



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Análisis del éxito en los proyectos: Un repaso de la historia. (Project success analysis: A review of history)

Eduardo R. Jara-Villanueva*¹  y Adriana Segovia-Romo² 

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), eduardo.jaravillanueva@gmail.com

² Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), adriana.segoviarom@uanl.edu.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar: Jara-Villanueva, E. R., & Segovia-Romo, A. (2026). Análisis del éxito en los proyectos: Un repaso de la historia. *Vinculatégica EFAN*, 12(2), 133–150. <https://doi.org/10.29105/vtga12.2-1235>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 2 de mayo del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 31 de marzo del 2026

A lo largo de los años, la definición de éxito en los proyectos se ha convertido en un tema de interés para estudiantes y profesionales. Diversos investigadores e instituciones han contribuido con sus propias definiciones de lo que el éxito de proyectos puede significar. Incluso algunos autores han llegado a separar la definición de éxito de proyectos, del éxito en la gestión de proyectos, para referirse al éxito conseguido en el proceso de ejecutar los proyectos, sin importar el resultado final del mismo. El hecho que el éxito pueda significar diferentes cosas para diferentes personas, lo convierte en un fenómeno difícil y retador de explicar. En este artículo se tiene como objetivo, efectuar un repaso de las definiciones de éxito de proyectos a través de la historia, y su evolución, comprobando que los factores que ayudan a definirlo han sido influenciados por diversas circunstancias relacionadas con acontecimientos propios de su época: desde enfocarse en el método, pasando por el ya conocido triángulo de hierro, considerar las necesidades de los stakeholders, y hasta incluir la sostenibilidad de las organizaciones, son factores que se han considerado relevantes en la definición del éxito de proyectos.

Palabras clave: *Éxito de proyectos, Factores de éxito en proyectos, Gestión de proyectos, Líder de proyectos*

Códigos JEL: *M00, M1, M10, M14, M15*

Abstract

Over the years, the definition of project success has become a topic of interest for students and professionals. Various researchers and institutions have contributed their own definitions of what project success can mean. Some authors have even separated the definition of project success from success in project management, referring to the success achieved in the process of executing projects, regardless of the final outcome. The fact that success can mean different things to different people makes it a difficult and challenging phenomenon to explain. This article aims to review the definitions of project success throughout history and its evolution, verifying that the factors that help define it have been influenced by various circumstances related to events of their time: from a focus on the method, through the well-known iron triangle, to considering the needs of stakeholders, and even including the sustainability of organizations, these are factors that have been considered relevant in the definition of project success.

Key words: *Project management, Project success, Project success factors, Project leader*

JEL Codes: *M00, M1, M10, M14, M15*



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

El origen de la administración de proyectos se remonta a varios siglos atrás. Desde la creación de las pirámides, la construcción de la gran muralla, la edificación del gran coliseo romano, y en tiempos más recientes la realización de misiones complejas como llevar al hombre a la luna, una nave a Marte, o crear un auto que se maneja solo, son ejemplos de proyectos. Todos estos esfuerzos debieron reunir y administrar un grupo de personas y recursos, definir métodos para su realización, y utilizar diferentes recursos y tecnologías para cumplir con las necesidades especificadas por los *stakeholders* (Cano y Lidón, 2011).

De acuerdo con la séptima versión de su guía de conocimiento publicada en 2021 por el PMI (*Project Management Institute*, por sus siglas en inglés), un proyecto es un emprendimiento temporal que es iniciado para crear un producto único, un servicio o un resultado. Se considera temporal, por el hecho que tiene un inicio y fin definido y por lo tanto recursos y alcances predeterminados.

En una era en la que los proyectos se han vuelto comunes y necesarios en las organizaciones, ya que sin ellos las organizaciones se volverían obsoletas e incapaces de alcanzar sus objetivos estratégicos, la definición y entendimiento del concepto éxito de proyecto es más relevante que nunca, diversos estudios ligan el concepto de éxito de proyecto a la efectividad y éxito de una organización en el largo plazo (Shenhar et al., 2001).

Por otra parte, es importante comentar que no existen reglas claras para medir el éxito en los proyectos, esto ocasiona que las carreras profesionales de los gerentes de proyectos se vean afectadas, debido a que las organizaciones y los equipos directivos pueden tener una idea vaga de lo que debe ser el éxito dentro de una organización, lo cual, a su vez, puede provocar que los gerentes sean incorrectamente reconocidos o hasta sancionados debido a criterios de evaluación no claros (Pinto et al., 2021).

Si bien es cierto que la que la práctica de gestión de proyectos se formalizó en los años 60's, aún no existe un convencionalismo para definirlo, de tal forma que el éxito de proyectos hoy en día significa diferentes cosas para diferentes personas (Shenhar et al., 2001).

Aunque el triángulo de hierro, representado por el cumplimiento en tiempo, presupuesto, calidad y alcance de un proyecto se ha convertido en la forma más estándar de evaluar el desempeño los mismos (Pinto, 2014), durante los últimos años el tratar de encontrar la fórmula correcta y los factores que puedan asegurar el éxito de estos se ha vuelto un tema muy importante a investigar debido a la cantidad de proyectos fallidos (Kotowaroo y Sungkur, 2022).

