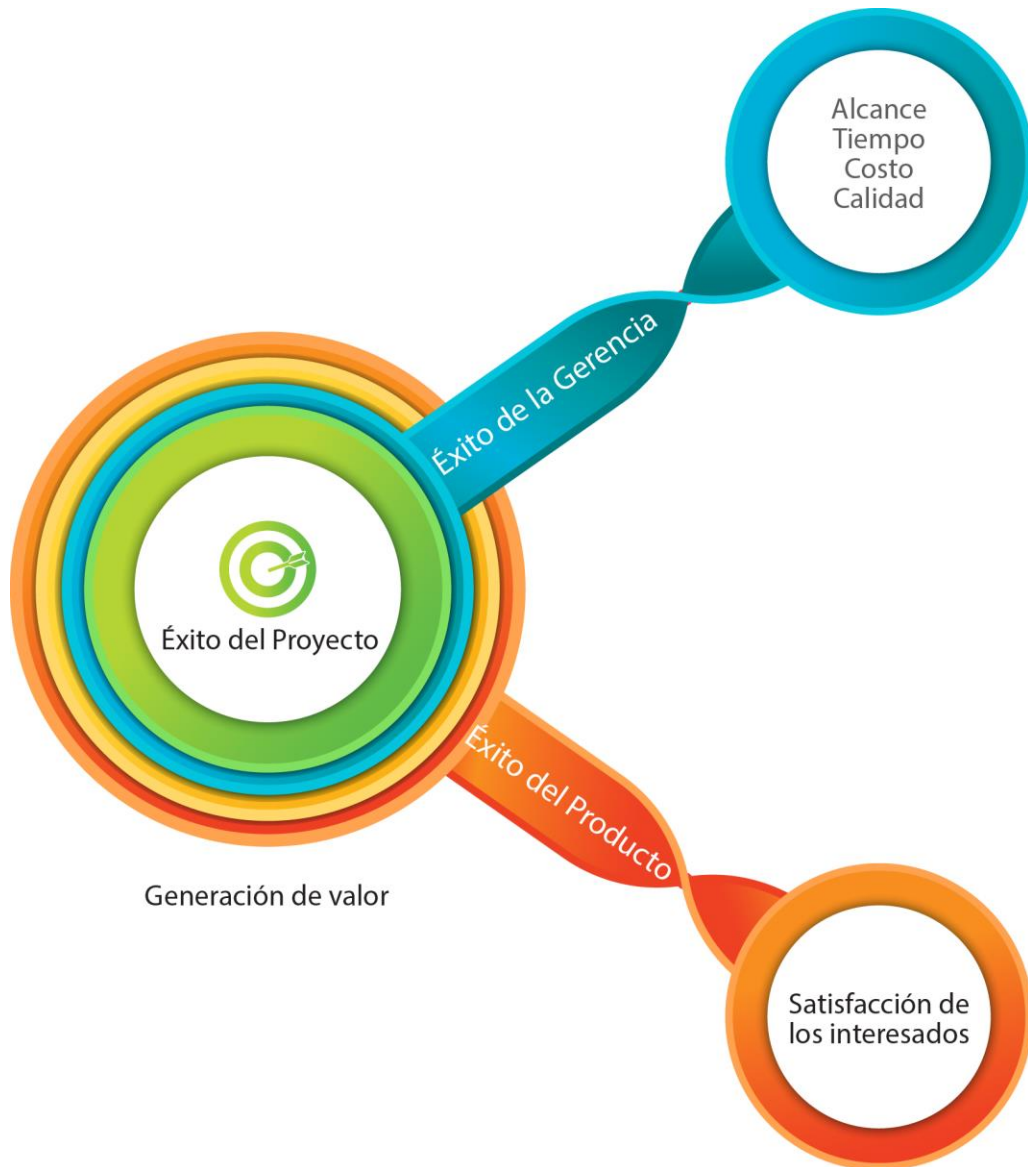
*El cumplimiento de los objetivos de la gerencia hace referencia a completar el alcance del proyecto dentro del costo y el tiempo definidos para el mismo, con los parámetros de calidad establecidos por el cliente, entendiendo como alcance, el trabajo que se debe realizar para desarrollar todo el proyecto y como cliente, a quién está contratando el proyecto.*

*De la misma manera, la satisfacción de los interesados debe ser entendida como el cumplimiento del alcance, lo que significa cumplir con los requerimientos del producto del proyecto (conformance to requirements) y satisfacer las necesidades reales por las cuales se originó (fitness for use). Esto corresponde a la definición de éxito del producto del proyecto, el cual debe satisfacer las especificaciones, requerimientos, expectativas y necesidades del cliente y, la funcionalidad esperada por el usuario final.*

*Por su parte, la generación de valor para la organización debe comprenderse como la contribución al cumplimiento de alguno de los objetivos estratégicos de la organización que desarrolla el proyecto. Por lo tanto, el éxito en la gerencia del proyecto y el éxito del producto del proyecto, dan como resultado el éxito del proyecto, tal como se presenta en la Figura 5.*

