

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Ecuador y Latinoamérica



Ma. Elizabeth Arteaga García



**Project
Management
Institute®**
Buenos Aires, Argentina



**Project
Management
Institute®**
Guayas, Ecuador



UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO
Km. 2,5 Vía a Samborondón - Ecuador
Teléfono: (593-4) 5000950
ceninv@uees.edu.ec
www.uees.edu.ec

Autor:
Ma. Elizabeth Arteaga García, MBA, MPM, PMP®

Cita:
Arteaga, M.E. (2023)

Referencia Bibliográfica:
Arteaga, M.E. (2023). Factores Críticos de Éxito y Desempeño de la Gestión de Proyectos: Ecuador y Latinoamérica. Universidad Espíritu Santo - Ecuador.

Aliados estratégicos del estudio:
Capítulo PMI® Guayas (Ecuador) y Universidad CEMA (Argentina)

Portada y diagramación:
Universidad Espíritu Santo

Edición:
Primera, Febrero 2023

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita del autor o de la editorial.

Tabla de contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO	1
2.	INTRODUCCIÓN	4
3.	METODOLOGÍA	7
4.	RESULTADOS	10
4.1	Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por región	10
4.2	Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por resultado del proyecto	12
4.3	Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto según uso de buenas prácticas del PMI®	15
4.4	Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por enfoque de dirección del proyecto	17
4.5	Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por tamaño del proyecto (duración)	19
4.6	Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por tamaño del proyecto (presupuesto)	22
4.7	Gestión de proyectos y proyectos de alto desempeño por región	25
5.	REFLEXIONES	26
6.	REFERENCIAS	28

1. Resumen ejecutivo

La Gestión de Proyectos, conocida en un principio como la profesión accidental, ha evolucionado positivamente tanto en lo académico como en lo profesional. Así lo demuestran las múltiples y variadas investigaciones más las existentes buenas prácticas y metodologías, todas focalizadas principalmente en marcar la ruta a seguir para que los líderes de proyectos sean exitosos en su gestión, y que también los resultados de sus proyectos generen valor para sus beneficiarios.

Entre los temas de interés vigentes están los factores críticos de éxito y los criterios de desempeño de los proyectos. No obstante, en Latinoamérica y particularmente en Ecuador, no se cuenta con mediciones que permitan evaluar el desempeño de la gestión del proyecto ni del proyecto como tal, ni cuáles son aquellos factores que impulsan que la implementación del proyecto sea exitosa. Y es esta realidad la que motiva la elaboración de este estudio descriptivo de la percepción de directores, coordinadores, y demás miembros de equipo latinoamericanos respecto al manejo de los factores críticos de éxito y el correspondiente desempeño de proyectos culminados en los últimos dos años. Además, se incluye un análisis comparativo de resultados entre Ecuador y otros países de Latinoamérica, gracias a la colaboración de los capítulos del PMI® de Lima, Buenos Aires, México y Colombia. A continuación, se puntualizan los hallazgos más interesantes a nivel de Latinoamérica, así como las coincidencias y diferencias existentes entre Ecuador y los otros países de la región.

Latinoamérica

A partir de los 299 casos analizados se encontró que, de los 10 factores críticos de éxito de los proyectos, el mejor evaluado es la Misión (6,08/7), es decir, que en general se está manejando apropiadamente la comunicación inicial con el equipo de proyecto donde se clarifican el alcance y los objetivos del proyecto y cómo estos se alinean con la estrategia organizacional. Sin embargo, el factor Personal obtuvo el menor puntaje (5,21/7) debido a la existencia de oportunidades de mejora en la descripción y distribución de funciones del equipo de proyecto, y la facilitación de capacitaciones técnicas y/o administrativas para los miembros del equipo.

Los proyectos enfocados en productos/servicios de consultoría y tecnología fueron bien evaluados en todos los factores críticos de éxito, a diferencia de los proyectos asociados a la industria que evidencian la necesidad de acciones urgentes en Plan/Cronograma, Comunicación y Personal. Al comparar los proyectos según el uso de las buenas prácticas de la gestión de proyectos recopiladas en el PMBOK®, aquellos que sí las aplicaron obtuvieron calificaciones superiores en todos los factores críticos de éxito. Así también, al establecer semejanzas por enfoque de dirección del proyecto, los resultados en proyectos con enfoque predictivo fueron mejores en

Plan/Cronograma, Seguimiento y Retroalimentación, y Comunicación, mientras que los híbridos lo fueron en Misión, Consulta al Cliente, Personal, y Resolución de Problemas.

Cuando los proyectos son clasificados por tamaño según su duración, aquellos categorizados como grandes (más de un año de duración) consiguen las evaluaciones más altas en todos los factores críticos de éxito, excepto en Apoyo de la Alta Gerencia, Actividades Técnicas, y Resolución de Problemas; mientras que cuando se emplea el criterio presupuesto del proyecto, los categorizados como grandes (más de US\$500.000 de presupuesto) consiguen las evaluaciones más altas en todos los factores críticos de éxito, excepto en Resolución de Problemas.

Respecto al desempeño total del proyecto fue calificado con 82,3 puntos, mientras que la gestión del proyecto y el proyecto como tal obtuvieron 80,4 y 83,4 puntos respectivamente. Solamente el 32,4% de los proyectos pueden ser catalogados como de alto desempeño total, es decir obtuvieron al menos una calificación de 90 puntos.

Ecuador y otros países de Latinoamérica: Coincidencias

- De los factores críticos de éxito, tanto en Ecuador como en los otros países de la región, el factor mejor evaluado es la Misión (6,05/7 vs. 6,18/7) y el peor evaluado el Personal (5,20/7 vs. 5,24/7).
- Las mejores calificaciones en el factor Misión se registran en proyectos que generan productos/servicios tecnológicos.
- Los proyectos que generan productos/servicios para la administración pública tienen altas calificaciones en los factores Plan/Cronograma y Seguimiento y Retroalimentación.
- Tanto en Ecuador como en otros países de la región, la calificación otorgada al desempeño de la gestión del proyecto (80,22 vs. 80,85) es inferior a la del desempeño del proyecto (83,34 vs. 85,17).
- Las más bajas calificaciones de desempeño total y desempeño del proyecto se presentan en los proyectos de construcción.
- Los proyectos gestionados bajo las buenas prácticas del PMBOK® obtienen evaluaciones superiores en todos los factores críticos de éxito y en su desempeño total (la gestión del proyecto y resultado del proyecto).
- En los proyectos con enfoque predictivo, el factor Comunicación recibe mejores evaluaciones que en los proyectos con enfoque híbrido.

- El factor Consulta al Cliente obtiene mejores puntajes en los proyectos con enfoque híbrido, que en los con enfoque predictivo.
- Los proyectos de tamaño grande por presupuesto obtienen las calificaciones más altas en los factores: Apoyo de Alta Gerencia, Plan/Cronograma, Consulta al Cliente, Personal, Actividades Técnicas, Aceptación del cliente, y Seguimiento y Retroalimentación.

Ecuador y otros países de Latinoamérica: Diferencias

- La calificación del factor Consulta al Cliente de los otros países es superior a la de Ecuador (5.36/7 vs. 5.79/7).
- Los proyectos que generan productos/servicios industriales en Ecuador son los que registran las calificaciones de factores críticos de éxito más bajas, mientras que, en otros países de la región, son los enfocados a la construcción.
- En Ecuador, los proyectos de consultoría logran las mejores calificaciones de desempeño, mientras que, en otros países, los proyectos de administración pública destacan en desempeño total y de gestión del proyecto, y los industriales en desempeño del proyecto.
- Los proyectos con enfoque predictivo en Ecuador tienen calificaciones más altas en el factor de Seguimiento y Retroalimentación, mientras que en otros países de la región los factores mejor evaluados son Plan/Cronograma, y Personal.
- En Ecuador, los proyectos con enfoque híbrido registran mejores calificaciones en los factores Personal y Resolución de Problemas. En otros países de la región son los factores Misión y Aceptación del Cliente.
- Aquellos proyectos considerados pequeños según su duración recibieron mejores evaluaciones en sus factores críticos de éxito en Ecuador que en otros países de la región.
- Los proyectos de tamaño mediano y grande por duración obtuvieron mejores evaluaciones en sus factores críticos de éxito en otros países de la región que en Ecuador.
- Las evaluaciones de desempeño de los proyectos pequeños por duración fueron superiores en Ecuador, mientras que los proyectos medianos y grandes por duración recibieron mejores evaluaciones de desempeño en otros países de la región.
- En otros países de la región, indistintamente del tamaño del proyecto según su presupuesto, las evaluaciones de desempeño fueron superiores.

2. Introducción

Papke-Shields y otros (2010) señalan que la gestión de proyectos ha evolucionado rápidamente, y tanto académicos como practicantes han trabajado en identificar cuáles son los factores que llevan a un proyecto a ser un éxito o un fracaso. La literatura referente a qué define el éxito o fracaso de los proyectos data de fines de los años sesenta (Avots, 1969) y sigue vigente hasta la actualidad, lo cual se refleja en las publicaciones al respecto en bases de datos de alto nivel académico como Web of Science y Scopus (ver Tabla 1). En la revisión de literatura algunos autores se han enfocado en identificar cuáles son los factores críticos de éxito y su relación con los criterios de éxito del proyecto, distinguiendo los criterios entre el éxito de la gestión del proyecto (cumplimiento de costo, tiempo, calidad, y otras metas de la gestión del proyecto) y el éxito del proyecto (logro de los resultados de negocio planificados utilizando el resultado del proyecto, típicamente un nuevo producto o servicio) (Cooke-Davies, 2002).

Tabla 1

¿Cómo Lograr Proyectos Exitosos? Revisión de Literatura

Variables	Autores
Factores críticos de éxito (<i>Project success factors</i>): Aquellos elementos del proyecto que pueden ser influenciados para incrementar su probabilidad de éxito (Müller y Turner, 2010).	(Ayat y otros, 2021; Belassi y Tukel, 1996; Belout y Gauvreau, 2004; Berssaneti y Carvalho, 2015; Cooke-Davies, 2002; de Carvalho y otros, 2015; Fortune y White, 2006; Hughes y otros, 2020; Ika, 2009; Iriarte y Bayona, 2020; Lamprou y Vagiona, 2022; Pinto, 1990; Pinto y Covin, 1989; Pinto y Prescott, 1988, 1990; Sanchez y otros, 2017; Shenhar y otros, 1997; Sinesilassie y otros, 2019; Westerveld, 2003; Williams, 2016; Yasin y otros, 2009; Yeo, 2002)
Criterios de éxito del proyecto (<i>Project success criteria</i>): Las mediciones bajo las cuales el éxito del proyecto es juzgado (Müller y Turner, 2010).	(Albert y otros, 2017; Baccarini, 1999; Dvir y otros, 2006; Ika, 2009; Jitpaiboon y otros, 2019; Lamprou y Vagiona, 2022; Müller y Turner, 2007; R. Müller y J. R. Turner, 2010; Pinto y Prescott, 1990; Pinto y Slevin, 1988; Pollack y otros, 2018; Shenhar y Holzmann, 2017; Thomas y Fernández, 2008; Wateridge, 1998; Westerveld, 2003)

Fuente: Bases de datos de WOS y Scopus.