El objetivo del estudio es efectuar un repaso de las definiciones de **éxito de proyectos** a través de la historia, y su evolución, comprobando que los factores que ayudan a definirlo han sido

influenciados por diversas circunstancias relacionadas con acontecimientos propios de su época. Por lo mencionado, este tema presenta relevancia especial, dado que al entenderlo y dominarlo se pueden desarrollar e implementar acciones de forma temprana para evitar el fracaso, o, incluso, replicar procesos que han comprobado su efectividad al ejecutar proyectos.

Antecedentes teóricos

Uno de los precursores en la jornada de definición del éxito de los proyectos, fue D. Ronald Daniel (1961), de la firma McKinsey and Co., quien al publicar un artículo llamado Crisis de la gestión de la información para la revista *Harvard Business Review*, acuñó el concepto de factores de éxito. Dos décadas después John F. Rockart, de la escuela *MIT Sloan School of Management*, tomó el término y lo popularizó como factores críticos de éxito. Los factores críticos de éxito se definen como las áreas específicas en las que los resultados asegurarán un desempeño competitivo exitoso para la organización, siempre y cuando se reciba una atención constante de la administración (Rockart, 1979).

Años más tarde, autores como Pinto y Slevin. (1987) se dieron a la tarea de definir el éxito de proyecto como el resultado que genera en diferentes industrias, la implementación de los factores que lo integran, seguido por una evaluación de diferentes pesos de estos factores a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. La combinación de sus estudios y publicaciones sobre la evolución del concepto, constituyeron una base sólida para la gestión de proyectos hacia el éxito (Müller y Jugdev, 2012).

Tal ha sido la necesidad de comprender los factores de éxito en los proyectos, que una firma americana de consultoría de tecnologías de información, llamada *The Standish Group*, lanzó por primera vez en 1994 el reporte CHAOS (2001). Desde su lanzamiento, este reporte se ha convertido en la referencia para el campo de gestión de proyectos, proveyendo información muy valiosa y análisis para profesionales en busca de mejorar las tasas de éxito en los proyectos. La importancia del citado reporte versa en su habilidad para mostrar los retos que enfrentan los líderes de proyecto, identificar los factores de éxito y ofrecer recomendaciones prácticas basadas en datos del mundo real de la gestión de proyectos.

Autores, como Wateridge (1998) y Baccarini (1999) coinciden en que el éxito del proyecto debe ser definido antes de iniciarlo, ya que los factores son específicos de cada situación, y además debe ser evaluado en dos dimensiones: La primera se refiere a la efectividad de gestionar el proyecto y típicamente involucra criterios como el apego a entregables del proyecto, tales como tiempo, costo y alcance; La segunda se enfoca en la efectividad del entregable final en donde básicamente se evalúa si los entregables del proyecto cumplieron con los objetivos establecidos.

Estudios más recientes se inclinan por entender que los rasgos de la personalidad, específicamente de la inteligencia emocional, influyen en el éxito de la gestión de proyectos para lograr mejores resultados. En este sentido, Myneni, K. K. & Amrutha, A. (2023) se enfocan en analizar el impacto de la inteligencia emocional en las habilidades del gestor de proyectos, para realizar su trabajo de forma que genere resultados positivos. Encontraron que la inteligencia emocional tiene casi un 39% de efecto sobre las competencias del líder de proyectos.

El éxito de proyectos es un constructo multidimensional, que ha venido evolucionando a lo largo de la historia de la gestión de proyectos, y que en cuya definición se consideran diferentes enfoques, desde el tradicional triángulo de hierro, pasando por la satisfacción de los stakeholders y hasta el punto de incluir a la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

La importancia de poder definirlo radica en que, al intentar hacerlo, se pueden llegar a descubrir los factores que son fundamentales para gestionar apropiadamente los proyectos y como consecuencia contribuir a que los equipos se enfoquen en lo realmente importante: mejorar la toma de decisiones que ayuda a incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto.

Problema de investigación

De acuerdo con el reporte anual de CHAOS (2021), realizado por la empresa Standish Group, el 66% de los proyectos de tecnología (basados en un análisis de 50,000 proyectos globales) terminan en falla parcial o total. En el estudio se encontró que menos del 10% de los proyectos complejos son exitosos.

Según datos extraídos de un reporte realizado en Estados Unidos de América por el Consorcio para la calidad de la información y del software, el costo total de los proyectos de desarrollo de sistemas no exitosos se calcula por encima de los 260 billones de dólares, mientras que las pérdidas operacionales causadas por la pobre calidad del software se estimaron en 1.56 trillones de dólares (Krasner, 2021). Según Flyvbjerg et al. (2022) los reportes de industria y estudios académicos sugieren que es muy común que los proyectos de Tecnologías de información sobrepasen los costos planeados.

La relevancia del concepto de éxito de proyectos estriba en la cantidad de proyectos que fallan al ejecutarse. En la actualidad, en Estados Unidos de América alrededor del 74% de los proyectos son entregados tarde y más de la mitad exceden el presupuesto estimado, lo cual genera pérdidas de alrededor de 2 trillones dólares al año por una práctica deficiente de la gestión de proyectos (Ferguson, 2024).

En México, la expectativa de crecimiento para el mercado de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) para el año 2024 es del 5.6% con respecto al 2023, representando un valor

estimado de \$517 mil millones de pesos (Vargas, 2023). Además, el secretario de economía estatal de Nuevo León, Iván Rivas, declaró que para el año 2024 existen proyectos de más de 100 empresas que están interesadas en invertir en el estado, alrededor de 10 billones de dólares (Garza, 2023).