*Finalmente, debe tenerse en cuenta que es importante diferenciar los tres conceptos en función de la duración de sus objetivos, ya que los objetivos de la gerencia se deben cumplir en cada fase del proyecto (corto plazo) y se asocia al ciclo de vida del proyecto, mientras que los objetivos del producto y del proyecto están orientados al resultado final de este (largo plazo) y se asocia al ciclo de vida del producto.*

**Figura 5.** Triángulo del éxito en Gerencia de Proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la Tabla 12 se evidenció que los autores desde mediados del siglo XX hasta mayo de 2017, enfocan el trabajo futuro a la realización de estudios que recopilen la perspectiva de todas las partes involucradas en el proyecto acerca del éxito en la gerencia de proyecto y el éxito del proyecto, así como a la identificación de factores que influyan en el éxito a partir de trabajo de campo. Adicionalmente, proponen que estos estudios se amplíen a otros países y a diferentes industrias con el fin de observar la relación que tienen estas variables con el éxito del proyecto y el éxito en la gerencia de proyectos y hacen énfasis, en la importancia de ahondar temáticas relacionadas con su medición.

Dado lo anterior y acorde a los resultados de la RSL realizada durante esta investigación, surgieron algunas propuestas relacionadas con el éxito en la gerencia de proyectos que buscan contribuir al fortalecimiento de las líneas de investigación del CEP, las cuales se presentan en el Capítulo 9.



## 8. CONCLUSIONES

Este Trabajo de Grado desarrolla una RSL en torno a la definición de éxito en la gerencia de proyectos. A partir de los resultados obtenidos, las principales conclusiones se mencionan a continuación:

- Esta investigación determinó que la importancia de plantear una definición de éxito en la gerencia de proyectos, es orientar los esfuerzos de los gerentes de proyectos, determinar los elementos bajo los cuales se evaluará el éxito de la gerencia y contribuir al incremento de la tasa de éxito de los proyectos (29% a 2015).
- A partir de la literatura revisada, se debe diferenciar entre el *éxito del proyecto* y el *éxito de la gerencia del proyecto*, teniendo en cuenta que el primer término hace referencia al logro de un objetivo específico (entregable), al valor percibido del proyecto por parte de la organización y a la satisfacción del cliente con el producto o servicio final, mientras que el segundo término se enfoca en la eficiencia del proceso de implementación del proyecto y el proceso de controlar el logro de los objetivos del proyecto, entendido este último como la medición de tiempo, costo y calidad.

Como parte de los hallazgos de la RSL, se encontró que la mayoría de los autores relacionan el logro de tiempo, costo y calidad, más no mencionan el alcance. Sin embargo, con base en la discusión se considera que el alcance es una restricción muy importante para el proyecto, ya que, desde el punto de vista del éxito en la gerencia del proyecto, el alcance hace referencia al trabajo que se debe realizar para completar el proyecto dentro del tiempo, costo y calidad mientras que desde el punto de vista del éxito del producto y del éxito del proyecto, el alcance hace referencia al cumplimiento del propósito y de los requerimientos de este.

Adicionalmente, se hace otra distinción en cuando a la duración, pues un proyecto es desarrollado en el largo plazo y debe garantizar el uso de un bien o servicio, mientras que la gerencia se ejecuta en el corto plazo durante todas las fases del proyecto y sus resultados deben permitir la implementación de acciones preventivas y correctivas para finalizar favorablemente el proyecto.

Por lo anterior y de acuerdo a lo mencionado por Ika (2009), se puede deducir que el éxito en la gerencia del proyecto puede contribuir al éxito del proyecto, pero no se puede afirmar que una gerencia haya sido exitosa por el hecho de que el proyecto lo sea.

- A través de la RSL desarrollada durante esta investigación, se pudo observar que la primera definición del éxito en la gerencia de proyectos se orientaba a “hacer bien las

cosas” (1954), fecha a partir de la cual se adicionaron elementos relativos a habilidades, técnicas y herramientas propias de la gerencia de proyectos que son vitales para manejar al equipo del proyecto y realizar los ajustes requeridos para volver al plan. Con el paso de los años, se incluyó la organización dentro de la definición, lo que permite la alineación estratégica del proyecto con la misma y, por lo tanto, se enfoca en la generación de valor, que es la razón de ser de todas las compañías. Para el nuevo siglo, se incluyen otros componentes asociados a diferentes disciplinas de gerencia de proyectos (riesgos, comunicaciones, lecciones aprendidas, etc.) que contribuyen a la reducción de la incertidumbre propia del proyecto.

Lo anterior, permite concluir que aproximadamente el 70% de las definiciones propuestas por los autores están basadas en factores de éxito, lo que significa que existe ambigüedad a la hora de definir el éxito en la gerencia de proyectos, ya que se enfocan en los medios para lograr que la gerencia sea exitosa. Esto justifica la necesidad de proponer una definición de éxito en la gerencia de proyectos.

Asimismo, se puede inferir que a medida que las herramientas, las técnicas, los conceptos y los estándares de la gerencia de proyectos se actualizan, se podrían encontrar elementos adicionales que permitan ampliar o mejorar la definición de éxito en la gerencia de proyectos, con el fin de orientar los esfuerzos de los gerentes de proyectos.