Por su parte, el Project Management Institute (PMI®) ha identificado hallazgos que derivan en problemas vinculados con el éxito y/o fracaso de los proyectos tales como que:

- Las organizaciones que se centran en contar con una combinación de habilidades de experiencia técnica, liderazgo, estrategia y de dirección de negocios -Triángulo del Talento del PMI® (PMI, 2017a), logran que 40% más de sus proyectos

sean exitosos (PMI, 2016, 2018).

- La definición de éxito de los proyectos ha evolucionado y ya no es suficiente su medición a partir del cumplimiento de las métricas tradicionales de alcance, tiempo y costo, sino que también importa la realización de beneficios a los involucrados (PMI, 2017c, 2018).

- Para el 2027 a nivel mundial se requerirán 87,7 millones de profesionales orientados a la dirección de proyectos, sin embargo, existe una brecha entre esta necesidad y la oferta de individuos que cuenten con el conjunto de habilidades de experiencia técnica, liderazgo, estrategia y de dirección de negocios para cubrir estas vacantes, lo que podría resultar en una pérdida potencial de US\$207.9 billones (PMI, 2017b).

- El 60% de las iniciativas estratégicas relacionadas con proyectos alcanzan sus objetivos, es decir que existe una brecha entre la formulación de la estrategia y su implementación (PMI, 2017c).

- El 9,9% de cada dólar es desperdiciado debido a un pobre desempeño en la gestión de proyectos. Entre las principales causas están: a) la brecha existente entre el diseño de la estrategia organizacional y sus resultados, b) que los altos ejecutivos no reconocen que la estrategia se puede lograr mediante proyectos, y c) que la dirección de proyectos no es del todo considerada como propulsor de la estrategia organizacional (PMI, 2018).

- Las organizaciones desperdiciaron casi el 12% del gasto de inversión en proyectos debido a un desempeño deficiente, lo cual no ha cambiado en los últimos cinco años (PMI, 2019a).

- Que al Triángulo del Talento del PMI® (PMI, 2017a) se le deben incorporar las habilidades digitales para la dirección de proyectos (PMI, 2019a).

- Que en aquellas organizaciones que subestiman la dirección de proyectos como competencia estratégica para impulsar el cambio, en promedio más del 67% de sus proyectos fracasan (PMI, 2020).

- Las organizaciones en Latinoamérica desperdician un promedio de US\$122 millones por cada billón de dólares invertidos en proyectos debido a un pobre desempeño en su gestión, además la tasa de proyectos fallidos es de 21% superando al porcentaje promedio global, 15% (PMI, 2019b).

- Si bien en Latinoamérica los indicadores de desempeño mejoraron notablemente en comparación con los índices globales, persiste que su tasa de

proyectos fallidos sea superior, 15% vs. 12% (PMI, 2021).

Aunque el PMI® se ha esforzado en incorporar a las diferentes regiones del mundo en sus estudios, Latinoamérica cuenta con una tasa de apenas el 11% de representatividad en la muestra global (PMI, 2021), y por lo tanto se tiene acceso a resultados referenciales de la región mas no por países.

La evidente importancia del estudio de los factores críticos de éxito y los criterios de desempeño de los proyectos, sumado al hecho de que, en Latinoamérica y particularmente en Ecuador, no se cuente con mediciones que permitan evaluar el desempeño de la gestión del proyecto ni del proyecto como tal, motiva la elaboración de este estudio descriptivo de la percepción de directores, coordinadores, y demás miembros de equipos latinoamericanos respecto al manejo de los factores críticos de éxito y el correspondiente desempeño de proyectos culminados en los últimos dos años. Además, se incluye un análisis comparativo de resultados entre Ecuador y otros países de Latinoamérica, gracias a la colaboración de los capítulos del PMI® de Lima, Buenos Aires, México y Colombia.

3. Metodología

Para la realización de este estudio se utilizó el instrumento denominado Project Implementation Profile (PIP), creado con el objeto de evaluar la implementación de un proyecto. La versión original del PIP fue elaborada por Slevin y Pinto (1986) y evaluaba 10 factores críticos de éxito, dos años más tarde Pinto y Slevin (1988) le agregan al PIP un constructo de desempeño del proyecto, siendo esta la versión del PIP utilizada para la elaboración de esta investigación cuantitativa, no experimental y descriptiva (ver Tabla 2).

Tabla 2

Project Implementation Profile (PIP)

Factores Críticos de Éxito	Escala Likert 7 puntos (Muy en desacuerdo - Muy de acuerdo)
Misión del proyecto: Claridad inicial para el equipo de proyecto de los objetivos del proyecto, alineación de estos con los objetivos estratégicos y gestión general.	4 ítems
Apoyo de la alta gerencia: Disposición de la alta gerencia para proporcionar los recursos y autoridad/poder necesarios para el éxito del proyecto.	5 ítems
Cronograma/plan del proyecto: Especificación detallada de las acciones individuales requeridas para la implementación del proyecto y manejo de recursos, tiempos, presupuesto y riesgos.	5 ítems
Consulta al cliente: Comunicación, consulta y escucha activa de todas las partes involucradas sobre el progreso, valor, limitaciones y ajustes al proyecto.	5 ítems
Personal: Reclutamiento, selección, y capacitación del personal necesario para el equipo del proyecto.	5 ítems
Actividades técnicas: Disponibilidad de tecnología y experiencia requeridas para llevar a cabo actividades técnicas específicas.	5 ítems
Aceptación del cliente: Vender el proyecto a los usuarios finales previstos, y validar su utilidad con los clientes.	5 ítems
Seguimiento y retroalimentación: Entrega oportuna de información de control integral (cumplimiento de presupuesto, cronograma, uso de personal y equipos, etc) en cada etapa del proceso de implementación.	6 ítems
Comunicación: Se suministra a todos los actores clave una red de contactos adecuados y los datos necesarios para la implementación del proyecto.	5 ítems
Resolución de problemas: Habilidad para manejar crisis inesperadas y variaciones del plan.	5 ítems
Desempeño del proyecto	Escala Likert 7 puntos (Muy en desacuerdo - Muy de acuerdo)
Para la evaluación se incluyen dos sub escalas: Proyecto (conclusión del proyecto a tiempo, ajustado al presupuesto, y cumpliendo el desempeño esperado) y Cliente (uso de los resultados del proyecto por los clientes previstos, satisfacción con el proceso de implementación del proyecto, y efectividad al generar un impacto positivo en quienes utilizaron sus resultados).	11 ítems

El cuestionario aplicado constó de cuatro secciones: Características del entrevistado (edad, sexo, nivel de educación, años de experiencia en gestión de proyectos, obtención de certificaciones internacionales en gestión de proyectos, rol en el proyecto), características del proyecto seleccionado que haya culminado en los últimos dos años (duración, presupuesto, tamaño del equipo, uso de buenas prácticas, enfoque y principal resultado), evaluación de factores críticos de éxito y desempeño del proyecto descritos en la Tabla 2.

Para el diseño del cuestionario en línea se empleó la herramienta Question Pro Survey, y fue remitido a los capítulos PMI® Buenos Aires, PMI® Guayas, PMI® Lima, PMI® México, PMI® Jalisco, PMI® Nuevo León, PMI® Caribe y PMI® Bogotá para que lo distribuyan a sus miembros, y además fue compartido en la red social LinkedIn. Entre julio y octubre del 2022 se registraron 1186 visualizaciones del instrumento, de las cuales se concretaron 490 respuestas, 303 estuvieron completas (tasa de finalización del 62%), y luego del proceso de depuración se contó con una muestra total de 299 casos, cuya caracterización se presenta en las Tablas 3 y 4. El 71% de los participantes residen en Ecuador (71%), mientras que el 29% restante corresponde a residentes de los otros países de la región, teniendo mayor participación Perú (47%) y Argentina (42%). En el perfil del encuestado hay una mayor participación de hombres (71%), con estudios de cuarto nivel (60%), directores/coordinadores, y profesionales (66%) con 10 años o más de experiencia (43%). Mientras que una alta proporción de los proyectos seleccionados beneficiaron a organizaciones del sector Servicios (43%), privadas (75%), y grandes (60%). Se aplicó estadística descriptiva para el análisis de los datos con el apoyo del software SPSS 28.0.

Tabla 3

Características de los gestores/miembros de equipo del proyecto

Variable	Frecuencia (%)
País de residencia	
Ecuador	71
Otros países	29
Sexo	
Hombre	71
Mujer	29
Generación	
Z (Menor a 30 años)	16,7
Millenials (30 años - menor a 40 años)	36,5
X (40 años - menor a 50 años)	29,8
Baby boomers (50 años ó más)	17,1
Nivel de educación	
Universidad incompleta	1,3
Universidad completa	38,5
Maestría/Doctorado	60.2
Años de experiencia	
Menos de 3 años	26,1
3 hasta menos de 10 años	31,1
10 años ó más	42,8

Variable	Frecuencia (%)
Rol principal en el proyecto	
Director de portafolio/programa/proyecto	35,8
Coordinador de proyecto	30,7
Miembros del equipo	43,5
Certificado en gestión de proyectos	32,4

Tabla 4

Características de los proyectos evaluados y sus organizaciones beneficiarias

Variable	Frecuencia (%)
Sector económico de la organización	
Agricultura/minería	6,0
Industria	9,7
Construcción	23,4
Comercio	4,7
Servicios básicos	4,7
Administración pública	9,0
Servicios	42,5
Tipo de organización	
Pública	24,7
Privada	74,9
Desconoce	0,3
Tamaño de organización	
Persona natural	1,3
MIPYMES	36,5
Grande	60,2
Desconoce	2,0
La organización tiene PMO	32,4
Duración del proyecto	
Menos de 6 meses	18,0
6 meses - menos de 1 año	25,1
1 año - menos de 2 años	30,8
2 años ó mas	26,1
Presupuesto del proyecto	
Menos de US\$20.000	16,4
US\$ 20.000 - menos de US\$100.000	23,7
US\$ 100.000 - menos de US\$1'000.000	28,4
US\$1'000.000 ó más	31,4
Tamaño del equipo de proyecto	
Menos de 10 personas	35,1
10 - menos de 20 personas	35,1
20 personas o más	29,8
Se usaron las buenas prácticas del PMBOK®	58,5
Tipo de enfoque de dirección del proyecto	
Predictivo	39,1
Ágil	10,7
Híbrido	38,8
Desconozco	11,4