Con base en lo presentado, se puede considerar que la gestión exitosa de proyectos es un tema muy relevante en las organizaciones, no solo por las pérdidas relacionadas con una mala ejecución que son altamente costosas, y pueden poner en riesgo la sobrevivencia de éstas en el mediano y largo plazo, sino por la inversión esperada de capitales extranjeros en nuestro estado y país.

Marco teórico

Definiciones de éxito de proyectos

La trilogía formada por el triángulo de hierro no es más que una dimensión dentro del éxito de proyectos, a tal grado que algunos autores han propuesto modelos más complejos, como el de Shenhar & Dvir (2007) es un modelo de 5 dimensiones traslapadas: la eficiencia (tiempo, costo y calidad), impacto en el equipo (especificaciones y beneficios), impacto en el cliente, éxito del negocio y preparación para el futuro. Otros autores han llamado a las mismas dimensiones como el triángulo dorado, la santa trinidad o el triángulo virtuoso (Ika, 2009).

El éxito en los proyectos constituye un fenómeno multifacético que evoluciona con el tiempo de acuerdo con el tipo de proyecto, tipos y cantidad de interesados el proyecto y el contexto (Ika & Donnelly, 2017). Tradicionalmente, el éxito de los proyectos ha sido usado como sinónimo del triángulo de hierro: tiempo, costo y calidad.

Los modelos de corto plazo pueden no funcionar para aquellos proyectos que necesitan tiempo para los esfuerzos de comercialización o para iniciar el impacto social (Pinto et al., 2021). En este sentido la distinción ente el éxito de corto plazo y el éxito de mediano plazo no es trivial y ha contribuido a debates sustanciales y rigurosos en el campo de gestión de proyectos.

El entendimiento del concepto de éxito de proyectos ha sufrido una evolución considerable con el paso de los años. Las dimensiones o factores con los que se ha intentado definir y medir el éxito de los proyectos ha venido cambiando con el paso de los años. En la tabla 1, basada en los estudios de Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok (2009) e Ika & Pinto. (2022), se presenta un resumen de la literatura encontrada acerca de los factores críticos para medir el éxito de los proyectos.

Tabla 1 Criterios y factores de éxito de proyectos a lo largo del tiempo.

Autor	Año	Período	Criterios y factores de éxito de proyectos a lo largo del tiempo														
			Tiempo	Costo	Calidad	Satisfacción / Beneficio de los stakeholders	Alcance	Apoyo de la alta dirección	Equipo de trabajo	Contratos de los proyectos	Disponibilidad de recursos	Gestión del riesgo	Control del proyecto	Cambio del proyecto	Éxito del entregable	Éxito verde - sostenible	Éxito de la inversión
Avots	1969	1	✓
Barnes	1969	1	✓	✓	✓
Paolini & Glaser	1977	1	.	.	.	✓
Duncan & Gorsha	1983	2	✓	✓
Slevin & Pinto	1986	2	✓	✓	✓	✓	.	✓	✓	.	✓
Ashley	1986	2	✓	✓	✓	✓	.	.	✓
Pinto & Slevin	1987	2	.	.	.	✓
De Wit	1988	2	.	.	.	✓
Pinto & Slevin	1988	2	✓	✓	✓	✓
Pinto & Mantel	1990	2	.	.	.	✓
Freeman & Beale	1992	2	.	.	✓	✓	.	.	✓
Sanvido et al.	1992	2	✓	✓
Shenhar	1993	2	✓
Paulk et al.	1994	2	✓	✓	✓
Ward	1995	2	✓	✓	✓
Arora	1995	2	✓	✓
Munns & Bjeirmi	1996	2	✓	✓	✓
Shenhar & Dvir	1996	2	.	.	.	✓
Lipovetsky et al.	1997	2	.	.	.	✓
Shenhar, Dvir & Levy	1997	2	.	.	.	✓
Dvir, Lipovetsky, Shenhar & Tishler	1998	2	✓	✓	✓
Wateridge	1998	2	.	.	.	✓
Atkinson	1999	2	✓	✓	✓	✓
Chua et al.	1999	2	✓	✓	✓	✓
Lim & Mohamed	1999	2	✓	✓	✓	✓
Linberg	1999	2	✓	✓	✓
Clarke	1999	2	✓
Armstrong	2001	3	✓	✓	✓	✓

