Research Club Scientia Vol. 4, No 4
Frecuencia: Octubre – Diciembre pp. 1322 - 1342
ISSN: 3103 - 1315
DOI: https://doi.org/10.65415/wb09ye53

Influencia de las capacidades gerenciales y la toma de decisiones en el éxito de los proyectos: revisión sistemática y análisis bibliométrico (2015–2026).

The Influence of Managerial Skills and Decision-Making on Project Success: A Systematic Review and Bibliometric Analysis (2015–2026).

Influenza delle capacità manageriali e del processo decisionale sul successo dei progetti: revisione sistematica e analisi bibliometrica (2015–2026).

María Córdova Morán [I]
mcordovam2@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0009-0000-8564-1429

Kevin Acosta-Barreno [II]
jacostab@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-7062-5773

Beatriz Alfonsina Cabrera-López [III]
bcabreral@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-9811-932X

Correspondencia: jacostab@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

*** Recibido:** 28/10/2026 ***Aceptado:** 18/11/2026 *** Publicado:** 23/11/2026

I. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
II. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
III. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.

Resumen

Las capacidades gerenciales se consideran como una combinación de conocimiento, habilidades y comportamiento, que permite la movilización de recursos, la orientación de la acción colectiva, y la respuesta a exigencias de la situación. A su vez, la gestión de proyectos comprende habilidades técnicas y de análisis como liderazgo, comunicación, negociación, coordinación y toma de decisiones. El objetivo de esta investigación fue analizar la evidencia científica sobre la influencia de las capacidades gerenciales y la toma de decisiones estratégicas en el éxito y desempeño de los proyectos. Para lograr este objetivo se desarrolló una revisión sistemática de la literatura con apoyo bibliométrico descriptivo bajo las directrices PRISMA 2020 y PRISMA-S. La búsqueda se ejecutó en Scopus para artículos publicados entre 2015 y 2026, recuperando 119 registros iniciales que, tras aplicar criterios de inclusión y exclusión, se depuraron en 14 estudios incluidos. Los resultados evidencian una evolución conceptual desde enfoques meramente técnicos hacia modelos multidimensionales e integradores que articulan competencias emocionales, sociales, analíticas, dinámicas y basadas en datos. Las capacidades gerenciales ejercen un impacto positivo y significativo en la gestión de proyectos que favorece la calidad, sostenibilidad, mitigación de retrasos y satisfacción de los interesados. Se concluye que el éxito sostenido de los proyectos exige articular la selección y formación integral de competencias gerenciales con estructuras organizacionales que otorguen autonomía decisional y promuevan la colaboración entre los grupos de interés, sugiriendo futuros estudios longitudinales en contextos latinoamericanos y sectores de servicios o gestión pública.

Palabras clave: capacidades gerenciales, desempeño de proyectos, gestión de proyectos, toma de decisiones.

Abstract

Managerial competencies are considered a combination of knowledge, skills, and behavior that enables the mobilization of resources, the direction of collective action, and the response to situational demands. In turn, project management encompasses technical and analytical skills such as leadership, communication, negotiation, coordination, and decision-making. The objective of this research was to analyze the scientific evidence regarding the influence of managerial competencies and strategic decision-making on project success and performance. To achieve this objective, a systematic literature review was conducted with descriptive bibliometric analysis, following the PRISMA 2020 and PRISMA-S guidelines. The search was conducted in Scopus for articles published between 2015 and 2026, yielding 119 initial records which, after applying inclusion and exclusion criteria, were narrowed down to 14 included studies. The results show a conceptual evolution from purely technical approaches toward multidimensional and integrative models that combine emotional, social, analytical, dynamic, and data-driven competencies. Management skills have a positive and significant impact on project management, promoting quality, sustainability, the mitigation of delays, and stakeholder satisfaction. It is concluded that the sustained success of projects requires aligning the selection and comprehensive development of managerial competencies with organizational structures that grant decision-making autonomy and promote collaboration among stakeholders, suggesting future longitudinal studies in Latin American contexts and in the service or public management sectors.

Keywords: management skills, project performance, project management, decision-making.

Riassunto

Le capacità manageriali sono considerate una combinazione di conoscenze, abilità e comportamenti che consentono la mobilitazione delle risorse, l'orientamento dell'azione collettiva e la risposta alle esigenze della situazione. A sua volta, la gestione dei progetti comprende competenze tecniche e analitiche quali la leadership, la comunicazione, la negoziazione, il coordinamento e il processo decisionale. L'obiettivo della presente ricerca era analizzare l'evidenza scientifica relativa all'influenza delle capacità manageriali e del processo decisionale strategico sul successo e sulle prestazioni dei progetti. Per raggiungere tale obiettivo è stata condotta una revisione sistematica della letteratura con supporto bibliometrico descrittivo secondo le linee guida PRISMA 2020 e PRISMA-S. La ricerca è stata condotta su Scopus per individuare articoli pubblicati tra il 2015 e il 2026, recuperando inizialmente 119 record che, dopo l'applicazione dei criteri di inclusione ed esclusione, sono stati ridotti a 14 studi inclusi. I risultati evidenziano un'evoluzione concettuale da approcci meramente tecnici verso modelli multidimensionali e integrativi che combinano competenze emotive, sociali, analitiche, dinamiche e basate sui dati. Le competenze manageriali esercitano un impatto positivo e significativo sulla gestione dei progetti, favorendo la qualità, la sostenibilità, la riduzione dei ritardi e la soddisfazione delle parti interessate. Si conclude che il successo duraturo dei progetti richieda di conciliare la selezione e la formazione completa delle competenze manageriali con strutture organizzative che garantiscano autonomia decisionale e promuovano la collaborazione tra i gruppi di interesse, suggerendo futuri studi longitudinali in contesti latinoamericani e nei settori dei servizi o della pubblica amministrazione.

