

# Escuelas de Pensamiento en Gestión de Proyectos. Revisión de Literatura

## Schools of Thought in Project Management. The Literature Review

José Luis González Rugel <sup>1</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

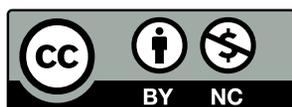
Fecha de recepción: 2 de Mayo de 2023.

Fecha de aceptación: 18 de Junio de 2023.

<sup>1</sup> Doctorando en Administración y Gestión de las Organizaciones, Universidad Espíritu Santo. Docente-investigador, Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
E-mail: jogonzalezru@uees.edu.ec  
Código ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0003-4463-9327>

CITACIÓN: González Rugel, J.L. (2023). Escuelas de Pensamiento en Gestión de Proyectos. Revisión de Literatura. Podium, 43, 129-144.  
doi:10.31095/podium.2023.43.8

ENLACE DOI:  
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2023.43.8>



### Resumen

Un tema reiterativo en la investigación de la gestión de proyectos es la evolución de sus temáticas de investigación. Trabajos seminales sobre este tema fueron realizados por Kloppenborg y Opfer (2002), Söderlund, (2002), Biedenbach y Müller (2011), y Turner y otros (2013). Este artículo tiene por objeto presentar una revisión de literatura sobre las escuelas de pensamiento de la gestión de proyectos. Se revisaron artículos científicos de las bases SCOPUS, Web of Science (WOS) y Google Scholar, publicados en el periodo 1980-2022, con el fin de identificar las escuelas del pensamiento existentes hasta la fecha y documentar las características de cada una de ellas. Se identificaron diez escuelas de pensamiento, lo cual representa un punto de partida para futuras investigaciones sobre los fenómenos y comportamientos de la gestión de proyectos, alineados hacia una escuela de pensamiento o a una mezcla de ellas (Chadee y otros, 2021).

### Palabras Clave:

*Gestión de Proyectos, Escuela de Pensamiento, Escuela de Investigación, Proyectos, Administración de Proyectos, Corrientes del Pensamiento.*

**Clasificación JEL:** Y50, O22, M00.

### Abstract

A recurring theme in project management research is the evolution of its research topics. Seminal work on this topic was done by Kloppenborg and Opfer (2002), Söderlund, (2002), Biedenbach and Müller (2011), and Turner et al. (2013). The purpose of this article is to present a review of the literature on the schools of thought of project management. Scientific papers from the SCOPUS, Web of Science (WOS), and Google Scholar databases, published in 1980-2022, were reviewed to identify the existing schools of thought to date and document the characteristics of each of them. Ten schools of thought were identified, representing a starting point for future research on project management phenomena and behaviors, aligned to one or a mix of schools of thought (Chadee et al., 2021).

### Keywords:

*Project Management, Schools of Thought, School Research, Projects, Streams of Thought, Research Work.*

**JEL Classification:** Y50, O22, M00.

## Introducción

El concepto de gestión ha estado en práctica durante miles de años y ha evolucionado junto con la tecnología, la política, la economía y la sociedad. Los romanos utilizaron la administración para ayudar a construir su imperio y, a medida que la revolución industrial escaló la industria a un nivel nunca antes visto, la teoría y la práctica de la administración crecieron con ella, adquiriendo mayor importancia que nunca (Stone, 2015).

La gestión de proyectos tiene sus raíces en las prácticas de construcción y organización militar de la antigüedad. Civilizaciones como los egipcios y los romanos empleaban técnicas para planificar y ejecutar grandes proyectos de ingeniería. Sin embargo, la formalización de la gestión de proyectos como disciplina independiente se produjo en el siglo XX; uno de los pioneros en la gestión de proyectos fue Henry Gantt, quien desarrolló la gráfica de Gantt a principios del siglo XX (Gantt, 1913).

A medida que la gestión de proyectos evolucionó, se desarrollaron nuevas metodologías y enfoques. Además se fundaron diferentes organizaciones a nivel mundial, entre ellas el International Project Management Association (IPMA) en 1965 y el Project Management Institute (PMI) en 1969; con el afán de establecer un conjunto de estándares y mejores prácticas para la gestión de proyectos, así como promover su difusión a nivel mundial (PMI, 2004).

Después de mediados de la década de

1980, el interés en la práctica de gestión evolucionó en todos los mercados para todo tipo de proyectos con la finalidad de mejorar la eficacia y la competencia en general; a medida que avanzó la tecnología, las complejidades de administrar también aumentaron (Stone, 2015).