Shenhar, Dvir, Levy, Maltz	2001	3	✓	✓	.	✓	✓	✓	.	.	
Cooke-Davies	2002	3	✓	✓	✓	.	✓	✓	✓	.	✓	✓	.	✓	.	.	
White & Fortune	2002	3	✓	✓	✓	.	.	✓	✓	.	✓	✓	
Delone & Mclean	2003	3	.	.	✓	✓	✓	.	.	
Young	2003	3	✓	✓	✓	✓	✓	.	.	.	✓	✓	
Westerveld	2003	3	✓	✓	✓	✓	.	.	✓	✓	
Dvir, Raz & Shenhar	2003	3	✓	✓	✓	
Nguyyen, Ogunlana & Lan	2004	3	✓	✓	.	✓	.	✓	✓	.	✓	
Collins & Baccarini	2004	3	✓	✓	✓	✓	
Hughes, Tippett & Thomas	2004	3	✓	✓	✓	
Belout & Gauvreau	2004	3	.	✓	✓	✓	
Chan & Chan	2004	3	✓	✓	✓	
Phua	2004	3	✓	.	✓	
Chung & Huda	2004	3	✓	
Dvir & Lechler	2004	3	✓	.	.	.	
Rose	2005	3	✓	✓	✓	
Iyer & Jha	2005	3	✓	
Procaccino et al.	2005	3	.	.	.	✓	
Dvir et al.	2006	2	✓	✓	.	✓	
Kerzner	2006	3	✓	✓	✓	✓	
Ahadzie, Proverbs & Olomolaiye	2007	3	✓	✓	✓	✓	
Lester	2007	3	✓	✓	✓	.	.	✓	.	.	.	
Verner, Evanco & Cerpa	2007	3	✓	
Thomas & Fernandez	2008	3	✓	✓	✓	✓	
El-Saboni, Aouad & Sabouni	2009	3	✓	✓	✓	✓	✓	.	.	.	
Maltzman & Shirley	2015	4	✓	✓	✓	.	✓	✓	✓	.	
Ika	2018	4	✓	✓	✓	✓	✓	.	.	
Zwikael & Meredith	2021	4	✓	✓	✓	.	✓	✓	.	✓	
Ika & Pinto	2022	4	✓	✓	✓	.	✓	✓	✓	✓	
Frecuencia			3	3	3	3	1	1	9	6	5	5	3	3	5	3	2
Porcentaje			8	7	2	0	2	2	9	8	8	5	5	8	5	3	2
(%)			9	8	0	7	9	9	4								

Fuente: adaptada de Shokri-Ghasabeh Kavousi-Chabok, 2009; Ika & Pinto, 2022.

El tiempo ha sido mencionado como un criterio por el cual se puede evaluar el grado de éxito de los proyectos, pero de igual forma ha sido considerado como un factor, ya que al ser gestionado puede ayudar a que los demás factores se puedan cumplir (Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok, 2009).

Existen estudios como el de Procaccino et al. (2005), que establecen que los proyectos de software no necesariamente deben ser terminados dentro de su presupuesto inicial, porque resta valor a este criterio al momento de evaluar el éxito. El costo es considerado por diversos investigadores como un elemento significativo del éxito, Ahadzic et al. (2007) lo posicionan como el más importante al momento de evaluar el éxito.

La calidad es el tercer elemento en orden de importancia en la lista de criterios del éxito de proyectos, ya sea que se refiera al producto o al proceso. Puede ser definida como el cumplimiento de los requerimientos legales, estéticos y funcionales de un proyecto (Mallawaarachchi & Senaratne., 2015).

La gestión de la calidad es un aspecto crucial en cualquier organización, se enfoca en mantener altos estándares en productos y servicios para cumplir con la satisfacción de los clientes y requerimientos regulatorios. El proceso de la gestión de la calidad típicamente involucra diferentes componentes clave y es considerado como un factor de éxito en los proyectos, porque a su vez facilita el éxito de otros criterios y factores (Collins & Baccarini, 2004).

La triple restricción, desde su inicio fue conceptualizada como la relación entre los factores de tiempo, costo y calidad, sin embargo, otros estudiosos, sustituyen a la calidad por la variable alcance. Dicho modelo está basado en el cumplimiento del alcance como objetivo primario, a través de la explotación de las variables más flexibles de tiempo y costo.

Otro factor crítico son los stakeholders, el apoyo de la alta dirección es definido como la cantidad y naturaleza del apoyo que el líder de proyecto espera de alta dirección para el proyecto y para sí mismo como líder (Pinto & Slevin., 1987) Freeman & Mcvea (2001) establecen que pueden influenciar de forma significativa al éxito de los proyectos.

Un stakeholder es comúnmente definido como una persona, grupo u organización que tiene un interés en particular sobre una iniciativa, y que además puede afectar o ser afectado por cualquier aspecto de un proyecto. Es el mayor vínculo entre las funciones organizacionales que deberían apoyar las decisiones del equipo e involucrarse en resolver los conflictos que pudieran surgir durante la ejecución de los proyectos (Ahmed et al., 2016).

La satisfacción de los stakeholders es significativa en la medición del éxito de los proyectos. Algunos autores, consideran a la relación con los stakeholders como el núcleo del valor del proyecto,

en cada iniciativa muestran su valor en diferentes etapas: Desde la definición conceptual, la realización de las tareas del plan de trabajo, y hasta en la entrega de resultados al finalizar el proyecto.

Aunque la alta dirección puede ser considerada también un stakeholder, este grupo de interés es considerado en algunas investigaciones como elemento crítico para el éxito de las iniciativas (Avots, 1969; Slevin et al., 1986; Ward, 1995; Freeman & Mcvea, 2001; Cooke-Davies, 2002; Lester, 2007; Ahmed et al., 2016).

La relación de los equipos de trabajo con el éxito de los proyectos ha sido poco estudiada por los investigadores, sin embargo, su importancia e impacto en el éxito de los proyectos no puede ser ignorada. En un estudio realizado establece que el equipo de trabajo elegido por una organización juega un rol clave en el desempeño de los proyectos señalando que los equipos se desempeñan mejor si existen interacciones sanas y los individuos se mantienen unidos. Adicionalmente, menciona que el desempeño puede ser mejorado considerando tres factores: Comunicación, cohesión y colaboración.

Continuando, en estudios de Phua (2004) y Lester (2007) se ha establecido que el subcontratar ciertas tareas en la ejecución de proyectos puede ser un factor importante para el éxito de estos, y que puede representar una ventaja competitiva con respecto a las organizaciones que no lo hacen, de hecho, la gestión de compras o proveedores es una de las 10 áreas de conocimiento de la metodología de gestión de proyectos basada en el *PMI*.