Parole chiave: competenze manageriali, realizzazione dei progetti, gestione dei progetti, processo decisionale.

Introducción

La gestión de proyectos se produce en un contexto donde existe limitación de tiempos, costos, alcance, expectativas de varios actores. En este contexto, la ejecución de los indicadores clásicos depende no sólo de la disponibilidad de recursos, planificación técnica, sino también de la dirección, coordinación y decisiones aportadas. En la literatura reciente, se considera que las habilidades de los gerentes de Proyecto, están relacionadas con el éxito de las actividades, además, las dimensiones personales y sociales de los mismos, han recibido un interés especial en la investigación empírica (Ochoa Pacheco et al,. 2023). De la misma manera, Alvarenga et al. (2020) establecieron grupos de competencia de liderazgos, autogestión, interacción interpersonal,

comunicación, técnica, productividad y gestión, relacionados con el éxito de los proyectos. Las capacidades gerenciales, se consideran como una combinación de conocimiento, habilidades y comportamiento, que permite la movilización de recursos, la orientación de la acción colectiva, así como la respuesta a las exigencias de la situación.

En la gestión de proyectos, la idea comprende habilidades técnicas y de análisis, así como liderazgo, comunicación, negociación, coordinación y toma de decisiones. Esto se mantiene, en línea con los resúmenes de Ochoa Pacheco et al. (2023), quienes identificaron las competencias del gerente de Proyecto en áreas cognitivas, personales, sociales y sostenibles. Esto, en vez de comprender la gestión de Proyecto en entornos dinámicos, es insuficiente en el caso de reducir el desempeño de la gerencia a una sola competencia de herramienta. Esto está respaldado por evidencia empírica. Podgórska y Pichalak (2019), examinaron la relación entre las competencias del liderazgo y el éxito de los proyectos, demostrando que las competencias emocionales y de la gerencia del Proyecto director están relacionadas con los resultados, pero, dependiendo del tipo de Proyecto, la contribución puede ser diferente. Por otro lado, Khattak y Mustafa (2019), encontraron que, el liderazgo, habilidades de gestión, comisión, efectividad, orientación a resultados, son importantes para abordar la complejidad y la mejora del desempeño de proyecto de infraestructura. El éxito no debe asumirse como un producto de la programación, sino que, también, expresa la calidad de las decisiones y de la relación que se ha construido durante la ejecución. La toma de decisiones, es una parte importante de estas habilidades. Los responsables del proyecto reciben información incompleta, prioridades de competencia y presión de actores internos y externos, por lo que, deben tomar decisiones, prever riesgos y justificar sus acciones, con los grupos de interés. Budiman et al. (2023), en la industria de petróleo y gas, encontraron que, la discreción gerencial

percibida está directamente asociada con el éxito de los proyectos, y que las habilidades gerenciales dinámicas y la agilidad organizacional tuvieron un efecto en la misma. Esto permite comprender que, la toma de decisiones no se realiza de forma aislada, sino que, también está ligada al margen de acción que se permite de la organización y la posibilidad de adaptar recursos a los cambios. En la industria de tecnología también se han encontrado relaciones entre las habilidades del gerente y su desempeño. Ellahi et al. (2023), en el campo de software estudiaron las habilidades de decisión, análisis, técnica, comunicación e interacción interpersonal y encontraron que éstas se asocian positivamente con el rendimiento de los gerentes de proyecto.

Por otro lado, la inteligencia emocional moderó las habilidades de la comunicación, interpersonal y analíticas. Además, en la investigación de proyectos de construcción, Park y Kim (2024) investigaron las habilidades de los clientes individuales, enfatizando la necesidad de planificar, gestionar, coordinar, participar y colaborar en el desempeño del proyecto. En general, los hallazgos muestran que las habilidades están en una red de recursos personales e interpersonales, según el sector y la estructura del proyecto. La diversidad en los resultados también se debe a la manera de comprender el éxito o el desempeño del proyecto. La revisión de Ochoa Pacheco et al., mostró el cambio desde la atención de coste, tiempo y calidad, a una comprensión más amplia que contempla los efectos en los interesados, la organización y la gestión del proyecto en general. De este modo, un mismo conjunto de habilidades, puede tener un significado diferente de acuerdo a los criterios de desempeño o éxito. Esto debe ser diferenciado del éxito del proyecto, desempeño del proyecto, y desempeño del gerente, en lugar de ser considerado lo mismo.