El término “gestión de proyectos” se reconoce como un grupo de procesos que abarca las herramientas, técnicas y prácticas, basadas en el conocimiento, que se aplican a los proyectos para alcanzar las metas de la organización y entregar productos o servicios (PMI, 2004). Los proyectos son un mecanismo temporal creado para desarrollar un producto o servicio único, permitiendo realizar los cambios necesarios ya sea en ámbitos personales como laborales (PMI, 2017).

Una encuesta global llevada a cabo por el Project Management Institute (PMI), demuestra que las organizaciones a nivel mundial desperdician en promedio aproximadamente \$1 millón cada 20 segundos, a causa implementación de estrategias y prácticas de la gestión de proyectos ineficaces y poco eficientes, lo que equivale a alrededor de \$2 billones de dólares perdidos por año (PMI, 2016). De allí que la importancia de conseguir el éxito de los proyectos y conocer sobre su gestión, se vuelve un tema clave.

Desde que la gestión de proyectos se convirtió en un tópico de investigación académica, los académicos se han interesado en el desarrollo de este campo

emergente. Packendorff (1995), analizó la investigación en gestión de proyectos y sugirió que debería emplearse una variedad de perspectivas teóricas en la investigación sobre organizaciones temporales, para construir teorías de los diferentes tipos de proyectos. Elegir el enfoque correcto para cada proyecto puede ser una elección importante para que los gerentes aprendan y ayuden a establecer metas realistas para el negocio (Leung y Hui, 2020; Stone, 2015).

La escuela como corriente de pensamiento es libre de dogmatismos y reglamentarismos, supone la adopción de actitudes abiertas, relativizadoras y antirreduccionistas, admite la existencia de incertidumbres, paradojas y contradicciones (Coronado, 2013). Molina Montoya (2012) señala, respecto a las escuelas de pensamiento: “son producto de una construcción colectiva, abierta y participativa de toda la comunidad académica, además que se consolidan a través de la reflexión, la deliberación continua, la discusión y diálogo sistemático” (p. 134).

“La virtud fundamental de una escuela está en que puede crear su propia epistemología e integrar conceptualizaciones diversas” (Coronado, 2013, p. 264), “la razón específica de ser de una escuela es la de dotar a los individuos de un cuerpo de categorías de pensamiento, que faciliten su comunicación y su integración en una cultura concreta” (Coronado, 2013, p. 264).

“Las escuelas de pensamiento ejercen influencia en el mundo y su

devenir, sus miembros contribuyen de manera significativa en la construcción de una nueva visión de la naturaleza humana y una nueva manera de cambiar el mundo” (Coronado, 2013, p. 267).

“Las escuelas de pensamiento son comunidades de reflexión que estudian los fenómenos y los acontecimientos desde una perspectiva multidimensional, imprimiéndoles un significado, en un contexto amplio y profundo, que trascienden lo meramente simbólico” (Coronado, 2013, p. 267).

“La aparición de una escuela, no desvirtúa las existentes, por el contrario, las desarrolla o complementa” (Coronado, 2013, p. 268).

Dewey (1989) indicó que el ser humano primero agotará todos los caminos de creencias erróneas antes de llegar a la correcta. Además, cuando una creencia científica errónea logra la aceptación general, debe pasar por muchos errores confirmados antes de ser renunciada y comenzar una nueva creencia.

Kloppenborg and Opfer (2002), estudiaron el estado de la investigación en gestión de proyectos durante un extenso período de más de 40 años. Encontraron que la investigación en gestión de proyectos pasó del aspecto técnico de los proyectos en la década de 1970 (costo, tiempo, rendimiento y gestión del ciclo de vida) a investigar más aspectos relacionados con los recursos humanos en la década de 1990 (equipos, liderazgo y motivación).

Anbari y otros (2008), en su estudio indicaron que la gestión de proyectos moderna es una disciplina académica relativamente nueva, después de pedir prestadas herramientas de Investigación de Operaciones y Gestión de Operaciones, la investigación de la Gestión de Proyectos fue principalmente introspectiva. Jugdev (2008) publicó un artículo donde enmarca la importancia de la colaboración entre académicos y profesionales en la expansión de la teoría de la gestión de proyectos y revisa el progreso que se ha logrado en el desarrollo de teorías y escuelas en la gestión de proyectos.