La gestión de recursos externos a través de contratos es una actividad que coadyuva al éxito de los proyectos y a generar ventajas competitivas sustentables en las organizaciones. Independientemente de la complejidad y el tipo de proyectos, entre más eficiente es el proceso de procuración de recursos, mayor puede ser el beneficio sobre las variables de tiempo y costo en las iniciativas, quedando en evidencia la importancia de estas actividades en la gestión de proyectos.

La cantidad de recursos asignados, aunado a la secuencia técnica de las actividades de los proyectos, pueden restringir la planeación óptima de los mismos. La asignación de recursos es el proceso de asignar responsables a las tareas a lo largo de la vida de un proyecto. Es muy común que los líderes de proyecto se encuentren en diferentes iniciativas simultáneas, creando una competencia interna de recursos, y por lo tanto son incapaces de cumplir con las tareas asignadas en los tiempos designados (Chilton, 2014).

La gestión de riesgos no es solamente un paso más en la metodología de gestión de proyectos, es también un punto crítico que determina la trayectoria de los proyectos. Si desde el inicio se identifican los riesgos, los líderes de proyecto pueden formular estrategias para mitigar o eliminar potenciales amenazas, aumentando la probabilidad del éxito de los proyectos (Sarvari et al., 2019; Gilbert, 2024).

Diversos estudios como el de Andringa et al. (2022) y Tshering (2023) enfatizan en la naturaleza continua y dinámica de la gestión de riesgos en los proyectos complejos. Ambos estudios coinciden que es indispensable una gestión continua de los riesgos y de la incertidumbre a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Además, sugieren que el entender y administrar los riesgos no es un requisito opcional, es clave para alcanzar el éxito en los resultados de los proyectos.

El desempeño de proyectos puede ser mejorado si se presta más atención en las actividades de control dentro de las organizaciones (Avison et al., 2001). Las actividades de planeación, medición, monitoreo y corrección están usualmente incluidas en el ciclo de control. Típicamente los proyectos utilizan un sistema de control que monitorea la diferencia entre las variables de planeación y los resultados reales, lo cual permite tomar acciones tempranas para prevenir fallas y asegurar el éxito de las iniciativas. Como consecuencia, el control es un tema importante en la gestión de proyectos (Rozenes et al., 2006).

A pesar de la relevancia del tema, en la revisión de la literatura se encontraron pocos estudios (Ward, 1995; Young, 2003; Lester, 2007) referentes al control y su relación con el éxito de los proyectos.

En la gestión de proyectos, cada día se toman decisiones basadas en información incompleta, suposiciones y en la experiencia personal, lo cual puede originar cambios en los planes, recursos, materiales y costos. De acuerdo con las investigaciones revisadas, el cambio en los objetivos de los proyectos puede tener un efecto negativo en el éxito de estos (Dvir & Lechler, 2004). Si los cambios no son resueltos a través de un proceso adecuado de gestión, pueden provocar riesgos severos de falla en los proyectos, de tal forma que un proceso de gestión efectiva de cambios es crucial para el éxito de las iniciativas (Hao et al., 2008).

Debido a la complejidad interna de las organizaciones, a la dispersión de las estructuras organizacionales y a la naturaleza de los proyectos, no todos los cambios son iguales, por lo tanto, se requieren diferentes modelos y metodologías de cambios (Schech-Storz, 2013), y esto a su vez origina dificultades en la implementación de este tipo de procesos.

El éxito del proyecto difiere del desempeño del proyecto. El primero es el punto final, o el cumplimiento de los objetivos de negocio que los stakeholders pretenden alcanzar a través de un emprendimiento temporal. Por otro lado, el segundo mide el grado en el cual los procesos o prácticas usadas para entregar el proyecto, inciden en el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders (Ika & Pinto, 2022).

El concepto de realización de beneficios o éxito del entregable es relativamente nuevo en la literatura de ejecución de proyectos (Delone & McLean, 2003; Shenhar & Dvir, 2007; Maltzman & Shirley, 2015; Ika, 2018 y Zwikael & Meredith, 2021) y de acuerdo con lo descrito por Ika & Pinto

(2022), al construir un caso de negocio para un proyecto, es necesario proponer un conjunto de beneficios, bajo la expectativa que al concluir exitosamente el proyecto, resultará en la obtención de ganancias y subsecuente valor para la organización.

El elemento distintivo de los tiempos modernos en la gestión de proyectos es la incorporación del factor sostenibilidad o éxito verde que refleja la preocupación por el impacto en el medio ambiente, en la comunidad y en la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo (Shenhar et al., 2001; Maltzman & Shirley, 2015; Ika & Pinto., 2022).

Un estudio muy innovador para su época fue el realizado por Shenhar et al. (2001) en el que establecen un modelo multidimensional para evaluar el éxito de proyectos desde un punto de vista estratégico, que va más allá de los resultados de su gestión. En dicho estudio señalan que los proyectos deben ayudar a las organizaciones a prepararse para retos futuros asegurando su sostenibilidad, factor que además es considerado una dimensión del éxito.

A pesar de que las organizaciones ejecutan proyectos de forma regular para mejorar su desempeño, hoy en día no existe un acuerdo formal respecto a las escalas de medición de los resultados. Zwikael & Meredith (2021) consideran una nueva dimensión para medir el éxito de proyectos: El éxito en la inversión, evaluando el desempeño de la inversión realizada por el patrocinador del proyecto.