- Además, como parte de la investigación se pudo concluir que, aunque algunas de las definiciones resultado de la RSL presentan el concepto de éxito en la gerencia de proyectos para una industria específica (IT, desarrollo de software, construcción, ingeniería, educación, química, gas, farmacéutica, investigación y desarrollo, negocios, público, semi-público y proyectos de desarrollo), la mayoría de ellas lo hacen en términos de factores de éxito.

Por esta razón y de acuerdo a lo mencionado por Spalek (2014), la definición de éxito en la gerencia de proyectos debe ser un concepto global en el marco de la gerencia de proyectos, mientras que los factores que contribuyen al éxito en la gerencia si deben ser determinados específicamente para cada industria, dependiendo del tipo de proyecto y el factor predominante para este.

- Con base en los hallazgos de esta investigación, se encontró que únicamente el 30% de los autores e instituciones definen el éxito en la gerencia de proyectos e incluyen los siguientes elementos: a) el logro de los objetivos planteados para la gerencia (alcance, tiempo, costo y calidad), b) la satisfacción de los interesados entendida como el aseguramiento de los requerimientos de los mismos, c) el valor agregado, d) el éxito del proyecto involucra el éxito del producto y el éxito de la gerencia del proyecto y, e) el éxito del proyecto debe asociarse al largo plazo o uso del producto, mientras que el

éxito en la gerencia del proyecto es de corto plazo, ya que puede evaluarse en cada fase del proyecto.

A partir de lo anterior, se plantea la siguiente definición: *El éxito de la gerencia de proyectos es el cumplimiento de los objetivos de la gerencia (alcance, tiempo, costo y calidad), para lograr la satisfacción de los interesados y la generación de valor para la organización.*

*El cumplimiento de los objetivos de la gerencia hace referencia a completar el alcance del proyecto dentro del costo y el tiempo definidos para este, con los parámetros de calidad establecidos por el cliente. Se debe entender como alcance, el trabajo que se debe realizar para desarrollar todo el proyecto y como cliente, a quién está contratando el proyecto.*

*De la misma manera, la satisfacción de los interesados debe ser entendida como el cumplimiento del alcance, lo que significa cumplir con los requerimientos del producto del proyecto (conformance to requirements) y satisfacer las necesidades reales por las cuales se originó (fitness for use). Esto corresponde a la definición de éxito del producto del proyecto, que consiste en satisfacer las especificaciones, requerimientos, expectativas y necesidades del cliente y, la funcionalidad esperada por el usuario final.*

*Por su parte, la generación de valor para la organización debe comprenderse como la contribución al cumplimiento de alguno de los objetivos estratégicos de la organización que desarrolla el proyecto. Por lo tanto, el éxito en la gerencia del proyecto y el éxito del producto del proyecto, dan como resultado el éxito del proyecto.*

*Finalmente, debe tenerse en cuenta que es importante diferenciar los tres conceptos en función de la duración de sus objetivos, ya que los objetivos de la gerencia se deben cumplir en cada fase del proyecto (corto plazo) y se asocian al ciclo de vida del proyecto, mientras que los objetivos del producto y del proyecto están orientados al resultado final de este (largo plazo) y se asocian al ciclo de vida del producto.*

## 9. RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO

En este Trabajo de Grado se ha desarrollado una RSL acerca de la definición de éxito en la gerencia de proyectos, a partir de la cual se plantea una definición que intenta abarcar todos los elementos que mencionan los distintos autores e instituciones a través del tiempo. Por lo tanto, a partir de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación se han generado algunas inquietudes y necesidades, que derivan en el planteamiento de estudios complementarios referentes al éxito en la gerencia de proyectos, buscando que estos sean un aporte al desarrollo científico, académico y de la industria.

Los trabajos futuros que se proponen a partir de los resultados obtenidos durante este Trabajo de Grado se enumeran a continuación:

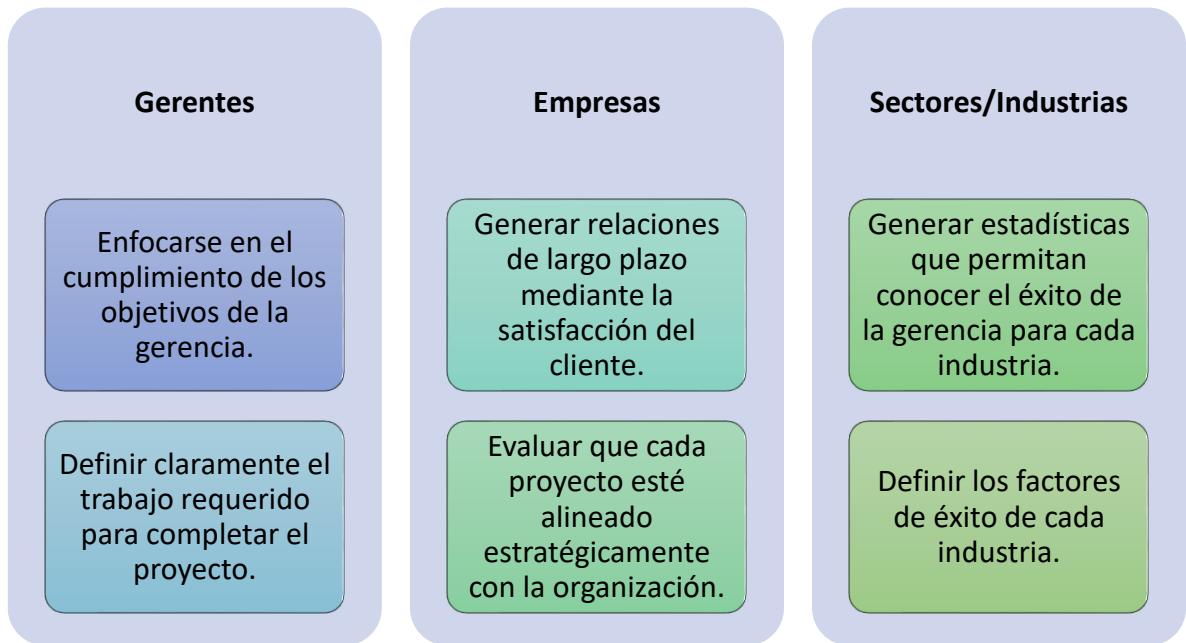
- Explorar el concepto de éxito en la gerencia de proyectos que tienen los actuales gerentes de proyectos de diferentes sectores e industrias, con lo que se puede conocer qué se considera éxito gerencial en el entorno y validar si coincide con la definición y los elementos planteados en esta investigación. Para ello, dentro de esta investigación, se desarrolla brevemente un marco metodológico para la elaboración de un instrumento de medición (Anexo A) y se propone un modelo de encuesta (Anexo B), que puede ser mejorado y aplicado para futuros Proyectos de Investigación.
- Revisar la relación que puede tener el tamaño del proyecto, el presupuesto, el tiempo y los recursos asignados, sobre el éxito en la gerencia de un proyecto.
- Realizar una RSL que, en conjunto con un instrumento de medición, permita determinar cómo se define el éxito en la gerencia para proyectos, programas y portafolios.
- Definir el perfil de un gerente de proyectos exitoso a partir de la definición propuesta y la revisión de casos de estudio o experiencias de proyectos exitosos, que permitan determinar las características más importantes que éste debe tener.
- Establecer los factores de éxito para la gerencia de proyectos de cada industria a partir de la definición propuesta en esta investigación.
- Definir los criterios de éxito para la gerencia de proyectos una vez se establezcan los factores de éxito para la gerencia de proyectos.
- Realizar un estudio comparativo que permita determinar el porcentaje de éxito en la gerencia de un proyecto cuando se utiliza gerencia tradicional y gerencia ágil.

- Elaborar mediciones que permitan mostrar estadísticas reales acerca del éxito en la gerencia de proyectos, puesto que actualmente las estadísticas que se encuentran están orientadas al éxito de los proyectos y principalmente a la industria de construcción o tecnologías de la información.

Las recomendaciones que surgen a partir de este Trabajo de Grado son:

- Los futuros investigadores deberán realizar un acercamiento con empresas de diferentes sectores que trabajen por proyectos, dar a conocer la definición planteada durante esta investigación y validar a través de un instrumento de medición si es aplicable o no a la industria que la está evaluando.
- Se sugiere utilizar la metodología de la RSL para incursionar en temas que aún no se han trabajado al interior del CEP, que puede resultar en propuestas de trabajos futuros o en la creación de nuevas líneas de investigación.
- El CEP debe dar a conocer el trabajo futuro propuesto mediante conferencias, charlas o correo electrónico para motivar a investigadores que estén interesados en continuar el trabajo futuro propuesto a participar en el CEP, con lo cual se lograría el fortalecimiento de las líneas de investigación de Estado del arte y cultura de gerencia de proyectos, Identificación y análisis de factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos y, Probabilidad y estadísticas avanzadas, modelación y riesgos.
- El CEP debería estrechar el vínculo con el entorno, con el fin de facilitar la consecución de información para llevar a cabo estudios en industrias específicas y brindar resultados que puedan favorecer el crecimiento de las empresas a través de la academia, con lo que se lograría el reconocimiento de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, la Unidad de Proyectos y los profesionales egresados de sus programas.
- Adicionalmente, es necesario promover investigaciones de tipo cuantitativo que permitan conocer estadísticas claras del éxito de la gerencia, la visión de los gerentes de proyectos y de cada industria en particular, ya que dentro de la literatura se encuentran generalmente estudios cualitativos acerca del éxito de la gerencia de proyectos, lo que indica que la investigación se ha orientado hacia la descripción de esta temática.
- Finalmente, con el fin orientar a los gerentes, empresas e industrias hacia el logro del éxito en la gerencia de sus proyectos se sugieren las recomendaciones presentadas en la Figura 6.

**Figura 6.** Recomendaciones sugeridas a gerentes de proyectos, empresas e industrias para alcanzar el éxito de la gerencia de proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Association for Project Management. (2012). *APM Body of Knowledge* (Sixth ed.). Buckinghamshire: Association for Project Management.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337 - 342.