Söderlund (2002) identificó siete escuelas de pensamiento y sugiere que el conocimiento de estas escuelas ayudaría a los investigadores de gestión de proyectos a abordar con mayor precisión los problemas que enfrentan los proyectos contemporáneos. Kolltveit y otros (2007), identificaron seis perspectivas sobre la gestión de proyectos y Turner y otros (2010) y Tryggstad (2012) hablaron de las nueve escuelas (o perspectivas) que se pueden asumir en los proyectos.

Pasian and Silvius (2016), revisaron documentos de las conferencias *International Research Network on Organizing by Projects* (IRNOP) y PMI Research and Education, con el fin de poder identificar las tendencias de las escuelas de pensamiento de gestión de proyectos, las escuelas emergentes y sus características. Silvius (2017), analiza que hay una creciente atención en las prácticas de sostenibilidad y la Gestión

de proyectos, y que debe ser considerada como una nueva escuela de pensamiento.

El presente artículo tiene por objeto identificar cada una de las escuelas de pensamiento de la gestión de proyectos conjuntamente con sus características planteadas hasta el 2022, para conocer futuras líneas de investigación que sean necesarias para ampliar el conocimiento en la gestión de proyectos y comprender las diversas perspectivas y tareas que conducen a tomar decisiones y alcanzar el éxito de los proyectos.

### Revisión de literatura

A lo largo de los años, varias publicaciones intentaron organizar y resumir la amplitud y profundidad de los estudios de gestión (González y otros, 2001; Koontz, 1980) y se sigue debatiendo y desarrollando un conjunto coherente de escuelas de teoría de la gestión.

Koontz (1980) identificó 11 escuelas teóricas específicas en gestión:

1. Enfoque del Comportamiento Interpersonal basado en la psicología, las relaciones humanas, el liderazgo y motivación.
2. Enfoque del Comportamiento Grupal derivado de la sociología.
3. Enfoque del Sistema Social Cooperativo que abarca la teoría organizacional
4. Enfoque de contingencia o situacional.
5. Enfoque de la teoría de la decisión específica para la toma de decisiones.
6. Enfoque matemático o de 'ciencias de la gestión'

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Enfoque de sistemas sociotécnicos: examinar la producción, las operaciones de oficina, la ingeniería industrial y la tecnología.</li> <li>8. Enfoque de Sistemas sobre el ensamblaje de conceptos, principios, teoría y técnicas</li> <li>9. Enfoque de Roles Gerenciales</li> <li>10. Enfoque empírico o de casos</li> <li>11. Enfoque de la Teoría Operacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría de Recursos y Capacidades</li> <li>2. Ecología de la población: incluido el cambio organizacional</li> <li>3. Enfoque contingente</li> <li>4. Teoría del Costo de Transacción</li> <li>5. Teoría Institucional y Teoría de la Dependencia de los Recursos</li> <li>6. Aprendizaje organizacional</li> <li>7. Gestión estratégica</li> <li>8. Teoría de la Agencia</li> </ul> |
|--|---|

Centrándose en las principales revistas en el campo para 1992-1999, un enfoque de cocitación y una técnica de escalamiento multidimensional, González y otros (2001) identificaron cinco teorías dominantes en la gestión: Teoría Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Gestión Estratégica, Teoría de Costo de Transacción y Teoría de Agencia. Además, los autores en su análisis señalaron ocho factores en el contexto de la gestión de proyectos:

Söderlund (2002) evaluó las escuelas de pensamiento dominantes en la literatura de gestión de proyectos. Para los efectos utilizó una guía aceptada de revistas de alta dirección para identificar siete escuelas de pensamiento. Posteriormente, otros autores y estudios propusieron otras clasificaciones de perspectivas o escuelas de pensamiento en la investigación de gestión de proyectos. La Tabla 1 muestra las escuelas de pensamiento propuestas por

Tabla 1.

Escuelas de gestión de proyectos

Söderlund (2002)	Kolltveit y otros (2007)	Turner y otros (2010)
Mejoramiento	Tarea	Mejoramiento (como una máquina)
Factor	Liderazgo	Modelado (como un espejo)
Contingencia	Sistema	Éxito (como objetivo)
Comportamiento	Interesado	Gobernanza (entidad jurídica)
Gobernanza	Costo de la transacción	Comportamiento (como un sistema social)
Relación	Negocio	Marketing (como una valla publicitaria)
Decisión		Proceso (como un algoritmo)
		Decisión (como una computadora)
		Contingencia (como un camaleón)

Fuente: Tomado del estudio de Pasian y Silvius (2016, p. 5).