4. Resultados

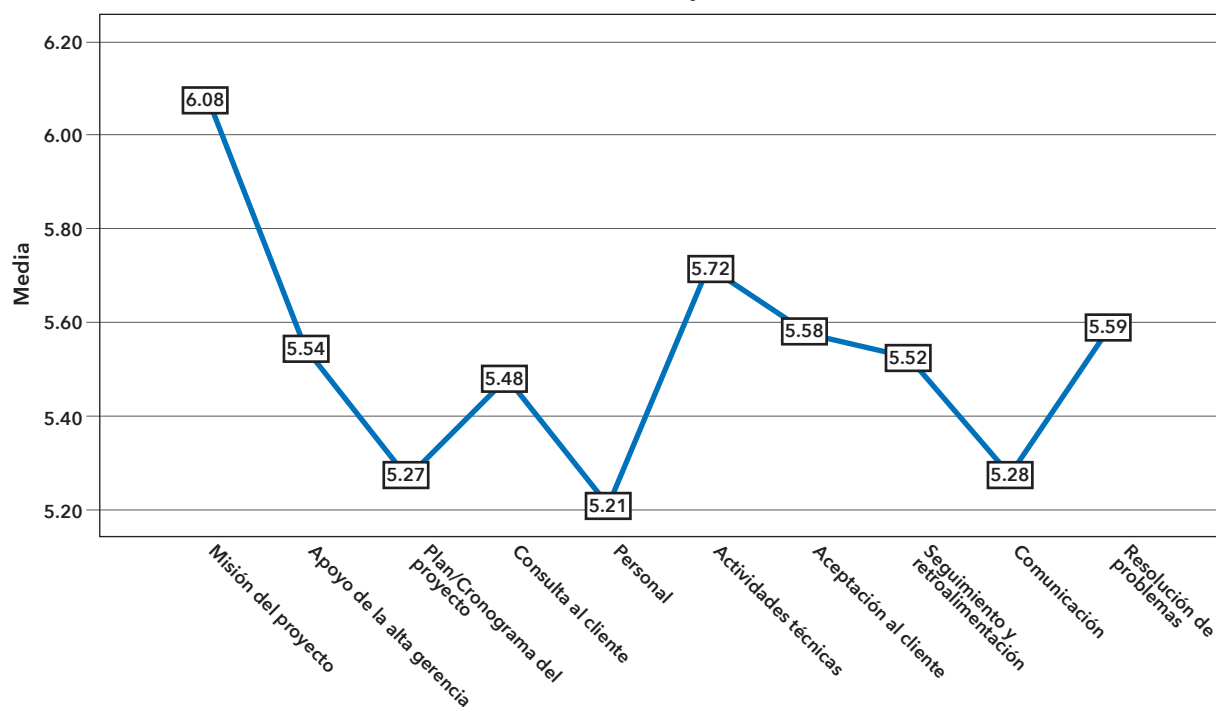
En esta sección se presentan análisis comparativos de los factores críticos de éxito y del desempeño de los proyectos por región, tipo de producto ó servicio, uso de buenas prácticas del PMBOK®, tipo de enfoque, duración y presupuesto.

4.1 Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por región

En la Figura 1 se presenta la calificación promedio otorgada por los entrevistados a los factores críticos de éxito de sus proyectos, siendo Misión el factor mejor calificado y Personal el peor calificado. Al hacer un análisis comparativo entre los resultados de Ecuador y de los otros países de Latinoamérica (ver Figura 2), se encuentran resultados similares: el factor mejor evaluado la Misión (6,05/7 vs. 6,18/7) y el peor evaluado el Personal (5,20/7 vs. 5,24/7). Los demás factores muestran evaluaciones muy similares entre regiones, a excepción de Consulta al Cliente, donde la calificación de los otros países es superior a la de Ecuador (5,36/7 vs. 5,79/7).

Figura 1

Latinoamérica: Factores Críticos de Éxito de los Proyectos

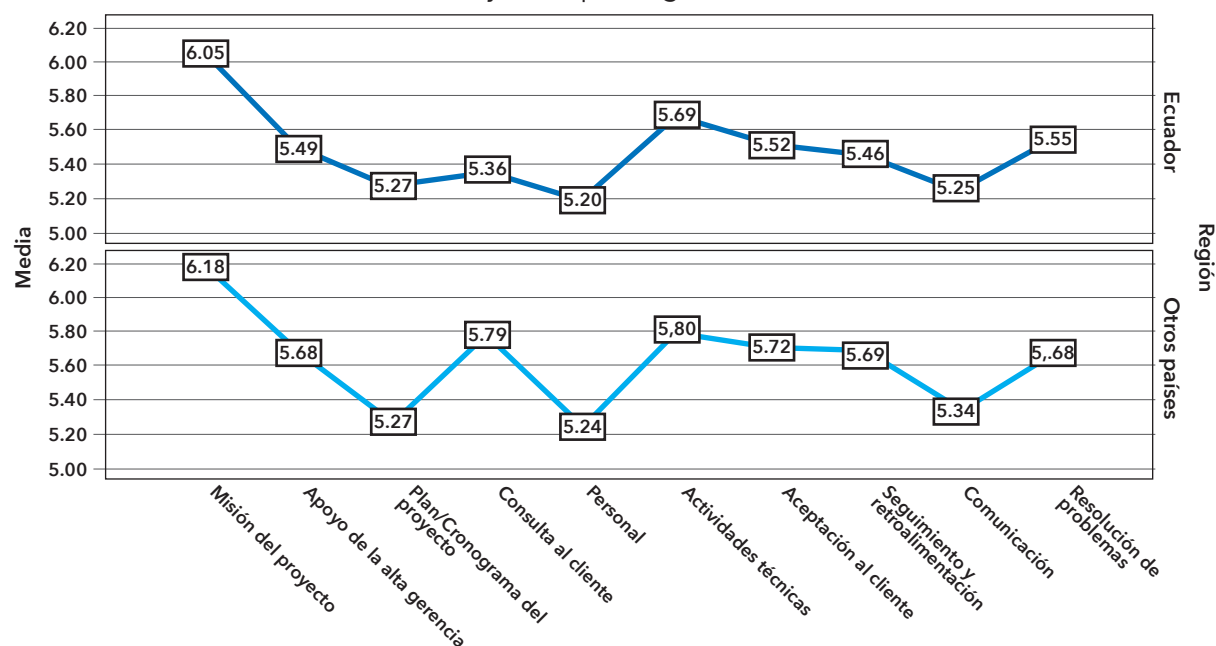


Tal como se explicó en la sección de Metodología, Pinto y Slevin (1988) para la evaluación del desempeño total del proyecto consideraron dos sub escalas: una enfocada a criterios visibles al término del proyecto (cumplimiento de tiempo, presupuesto y desempeño), es decir la gestión del proyecto, y la otra al cliente (su opinión sobre el uso, satisfacción y efectividad de los entregables/resultados del proyecto en la organización). En consecuencia, el desempeño total del proyecto se compone del desempeño de la gestión del proyecto y del desempeño del proyecto, respectivamente. A nivel de Latinoamérica el desempeño total del

proyecto fue calificado con 82,3 puntos, mientras que la gestión del proyecto y el proyecto como tal obtuvieron 80,4 y 83,4 puntos respectivamente.

Figura 2

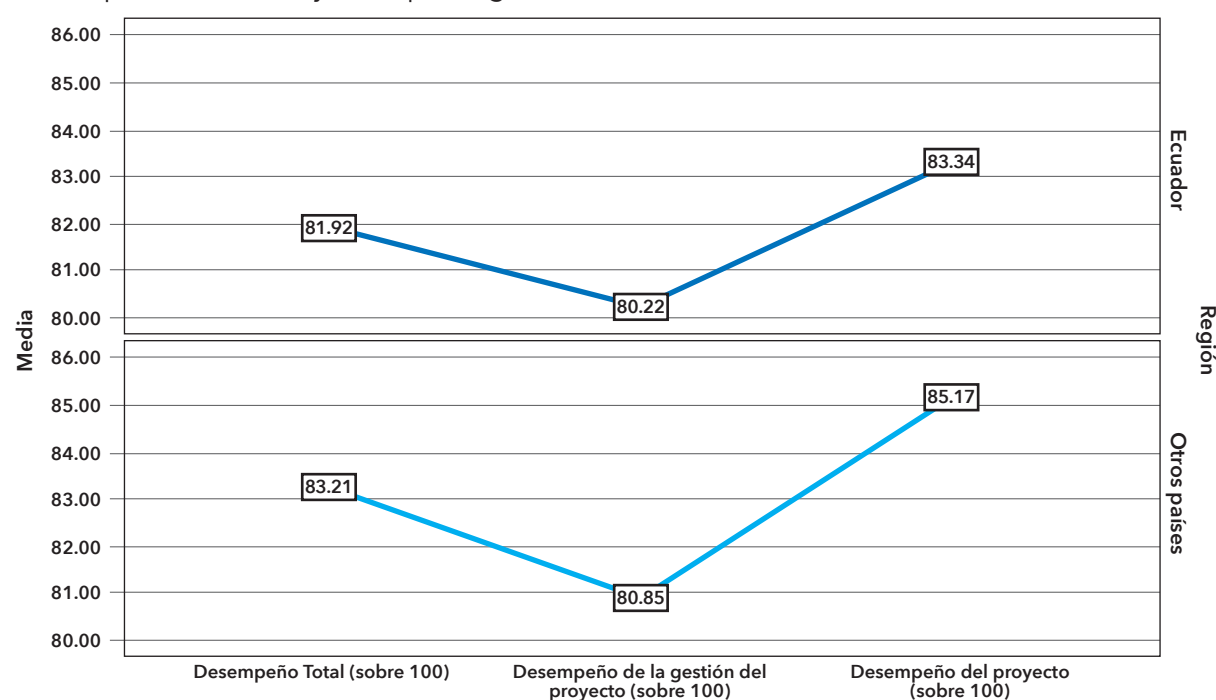
Factores Críticos de Éxito de los Proyectos por región



En la Figura 3 se puede observar que, tanto en Ecuador como en los otros países de Latinoamérica, la calificación otorgada al desempeño de la gestión del proyecto (80,22 vs. 80,85) es inferior a la del desempeño del proyecto (83,34 vs. 85,17), siendo los puntajes promedio más bajos en Ecuador.

Figura 3

Desempeño de los Proyectos por región



4.2 Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por resultado del proyecto

Las categorías de resultados de proyectos más mencionados fueron los productos ó servicios: Tecnológicos (26,1%), de construcción (21,1%), industriales (12,7%), de consultoría (11%), y de administración pública (7,7%). En la Tabla 5 se observan las calificaciones promedio de los factores críticos de éxito de acuerdo con el tipo de producto/servicio resultante del proyecto. En la tipología de Consultoría destacan algunos de los puntajes más elevados en lo que respecta a Apoyo de la Alta Gerencia, Aceptación del Cliente, Consulta al Cliente y Personal, mientras que los Tecnológicos sobresalen en los factores de Misión, Actividades Técnicas, Resolución de Problemas y Comunicación. Por lo contrario, en la categoría Industriales se registran algunos de los peores puntajes en factores como: Plan/Cronograma, Personal y Comunicación, entre otros.