Attarzadeh, I., & Hock Ow, S. (2008). Project management practices: Success versus failure. *ITSim 2008 - International Symposium on Information Technology, 2008.*, (págs. 1 - 8). Malaysia.

Avots, I. (1969). Why does project management fail? *California Management Review*, XII(1), 77 - 82.

Baccarini, D. (December de 1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25 - 32.

Behar R., D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.

Benavides, E. (Diciembre de 2013). Éxito Gerencial e Inteligencia Social en Gerentes de Élités Corporativas. *Forum Humanes*, 2(2). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/2748/3993>

Bisk. (2017). Five Secrets to Project Management Success. Project Management Success Requires a Broad Vision and a Balanced Approach. *Villanova University*. Pennsylvania, United States. Obtenido de [https://www.villanovau.com/resources/project-management/5-secrets-project-management/#.WPtc\\_tKGPIU](https://www.villanovau.com/resources/project-management/5-secrets-project-management/#.WPtc_tKGPIU)

Bonnie, E. (23 de Julio de 2015). *Wrike*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de <https://www.wrike.com/es/blog/la-gestion-de-proyectos-en-2015-infografia/>

*Business Dictionary*. (18 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/success.html>

Cash, C., & Fox, R. (1992). Elements of Successful Project Management. *Journal of Systems Management*, 43(9), 10. Obtenido de <http://search.proquest.com/openview/5c9273689ef1b0520530f71eec240e6b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40682>

Castro, J. (Febrero de 2011). Perspectivas de la demanda energética global. *Petrotecnia*(1), 54-70.

COLCIENCIAS. (2017). *COLCIENCIAS*. Recuperado el 6 de Agosto de 2017, de [http://www.colciencias.gov.co/colciencias/sobre\\_colciencias/objetivos-generales](http://www.colciencias.gov.co/colciencias/sobre_colciencias/objetivos-generales)

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185 - 190.

de Wit, A. (August de 1988). Measurement of Project Success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164 - 170. doi:10.1016/0263-7863(88)90043-9

*Definición.de.* (18 de Abril de 2017). Obtenido de <http://definicion.de/exito/>

DNP. (2014). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 6 de Agosto de 2017, de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Collins.

Drucker, P., & Maciariello, J. A. (2008). *Management. Revised Edition*. HarperCollins e-books.

Ellis, P. D. (1996). The Virtual Project Manager. *27th Annual Seminar/Symposium PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, (págs. 1 - 4). Boston, Massachusetts.

*Entrepreneur.* (18 de Abril de 2017). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/267091>

Escuela Colombiana de Ingeniería. (2016). *Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2025*. Escuela Colombiana de Ingeniería, Oficina de Desarrollo Institucional, Bogotá D.C.

González, J. A., Sánchez, S. L., & Velandia, D. A. (2016). *Identificación y análisis de factores de éxito de la gerencia de proyectos en algunas Pymes del Sector TI en Bogotá D.C.* Trabajo de Grado, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Unidad de Proyectos, Bogotá D.C.

Hernández S., R., Fernández-Collado, C., & Baptista L., P. (2004). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.

Hyväri, I. (2007). *Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions*. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics.

Ika, L. A. (December de 2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6 - 19. doi:10.1002/pmj.20137

International Organization for Standardization. (2012). *Guidance on Project Management*. Switzerland: International Standard Organization.

International Organization Standardization. (2012). *Guidance on Project Management*. Switzerland: International Standard Organization.

International Project Management Association. (2006). *ICB - IPMA Competence Baseline for Project Management Version 3.0*. The Netherlands: International Project Management Association.

Jaselskis, E., & Ashley, D. (1988). Achieving construction project success through predictive discrete choice models. *Proceedings of the 9th World Congress Project Management*, (págs. 71-85).



Kanter, J., & Walsh, J. J. (2004). Toward More Successful Project Management. *Journal Information Systems Management*, 21, 16 - 21. Obtenido de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1201/1078/44118.21.2.20040301/80417.3?needAccess=true&>

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling* (Tenth ed.). New York, United States: John Wiley & Sons, Inc.

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72 - 84.

Kitchenham, B. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. EBSE Technical Report, University of Durham, Department of Computer Science, Durham.

Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2009). Systematic literature reviews in software engineering - A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 51, 7 - 15.

Mallak, L. A., Patzak, G. R., & Kurstedt, H. A. (1991). Satisfying Stakeholders for Successful Project Management. *Computers & Industrial Engineering*, 21(1 - 4), 429 - 433.

Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., & Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149 - 155.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2009). *Project Management: A Managerial Approach*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Meyer, L., Pretorius, J., & Pretorius, L. (2015). Effects of Culture on Project Management Contributing to the Success of Effects of Culture on Project Management Contributing to the Success of. *Proceedings of the 2015 IEEE IEEM*, (págs. 640 - 645).

Might, R. J., & Fischer, W. A. (May de 1985). The Role of Structural Factors in Determining Project Management Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-32(2), 71 - 77.