A pesar de la evolución de la literatura, existe una gran diversidad de conceptos y métodos. Algunos trabajos enfatizan el liderazgo, mientras que otros se centran en habilidades técnicas,

participación de los interesados, agilidad organizacional, inteligencia emocional o criterios de toma de decisiones. Asimismo, los resultados proceden de sectores con características diferentes, como infraestructura, software, energía y construcción. Los estudios de Khattak y Mustafa (2019), Budiman et al. (2023) y Ellahi et al. (2023) muestran que la complejidad, la discreción gerencial y los recursos emocionales pueden actuar como factores explicativos o condicionantes, aunque su papel no es el mismo entre los distintos sectores. Esto limita las generalizaciones simples y hace necesaria una síntesis que preserve las características particulares de cada estudio.

Por ello, el propósito general de esta revisión fue analizar la evidencia científica sobre la influencia de las capacidades gerenciales en el éxito o desempeño de los proyectos. En particular, se buscó identificar las principales dimensiones conceptuales de las capacidades gerenciales reportadas en la literatura sobre gestión de proyectos; sintetizar la evidencia empírica sobre la influencia de las capacidades gerenciales en el éxito o desempeño de los proyectos; e identificar y analizar los factores explicativos y condicionantes reportados en la relación entre capacidades gerenciales y éxito o desempeño de los proyectos. Esta delimitación permitió organizar la evidencia disponible y aportar una comprensión integradora del papel de las capacidades gerenciales en los resultados de los proyectos.

Metodología

Diseño y enfoque de la revisión

Se realizó una revisión sistemática de la literatura con apoyo de un análisis bibliométrico descriptivo. La revisión se llevó a cabo de acuerdo con las pautas PRISMA 2020, para la identificación, selección y inclusión de los estudios (Page et al., 2021), mientras que el componente

bibliométrico, permitió describir la producción científica, a través de indicadores, como la evolución en el tiempo de las publicaciones, la distribución geográfica y la frecuencia de los términos de interés. La presentación de la evidencia, se realizó mediante un enfoque cualitativo y descriptivo de los estudios incluidos, en donde se tuvieron en cuenta los estudios que se basan en enfoques cuantitativos o mixtos. De igual manera, la estrategia de búsqueda y el reporte, se organizó de acuerdo con las recomendaciones de PRISMA-S (Rethlefsen et al., 2021), con el fin de que la búsqueda sea clara y reproducible. La revisión se enfocó en artículos de carácter científico, que abordan las capacidades gerenciales en relación con el éxito o desempeño de los proyectos, la toma de decisiones, y otros factores explicativos o condicionantes en la gestión de proyectos.

Fuente de información y estrategia de búsqueda

La búsqueda se ejecutó en Scopus desde el mes de 01 septiembre hasta 15 noviembre 2026. En una exploración inicial se recuperaron 119 registros. Posteriormente, se aplicó una ecuación avanzada que restringió la recuperación a artículos publicado entre TITLE-ABS-KEY ("managerial capabilities" OR "managerial competenc*" OR "managerial skill*" OR "management skill*") AND ("project success" OR "project performance" OR "project outcome*") AND ("decision making" OR "decision-making" OR "managerial decision making" OR "strategic decision making") AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar")). Se emplearon operadores booleanos, truncamiento y búsqueda en título, resumen y palabras clave para ampliar la sensibilidad sin perder la coherencia temática.

Se incluyeron artículos científicos publicados entre 2015 a 2026 que analizaron capacidades, competencias o habilidades gerenciales en relación con el éxito, desempeño o resultados de proyectos**.** Fueron elegibles los estudios que abordaron de manera directa, la toma de decisiones gerenciales o alguno de los factores explicativos y condicionales relacionados con esta asociación. Se excluyeron documentos que no fueron artículos, investigaciones centradas exclusivamente en resultados organizacionales sin referencias a proyectos, estudios sobre competencias técnicas sin vinculación con el desempeño o éxito de proyectos y registros duplicados. La elegibilidad se definió a partir del título y resumen, cuando estos no proporcionaban información suficiente, se revisó el texto completo.

Procesos de selección y extracción de información

Los registros recuperados se organizaron en una matriz de revisión. La selección se realizó en dos fases: lectura de título y resumen, seguida de la revisión del texto completo de los estudios potencialmente pertinentes. Para cada artículo incluido se extrajeron los siguientes datos: autoría, año, país, sector de aplicación, diseño del estudio, muestra, dimensiones de las capacidades gerenciales, medida de éxito o desempeño del proyecto, principales hallazgos y factores explicativos o condicionantes. La trazabilidad del proceso se reportó mediante diagrama del flujo PRISMA 2020, diferenciado los registros identificados, excluidos y finalmente incluidos.