Tabla 5

Latinoamérica: Factores críticos de éxito de los proyectos por tipología de producto o servicio

	Industriales	Construcción	Tecnológicos	Administración pública	Consultoría
	Media	Media	Media	Media	Media
Misión del proyecto	6,12	6,01	6,30	6,24	6,27
Apoyo de la alta gerencia	5,53	5,68	5,65	5,37	5,87
Plan/Cronograma del proyecto	5,02	5,40	5,34	5,67	5,32
Consulta al cliente	5,38	5,49	5,72	5,37	5,75
Personal	5,15	5,23	5,26	5,33	5,45
Actividades técnicas	5,94	5,58	5,96	5,75	5,85
Aceptación del cliente	5,56	5,69	5,78	5,58	5,82
Seguimiento y retroalimentación	5,38	5,69	5,63	5,85	5,71
Comunicación	5,14	5,33	5,53	5,50	5,28
Resolución de problemas	5,54	5,60	5,79	5,68	5,74

En Ecuador, los resultados de proyectos industriales son los peor evaluados. De los siete factores con problemas, los más preocupantes son: Comunicación, Plan/cronograma, y Personal (ver Tabla 6). En cambio, los proyectos tecnológicos presentan las mejores calificaciones en los factores de Misión, Consulta al Cliente, Actividades Técnicas y Resolución de Problemas. Es notable que los resultados de proyectos de administración pública sean los mejor evaluados en Plan/Cronograma y Seguimiento y Retroalimentación.

En otros países de Latinoamérica (ver Tabla 7), se constata un comportamiento diferente de evaluación, siendo los resultados de proyectos de construcción los que poseen las calificaciones más bajas en ocho de los 10 factores consultados. Así

también, los resultados de proyectos industriales muestran los puntajes más favorables en los factores de Aceptación del Cliente, Actividades Técnicas y Apoyo de la Alta Gerencia. Cabe señalar que los resultados de proyectos de administración pública son bien evaluados en los factores de Seguimiento y Retroalimentación, Comunicación, Personal, y Plan/Cronograma.

Tabla 6

Ecuador: Factores críticos de éxito de los proyectos por tipología de producto o servicio

	Industriales	Construcción	Tecnológicos	Administración pública	Consultoría
	Media	Media	Media	Media	Media
Misión del proyecto	6,02	5,95	6,20	6,19	6,33
Apoyo de la alta gerencia	5,42	5,66	5,61	5,29	5,89
Plan/Cronograma del proyecto	4,98	5,50	5,27	5,70	5,45
Consulta al cliente	5,18	5,49	5,54	5,28	5,53
Personal	5,07	5,31	5,20	5,26	5,58
Actividades técnicas	5,89	5,62	5,92	5,78	5,83
Aceptación del cliente	5,35	5,80	5,70	5,57	5,68
Seguimiento y retroalimentación	5,18	5,77	5,54	5,80	5,66
Comunicación	4,96	5,53	5,44	5,41	5,38
Resolución de problemas	5,45	5,68	5,78	5,64	5,54

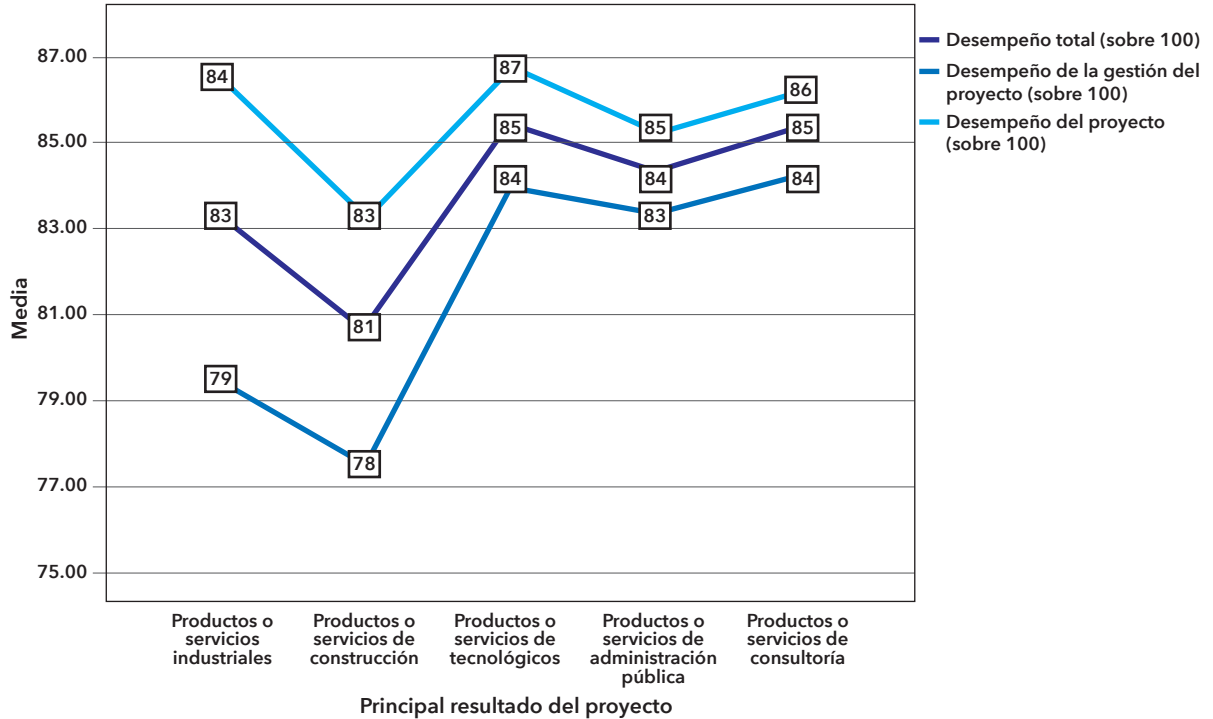
Tabla 7

Otros países: Factores críticos de éxito de los proyectos por tipología de producto o servicio

	Industriales	Construcción	Tecnológicos	Administración pública	Consultoría
	Media	Media	Media	Media	Media
Misión del proyecto	6,43	6,14	6,47	6,40	6,19
Apoyo de la alta gerencia	5,84	5,71	5,70	5,68	5,83
Plan/Cronograma del proyecto	5,12	5,22	5,47	5,56	5,12
Consulta al cliente	5,94	5,49	6,01	5,72	6,09
Personal	5,36	5,07	5,37	5,60	5,26
Actividades técnicas	6,08	5,51	6,03	5,64	5,89
Aceptación del cliente	6,16	5,47	5,92	5,64	6,05
Seguimiento y retroalimentación	5,93	5,52	5,78	6,03	5,78
Comunicación	5,62	4,93	5,69	5,80	5,14
Resolución de problemas	5,78	5,46	5,79	5,80	6,05

En la Figura 4, independientemente del tipo de producto ó servicio, la evaluación de desempeño total se encuentra entre la evaluación del proyecto y la de la gestión del proyecto. Los productos ó servicios de construcción son los que registran las evaluaciones más bajas, mientras que los tecnológicos son los mejor calificados, en los tres aspectos.

Figura 4
 Latinoamérica: Desempeño de los Proyectos por tipología de producto o servicio



En la Tabla 8 se aprecia que en Ecuador los resultados de proyectos de Construcción y Consultoría reciben mejores evaluaciones de desempeño que en otros países de Latinoamérica, mientras que, en estos últimos los resultados de proyectos Industriales, Tecnológicos y de Administración Pública muestran un desempeño superior.

Tabla 8
 Desempeño de los Proyectos por tipología de producto ó servicio según región

	Industriales		Construcción		Tecnológicos		Administración pública		Consultoría	
	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países
Desempeño Total (sobre 100)	81,77	87,66	81,42	79,16	85,05	86,12	83,33	88,05	86,23	84,12
Desempeño de la gestión del proyecto (sobre 100)	77,96	83,71	78,16	76,33	83,91	83,84	82,70	85,71	85,57	82,64
Desempeño del proyecto (sobre 100)	84,95	90,95	84,13	81,52	86,01	88,01	83,86	90,00	86,79	85,35

4.3 Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto según uso de buenas prácticas del PMI®

En la Figura 5 se observa que las calificaciones de los factores críticos de éxito de los proyectos en los cuales se aplicaron las buenas prácticas del PMBOK® del PMI® son superiores a las de aquellos proyectos en que no se usó la buena práctica en su gestión. Este resultado se corrobora por región, tal como se presenta en la Tabla 9.

Figura 5

Latinoamérica: Factores críticos de éxito de los proyectos según uso de buenas prácticas del PMBOK®

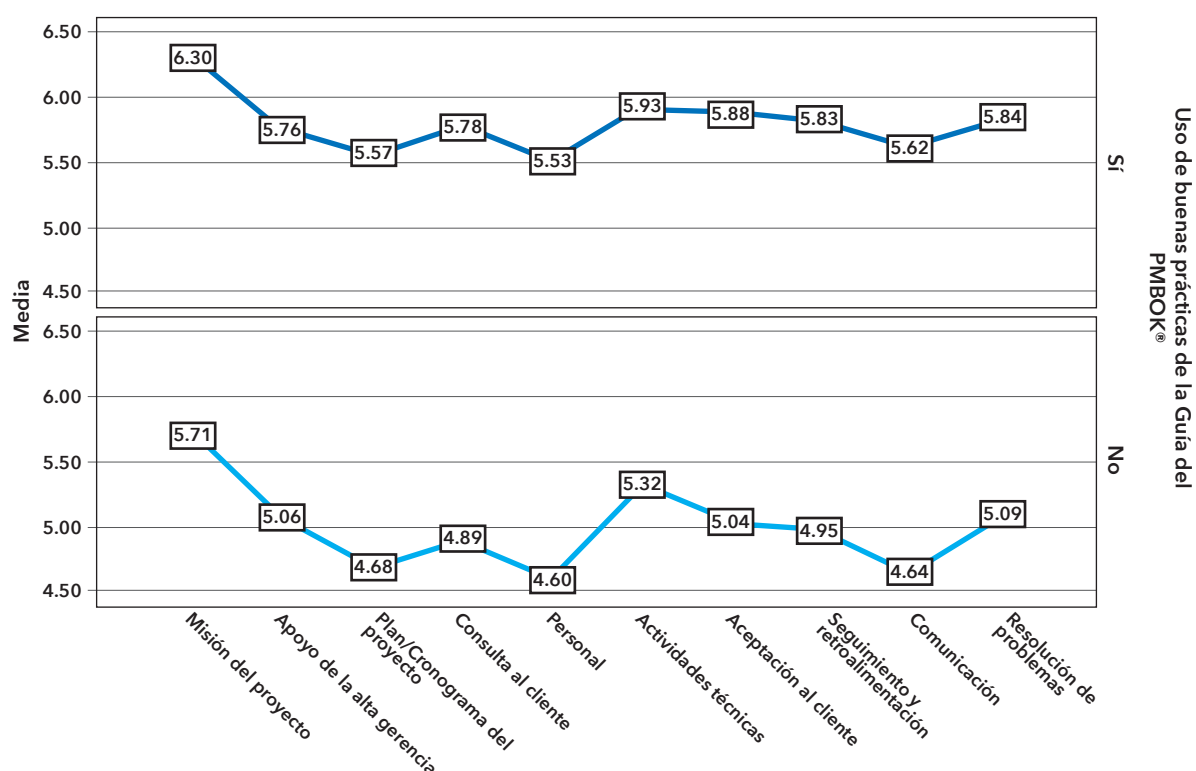


Tabla 9

Factores críticos de éxito de los proyectos según uso de buenas prácticas del PMBOK® por región

