

Control de gestión y factores clave de éxito de proyectos de inversión social *Management control and success key factors of social investment projects*

Joao Da Fonseca ^a

^a Instituto Politécnico da Universidade José Eduardo dos Santos, Angola, <https://orcid.org/0009-0001-1562-6191>, mixcand74@yahoo.com.br

Citar como: Da Fonseca, J. (2025). Control de gestión y factores clave de éxito de proyectos de inversión social. *Revista de Administración y Desarrollo de Proyectos*, 1(2), e202543.

Recibido: 09/09/2025, **Aceptado:** 23/09/2025, **Publicado:** 25/09/2025

La gestión pública desempeña un papel crucial en el desarrollo económico y social de un país; al asumir el papel de catalizador, facilitador, regulador y transformador del entorno y las normas bajo las que una sociedad se desarrolla. Por ello, actualmente se mueve en un contexto diferente a décadas atrás: cambios de cultura organizativa en cuanto a la obtención de resultados de economía, eficacia y eficiencia, un reconocimiento de la legitimidad de la función gerencial administrativa, una evolución hacia la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, la dirección por objetivos y el control estratégico y de gestión.

La utilización de mecanismos de transparencia e interacción con ciudadanos y grupos de interés, la evolución al enfoque a procesos y la gestión de proyectos y programas públicos con buenos resultados, constituyen pilares de la gestión pública contemporánea. El éxito de los proyectos públicos y, particularmente, los de inversión social, desde hace mucho, ha adoptado un carácter multidimensional. Por décadas predominó el denominado "triángulo de hierro" (tiempo, costo y calidad) como el estándar de medición; las conocidas tres restricciones (costos, alcance y tiempo) fueron refinadas al separar, como una cuarta, a la calidad, lo que la convertiría en una pirámide como se muestra en la figura 1. La evolución del conocimiento evidencia un cambio de paradigma que incluye la satisfacción de los grupos de interés, el impacto ambiental, la eficiencia en el uso de recursos y la generación de valor sostenible (Kiani Mavi et al., 2024).

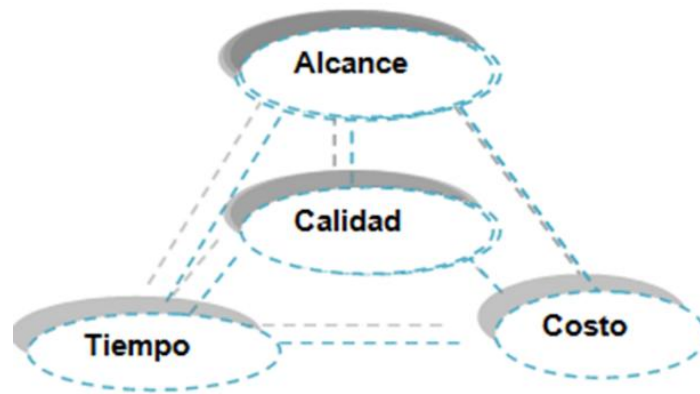


Figura 1. Cuatro restricciones o componentes clásicos de éxito de los proyectos
Fuente: elaboración propia

En este nuevo escenario, el control de gestión emerge, más allá de la simple fiscalización del cumplimiento, como un componente estratégico que articula criterios duros (tiempo, costos, calidad y rentabilidad) y blandos (satisfacción del cliente y los grupos de interés) del éxito (Shahzad et al., 2023). Se ha demostrado, en varios contextos, como la adecuada gestión y control, puede reducir tanto riesgos de atraso, pérdidas de recursos, errores técnicos, como también garantizar la calidad y satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

Su relevancia radica, cada vez más, en asegurar que los recursos se obtengan y empleen de forma efectiva para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Inicialmente asociado a análisis económico-financieros, el control de gestión ha superado en las últimas décadas estas fronteras para convertirse en una herramienta esencial para la toma de decisiones oportuna, efectiva y proactiva.

La evidencia empírica, extraída de la literatura reciente, confirma que las dimensiones relacional y de liderazgo adquieren progresiva relevancia junto a la gestión operacional, como en proyectos de construcción llamados “fuera del sitio” (*offsite construction*), en los que se identifican el compromiso del cliente, el apoyo de la alta dirección, el conocimiento especializado del equipo, el liderazgo flexible y los modelos de negocio adaptativos como impulsores principales (Obi et al., 2025). Estos factores son igualmente aplicables a otros proyectos, debido a la exigencia que imponen la complejidad institucional y la multiplicidad de actores en el sector público, de un control de gestión orientado a la colaboración, la transparencia y la adaptabilidad.