Gráfico 1. *Flujograma Prisma*

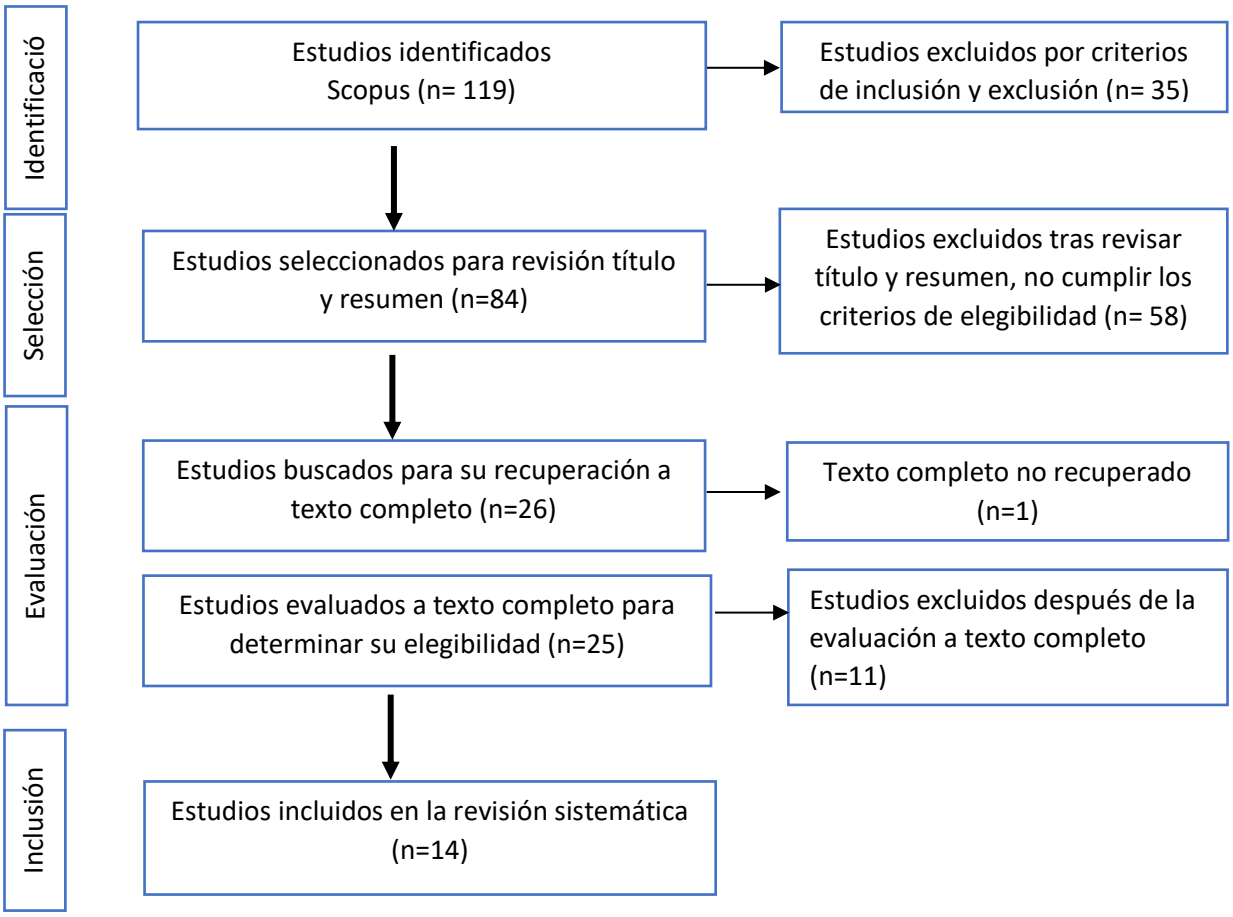


Tabla 1. *Dimensiones conceptuales de las capacidades gerenciales reportadas en la literatura sobre gestión de proyectos.*

Autores	País	Concepto central	Dimensiones	Enfoque del estudio
(Yu y Shen, 2015)	Hong Kong, Reino Unido, Estados Unidos y Australia	Habilidades de gestión como crítico	Habilidades de gestión y toma de decisiones de gerentes senior.	Cuantitativo
(Liu, Zhao y Yan 2016)	China / proyectos internacionales de construcción	Deficiencias en habilidades gerenciales del contratista	Habilidades de gestión deficientes; comunicación y coordinación ineficientes; escasa conciencia de seguridad; falta de personal de gestión	Cuantitativo
Yaghoobi (2017)	Irán / proyectos de software	Factores gerenciales de éxito	Habilidades y metodologías eficientes de gestión de proyectos, apoyo ejecutivo, presupuesto y cronograma realistas	Cuantitativo
(Podgórska y Pichlak, 2019)	Polonia	Leadership competencias	Competencias emocionales, gerenciales, e intelectual	Método mixto
(Khattak y Mustafa, 2019)	Pakistán	Management competencias	Liderazgo, habilidades de gestión, comunicación, efectividad, orientación a resultados y capacidad.	Cuantitativo
(Budiman et al., 2023)	Indonesia	Capacidad gerencial dinámica	Cognición gerencial, capital humano y capital social.	Cuantitativo
(Ellahi et al., 2023)	Pakistán	Skills del proyect manager	Habilidades de comunicación, toma de decisiones, habilidades interpersonales, analíticas y técnicas.	Cuantitativo
(Karki y Hadikusumo, 2023)	Nepal	Competencias del Project manager	Liderazgo, características personales, desarrollo y delegación del equipo, comunicación, habilidades técnicas, resolución de problemas, toma de decisiones, gestión del tiempo, habilidades analíticas y gestión de grupos de interés.	Método mixto
Li et al. (2023)	China / proyectos bajo modelo de contratación de gestión de proyectos	Competencia gerencial del contratista	Organización y coordinación, integración de recursos, sistemas de gestión, tecnología de información gerencial, control, motivación y experiencia	Método mixto