El uso de esta dimensión permite medir la contribución absoluta del proyecto hacia su patrocinador, independientemente de los objetivos establecidos en el mismo (Ika & Pinto, 2022). Esto diferencia el éxito de un gerente al alcanzar sus objetivos nominales establecidos en el caso de negocio, de la ganancia neta generada en la organización.

El éxito de la gestión de proyectos es una de las primeras dimensiones que ha sido ampliamente aceptada en negocios y en investigaciones y se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de tiempo, costo y alcance (Zwikael & Meredith, 2021). Sin embargo, este concepto sólo representa una medición interna y de corto plazo, corriendo el riesgo de tomar malas decisiones al tratar de alcanzar metas relacionadas a ciertos objetivos.

De acuerdo con la bibliografía encontrada se detecta que los modelos actuales de medición de éxito del proyecto son multidimensionales y consideran factores relacionados a un plazo más largo, tomando en cuenta conceptos de sostenibilidad y éxito de los entregables e inversiones, por mencionar algunos.

Método

Es una investigación cualitativa con diseño no experimental, de tipo exploratorio y descriptivo, se utilizan técnicas documentales bibliográficas y cuya población de estudio son todas las industrias

relacionadas con la práctica de gestión de proyectos. Caso de estudio: la industria de software y la industria de la construcción.

Para el método documental-bibliográfico se analizaron artículos localizados con los principales buscadores académicos como *Research Gate*, *Google Scholar*, *Web of Science* y *Scopus*, con el fin de obtener artículos empíricos que sustenten la investigación usando conceptos como: *Project success factors*, *elements for project success*, *project success criteria*, *critical success factors in projects*, *project success*, *criteria for project success*.

Discusión

Este estudio refleja la evolución, gradual y progresiva, a través de los años del constructo del éxito en los proyectos, el cual ha incluido modelos de éxito integradores y complejos. Esta evolución ha originado que los modelos de éxito pasen de ser modelos genéricos y simplistas, a modelos específicos por cada tipo de proyecto que son relevantes solo para cierto tipo de proyectos y de esta forma inapropiados para medir el éxito de otros (Zwikael & Meredith, 2021).

De acuerdo con una investigación realizada por Ika (2009) se pueden identificar 3 períodos en la medición de éxito a lo largo del tiempo. Aunque en la actualidad y como contribución del presente estudio se puede identificar un cuarto período que destaca por valorar el beneficio que genera el proyecto para la organización en el mediano y largo plazo. Lo mencionado en párrafos previos se resume en la tabla 2.

Tabla 2 *Midiendo el éxito a través del tiempo*

Período	Criterio de éxito	Época	Horizonte de tiempo
Período 1	Triángulo de hierro (tiempo, costo y calidad)	1960-1980 1980-2000	Corto plazo Mediano plazo
Período 2	Triángulo de hierro Beneficios de los casos de negocio Beneficios para los interesados en los proyectos		
Período 3	Triángulo de hierro Beneficios de los casos de negocio Valor para los inversionistas Beneficios para los stakeholders internos Beneficios para los stakeholders externos Evaluaciones por diversos stakeholders Impacto social y sostenibilidad	2000-2015	Largo plazo
Período 4	Éxito del entregable Éxito verde o sostenible Éxito en la gestión de proyectos Eficiencia de los casos de negocio	2015- actualidad	Largo plazo

Fuente: adaptada de Ika & Pinto. (2022)

El primer período que consta del 1960 a 1980, surge el concepto de triángulo de hierro, que agrupa las dimensiones de tiempo, costo y calidad como las dimensiones más importantes para considerar un proyecto exitoso, así mismo se sientan las bases para la definición del triángulo de hierro que años más tarde será un concepto muy utilizado por los modelos de éxito de proyectos.

El segundo período, que abarca los años de 1980 a 2000, se caracteriza por la realización de estudios empíricos que incluyeron nuevas dimensiones de éxito como la calidad percibida y la satisfacción del cliente (Pinto y Slevin, 1988). Otro estudio realizado por Atkinson (1999), incluye factores inherentes a los sistemas de información: ~~como la~~ mantenibilidad, confiabilidad, validez y calidad de la información que usa, además de considerar los beneficios que el proyecto consigue para la organización y para la comunidad de stakeholders.

El tercer período, desde el año 2000 y aproximadamente hasta el año 2015, se caracteriza por la introducción de modelos enfocados en la satisfacción de los diferentes *stakeholders* y considera el impacto social y la sostenibilidad. Uno de los modelos más importantes de este período es el de Delone & McLean (2003) quienes identifican la calidad del sistema, la calidad del servicio, la intención de uso y la satisfacción del usuario, como dimensiones para el éxito del proyecto. La preparación para el futuro y el impacto en el cliente y equipo son mencionados por Shenhar y Dvir (2007) como parte de su definición de éxito de proyecto.

Un aporte interesante de la presente recopilación literaria para la comunidad de la gestión de proyectos es la identificación de un cuarto período caracterizado por enfocarse en el éxito de los entregables, en el éxito verde o sostenible (Maltzman & Shirley, 2015; Ika & Pinto., 2022). El modelo que caracteriza este período es el de Ika y Pinto (2022), ellos presentan un modelo multidimensional para medir el éxito de proyectos consistente con el cumplimiento de beneficios para la organización, definidos al inicio del proyecto, el cumplimiento de las percepciones de los *stakeholders* (alta dirección, clientes, usuarios y proveedores), así como el cumplimiento a los aspectos inherentes a la gestión del proyecto tales como tiempo, costo, calidad y sostenibilidad. En este modelo, los autores conectan el éxito del plan de proyecto, al éxito del caso de negocio y a la eficacia en la sostenibilidad, además que capturan los sentimientos compartidos de los principales interesados.