Precisamente, el tránsito hacia un enfoque de resultados, con énfasis en eficacia, eficiencia, efectividad y calidad es un rasgo característico en este ámbito público de naturaleza multidimensional, lo que ha derivado en la adaptación de herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI) y los indicadores de gestión, en virtud de cumplir, no solo con exigencias legales, sino de maximizar el impacto de la inversión pública. A decir de Flores De La Cruz (2025), la gestión de proyectos y el control gubernamental son pilares indispensables para transformar la inversión pública en un motor de desarrollo sostenible.

En este contexto, los sistemas de control deben responder a las particularidades institucionales, adoptar diseños flexibles que favorezcan la legitimidad, la transparencia y la participación ciudadana, aspectos que refuerzan la confianza en las instituciones y potencian los resultados de los proyectos.

En la literatura destacan estudios correlacionales favorables entre la disponibilidad de recursos y el éxito del proyecto que, incluso, afirman que el primero puede resultar un buen predictor del desempeño del segundo (Makokha & Ngugi, 2022). En este sentido, el control de gestión facilitaría la planificación precisa y el monitoreo del uso de recursos, para influir en los resultados esperados del proyecto. La experiencia y la información disponibles son insumos importantes, por ello, no solo el recurso financiero o material es crítico, también lo es hoy día el conocimiento, que se posiciona como un activo estratégico.

La gestión del conocimiento se erige como motor impulsor del despliegue estratégico, bajo el supuesto fundamental de que contar con individuos motivados, preparados, con sentido de pertenencia, capacidad de trabajo en equipo y las

competencias necesarias para asumir sus funciones, así como con la infraestructura y condiciones requeridas, repercute directamente en la mejora de la efectividad organizacional, dada por una mayor satisfacción de los grupos de interés y mejores resultados económicos y financieros, de lo que no está ajena la inversión pública.

La transferencia sistemática de aprendizajes y lecciones aprendidas entre proyectos, evita la repetición de errores y potencia las buenas prácticas. Por ello el apoyo de la alta dirección (Obi et al., 2025) es vital para integrar mecanismos que capturen, almacenen y difundan el conocimiento generado. Cuando los grupos de interés comparten la comprensión sobre qué aspectos deciden el éxito del proyecto, se toman decisiones más informadas y se incrementa la motivación de los empleados (Kiani Mavi, et al. 2025). En definitiva, la eficiencia en la formulación y ejecución de proyectos públicos se sustenta notablemente en el acceso pleno a información valiosa y transparente, así como al conocimiento.

Asimismo, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han irrumpido como catalizadoras de dicha eficiencia. Su contribución a la productividad, la reducción de costos y el crecimiento económico las convierte en aliadas imprescindibles del control de gestión contemporáneo.

Su aplicación en la gestión de proyectos de inversión ha demostrado ser notable. Los estudios señalan beneficios en la eficiencia de los proyectos mediante la optimización tanto de plazos de ejecución como de recursos financieros involucrados. No obstante, el impacto de las TIC en el rendimiento de los proyectos no depende exclusivamente de su adopción, sino de la alineación estratégica entre la infraestructura tecnológica disponible y su efectiva utilización, en un contexto de condiciones favorables que potencie dicha sinergia. Entonces, la implementación de sistemas integrados de administración financiera, plataformas de seguimiento de proyectos y herramientas de analítica de datos fortalece la capacidad institucional para anticipar desviaciones y corregir oportunamente el rumbo de las iniciativas (Uribe del Aguila, 2024). En esencia la figura 2 muestra, en un mapa conceptual, los principales elementos abordados en este artículo.