	Sí aplica buenas prácticas		No aplica buenas prácticas	
	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países
Misión del proyecto	6,28	6,34	5,71	5,67
Apoyo de la alta gerencia	5,72	5,84	5,07	5,02
Plan/Cronograma del proyecto	5,59	5,56	4,80	4,10
Consulta al cliente	5,69	5,93	4,81	5,33
Personal	5,53	5,52	4,68	4,19
Actividades técnicas	5,92	5,96	5,33	5,28
Aceptación del cliente	5,87	5,89	5,02	5,15
Seguimiento y retroalimentación	5,78	5,91	4,96	4,95
Comunicación	5,65	5,57	4,66	4,51
Resolución de problemas	5,85	5,83	5,08	5,10

En la Figura 6 se presentan las calificaciones de desempeño total, gestión del proyecto y del proyecto, evidenciándose que estas son superiores para aquellos proyectos gestionados con el apoyo de las buenas prácticas del PMI®. En la Tabla 10 se confirma el mismo patrón de comportamiento, tanto en Ecuador como en los otros países de Latinoamérica.

Figura 6
Latinoamérica: Desempeño de los Proyectos según uso de buenas prácticas del PMBOK®

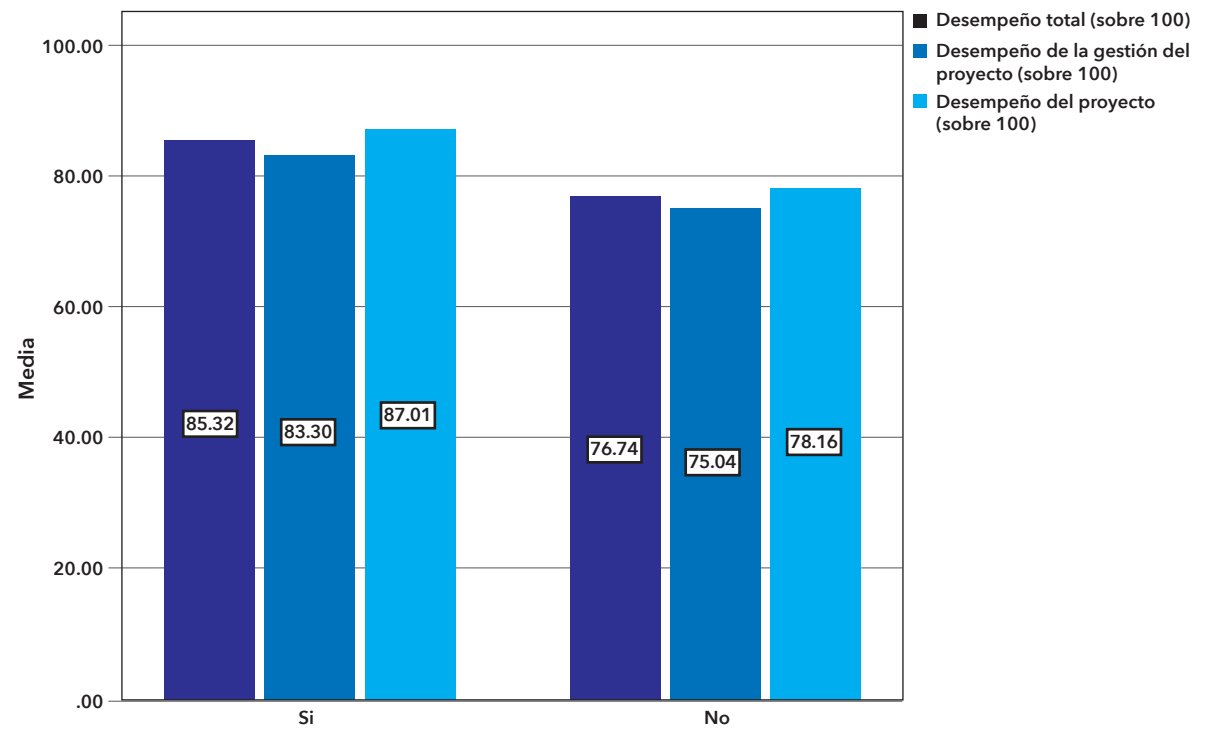


Tabla 10
Desempeño de los Proyectos según uso de las buenas prácticas del PMBOK® y región

	Sí aplica buenas prácticas		No aplica buenas prácticas	
	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países
Desempeño Total (sobre 100)	85,58	84,90	76,61	77,44
Desempeño de la gestión del proyecto (sobre 100)	83,78	82,52	75,09	74,82
Desempeño del proyecto (sobre 100)	87,08	86,89	77,87	79,61

4.4 Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por enfoque de dirección del proyecto

Al categorizar los proyectos por tipo de enfoque de dirección, la mayoría fue catalogado como predictivo ó híbrido (78%), de allí que el análisis de la evaluación otorgada a los factores críticos de éxito y al desempeño solamente haga referencia a las dos categorías señaladas. Al comparar las calificaciones otorgadas a los factores críticos de éxito de los proyectos (ver Tabla 11), aquellos realizados bajo un enfoque híbrido alcanzan mejores puntajes en los factores de Misión, Consulta al Cliente, Personal, y Resolución de Problemas. Mientras que, en el caso de los proyectos bajo un enfoque predictivo, los factores Plan/Cronograma, Seguimiento y Retroalimentación, y Comunicación son los factores más destacados.

Tabla 11

Latinoamérica: Factores críticos de éxito de los proyectos según tipo de enfoque de dirección del proyecto

	Predictivo	Híbrido
	Media	Media
Misión del proyecto	6,07	6,14
Apoyo de la alta gerencia	5,58	5,56
Plan/Cronograma del proyecto	5,40	5,34
Consulta al cliente	5,50	5,58
Personal	5,24	5,31
Actividades técnicas	5,75	5,74
Aceptación del cliente	5,65	5,68
Seguimiento y retroalimentación	5,66	5,60
Comunicación	5,43	5,33
Resolución de problemas	5,61	5,69

En la Tabla 12, al desagregar el análisis anterior por región, en otros países de Latinoamérica los factores mejor calificados bajo el enfoque híbrido son Misión, Consulta al Cliente, y Aceptación del Cliente, mientras que bajo el enfoque predictivo son Comunicación, Plan/Cronograma, y Personal. Para Ecuador, bajo el enfoque híbrido los factores mejor calificados son Resolución de Problemas, Consulta al Cliente y Personal, y bajo el enfoque predictivo, Seguimiento y Retroalimentación y Comunicación.

En la Figura 7 se aprecia que la calificación de desempeño total y del proyecto es superior para proyectos gestionados bajo el enfoque predictivo, mientras que la calificación de la gestión del proyecto es superior para los gestionados bajo el enfoque híbrido, sin embargo, las diferencias apreciadas son muy pequeñas.

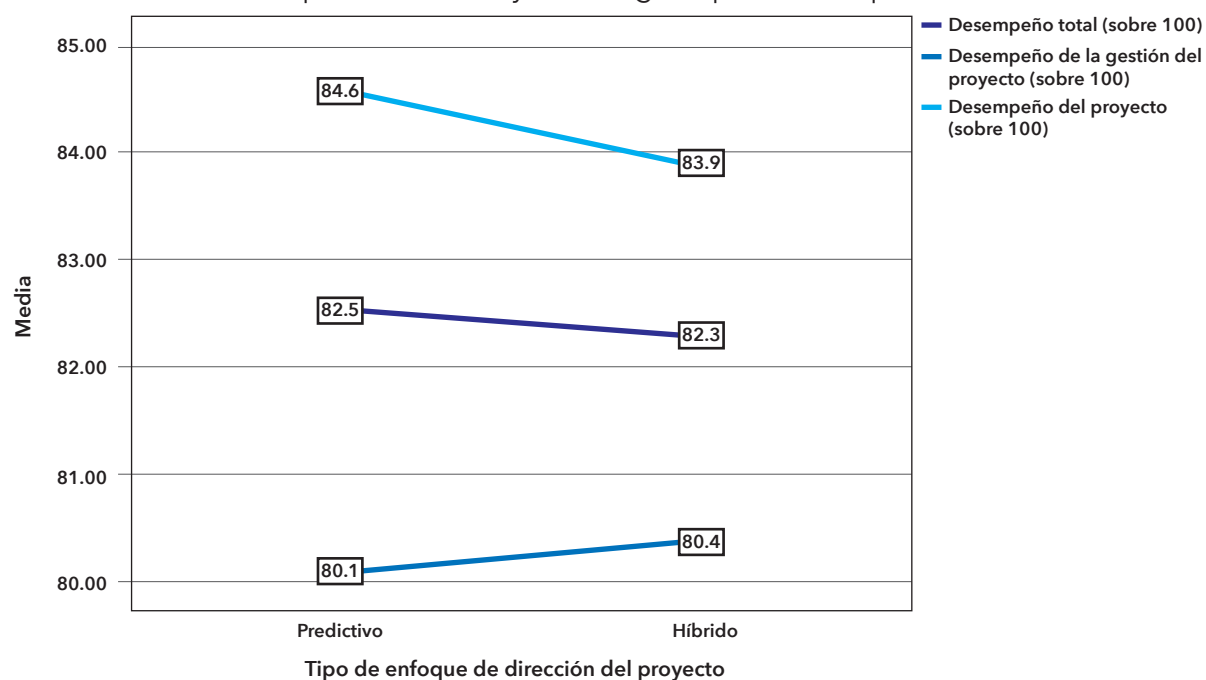
Tabla 12

Factores críticos de éxito de los proyectos según tipo de enfoque de dirección del proyecto por región

	Predictivo		Híbrido	
	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países
Misión del proyecto	6,01	6,16	6,07	6,28
Apoyo de la alta gerencia	5,48	5,73	5,50	5,70
Plan/Cronograma del proyecto	5,39	5,41	5,38	5,25
Consulta al cliente	5,33	5,79	5,45	5,86
Personal	5,18	5,34	5,33	5,26
Actividades técnicas	5,71	5,83	5,69	5,84
Aceptación del cliente	5,61	5,72	5,63	5,80
Seguimiento y retroalimentación	5,59	5,78	5,53	5,74
Comunicación	5,42	5,45	5,32	5,36
Resolución de problemas	5,54	5,72	5,66	5,76

Figura 7

Latinoamérica: Desempeño de los Proyectos según tipo de enfoque de dirección



4.5 Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por tamaño del proyecto (duración)

Para clasificar los proyectos participantes por tamaño empleando el criterio de su duración se utilizó la propuesta de Burgan y Burgan (2014), la cual propone que los proyectos pequeños sean aquellos que duran menos de seis meses, los medianos menos de un año, y los grandes más de un año.