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (14 de May de 2017). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32, 202 - 217.

Motoa G., G. (25 de Septiembre de 2015). Medición del éxito en los proyectos, una revisión de la literatura. *Ingenium*, 9(25), 11-25.

Müller, R., & Turner, R. (August de 2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298 - 309.

Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81 - 87.

Oberlender, G. D. (2000). *Project Management for Engineering and Construction*. Oklahoma, United States: Mc Graw Hill.

P2 Consulting. (2015). *Industry Trends. Project Management Survey*.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (February de 1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management, EM-34(1)*, 22 - 27.

PMI. (2012). *PMI's Pulse of the profession: Driving Success in Challenging Times*. Project Management Institute. Obtenido de <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf>

PMI. (2015). *Capturing the Value of Project Management*. PMI. Obtenido de <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf>

PMI. (2017). *Success Rates Rise. Transforming the high cost of low performance*. PMI.

Potosnak, K. (March de 1989). Human factors-management: the key to success. *IEEE Software, 6(2)*, 86 - 87.

PRINCE2. (2010). *The PRINCE2 Foundation Training Manual*. United Kingdom: Management Plaza.

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania, United States: Project Management Institute.

Project Management Professionals Certification Center. (2002). *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation - Summary Traslacion*. Project Management Association of Japan.

*Real Academia Española*. (18 de Abril de 2017). Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=HGAP1jB>

Ribeiro, P., Paiva, A., Varajão, J., & Dominguez, C. (2013). Success Evaluation Factors in Construction Project Management - Some Evidence from Medium and Large Portuguese Companies. *KSCE Journal of Civil Engineering, 17(4)*, 603 - 609.

Rubin, I. M., & Seelig, W. (September de 1967). Experience as a factor in the selection and performance of Project Managers. *IEEE Transactions on Engineering Management, EM-14(3)*, 131 - 135.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Saenz A., A. R. (2012). *El éxito de la gestión de proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico*. España: ESADE.

Savolainen, P., Sihvonen, H.-M., & Ahonen, J. J. (2007). SPI with Lightweight Software Process Modeling in a Small Software Company. En *Software Process Improvement* (Vol. 4764, págs. 71 - 81). Springer. doi:10.1007/978-3-540-75381-0\_7

Schlaibach, & Hirzel. (1990). Building a partnership: the foundations for successful project. *International Journal of Project Management*.

Scimago Lab. (25 de Junio de 2017). *SJR: Scimago Journal & Country Rank*. Obtenido de <http://www.scimagojr.com>

Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4), 233 - 240.

Shahin, A., & Jamshidian, M. (2006). Critical Success Factors in Project Management: A Comprehensive Review. *1st International Project Management Conference*, (págs. 1 - 14).

Shokri-Ghasabeh, M., & Kavousi-Chabok, K. (August de 2009). Generic Project Success and Project Management Success Criteria and Factors: Literature Review and Survey. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(8), 456 - 468 .

Silvestri, K. (2010). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *CIGAC*, 7(2). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/363/866>

Spalek, S. (2014). Success Factor in Project Management. Literature Review. *Proceedings of 8th International Technology*, (págs. 4828 - 4835). Valencia.

Stanleigh, M. (28 de May de 2017). *Business Improvement Architects*. Obtenido de <https://bia.ca/successful-project-management/>

The Chartered Institute of Building. (2014). *Code of Practice for Project Management for Construction and Development* (Fifth ed.). United Kingdom: The Chartered Institute of Building.

The Standish Group. (2015). *Chaos Report 2015*. Obtenido de <http://www.laboratorioti.com/2016/05/16/informe-del-caos-2015-chaos-report-2015-bien-mal-fueron-los-proyectos-ano-2015/>

Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project - Based Management. Leading Strategic Change in Organizations*. United States: Mc Graw Hill.

Turner, J. R., & Müller, R. (June de 2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 49 - 61.

Universidad Andres Bello. (4 de Junio de 2017). *Notas de clase de la Facultad de Educación*. Obtenido de <http://mey.cl/apuntes/variablesunab.pdf>

Varajão, J. (2016). Success Management as a PM knowledge area – work-in-progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095 - 1102.

Varajão, J., Dominguez, C., Ribeiro, P., & Paiva, A. (2014). Critical success aspects in project management: similarities and differences between the construction and the software industry. *Tehnički vjesnik*, 21(3), 583 - 589.

Walker, G., Naoum, S., & Rod, H. (1997). Determinants of Project Management Success. *13th Annual ARCOM Conference*, 1, págs. 304-310. London.

Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. (H.-W. University, Ed.) Edimburgo, Reino Unido: Edinburgh Business School.