(Park y Kim, 2024)	Corea del Sur	Management skills como factor crítico	Competencia personal, social y profesionales	Cuantitativo
Abu Lehyeh et al. (2026)	Jordania / organizaciones basadas en proyectos	Capacidades de gestión de proyectos basadas en datos	Planificación, pronóstico, asignación de recursos, gestión de riesgos, monitoreo y toma de decisiones correctivas	Cuantitativo
Anwar et al. (2026)	Pakistán / atención primaria de salud	Competencias gerenciales	Comunicación, trabajo en equipo, gestión de conflictos, liderazgo, gestión de recursos y planificación	Cuantitativo
Lithanarung et al. (2026)	Tailandia / construcción	Capacidad gerencial integrada	Capacidad de ejecución, apoyo gerencial y digital y capacidad de cadena de suministro	Cuantitativo
Mohambi, Mrwebi y Shibiti (2026)	Sudáfrica / pequeñas y medianas empresas constructoras	Habilidades de gestión de proyectos	Gestión del tiempo, habilidades técnicas, comunicación, gestión de riesgos y habilidades de diseño	Cuantitativo

Tabla 2. *Evidencia empírica sobre la influencia de las capacidades gerenciales en el éxito o desempeño de los proyectos,*

Autores	**País**	**Muestra**	**Variable independiente**	**Variable dependiente**	**Indicador de éxito/desempeño**	**Resultado principal**
(Liu et al., 2016)	China	104 profesionales	Falta de habilidades gerenciales del contratista.	Desempeño del proyecto	Costo, cronograma y calidad	La falta de habilidades gerenciales se relacionó con una disminución de la productividad, la cual posteriormente afectó negativamente el cumplimiento del cronograma.

(Podgórska y Pichlak, 2019)	Polonia	Total 113: participantes: 102 directores y 11 supervisores o directivos	Competencia de liderazgo del PM	Éxito del proyecto	Éxito del proyecto medido de formal multidimensional desempeño general, satisfacción del cliente, del equipo, del usuario	Las competencias del director del proyecto se asocian positivamente con el éxito del proyecto.
(Khattak y Mustafa, 2019)	Pakistán	Total 117: 32 expertos entrevistados y 85 directores de proyectos.	Competencias gerenciales	Desempeño del proyecto	Costo, tiempo y alcance	Las competencias gerenciales mejoran el desempeño del proyecto y ayudan a enfrentar la complejidad.
(Budiman et al., 2023)	Indonesia	108 directores de proyectos.	Capacidad gerencial dinámica y discreción gerencial percibida.	Éxito del proyecto	Eficiencia del proyecto, impacto en el equipo, impacto en el cliente, éxito del negocio e impacto en la inversión	La discreción gerencial influye positivamente en el éxito del proyecto.
Li et al. (2023)	China	27 entrevistados y 319 cuestionarios válidos	Competencia gerencial y reputación del contratista	Desempeño del proyecto	Calidad, cronograma, presupuesto, eficiencia, satisfacción y cooperación futura	La competencia gerencial se relacionó con confianza calculativa y relacional, que a su vez se relacionaron con el desempeño
(Park y Kim, 2024)	Corea del Sur	241 participantes: 270 encuestados, 29 fueron excluidos.	Competencia personal, social, profesional	Desempeño del proyecto	Satisfacción con el diseño, valor del edificio, seguridad, cumplimiento del diseño y calidad, adecuación del proceso al plan	Las competencias personales influyen positivamente en el desempeño del proyecto

Abu Lehyeh et al. (2026)	Jordania	380 profesionales	Capacidades de gestión de proyectos basadas en datos	Desempeño sostenible del proyecto	Resultados económicos, ambientales y sociales	Las capacidades basadas en datos influyeron positiva y significativamente en el desempeño sostenible: $\beta = 0,480$; $p < 0,001$
Anwar et al. (2026)	Pakistán	399 trabajadores de salud	Competencias gerenciales	Éxito de proyectos de atención primaria de salud	Cumplimiento, resultados y satisfacción de interesados	Las competencias gerenciales mostraron una relación positiva aunque débil con el éxito: $\beta = 0,220$; $p = 0,001$
Lithanarung et al. (2026)	Tailandia	308 profesionales de construcción	Factores clave de éxito como capacidad gerencial integrada	Mitigación de retrasos	Prevención, control y respuesta frente a retrasos	La capacidad gerencial integrada influyó positivamente en la mitigación de retrasos: $\beta = 0,425$; $p < 0,001$
Mohambi, Mrwebi y Shibiti (2026)	Sudáfrica	363 participantes	Habilidades de gestión de proyectos	Calidad del proyecto y desempeño empresarial	Calidad, rentabilidad, satisfacción, innovación y desempeño de empleados	Las habilidades de gestión explicaron una proporción elevada de la calidad del proyecto; $R^2 = 0,808$. Diseño y gestión de riesgos fueron los predictores más fuertes

Tabla 3. *Factores explicativos y condiciones que intervienen en la relación entre capacidades gerenciales y éxito o desempeño de los proyectos.*