Respecto a la calificación de los factores críticos de éxito de los proyectos, en la Tabla 13 se observa que los de tamaño grande registran los mejores puntajes, con excepción de Apoyo de Alta Gerencia, Actividades Técnicas y Resolución de Problemas. Mientras que los proyectos pequeños obtuvieron los puntajes más bajos en Plan/Cronograma, Seguimiento y Retroalimentación, y Comunicación.

Tabla 13

Latinoamérica: Factores críticos de éxito de los proyectos según tamaño del proyecto (duración)

	Tamaño del proyecto (duración)		
	Pequeño Media	Mediano Media	Grande Media
Misión del proyecto	6,04	6,03	6,12
Apoyo de la alta gerencia	5,65	5,48	5,54
Plan/Cronograma del proyecto	5,08	5,26	5,34
Consulta al cliente	5,35	5,40	5,56
Personal	5,15	5,19	5,24
Actividades técnicas	5,76	5,78	5,68
Aceptación del cliente	5,50	5,43	5,67
Seguimiento y retroalimentación	5,28	5,56	5,59
Comunicación	5,07	5,21	5,38
Resolución de problemas	5,50	5,70	5,57

Al descomponer el análisis previo por región (ver Tabla 14) se intensifican los resultados observados en la Tabla 13, particularmente en los otros países de Latinoamérica, donde a sus proyectos pequeños les otorgaron bajas calificaciones en nueve de sus factores críticos de éxito, mientras que a sus proyectos grandes les dieron las mejores calificaciones, con excepción de Misión, cuyo puntaje más alto fue registrado en proyectos pequeños de Ecuador.

Aunque los proyectos grandes mostraron los puntajes más altos en los factores críticos de éxito, la evaluación de su desempeño (total, de gestión y del proyecto) es inferior a la de los proyectos pequeños por una corta diferencia. El desempeño de la gestión del proyecto registra los puntajes más bajos, indistintamente del tamaño del proyecto (ver Figura 8).

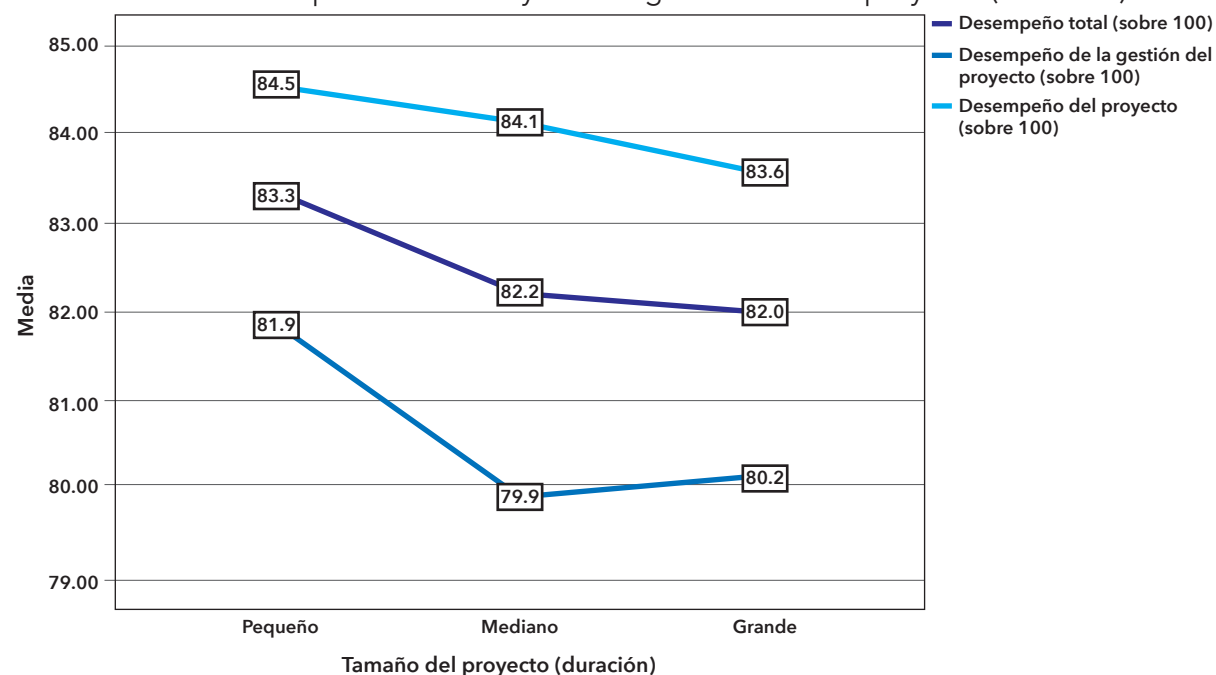
Tabla 14

Factores críticos de éxito de los proyectos según tamaño del proyecto (duración) por región

	Pequeño		Mediano		Grande	
	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países
Misión del proyecto	6,10	5,64	6,06	5,96	6,02	6,31
Apoyo de la alta gerencia	5,72	5,17	5,41	5,64	5,42	5,76
Plan/Cronograma del proyecto	5,16	4,57	5,26	5,26	5,32	5,36
Consulta al cliente	5,36	5,29	5,22	5,85	5,42	5,83
Personal	5,19	4,89	5,19	5,20	5,21	5,30
Actividades técnicas	5,85	5,17	5,74	5,87	5,59	5,84
Aceptación del cliente	5,54	5,20	5,36	5,63	5,60	5,81
Seguimiento y retroalimentación	5,36	4,76	5,47	5,77	5,49	5,77
Comunicación	5,15	4,51	5,19	5,27	5,32	5,47
Resolución de problemas	5,57	5,03	5,61	5,91	5,52	5,67

Figura 8

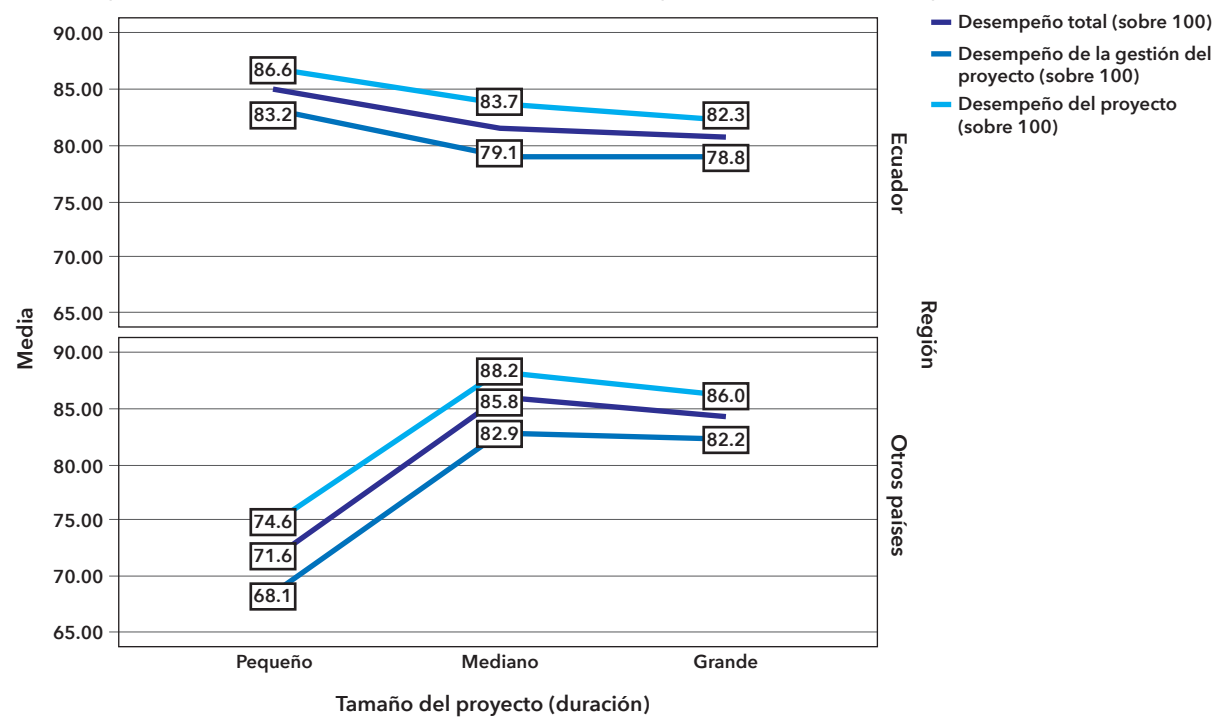
Latinoamérica: Desempeño de los Proyectos según tamaño del proyecto (duración)



Al desglosar por región (ver Figura 9) los resultados del desempeño de los proyectos por tamaño (duración) llama la atención que en otros países de Latinoamérica los proyectos pequeños obtienen las evaluaciones más bajas, mientras que en Ecuador son las más altas. Respecto a los proyectos medianos y grandes, en los otros países de Latinoamérica los resultados de desempeño son más altos que en Ecuador.

Figura 9

Desempeño de los Proyectos según tamaño del proyecto (duración) por región



4.6 Factores críticos de éxito y desempeño del proyecto por tamaño del proyecto (presupuesto)

Para la clasificar los proyectos participantes por tamaño empleando el criterio de su presupuesto se utilizó la propuesta de Burgan y Burgan (2014), en la cual, los proyectos pequeños son aquellos que costaron menos de US\$100.000, los medianos entre US\$100.000 y US\$500.000, y los grandes más de US\$500.000.

En la Tabla 15 se presentan las calificaciones de los factores críticos de éxito de los proyectos, y existe una repetición del patrón anterior (ver Tabla 13), los proyectos de tamaño grande registran los mejores puntajes, excepto en Resolución de Problemas. Y los proyectos de tamaño pequeño fueron los peor evaluados, menos en Consulta al Cliente y Personal.