*Wideman Comparative Glossary of Common Project Management Terms V3.1*. (March de 2002). Recuperado el 5 de May de 2017, de [http://www.maxwideman.com/pmglossary/PMG\\_P12.htm](http://www.maxwideman.com/pmglossary/PMG_P12.htm)

Yalaho, A., & Nahar, N. (2010). Key Success Factors for Managing Offshore Outsourcing of Software Production Using the ICT-Supported Unified Process Model: A Case Experience from Finland, India, Nepal and Russia. *2010 Proceedings of PICMET '10: Technology Management for Global Economic Growth (PICMET)*, (págs. 1 - 14). Phuket, Thailand.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A. PROPUESTA PARA PROCESO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN EN EL ENTORNO**

Adicionalmente, con el objetivo de conocer el concepto de éxito en la gerencia de proyectos desde el punto de vista de los actuales gerentes de proyectos de acuerdo a sus conocimientos y experiencia en las diferentes industrias, se procede a hacer una revisión de los tipos de instrumentos existentes para seleccionar el más adecuado para esta investigación. Una vez se seleccione, se debe definir el tamaño de la muestra requerida para que el instrumento a aplicar sea válido para el estudio y se presenta el diseño del mismo.

#### **A.1 Selección del instrumento a aplicar**

Teniendo en cuenta lo indicado por Hernández S. et. al (2006) la medición busca asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos. Sin embargo, esta definición no es aplicable para las investigaciones de índole social, donde lo que se hace es vincular conceptos abstractos a través de indicadores empíricos, en términos del objetivo que tiene la investigación. Por tal razón, es necesario establecer un instrumento de medición de acuerdo al tipo de investigación que se está desarrollando, entendiendo por instrumento de medición aquel recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos que representan los conceptos o las variables que tiene en mente.

Dado lo anterior y considerando que este tipo de investigaciones es de carácter cualitativo, ya que indaga acerca de la definición de éxito en la gerencia de proyectos y por lo tanto, sus resultados corresponden a apreciaciones conceptuales de una población en particular (Behar R., 2008), los tipos de instrumentos existentes para este fin se describen en la Tabla 16.

**Tabla 16.** Tipos de instrumentos de medición aplicables a investigaciones cualitativas.

<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Observación</b>	Registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con un esquema previsto y de acuerdo al problema estudiado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite registrar datos cualitativos y cuantitativos.</li> <li>• Se observan características y condiciones de los individuos.</li> <li>• No depende de terceros o de registros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere mucha habilidad y agudeza para reconocer los fenómenos estudiados.</li> <li>• Demanda gran cantidad de tiempo.</li> <li>• Tiene sesgos, el observador ve lo que quiere ver.</li> </ul>
<b>Entrevista</b>	Comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite estudiar aspectos psicológicos o de otra índole donde se desee profundizar en el tema.</li> <li>• A través de ella el investigador puede aclarar el propósito del estudio, especificar la información requerida y aclarar preguntas.</li> <li>• Permite captar lenguaje no verbal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo de los entrevistados.</li> <li>• Los resultados pueden ser muy superficiales.</li> <li>• Muy costosa por el tiempo de las entrevistas.</li> <li>• Dificultad para tabular los datos recolectados de distinta forma.</li> <li>• Utiliza muestras pequeñas, que pueden no ser significativas para el estudio.</li> </ul>
<b>Encuesta o Cuestionario</b>	Consiste en obtener información de una porción de la población interés, dependiendo del tamaño de la muestra en el propósito del estudio, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza las mismas preguntas a todos los individuos de la muestra.</li> <li>• Permite obtener un perfil de la población analizada y no de cada individuo.</li> <li>• Provee medios rápidos y económicos para determinar la realidad acerca del tema estudiado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las preguntas son abiertas es difícil tabularlas.</li> <li>• Si es enviada por medios electrónicos es posible que no se obtenga respuesta.</li> <li>• No permite aclarar dudas.</li> </ul>

A partir de la caracterización mostrada en la Tabla 16 acerca de los tipos de instrumentos de medición para investigaciones cualitativas, se propone para una futura investigación que indague acerca del concepto de éxito en la gerencia de proyectos y su relación con el sector industrial, seleccionar como herramienta de medición la encuesta, dada su facilidad en cuanto a tiempo, inversión y medios de difusión.

## **A.2 Selección de la muestra para aplicar el instrumento seleccionado**

Antes de diseñar la encuesta es necesario delimitar la población a la cual va dirigida, con el fin de definir la muestra requerida para su aplicación. Dada la temática a explorar, se sugiere que la población corresponda a personas que hayan gerenciado proyectos sin que importe el sector industrial para el que trabajen, la edad o la profesión. Se recomienda que dentro de la población se incluyan tanto personas empíricas como individuos con formación profesional en Gerencia de Proyectos.

No obstante, como es complejo poder encuestar a todos los Gerentes que hayan o estén desarrollando proyectos, se debe delimitar la zona geográfica para la cual se realizará el estudio (ciudad, país o región), para lo cual se debe seleccionar una muestra no probabilística, es decir, que la elección de los encuestados no depende de la probabilidad sino de la información que se requiere para esta investigación, cuyo objetivo principal es obtener la definición de éxito en la gerencia de proyectos. Por tal razón, a continuación, se proponen dos tipos de muestras no probabilísticas que podrían ser utilizadas para ahondar en esta investigación:

- Muestra de participantes voluntarios, si la población seleccionada y la muestra corresponden a aquellos gerentes que consideren pertinente y deseen participar en la investigación, para lo cual se debe definir el medio de difusión de las mismas.
- Muestra en cadena, si se solicita a quienes voluntariamente participen, hacer extensiva la encuesta a otros gerentes de proyectos.