Autores	País/contexto	Factor explicativo o condicionante	Tipo de factor	Relación identificada	Categoría
Liu, Zhao y Yan (2016)	China	Disminución de la productividad	Mecanismo indirecto	La falta de habilidades gerenciales se relaciona con menor productividad, que posteriormente se relaciona con retrasos	Operativo y gerencial
Podgórska y Pichlak (2019)	Polonia	Tipo de proyecto	Moderador/contextual	Modifica la relación entre competencias del director y éxito	Contextual
Khattak y Mustafa (2019)	Pakistán	Complejidad del proyecto	Condicionante	La complejidad incrementa las exigencias gerenciales y afecta el desempeño	Contextual y organizacional
Budiman et al. (2023)	Indonesia	Discreción gerencial y agilidad organizacional	Mecanismo organizacional	La discreción gerencial se relaciona con el éxito del proyecto, mientras que la agilidad organizacional contribuye a las condiciones en las que operan las capacidades gerenciales.	Organizacional y gerencial
Li et al. (2023)	China	Confianza calculativa y relacional	Mecanismo explicativo intermedio	La competencia gerencial favorece la confianza y esta se relaciona positivamente con el desempeño	Relacional y organizacional
Park y Kim (2024)	Corea del Sur	Actitud de participación y asociación	Mediadores	Median la relación entre competencias del cliente y desempeño del proyecto	Relacional y organizacional
Abu Lehyeh et al. (2026)	Jordania	Capacidades de gestión de proyectos basadas en datos	Mediador parcial	Median parcialmente la relación entre inteligencia de negocios y desempeño sostenible; efecto	Gerencial y tecnológico

				indirecto β = 0,269; p < 0,001	
Anwar et al. (2026)	Pakistán	Salud mental de trabajadores	Mediador	Presentó una mediación negativa y significativa: β = -0,112; p = 0,005	Psicológico

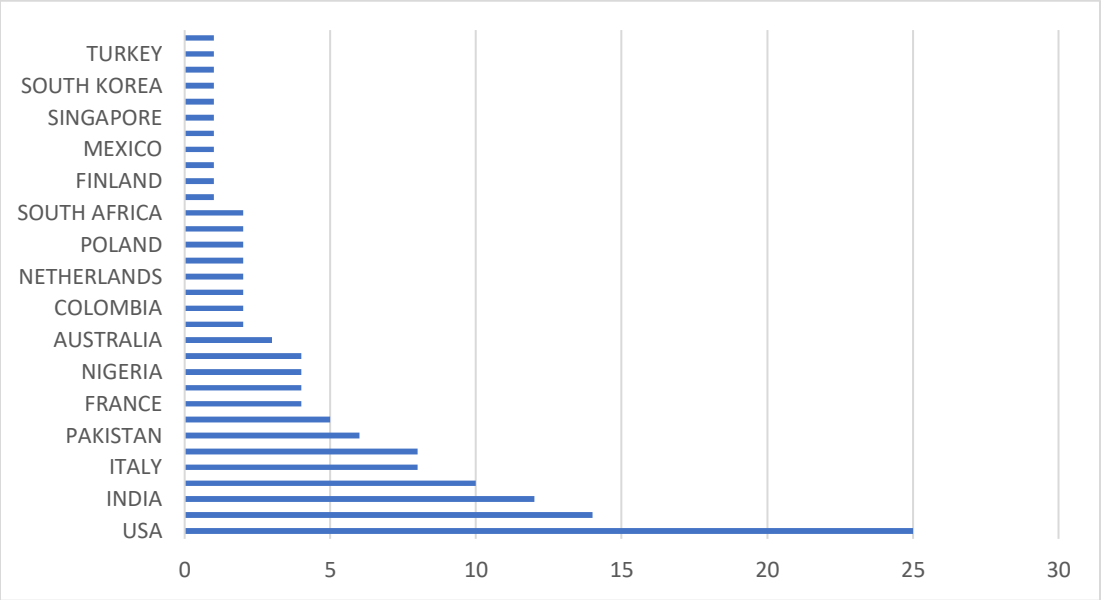
Gráfico 2. *Nube de palabras*



En el gráfico 2, en la nube de palabras evidencia una concentración temática alrededor de los conceptos Project management, construction industry, managers, human resource management y risk management, los cuales presentan un mayor tamaño y por tanto, una mayor frecuencia relativa dentro del corpus analizado. Esto evidencia que la literatura revisada se concentra principalmente en la gestión de proyectos y en el papel de los responsables de su dirección.

También, destacan conceptos como decision making, Project management skills, competency y Project performance, lo que confirma la relevancia de las competencias gerenciales y la toma de decisiones en relación con el desempeño de los proyectos. En conjunto, la nube de palabras muestra que la literatura analizada enfatiza cómo las capacidades gerenciales contribuyen a la gestión y a los resultados de los proyectos.

Gráfico 3. *Producción científica por países*



En el gráfico 3, el análisis de la producción por países muestra una mayor concentración de publicaciones en Estados Unidos, seguido por India e Italia. Pakistán, Francia, Nigeria, y Australia presentan una participación intermedia; mientras que, el resto de países registra una menor frecuencia de publicaciones. En conjunto, los resultados evidencian una distribución geográfica diversa, aunque con una mayor concentración de la producción científica en determinados países.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta revisión sistemática de literatura evidencian que las capacidades gerenciales son indispensables para el desempeño y el éxito de los proyectos, así como para la competitividad organizacional (Campoverde et al., 2024). Los hallazgos muestran una consolidación de modelos multidimensionales que superan la visión centrada exclusivamente en la ejecución técnica de un proyecto (Ochoa Pacheco et al., 2023). A pesar de que el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones estratégicas se mantienen como ejes transversales

(Campoverde et al., 2024; Karki y Hadikusumo, 2023), la literatura contemporánea otorga un peso creciente a las competencias interpersonales, analíticas, emocionales y personales (Ellahi et al., 2023; Karki y Hadikusumo, 2023), así como a las capacidades gerenciales relacionadas con la cognición gerencial, el capital social y la discreción en la toma de decisiones (Budiman et al., 2023). Esta convergencia coincide con revisiones sistemáticas recientes que destacan el desplazamiento hacia competencias conductuales y adaptativas como base de la dirección eficaz de proyectos (Ochoa Pacheco et al., 2023).