Tabla 15

Latinoamérica: Factores críticos de éxito de los proyectos según tamaño del proyecto (presupuesto)

	Tamaño del proyecto (duración)		
	Pequeño Media	Mediano Media	Grande Media
Misión del proyecto	5,93	6,14	6,21
Apoyo de la alta gerencia	5,36	5,60	5,71
Plan/Cronograma del proyecto	5,00	5,34	5,50
Consulta al cliente	5,36	5,35	5,68
Personal	5,13	5,06	5,37
Actividades técnicas	5,63	5,67	5,83
Aceptación del cliente	5,37	5,37	5,89
Seguimiento y retroalimentación	5,27	5,42	5,83
Comunicación	5,05	5,34	5,48
Resolución de problemas	5,41	5,74	5,69

En la Tabla 16 persiste el hecho de que los proyectos de tamaño grande obtengan las mejores calificaciones, destacando en Ecuador los factores Plan/Cronograma, Aceptación del Cliente, y Seguimiento y Retroalimentación. También se reiteran las bajas calificaciones para los proyectos de tamaño pequeño, tanto en Ecuador como en los otros países en diferentes factores. Los proyectos de tamaño mediano muestran puntajes altos en Misión y Resolución de Problemas.

En la Figura 10 se aprecia que los proyectos de mayor presupuesto lograron las calificaciones más altas de desempeño en los tres aspectos evaluados, mientras que los de menor presupuesto obtuvieron las calificaciones más bajas.

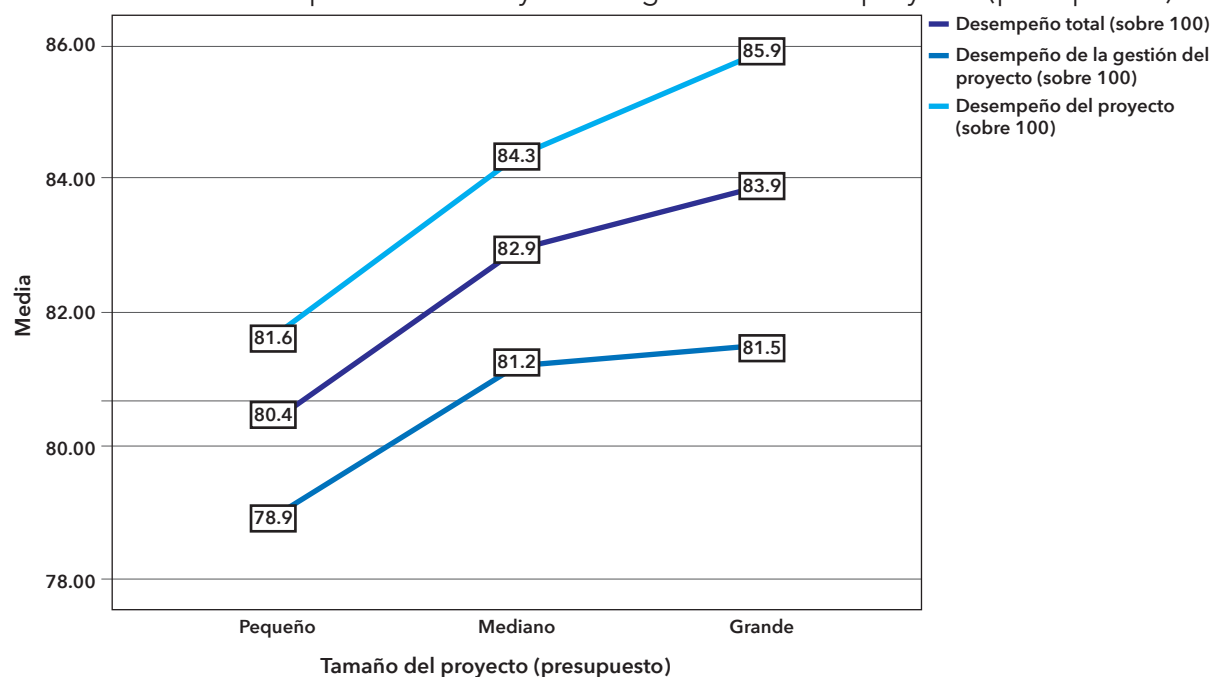
Tabla 16

Factores críticos de éxito de los proyectos según tamaño del proyecto (presupuesto) por región

	Pequeño		Mediano		Grande	
	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países	Ecuador	Otros países
Misión del proyecto	5,98	5,73	6,07	6,53	6,12	6,33
Apoyo de la alta gerencia	5,37	5,31	5,58	5,72	5,59	5,87
Plan/Cronograma del proyecto	5,04	4,86	5,36	5,28	5,52	5,47
Consulta al cliente	5,23	5,81	5,29	5,62	5,57	5,82
Personal	5,16	5,00	5,02	5,26	5,37	5,36
Actividades técnicas	5,61	5,68	5,67	5,70	5,80	5,87
Aceptación del cliente	5,34	5,48	5,29	5,76	5,93	5,83
Seguimiento y retroalimentación	5,18	5,59	5,40	5,50	5,87	5,77
Comunicación	5,03	5,10	5,31	5,50	5,50	5,44
Resolución de problemas	5,36	5,61	5,76	5,64	5,67	5,73

Figura 10

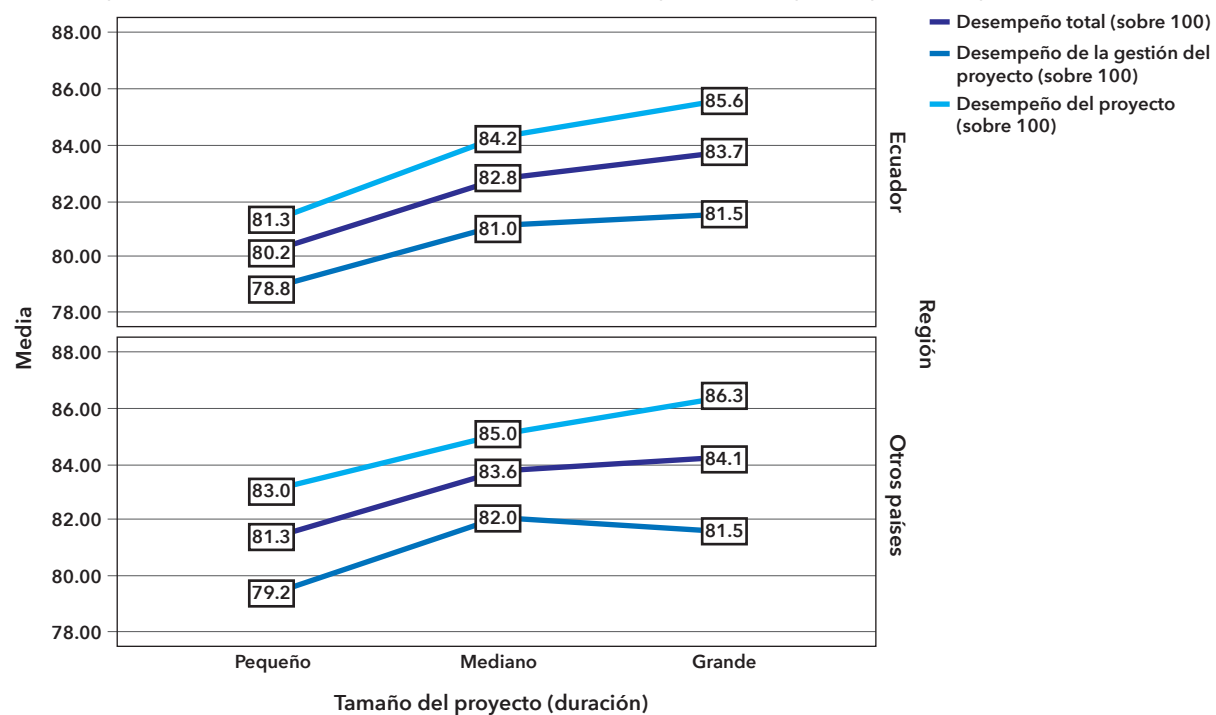
Latinoamérica: Desempeño de los Proyectos según tamaño del proyecto (presupuesto)



En la Figura 11, al clasificar los resultados del desempeño de los proyectos por tamaño (presupuesto), se aprecia que en los otros países de Latinoamérica los proyectos grandes obtienen las evaluaciones más altas, así como los proyectos pequeños las más bajas, excepto en el caso de los proyectos medianos en otros países de Latinoamérica donde la calificación de la gestión del proyecto es ligeramente superior a la registrada por los proyectos grandes.

Figura 11

Desempeño de los Proyectos según tamaño del proyecto (presupuesto) por región



4.7 Gestión de proyectos y proyectos de alto desempeño por región

La evaluación del desempeño total del proyecto se calcula a partir de la sumatoria de la calificación del desempeño de la gestión del proyecto y la del desempeño del proyecto. Al manejarse una escala de medición sobre 100 puntos, se establece que aquellos proyectos evaluados con al menos 90 puntos sean considerados como proyectos de alto desempeño. A nivel de Latinoamérica, de los 299 casos evaluados, solamente 97 (32,4%) son de alto desempeño total. Al desagregar los casos por evaluación de desempeño de la gestión del proyecto y del proyecto como tal (ver Tabla 17), se observa que 79 proyectos (26,4%) registran un alto desempeño tanto en su gestión como en su resultado.

Tabla 17

Latinoamérica: Nivel de desempeño de los proyectos

			Desempeño alto del proyecto		
			No	Sí	Total
Desempeño alto de la gestión del proyecto	No	Proyectos % del total	164 54,8%	44 14,7%	208 69,6%
	Sí	Proyectos % del total	12 4,0%	79 26,4%	91 30,4%
Total		Proyectos % del total	176 58,9%	123 41,1%	299 100,0%

En Ecuador, 71 proyectos (33,5%), y en otros países de Latinoamérica, 26 proyectos (29,9%), son de alto desempeño total. Al desagregar los casos por evaluación de desempeño de la gestión del proyecto y del proyecto como tal (ver Tabla 18), se observa que 57 proyectos de Ecuador (26,9%) y 22 proyectos de otros países de la región (25,3%) registran un alto desempeño tanto en su gestión como en su resultado.

Tabla 18

Nivel de desempeño de los proyectos por región

				Desempeño alto del proyecto		
Región				No	Sí	Total
Ecuador	Desempeño alto de la gestión del proyecto	No	Proyectos % del total	112 52,8%	33 15,6%	145 68,4%
		Sí	Proyectos % del total	10 4,7%	57 26,9%	67 31,6%
	Total		Proyectos % del total	122 57,5%	90 42,5%	212 100,0%
Otros países	Desempeño alto de la gestión del proyecto	No	Proyectos % del total	52 59,8%	11 12,6%	63 72,4%
		Sí	Proyectos % del total	2 2,3%	22 25,3%	24 27,6%
	Total		Proyectos % del total	54 62,1%	33 37,9%	87 100,0%

5. Reflexiones

Esta investigación exploratoria permite hacer una primera indagación de la percepción de los involucrados en la gestión de proyectos, ya sean como líderes o como parte del equipo de trabajo, respecto a la evaluación del desempeño de los proyectos y de sus factores críticos de éxito, resaltando las coincidencias existentes entre los profesionales de Ecuador y otros países de la región latinoamericana, a pesar de que se desenvuelven en entornos diferentes.

Sobre los factores críticos de éxito del proyecto...