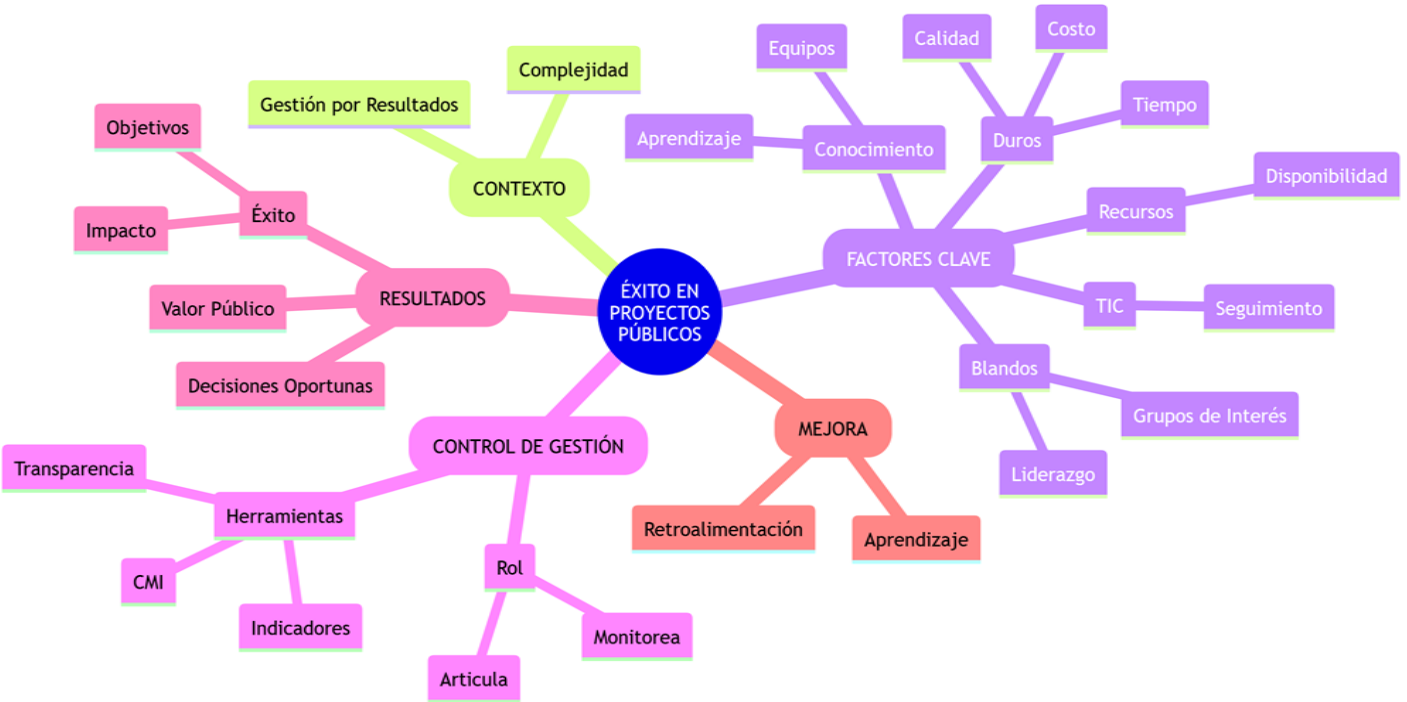


Figura 2. Control de gestión y Factores clave de éxito de proyectos
Fuente: elaboración propia

En conclusión, el control de gestión y los factores de éxito de los proyectos de inversión social constituyen un binomio interdependiente. No es posible garantizar resultados sostenibles sin un sistema de control que trascienda la fiscalización y se convierta en un instrumento de mejora continua, aprendizaje organizacional y relaciones de colaboración con los

grupos de interés. Entonces, el éxito de los proyectos, particularmente los de inversión social, exige un control más proactivo y estratégico.

Referencias bibliográficas

- Flores De La Cruz, R. A. (2025). Inversión pública eficaz: El rol indispensable de la gestión de proyectos y el control gubernamental, 2025. *Aula Virtual*, 6(13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16933094>
- Kiani Mavi, N., Brown, K., Fulford, R. G., & Goh, M. (2024). Critical success criteria for construction projects: a systematic literature evaluation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(10), 6690-6736. <https://doi.org/10.1108/ecam-11-2023-1156>
- Makokha, T., & Ngugi, L. (2022). Influence of resource allocation on project implementation by Busia County Government, Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 10(2), 55-60. <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/123456789/25911/1/Influence%20of%20Resource%20Allocation%20on%20Project%20Implementation....pdf>
- Obi, L. I., Arif, M., Lamb, S. M., & Ashayeri, I. (2025). Establishing interrelationships and dependencies of critical success factors for implementing offsite construction in the UK. *Smart and sustainable built environment*, 14(3), 810-834. <https://doi.org/10.1108/SASBE-05-2023-0118>
- Shahzad, K., Iqbal, R., Nauman, S., Shahzadi, R., & Luqman, A. (2023). How a Despot Project Manager Jeopardizes Project Success: The Role of Project Team Members' Emotional Exhaustion and Emotional Intelligence. *Project Management Journal*, 54(2), 194-208. <https://doi.org/10.1177/87569728221145891>
- Uribe del Aguila, J. A. (2024). Uso de las TIC en la gestión y proyectos de inversión pública: Una revisión. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 738. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/01/Articulo-RCLIMCS24_0079-Jose-Alberto.pdf

Editor: Dr. C. Arialys Hernández Nariño  <http://orcid.org/0000-0002-0180-4866>