Söderlund (2002), Kolltveit y otros (2007) y Turner y otros (2010). Estas clasificaciones muestran similitudes como mejoramiento, contingencia, gobernanza, entre otros (Pasian y Silvius, 2016). A lo largo del tiempo, la clasificación de Turner y otros (2010) se ha reconocido como la más completa en el ámbito de la gestión de proyecto.

Pasian and Silvius (2016) realizaron una actualización de documentos disponibles de las conferencias IRNOP en 2009, 2011 y 2013, y las conferencias de investigación y educación de PMI en 2010, 2012 y 2014. En dicho estudio se analizaron 386 artículos: 214 de las tres

conferencias IRNOP y 172 de las conferencias PMI. De dicha revisión se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 2.

La revisión realizada por Pasian y Silvius (2016) permitió graficar el desarrollo de las escuelas del pensamiento en Gestión de proyectos previamente identificadas (ver Figura 1).

Cabe destacar en la Figura 1 el ascenso y caída de la Escuela de Procesos que, después de ser la escuela con la puntuación más alta en 2007, obtuvo una puntuación baja en el análisis de Pasian and Silvius (2016). Las escuelas que

Tabla 2.

Análisis de escuelas en Congresos IRNOP y PMI en el periodo 2009 – 2014

NO	ESCUELA DE PENSAMIENTO	IRNOP 2009	PMI 2010	IRNOP 2011	PMI 2012	IRNOP 2013	PMI 2014	TOTAL	TOTAL %	IRNOP	IRNO %	PMI	PMI %
1	Optimización	1 3	2		2			17	4%	13	6%	4	2%
2	Modelado	1 3	6		2	6	4	31	8%	19	9%	12	7%
3	Éxito	7	9	9	11	6	3	45	12%	22	10%	23	13%
4	Gobernanza	9	17	13	13	9	6	67	17%	31	14%	36	21%
5	Comportamiento	1 3	21	9	14	29	14	100	26%	51	24%	49	28%
6	Marketing	3	2	8	1	3	4	21	5%	14	7%	7	4%
7	Proceso	5	4	9	7	5		30	8%	19	9%	11	6%
8	Decisión	2	3		2	4	4	15	4%	6	3%	9	5%
9	Contingencia	4	3	12	5	12	5	41	11%	28	13%	13	8%
10	Complejidad		2			4		6	2%	4	2%	2	1%
11	Sostenibilidad	1					3	4	1%	1	0%	3	2%
12	Filosofía	1		1		1	1	4	1%	3	1%	1	1%
13	Investigar				2			2	1%	0	0%	2	1%
14	Sociología					3		3	1%	3	1%	0	0%
	Total	71	69	61	59	82	44	386	100%	214	100%	172	100%

Fuente: Tomado del estudio de Pasian y Silvius (2016, p. 12).

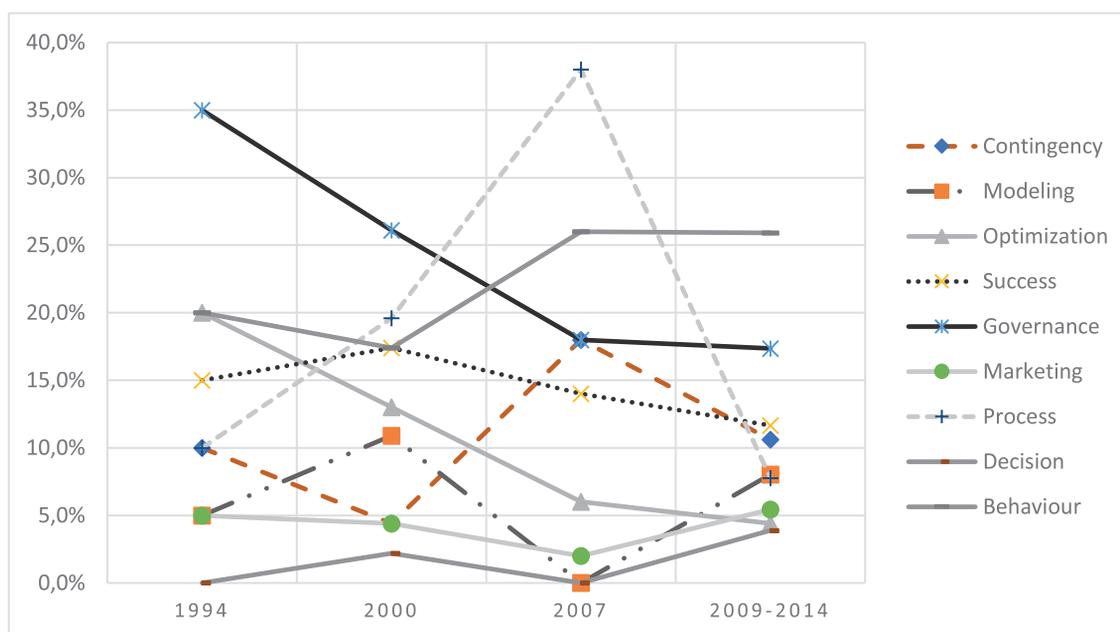
muestran un declive más paulatino del interés por los estudios son Optimización, Éxito y Gobernanza. La escuela de Comportamiento obtuvo una puntuación relativamente alta en todos los años. Estos autores también identificaron en su estudio otros conceptos y posibles nuevas escuelas del pensamiento como: Complejidad, Sostenibilidad, Filosofía, entre otras.