Aunque los modelos existentes consideran dimensiones o factores de éxito de forma independiente para medir el éxito de los proyectos, aún no son capaces de considerar el cómo las diferentes dimensiones se relacionan entre sí para producir éxito de proyectos. Lo anterior convierte los modelos de éxito en modelos altamente complejos, los investigadores deberían preocuparse por tratar de crear modelos de éxito que contengan una profunda simplicidad y practicidad para ser aplicados en la vida real (Ika et al., 2022).

En esta investigación hemos podido recopilar algunos de los modelos más importantes

alrededor de la definición de éxito de proyectos. Aunque la mayoría de los modelos consideran al **tiempo** como el factor más importante para medir el éxito de los proyectos, no se ha encontrado literatura hasta el momento, de algún autor capaz de justificar que los elementos menos mencionados son menos importantes para medir el éxito en algún proyecto en especial, en el momento de la medición.

Referencias

- Ahadzie, D.K. Proverbs, D.G. & Olomolaiye, P.O. (2007). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project Management*, 26(6), 675-687. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.006>
- Ahmed, R., Mohamad, N. A. B., & Ahmad, M. S. (2016). Effect of multidimensional top management support on project success: an empirical investigation. *Quality & Quantity*, 50(1), 151-176. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0142-4>
- Andringa, L., Ökmen, Ö., Leijten, M., Bosch-Rekveldt, M., & Bakker, H. (2022). Incorporating project complexities in risk assessment: Case of an airport expansion construction project. *Journal of Management in Engineering*, 38(6), 1-13 [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001099](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001099)
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Avison, D., Baskerville, R., & Myers, M. (2001). Controlling action research projects. *Information Technology and People*, 14(1), 28-45. <https://doi.org/10.1108/09593840110384762>
- Avots, I. (1969). Why does project management fail?. *California Management Review*, 12(1), 77-82. <https://doi.org/10.2307/41164208>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Cano, J. L., & Lidón, I. (2011). Guided reflection on project definition. *International Journal of Project Management*, 29(5), 525-536. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.008>
- CHAOS (2021). Beyond Infinity. *Standish Group*. <https://hennyporntman.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/01/project-success-qrc-standish-group-chaos-report-2020.pdf>
- Chilton, M. A. (2014). Resource allocation in IT projects: using schedule optimization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(3), 47-59. <https://revistas.uminho.pt/index.php/ijispm/article/download/3933/3992>
- Collins, A. & Baccarini, D. (2004). Project Success - A Survey. *Journal of Construction Research*, 5(2), 211-231. <https://doi.org/10.1142/S1609945104000152>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard business review*, 39(1) 111-121. ISSN 0017-8012
- De Lone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*,

- 19(4), 60–95. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Dvir, D. & Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research Policy*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.04.001>
- Dvir, D. Ben-David, A. Sadeh, A. & Shenhar, A. J. (2006). Critical managerial factors affecting defense projects success: A comparison between neural network and regression analysis. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 19(5), 535–543. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2005.12.002>
- Dvir, D. Lipovetsky, S. Shenhar, A. & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non- universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(1), 915–935. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00085-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00085-7)
- Dvir, D. Raz, T. & Shenhar, A. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(1), 89-95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- El-Saboni, M. Aouad, G. & Sabouni, A. (2009). Electronic communication systems effects on the success of construction projects in United Arab Emirates. *Advanced Engineering Informatics*, 23(1), 130-138. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2008.07.005>
- Ferguson, S. (2024). *Project Management Statistics: Everything you need to know*. Project.co. <https://www.project.co/project-management-statistics/>
- Flyvbjerg, B., Budzier, A., Lee, J. S., Keil, M., Lunn, D., & Bester, D. W. (2022). The empirical reality of IT project cost overruns: discovering a power-law distribution. *Journal of Management Information Systems*, 39(3), 607-639. <https://doi.org/10.1080/07421222.2022.2096544>
- Freeman, M. & Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 23(1), 8–17. https://www.researchgate.net/publication/259716203_Measuring_Project_Success
- Freeman, R. & Mcvea, John. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Handbook of Strategic Management, Oxford. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.
- Garza, Brenda (13 de Julio de 2023). Software y tecnología representan 7% de inversiones en NL. *El Horizonte*. <https://www.elhorizonte.mx/nuevoleon/software-y-tecnologia-representan-7-de-inversiones-en-nl/1124483694>
- Gilbert, D. (2024). Effective Project Management Strategies for Identifying and Addressing Projects' Complexities and Improving Projects' Success Rates. (Doctoral dissertation, Walden University. Minneapolis, USA. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=16876&context=dissertations>
- Hao, Q., Shen, W., Neelamkavil, J., & Thomas, R. (2008, July). Change management in construction projects. *In The proceedings of international conference on information technology in construction CIBW*, 78(1). 15-17. https://www.academia.edu/download/75905365/Change_management_in_construction_projec20211207-6156-131sn2h.pdf
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's Hiding Hand. *World Development*, 103(1), 369–382.