Además, la evidencia empírica demuestra una relación positiva y consistente entre las competencias del director de proyecto y los resultados obtenidos tanto a nivel operativo como laboral (Ellahi et al., 2023; Karki y Hadikusumo, 2023). Un hallazgo particularmente relevante radica en la ampliación de los criterios utilizados para evaluar el éxito: más allá del cumplimiento tradicional de presupuesto, cronograma y especificaciones técnicas, los estudios recientes incorporan métricas multidimensionales que abarcan la eficiencia del proyecto, la satisfacción del cliente, el impacto en el equipo, el valor del negocio y el retorno de la inversión (Budiman et al., 2023; Park y Kim, 2024). Asimismo, la evidencia amplía el foco de análisis más allá de la figura del director de proyecto, demostrando que las competencias personales, sociales y profesionales del cliente individual también inciden significativamente en el desempeño global de la iniciativa (Park y Kim, 2024).

Adicionalmente, los resultados manifiestan que el vínculo entre las capacidades gerenciales y el éxito de los proyectos no es lineal ni determinista, sino que está mediado y moderado por factores condicionales en tres niveles: El nivel individual manifiesta que la inteligencia emocional modera significativamente el grado en que las habilidades de comunicación, analíticas e interpersonales

del director se traducen en un mayor desempeño laboral (Ellahi et al., 2023), lo cual coincide con investigaciones que señalan su papel clave para prevenir conflictos y sostener la cohesión del equipo en entornos de alta presión (Rahul, 2024). A ello se suman las características personales del líder como atributos de alto peso predictivo sobre su desempeño esperado (Karki y Hadikusumo, 2023). Por otro lado, el nivel contextual identifica que la tipología del proyecto, su nivel de complejidad técnica y la magnitud del presupuesto actúan como variables contingentes que modifican la jerarquía de las competencias requeridas para evitar desviaciones en los resultados (Karki y Hadikusumo, 2023; Uddin y Farooq, 2026). Como complemento, el nivel organizacional y relacional establece que las capacidades gerenciales requieren condiciones estructurales para materializarse en desempeño; entre ellas destacan la discreción gerencial percibida y la agilidad organizacional para responder a entornos turbulentos (Budiman et al., 2023), así como la actitud de participación y la asociación colaborativa entre el cliente y los equipos ejecutores (Park y Kim, 2024).

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos enlazan el enfoque de capacidades gerenciales dinámicas con la teoría de la contingencia, evidenciando que el talento individual del líder depende de mecanismos organizacionales y relacionales para generar valor (Budiman et al., 2023; Park y Kim, 2024). En el plano práctico, las organizaciones deben actualizar sus procesos de selección, evaluación y formación de directores de proyecto: además de validar conocimientos técnicos o experiencia previa, resulta indispensable evaluar y desarrollar la inteligencia emocional, la gestión de grupos de interés y la toma de decisiones adaptativa (Ellahi et al., 2023; Karki y Hadikusumo, 2023). De igual modo, la alta dirección debe promover estructuras organizacionales ágiles y

otorgar márgenes adecuados de autonomía decisional para que las competencias gerenciales se traduzcan en proyectos exitosos (Budiman et al., 2023).

Finalmente, el análisis del corpus permite identificar brechas relevantes para futuras líneas de investigación. En términos geográficos y sectoriales, la producción empírica reciente se concentra mayoritariamente en economías emergentes de Asia y en sectores intensivos en capital o de alta complejidad técnica, tales como la construcción, la industria energética y el desarrollo de software (Budiman et al., 2023; Ellahi et al., 2023; Karki y Hadikusumo, 2023; Park y Kim, 2024). Resulta necesario ampliar la evidencia empírica hacia contextos latinoamericanos y hacia proyectos del sector servicios, social o de gestión pública, donde la dinámica de los actores interesados presenta particularidades propias (Campoverde et al., 2024; Uddin y Farooq, 2026). Asimismo, dado el predominio de diseños transversales, futuros estudios deberían incorporar metodologías longitudinales que permitan observar cómo evolucionan e interactúan estas capacidades a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Conclusiones

La presente revisión sistemática evidencia que las capacidades gerenciales ejercen una influencia positiva y determinante sobre el desempeño y el éxito de los proyectos. Conceptualizadas desde un enfoque multidimensional, estas capacidades integran competencias técnicas, analíticas, emocionales, dinámicas y basadas en datos que superan la visión tradicional centrada en la ejecución operativa. Asimismo, su impacto trasciende la tríada clásica de costo, tiempo y alcance, favoreciendo la calidad, la sostenibilidad, la mitigación de retrasos y la satisfacción de los actores involucrados.