La integración de los conceptos de sostenibilidad en los procesos, estándares y prácticas de gestión de proyectos es un campo de estudio en evolución (Gereis y otros, 2009). Autores como Eid (2009), Maltzman and Shirley (2010) y Taylor (2010) afirman que la Gestión de Sostenibilidad en los proyectos influye en el éxito de los mismos. Por lo tanto, se argumenta que la sostenibilidad debe incorporarse a los proyectos con cuidado

(Aaltonen y Kujala, 2010), ya que el éxito de los proyectos es crucial y está directamente relacionado con el éxito de una organización en su conjunto (De Wit, 1988; Kerzner, 2003). El éxito del proyecto está en el corazón de la gestión de proyectos, y el interés en el tema del éxito del proyecto es evidente en las corrientes de investigación que identifican escuelas o perspectivas en el campo (Müller y Jugdev, 2012).

La escuela de Sostenibilidad hace una evolución a la escuela del éxito y adopta una perspectiva social sobre el cambio y las perspectivas. El vínculo entre sostenibilidad y cambio ya se estableció en el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1987 (Butlin, 1989). La relación entre el cambio y los proyectos, como organizaciones orientadas a tareas

**Figura 1.**  
Desarrollo de escuelas en documentos de conferencias IRNOP 1994 - 2014.



Fuente: Tomado del estudio de Pasian y Silvius (2016, p. 13).

temporales que realizan el cambio, ha sido establecida, entre otros, por Lundin y Söderholm (1995) y Turner y Müller (2003). Por lo tanto, la escuela de Sostenibilidad considera los proyectos como instrumentos para realizar cambios sociales hacia una sociedad más sostenible (Gareis y otros, 2013; Silvius y otros, 2012).

Silvius y Tharp (2013) concluyen que está tomando impulso la relación entre sostenibilidad y gestión de proyectos. La escuela de Sostenibilidad parte de las escuelas de pensamiento de Éxito y Marketing y propone una relación entre la sostenibilidad y la gestión de proyectos.

La escuela de Sostenibilidad en evolución adopta una perspectiva social sobre el cambio y las perspectivas, por lo tanto, la escuela de Sostenibilidad considera los proyectos como instrumentos para realizar cambios sociales hacia una sociedad más sostenible (Gareis y otros, 2013; Khalifeh y otros, 2020; Silvius y otros, 2012).

## Metodología

En el presente artículo se realizó una revisión de la literatura en tres pasos. En el paso uno, se realizó la búsqueda de artículos en las bases SCOPUS, Web of Science (WOS) y Scholar Google con la cadena de búsqueda: “Escuelas de Pensamiento en la Gestión de Proyectos”. En la fase dos, de los resultados de la búsqueda antes realizada, se realizó un filtrado de artículos enfocados en la subárea de Negocio y Gestión. Al final se obtuvieron 83 artículos enfocados en

escuelas del pensamiento, en un periodo desde 1980 hasta 2022. Se realizó una lectura de resumen y título para verificar que el artículo sea sobre la gestión de proyectos.

## Resultados y Discusión

De la revisión de la literatura se identificaron 10 escuelas de pensamiento: Escuela de Optimización, Escuela de Modelado, Escuela de Gobernanza, Escuela de Comportamiento, Escuela de Éxito, Escuela de Decisión, Escuela de Procesos, Escuela de Contingencia, Escuela de Marketing y Escuela de Sostenibilidad.

Para conocer un poco más de cada una de las escuelas de pensamiento, se presentan la explicación y los puntos claves de cada una de ellas (Abuseem, 2020; Anbari y otros, 2008; Silvius, 2017; Turner y otros, 2013).