## **A.3 Diseño del instrumento seleccionado a aplicar**

Para el desarrollo de la encuesta se pueden realizar preguntas cerradas y abiertas. En el diseño propuesto para la encuesta, las primeras se utilizan principalmente para la recolección de la información básica de los participantes, pues brindan alternativas de respuesta específicas donde el encuestado debe seleccionar una o varias de estas.

Sin embargo, para las preguntas específicas propuestas para el tema de la investigación, se desarrollan preguntas abiertas, debido a que se desea conocer la perspectiva del entorno respecto al éxito de la gerencia de proyectos desde el conocimiento y la experiencia de los gerentes de proyectos encuestados.

Una vez los investigadores diseñen la encuesta de manera preliminar (Ver Anexo B) y antes de ser aplicada, se recomienda para futuros Trabajos de Grado, realizar una revisión preliminar en conjunto con el Director del Trabajo de Grado. Cuando se realicen las correcciones indicadas por el Director del Trabajo de Grado, se sugiere solicitar una nueva revisión por parte de un asesor experto en la elaboración de encuestas y análisis de datos, con el fin de mejorar el diseño y asegurar que la información obtenida corresponda a la deseada. Finalmente, cuando la encuesta cuente con el aval del Director de Trabajo de Grado y/o del asesor experto esta debe ser difundida por el medio seleccionado para tal fin y durante el tiempo que se considere pertinente para obtener los resultados, teniendo en cuenta la restricción de tiempo que se tenga para ese momento.



## Encuesta: “Éxito en la Gerencia de Proyectos”

Teniendo en cuenta sus conocimientos y su experiencia en Gerencia de Proyectos ha sido seleccionado para hacer parte de una investigación que se está desarrollando en el Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Esta encuesta tiene como objetivo principal conocer el concepto de éxito en la gerencia de proyectos que usted tiene a partir de su experiencia, conocimiento y necesidades que a diario se le presentan en el entorno laboral, con el fin de que la investigación pueda generar elementos que contribuyan al incremento del éxito en el desarrollo de la actividad gerencial de los proyectos, por lo cual agradecemos de antemano su tiempo y su colaboración.

### Información Básica

- Nombres y apellidos \*

---

- Profesión \*

---

- Nivel máximo de formación \*

- Pregrado
- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- P.H.D

¿Cuál es el título de formación máximo alcanzado? \*

---

- Edad \*

- 20 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 en adelante

- Género \*
  - Hombre
  - Mujer
  
- Sector industrial en el que trabaja \*
  - Sector agropecuario
  - Sector de servicios
  - Sector industrial
  - Sector de transporte
  - Sector de comercio
  - Sector financiero
  - Sector de la construcción
  - Sector minero y energético
  - Sector solidario
  - Sector de comunicaciones
  
- Cargo actual \*

---
  
- Años de experiencia como Gerente de Proyectos \*
  - Menor a 3 años
  - 3 y 5 años
  - 6 y 10 años
  - 11 y 15 años
  - Más de 15 años
  
- Sector industrial en el que ha tenido experiencia como Gerente de Proyectos \*
  - Sector agropecuario
  - Sector de servicios
  - Sector industrial
  - Sector de transporte
  - Sector de comercio
  - Sector financiero
  - Sector de la construcción
  - Sector minero y energético
  - Sector solidario
  - Sector de comunicaciones
  
- Dirección de correo electrónico \*

---

# Preguntas

1. ¿Existe diferencia entre éxito de la gerencia del proyecto y el éxito del proyecto? \*

- Si
- No

- Si su respuesta a la pregunta 1 fue afirmativa, defina:

Éxito de la gerencia del proyecto

---

---

---

---

Éxito del proyecto

---

---

---

---

- Si su respuesta a la pregunta 1 fue negativa, indique:

¿Por qué considera que no es importante hacer una distinción entre el éxito de la gerencia del proyecto y el éxito del proyecto?

---

---

---

---

Defina ¿qué es el éxito en la gerencia de proyectos?

---

---

---

---

2. ¿Considera que el éxito en la gerencia del proyecto varía en función del sector industrial para el cual se desarrolla el proyecto? \*

- Si
- No

- Si su respuesta a la pregunta 2 fue afirmativa, conteste por favor:

¿Por qué puede variar el éxito de la gerencia de un proyecto dependiendo del sector industrial para el cual se desarrolla?

---

---

---

---

---

¿En qué puede variar el éxito de la gerencia de un proyecto dependiendo del sector industrial para el cual se desarrolla?

---

---

---

---

---

- Si su respuesta a la pregunta 2 fue negativa, finaliza la encuesta.

Agradecemos el tiempo dispuesto por usted para responder esta encuesta y su valiosa contribución al desarrollo de esta investigación. Una vez se analicen los resultados obtenidos, enviaremos el link a través del cual usted podrá consultarlos con el fin de que estos puedan contribuir al éxito de los proyectos que actualmente usted gerencia.