Por otra parte, el vínculo entre las capacidades gerenciales y los resultados del proyecto no es lineal, sino que está mediado y moderado por factores individuales, contextuales y organizacionales. Elementos como la inteligencia emocional, la confianza relacional, la discreción gerencial y la agilidad organizacional actúan como mecanismos decisivos para sostener el rendimiento frente a entornos complejos. En consecuencia, las organizaciones deben articular procesos de selección y formación integral con estructuras que otorguen autonomía decisional y fomenten la colaboración entre los grupos de interés.

Finalmente, la evidencia analizada muestra una marcada concentración geográfica en economías asiáticas y en sectores como la construcción, la energía y la tecnología, predominando los diseños cuantitativos y transversales. Estas brechas orientan futuras líneas de investigación hacia el desarrollo de estudios longitudinales que permitan observar la evolución de las capacidades gerenciales a lo largo del ciclo de vida del proyecto. De igual modo, resulta prioritario ampliar el análisis empírico hacia contextos latinoamericanos y sectores de servicios o gestión pública.

Referencias

Abu Lehyeh, S. M., Alanazi, R. A., Alismail, S. S., Al-Maaitah, T. A., Al-Maaitah, D. A. y Hijazin, A. (2026). Business intelligence for sustainable project performance: The role of data-driven project management capabilities. Journal of Project Management, 11(4), 1011–1022. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2026.9.003

Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P. y Silva, W. da S. e. (2020). The project manager core competencies to project success. International Journal of Managing Projects in Business, 13(2), 277–292. https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274

Anwar, A., Malik, M. I., Yucel, S. y Yucel, R. (2026). Impact of managerial competencies on healthcare project success through health workers mental health and social support. Discover Public Health, 23(1), Article 111. https://doi.org/10.1186/s12982-026-01442-y

Budiman, M. A., Soetjipto, B. W., Kusumastuti, R. D. y Wijanto, S. (2023). Organizational agility, dynamic managerial capability, stakeholder management, discretion, and project success: Evidence from the upstream oil and gas sectors. Heliyon, 9(9), Article e19198. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19198

Campoverde, J. R., Vicuña, W. G., Urgilés, J. H. y Ochoa, V. A. (2024). Habilidades gerenciales y competitividad en el sector turístico de la provincia del Cañar - Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia, 29(Especial 11), 426–438. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.25

Ellahi, A., Javed, Y., Jan, M. F. y Sultan, Z. (2023). Determining the effect of software project managers' skills on work performance. International Journal of Information Technology Project Management, 15(1). https://doi.org/10.4018/IJITPM.333620

Karki, S. y Hadikusumo, B. (2023). Machine learning for the identification of competent project managers for construction projects in Nepal. Construction Innovation, 23(1), 1–18. https://doi.org/10.1108/CI-08-2020-0139

Khattak, M. S. y Mustafa, U. (2019). Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan. Engineering, Construction and Architectural Management, 26(7), 1321–1347. https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2017-0079

Li, H., Feng, J., Zhang, K., Chen, X. y Yang, R. (2023). An empirical study on the formation mechanism of trust between the owner and the PMC contractor under the PMC model. Ain Shams Engineering Journal, 14(5), Article 101974. https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101974

Lithanarung, S., Laokhongthavorn, L., Ahmed, M. y Chatpattananan, V. (2026). How key success factors improve delay mitigation in construction projects: The mediating role of project readiness. Buildings, 16(11), Article 2137. https://doi.org/10.3390/buildings16112137

Liu, J., Zhao, X. y Yan, P. (2016). Risk paths in international construction projects: Case study from Chinese contractors. Journal of Construction Engineering and Management, 142(6), Article 05016002. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001116

Mohambi, T. F., Mrwebi, V. y Shibiti, R. (2026). A hypothesised model of project quality and management skills regarding the performance of construction SMEs in South Africa, Gauteng Province. Engineering, Construction and Architectural Management, 33(15), 740–763. https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2026-0318

Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V. y Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. PLOS ONE, 18(12), Article e0295417. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Park, K. y Kim, B. (2024). Effects of individual client's competencies on construction project performance: Mediating participation attitude and partnership. Administrative Sciences, 14(3), Article 40. https://doi.org/10.3390/admsci14030040

Podgórska, M. y Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: What are the competencies of Polish project leaders? International Journal of Managing Projects in Business, 12(4), 869–887. https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149

Rahul, N. A. (2024). Strategic alignment of emotional intelligence with project management: A framework for enhancing project success and team performance. American Journal of Industrial and Business Management, 14(4), 553–577. https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.144028

Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J. y Koffel, J. B. (2021). PRISMA-S: An extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. Systematic Reviews, 10(1), Article 39. https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z

Uddin, A., y Farooq, S. H. (2026). Unveiling the competencies of project managers and their influence on the success of NGO projects. Strategy & Leadership, 54(3), 269–301. https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0090

Yaghoobi, T. (2018). Prioritizing key success factors of software projects using fuzzy AHP. Journal of Software: Evolution and Process, 30(1), Article e1891. https://doi.org/10.1002/smr.1891

Yu, A. T. W. y Shen, G. Q. P. (2015). Critical success factors of the briefing process for construction projects. Journal of Management in Engineering, 31(3), Article 04014045. https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000242