### *Escuela de Optimización*

Esta escuela es vista como la más antigua que emerge de las investigaciones de operaciones entre los 1940s y 1950s. Existen varias técnicas de programación de redes mencionadas por Bredillet (2007b), tales como: el método de la ruta crítica, la evaluación de programas y la técnica de revisión. Los principales objetivos de esta escuela son: definir los objetivos del proyecto, desglosar el proyecto, planificar, estimar y programar, ejecutar las tareas del proyecto y tratar de lograr el resultado óptimo centrándose en el costo y el tiempo. Además, esta escuela planifica y controla el proyecto utilizando

un enfoque de sistema para optimizar el resultado; la escuela también tiene una influencia directa en la investigación operativa (Bredillet, 2008b).

#### *Escuela de Modelado*

La escuela de modelado se desarrolló a partir de la escuela de optimización, debido al uso del enfoque de sistemas duros que divide el proyecto para poder comprenderlo y estudiarlo, optimizando todo el proyecto como un sistema de gestión y la interacción entre sus componentes (Silvius, 2017). Además, Bredillet (2007b) añade que, más recientemente, las escuelas de modelado también abarcan los sistemas blandos relacionados con la organización en cuanto a su política interna y comportamiento, y cualquier aspecto que afecte el proyecto y la operación. El sistema blando se centra principalmente en la comprensión del proyecto y el entorno que lo rodea Bredillet (2007b). Además, esta escuela tiene una influencia directa con la teoría de sistemas y la metodología de sistemas blandos (Bredillet, 2008b).

#### *Escuela de Gobernanza*

Esta escuela considera el proyecto como una entidad legal y tiene dos actividades clave: estudiar la relación entre la gestión de contratos entre las partes y los proyectos (Silvius, 2017), y observar los mecanismos de gobernanza. Además, esta escuela se enfoca y cubre tres áreas: (i) los costos de transacción relacionados con los proyectos, (ii) la agencia principal para la relación entre el

cliente y el contratista, y (iii) los mecanismos de gobernanza del proyecto. La primera área cubre los costos de transacción e identifica los costos relacionados con los proyectos de construcción. Además, los mecanismos de gobernanza de proyectos incluyen la gobernanza efectiva de proyectos, programas y cartera, así como el centro de gestión de proyectos por excelencia, las funciones de la oficina de gestión de proyectos y la oficina de apoyo a proyectos Bredillet (2008a). Esta escuela tiene una influencia directa en los contratos y la ley, la gobernanza, los costos de transacción y la teoría de la agencia (Bredillet, 2008c). Además, una sub-escuela, la organización temporal, estudia los mecanismos de gobernanza entre los proyectos como una organización temporal (Lundin y Söderholm, 1995) y las organizaciones permanentes “orientadas a proyectos”.

#### *Escuela de Comportamiento*

Según Bredillet (2007a), la escuela de conducta considera el proyecto como un sistema social. Esto está asociado con la escuela de gobierno y su premisa es que los proyectos incluyen sistemas sociales, comportamiento organizacional, comunicación, liderazgo y gestión de recursos humanos. Por otra parte, la investigación en este campo aborda el conocimiento en términos de gestión y de puesta en común de las cuestiones, ya que el proyecto se considera temporal (Bredillet, 2007a). Esta escuela tiene influencias de la escuela del comportamiento organizacional y de la gestión de recursos humanos (Bredillet,

2008c). Típicas áreas de enfoque de esta escuela son el liderazgo, desarrollo de equipo, comunicación, manejo de conflicto, manejo del recurso humano en proyecto, entre otros.

#### *Escuela de Éxito*

Esta escuela considera el proyecto como un objetivo empresarial y se centra en los aspectos de éxito y fracaso del proyecto; los elementos que incrementan la probabilidad de éxito, los factores de éxito, los criterios de éxito y cómo medirlo. Hay una variedad de factores y criterios que hacen que un proyecto sea un éxito; los factores de éxito del proyecto son los componentes del proyecto que lo ayudan a tener éxito y se clasifican como variables independientes. Los criterios de éxito del proyecto, por otro lado, son contra lo que se evalúa el proyecto exitoso, son los objetivos del proyecto y son variables dependientes. El éxito de un proyecto se puede lograr a través de la planificación, el control, el tiempo, el costo y el desempeño que se consideran en línea con la escuela de optimización (Bredillet, 2008a). Además, esta escuela tiene una influencia directa en la gestión de proyectos (Bredillet, 2008c).