Si bien las mediciones de todos los factores críticos de éxito alertan que pueden ser mejorados, preocupa que el factor Personal sea el más crítico, considerando que es el equipo de proyecto bajo el liderazgo del gestor de proyectos, el que se encarga de llevar a cabo todas las tareas requeridas para lograr los resultados requeridos. Padilla y otros (2021) en su estudio realizado en Perú y Ecuador para el sector de Tecnologías de Información concluyeron que Personal es uno de los factores significativos en la explicación del éxito del proyecto.

El hecho de que los proyectos de la administración pública registren las mejores calificaciones en los factores Plan/Cronograma y Seguimiento y Retroalimentación, motiva a hacer una investigación más focalizada y exhaustiva, ya que los casos de este sector representan una pequeña tasa de la muestra de estudio (9%).

Es una excelente noticia constatar que aquellos proyectos que son gestionados bajo la buena práctica descrita en el PMBOK® (PMI, 2017a) destacan por sus mejores evaluaciones en todos los factores críticos de éxito, indistintamente de su país de origen. Este resultado motiva a los capítulos del PMI®, instituciones educativas, y centros de capacitación a seguir formando a los profesionales del área de gestión de proyectos en el dominio de buenas prácticas y metodologías.

Sobre el desempeño del proyecto...

Independientemente del factor de clasificación de los proyectos, fue reiterativo el patrón de que la calificación otorgada al desempeño de la gestión del proyecto fuese inferior a la del desempeño del proyecto. Esto quiere decir que el cumplimiento del tiempo, presupuesto, y alcance, mediciones tradicionales del éxito del proyecto (Iriarte y Bayona, 2020; Kerzner, 2009) deben ser mejoradas. Cabe tener en cuenta que al entrevistado se le solicitó evaluar el último proyecto que haya culminado en los últimos dos años, es decir en el periodo 2019-2021, el cual estuvo lleno de adversidades por motivo de la pandemia COVID-19, y este entorno incierto pudo afectar negativamente las maniobras del gestor de proyectos. Sería de interés poder hacer una comparación de desempeño antes y

después de la pandemia.

Uno de los sectores económicos con mayor participación en el estudio fue el de la Construcción (23,4%), y sus proyectos registraron las más bajas calificaciones de desempeño total y desempeño del proyecto. Estos proyectos usualmente se manejan bajo un enfoque predictivo y responden a un entorno estable, lo cual pudo ser afectado por la pandemia COVID-19 que provocó la paralización de las obras por varios meses, resultando imposible cumplir con las métricas planificadas.

Los proyectos de tamaño grande (presupuesto superior a US\$ 500.000) obtuvieron calificaciones altas en los factores: Apoyo de Alta Gerencia, Plan/Cronograma, Consulta al Cliente, Personal, Actividades Técnicas, Aceptación del cliente, y Seguimiento y Retroalimentación. Es probable que el hecho de que casi el 70% de los proyectos grandes hayan sido auspiciados por organizaciones beneficiarias grandes, incida en este resultado debido a que en las empresas grandes pueden existir procesos estandarizados para la gestión de proyectos, además de que tienen mejores condiciones estratégicas y tácticas para enfrentar sucesos imprevistos como la pandemia COVID-19.

Limitaciones del estudio

El tamaño de la muestra de estudio de menos de 300 proyectos no permite generalizar los resultados ni considerarlos concluyentes, por ello es fundamental lograr una mayor participación de profesionales involucrados en proyectos.

La pandemia COVID-19, cuyo efecto nocivo empezó a fines del 2019, decretándose como pandemia a partir de Marzo 2020, y sin considerarse totalmente superada hasta la fecha en curso, coincide con el periodo de tiempo de desarrollo y culminación de muchos de los proyectos evaluados, ya que se solicita al participante que seleccione el último proyecto que haya culminado en los últimos dos años, lo que puede ser causal de que algunas de las evaluaciones obtenidas sean bajas. Sería recomendable hacer un análisis comparativo de evaluación de factores críticos de éxito y desempeño de los proyectos antes versus después de la pandemia.

Debido a la baja tasa de proyectos con enfoque ágil, para el análisis comparativo del comportamiento de los factores críticos de éxito según el enfoque de gestión del proyecto sólo se consideraron los enfoques predictivo e híbrido. Y finalmente, la baja representatividad en el estudio de algunos sectores económicos de interés como: Agricultura, Industria, Comercio, y Administración Pública, lo cual impide establecer patrones de comportamiento sectoriales para los factores críticos de éxito y los indicadores de desempeño de los proyectos.

6. Referencias

- Albert, M., Balve, P., y Spang, K. (2017). Evaluation of Project Success: A Structured Literature Review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Avots, I. (1969). Why Does Project Management Fail? *California Management Review*, 12(1), 77-82. <https://doi.org/10.2307/41164208>
- Ayat, M., Imran, M., Ullah, A., y Kang, C. W. (2021). Current Trends Analysis and Prioritization of Success Factors: A Systematic Literature Review of ICT Projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 652-679. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-02-2020-0075>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Belassi, W., y Tukel, O. I. (1996). A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Belout, A., y Gauvreau, C. (2004). Factors Influencing Project Success: The Impact of Human Resource Management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6)
- Berssaneti, F. T., y Carvalho, M. M. (2015). Identification of Variables That Impact Project Success in Brazilian Companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638-649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
- Burgan, S. C., y Burgan, D. S. (2014). One Size Does Not Fit All: Choosing the Right Project Approach.
- 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)
- De Carvalho, M. M., Patah, L. A., y de Souza Bido, D. (2015). Project Management and Its Effects on Project Success: Cross-Country and Cross-Industry Comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>
- Dvir, D., Sadeh, A., y Malach-Pines, A. (2006). Projects and Project Managers: The Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project

- Success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48.
- Fortune, J., y White, D. (2006). Framing of Project Critical Success Factors by a Systems Model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Hughes, D. L., Rana, N. P., y Dwivedi, Y. K. (2020). Elucidation of Is Project Success Factors: An Interpretive Structural Modelling Approach. *Annals of Operations Research*, 285(1-2), 35-66. <https://doi.org/10.1007/s10479-019-03146-w>
- 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>
- Iriarte, C., y Bayona, S. (2020). It Projects Success Factors: A Literature Review. *IJISPM-International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49-78. <https://doi.org/10.12821/ijispm080203>
- Jitpaiboon, T., Smith, S. M., y Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3), 271-287. <https://doi.org/10.1177/8756972819833545>
- Kerzner, H. (2009). *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Wiley.
- Lamprou, A., y Vagiona, D. G. (2022). Identification and Evaluation of Success Criteria and Critical Success Factors in Project Success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 237-253. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00302-3>
- Müller, R., y Turner, J. R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Müller, R., y Turner, J. R. (2010). Attitudes and Leadership Competences for Project Success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329. <https://doi.org/10.1108/17465261011079730>
- Müller, R., y Turner, J. R. (2010). Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Padilla, W. F., Pino, R. M., y Amaya, A. A. (2021). Factores que Impactan en los Criterios de Éxito de los Proyectos en Perú y Ecuador: El Rol Moderador de las Competencias del Director de Proyecto. *Información tecnológica*, 32, 133-146.

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642021000400133&nrm=iso

Papke-Shields, K. E., Beise, C., y Quan, J. (2010). Do Project Managers Practice What They Preach, and Does It Matter to Project Success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650-662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>

Pinto, J. K. (1990). Project Implementation Profile: A Tool to Aid Project Tracking and Control. *International Journal of Project Management*, 8(3), 173-182. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90020-C](https://doi.org/10.1016/0263-7863(90)90020-C)

Pinto, J. K., y Covin, J. G. (1989). Critical Factors in Project Implementation: A Comparison of Construction and R&D Projects. *Technovation*, 9(1), 49-62. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(89\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0166-4972(89)90040-0)

Pinto, J. K., y Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/014920638801400102>

Pinto, J. K., y Prescott, J. E. (1990). Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process. *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00249.x>

Pinto, J. K., y Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and Measurements Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.

PMI. (2016). *El Alto Costo de un Bajo Desempeño. Cómo Mejorará los Resultados de Negocios?* (Pulse of the Profession, Issue 11). P. M. Institute.

PMI. (2017a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide* (Sixth ed.). Project Management Institute.

PMI. (2017b). *Project Management Job Growth and Talent Gap*. P. M. Institute.

PMI. (2017c). *Success Rates Rise. Transforming the High Cost of Low Performance* (Pulse of the Profession, Issue 12). P. M. Institute.

PMI. (2018). *Success in Disruptive Times. Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance* (Pulse of the Profession, Issue 13). P. M. Institute.

PMI. (2019a). *El Futuro Del Trabajo. Liderar Con PMTQ* (Pulse of the Profession, Issue.

PMI. (2019b). *Latin America Comparison*. P. M. Institute.

PMI. (2020). *En Primera Línea: Cómo Forjar Una Cultura Centrada en el Futuro*. Pulse of the Profession, Issue.

PMI. (2021). *América Latina*. Pulse of the Profession, Issue.

Pollack, J., Helm, J., y Adler, D. (2018). What Is the Iron Triangle, and How Has It Changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527-547. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-09-2017-0107>

Sanchez, O. P., Terlizzi, M. A., y de Moraes, H. R. D. O. C. (2017). Cost and Time Project Management Success Factors for Information Systems Development Projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1608-1626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.007>

Shenhar, A., y Holzmann, V. (2017). The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity. *Project Management Journal*, 48(6), 29-46. <https://doi.org/10.1177/875697281704800604>

Shenhar, A., Levy, O., y Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.

Sinesilassie, E. G., Tripathi, K. K., Tabish, S. Z. S., y Jha, K. N. (2019). Modeling Success Factors for Public Construction Projects with the Sem Approach: Engineer's Perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2410-2431. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2018-0162>

Slevin, D. P., y Pinto, J. K. (1986). The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers. *Project Management Journal*, 18, 57-70.

Thomas, G., y Fernández, W. (2008). Success in It Projects: A Matter of Definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), 733-742. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.003>

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)

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking Success Criteria and Critical Success Factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)

- Williams, T. (2016). Identifying Success Factors in Construction Projects: A Case Study. *Project Management Journal*, 47(1), 97-112. <https://doi.org/10.1002/pmj.21558>
- Yasin, M. M., Gomes, C. F., y Miller, P. E. (2009). Characteristics of Portuguese Public-Sector Project Managers: Toward Closing the Effectiveness Gap. *Project Management Journal*, 40(3), 47-55. <https://doi.org/10.1002/pmj.20114>
- Yeo, K. T. (2002). Critical Failure Factors in Information System Projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 241-246. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00075-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00075-8)



ceninv@uees.edu.ec

Teléfono: (593-4) 500 0950 Ext: 1319 - 1317

 [uees_ec](https://twitter.com/uees_ec)

 www.uees.edu.ec

 Km. 2,5 La Puntilla, Samborombón