- <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.10.016>
- Ika, L., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal for Project Management*, 35(1), 44-63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- Ika, L., & Pinto, J. (2022). The re-meaning of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- Kerzner, H. (2006). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. John Wiley. <https://doi.org/978-111-9-46885-1>
- Kotowaroo, M. Y., & Sungkur, R. K. (2022). Success and Failure Factors Affecting Software Development Projects from IT Professionals' Perspective. In *Soft Computing for Security Applications: Proceedings of ICSCS 2022*, 1(1), 757-772. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3590-9_60
- Krasner, H. (2021). The cost of poor software quality in the US: A 2020 report. *Consortium for Information & software Quality*. <https://www.it-cisq.org/cisq-files/pdf/CPSQ-2020-report.pdf>
- Lester, A. (2007) Project Management: Planning and control. Sixth edition. *Elsevier*. <https://thatsharefile.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/project-management-planning-and-control-6th2014-edition.pdf>
- Mallawaarachchi, H., & Senaratne, S. (2015). Importance of quality for construction project success. In *6th International Conference on Structural Engineering and Construction Management 2015*, 15(129), 84-89. http://www.civil.mrt.ac.lk/web/conference/ICSECM_2015/volume_4/Extract/SECM-15-129.pdf
- Maltzman, R., & Shirley, D. (2015). Driving project, program, and portfolio success: The sustainability wheel. *CRC Press*. <http://doi.org/10.1201/b18975>
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business*, 5(4), 757-775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Myneni, K. K. & Amrutha, A. (2023). Impact of emotional intelligence on project manager's competency. *International Journal of Engineering Science Technologies*, 7(3), 23-41. <https://doi.org/10.29121/ijoest.v7.i3.2023.501>
- Phua, F. T. T. (2004). Modelling the determinants of multi-firm project success: a grounded exploration of differing participant perspectives. *Construction Management and Economics*, 22(5), 451–459. <https://doi.org/10.1080/0144619042000190243>
- Pinto, J, Davis, K., Ika, L., Judgev, K., Zwikael, O. (2021). Call for papers for special issue on project success. *International Journal for Project Management*, 39(1), 213-215. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.01.007>
- Pinto, J. K. (2014). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International journal of project management*, 32(3), 376-387. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.004>
- Pinto, J.K. & Mantel, S.J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 37(4), 269–276. <https://doi.org/10.1109/17.62322>
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions Engineering Management*, 34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques.

- Project Management Journal*, 19(3), 67–73.
<https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Pinto-2/publications>
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1987). The critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-8.
<http://dx.doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Procaccino, J. D. Verner, J. M. Shelfer, K. M. & Gefen, D. (2005). What do software practitioners really think about project success: an exploratory study. *The Journal of Systems and Software*, 78(1), 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2004.12.011>
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. 52(2), 81- 93. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- Rozenes, S., Vitner, G., & Spraggett, S. (2006). Project control: literature review. *Project management journal*, 37(4), 5-14.
<https://www.academia.edu/download/97129107/87569728060370040220230111-1-lpzyomx.pdf>
- Sarvari, H., Valipour, A., Yahya, N., Noor, N. M., Beer, M., & Banaitiene, N. (2019). Approaches to risk identification in public–private partnership projects: 128 Malaysian private partners’ overview. *Administrative Sciences*, 9(1), 1-10.
<https://doi.org/10.3390/admsci9010017>
- Schech-Storz MD (2013). Organizational change success in project management: a comparative analysis of two models of change. *ProQuest Dissertations Theses*. 2013; 20–25.
<https://www.proquest.com/openview/9efc35e635c75a545d58f0283facfb7/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project management research—The challenge and opportunity. *Project management journal*, 38(2), 93-99.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4534315>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Shenhar, A.J. (1993). From Low to high-tech project management. *R&D Management*, 23(3), 199–214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1993.tb00823.x>
- Shenhar, A.J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(1), 607–632. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
- Shenhar, A.J., Dvir, D. & Levy O. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13. <https://www.scribd.com/doc/315669359/Mapping-Dimensions-of-Projects-Success-PMJ-1997>
- Shokri-Ghasabeh, M. & Kavousi-Chabok, K. (2009). Generic Project Success and project management success criteria and factors: Literature Review and Survey. *WSEAS Transactions on business and economics* 6(8).
https://www.researchgate.net/publication/228353003_Generic_project_success_and_project_management_success_criteria_and_factors_Literature_review_and_survey
- Slevin, D.P. & Pinto, J.K. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers, *Project Management Journal*, 18(2), 57–71.
https://www.researchgate.net/publication/236175714_The_Project_Implementation_Profile_New_Tool_for_Project_Managers
- Tshering, D. (2023). Risk management as a dynamic and continuous process in the life cycle of a typical major civil engineering project. *Bhutan Journal of Research and*

- Development*, 2(1), 1-19. <https://doi.org/10.17102/bjrd.rub.se2.043>
- Vargas, Alejandro (2023). *Perspectivas del gasto TIC 2024 en México*. SelectNet. <https://selectnet.selectestrategia.net/reporte/perspectivas-del-gasto-tic-2024-en-mexico/>
- Ward, J. A. (1995). Project pitfalls. *Information System Management*, 12(1), 74-76. <https://doi.org/10.1080/07399019508962959>
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success?. *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- White, D. & Fortune, J. (2002). Current practice in project management-an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)
- Young, T. L. (2003). *The Handbook of Project Management: A Practical Guide to Effective Policies and Procedures*. Kogan Page Publishers. ISBN-13: 978-0-7494-4984-1
- Zwikael, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745-1757. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>