#### *Escuela de decisión*

Bredillet (2008b), menciona que, en esta escuela, el proyecto es considerado como una computadora y el enfoque de esta escuela está en el inicio, aprobación, financiamiento, finalización, terminación y cierre del proyecto, y lo que se concluye en términos de éxito y fracaso. Esta

escuela considera tanto la cultura económica como las reglas políticas imperantes, y se enfoca en los procesos de información y toma de decisiones en los proyectos. Además, se vincula con la escuela del proceso que se refiere al proyecto como procesador de información, y con la escuela del éxito porque el procesamiento de la información permite tomar mejores decisiones (Bredillet, 2008b). También esta escuela tiene una influencia directa en las ciencias de decisión y los costos de transacción (Bredillet, 2008c).

#### *Escuela de Procesos*

Esta escuela considera el proyecto como un algoritmo y se enfoca en identificar la estructura de los procesos, desde la concepción del proyecto hasta el logro de los objetivos. Bredillet (2008b) definió el proyecto como un algoritmo que ayuda a resolver el problema para alcanzar los objetivos. Adicionalmente esta escuela tiene una influencia directa en los sistemas de información y la estrategia (Bredillet, 2008c).

#### *Escuela de Contingencia*

La Escuela de Contingencia identifica los diferentes tipos de proyectos y organizaciones de proyectos, y explica las diferencias entre ellos. Las organizaciones clasifican los proyectos basándose en la alineación de los proyectos con la intención estratégica y la asignación y el desarrollo de capacidades adecuadas para gestionar los proyectos (Bredillet, 2008b). Esta escuela influye en la teoría de la contingencia y la teoría

del liderazgo (Bredillet, 2008c), y considera diferencias entre los tipos de proyectos y las organizaciones de proyecto, por lo cual adapta los procesos de gestión de proyectos acordemente.

#### *Escuela de Mercadotecnia*

Esta escuela se centra en la gestión de las fases de los proyectos, la identificación de los interesados y la gestión, las necesidades de los clientes y las relaciones entre clientes y contratistas (Bredillet, 2008b). Además, tiene una influencia directa en la gestión, la gobernanza y la estrategia de las partes interesadas (Bredillet, 2008c), e introduce la perspectiva del “marketing of the project” dirigido a la gestión de la gerencia y el “marketing by the project” que une las necesidades de los interesados y su gestión.

#### *Escuela de Sostenibilidad*

La escuela de Sostenibilidad también se basa en la orientación al cliente que se define en la escuela de la mercadotecnia, ya que la orientación a las partes interesadas es una de las piedras angulares de los conceptos de sostenibilidad (ISO, 2010).

La integración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos sugiere que el contenido, el producto/resultado previsto y los criterios de éxito se basan en una visión holística del proyecto (Gareis y otros, 2013) y se desarrollan junto con un amplio grupo de partes interesadas (Eskerod y Huemann, 2013). Integrar la sostenibilidad también implica que la

definición y percepción del éxito del proyecto debe considerar la triple línea de beneficio, lo cual es un concepto relacionado con la economía sostenible, y busca el éxito en tres dimensiones: ambiental, económica y social (Silvius y Schipper, 2014). Esto implica que el éxito del proyecto se evalúa en función del ciclo de vida del proyecto y su resultado (Craddock, 2013; Khalifeh y otros, 2020; Pade y otros, 2008).

Como resumen, se elaboró la Tabla 3 que contiene las diferentes escuelas del pensamiento, el enfoque de cada una de ellas, las ideas y las variables clave que cada una estudia.

### **Conclusiones**

El propósito de este artículo fue proporcionar una revisión de cómo se han abordado y desarrollado las escuelas de pensamiento de la gestión de proyectos desde 1980 hasta el año 2022, así como dar a conocer sus diversas perspectivas y tareas, las cuales conducen a tomar decisiones y alcanzar objetivos.

Las diez escuelas de pensamiento identificadas hasta el mes de abril 2023 son: Escuela de Optimización, Escuela de Modelado, Escuela de Gobernanza, Escuela de Comportamiento, Escuela de Éxito, Escuela de Decisión, Escuela de Procesos, Escuela de Contingencia, Escuela de Marketing y Escuela de Sostenibilidad. En la Tabla 4, se muestran aproximadamente las fechas de aparición de cada una de ellas.

Este artículo sirve como base para

**Tabla 3.**  
Las ideas claves de las Escuelas del Pensamiento en Gestión de Proyectos

Escuela	School	Enfoque	Idea Clave	Variable de Análisis
<b>Mejoramiento</b>	Optimization	como una máquina	Optimiza la duración del proyecto por medio de procesos matemáticos	Tiempo
<b>Modelado</b>	Modeling	como un espejo	Uso de la teoría de sistemas duros y blandos para modelar el proyecto	Tiempo, costos, desempeño, riesgo, etc
<b>Gobernanza</b>	Governance	entidad jurídica	Gobernar el proyecto y la relación entre los participantes del proyecto	El proyecto, sus participantes y mecanismos de gobernanza
<b>Comportamiento</b>	Behavior	como un sistema social	Gestionar las relaciones entre las personas en el proyecto	Personas y equipos trabajando en proyectos
<b>Éxito</b>	Success	como objetivo	Definir el éxito y el fracaso. Identificar las causas	Criterios de éxito y factores de éxito
<b>Decisión</b>	Decision	como una computadora	Procesamiento de la información a lo largo del ciclo de vida del proyecto	Información sobre qué decisiones se toman
<b>Proceso</b>	Process	como un algoritmo	Encuentre un camino apropiado hacia el resultado deseado	El proyecto, sus procesos y subprocesos
<b>Contingencia</b>	Contingency	como un camaleón	Categorizar el tipo de proyecto para seleccionar los sistemas apropiados	Factores que diferencian los proyectos
<b>Mercadotecnia</b>	Marketing	como una valla publicitaria	Comunicarse con todas las partes interesadas para obtener su apoyo	Las partes interesadas y su compromiso con el proyecto y la gestión del proyecto
<b>Sostenibilidad</b>	Sustainability	como formador de sociedad	Proyectos en perspectiva social. Gestión para las partes interesadas. Criterios triples de resultado final para el caso de negocio y el éxito del proyecto	Beneficios económicos, sociales y ambientales

Fuente: Adaptado de Anbari (1985), Söderlund (2002), Turner y otros (2013), y Silvius y otros (2012).

**Tabla 4.**  
Periodos de las Escuelas del Pensamiento en Gestión de Proyectos

Escuela	Enfoque	1940		1950		1960		1970		1980		1990		2000		2010		2020	
		E	L	E	L	E	L	E	L	E	L	E	L	E	L	E	L	E	L
Mejoramiento	como una máquina																		
Modelado	como un espejo																		
Gobernanza	entidad jurídica																		
Comportamiento	como un sistema social																		
Éxito	como objetivo																		
Decisión	como una computadora																		
Proceso	como un algoritmo																		
Contingencia	como un camaleón																		
Mercadotecnia	como una valla publicitaria																		
Sostenibilidad	como formador de sociedad																		

Fuente: Adaptado de Turner y otros (2013).

futuras investigaciones, que se puedan enfocar en estudiar los fenómenos y comportamientos de la gestión de proyectos alineados hacia una escuela del pensamiento, o a una mezcla de ellas (Chadee y otros, 2021) o a las escuelas emergentes de los últimos años; así como

la relación con otras escuelas del pensamiento como son las escuelas del pensamiento de la Gobernanza de Proyecto (Bekker, 2014).

Como indicó Abuseem (2020), el propósito detrás de la identificación de

las escuelas de gestión de proyectos es comprender las diversas perspectivas y tareas que conducen a tomar decisiones y alcanzar objetivos, además, estas escuelas de pensamiento van de la mano de conceptos como es el “Rethinking Project Management” que considera la multiplicidad, temporalidad, complejidad, incertidumbre y sociabilidad (Bredillet y otros, 2009; Svejvig y Andersen, 2015).

### Contribución de autores

J. L.G.R. Idea, Revisión de literatura, metodología, análisis de datos, y redacción del artículo.

### Referencias

- Aaltonen, K., y Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397.
- Abuseem, A. J. (2020). An examination of the project management research agenda and schools of thought. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dubai, UAE, March 10-12, 2020.
- Anbari, F., Bredillet, C., y Turner, J. R. (2008). Perspectives on research in project management. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6.
- Anbari, F. T. (1985). A systems approach to project evaluation. *Project Management Journal*, 16(3), 21-26.
- Bekker, M. C. (2014). Project governance: "Schools of thought". *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 22-32.
- Biedenbach, T., & Müller, R. (2011). Paradigms in project management research: Examples from 15 years of IRNOP conferences. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 82-104.
- Bredillet, C. (2007a). Exploring research in project management--nine schools of project management research (part 1). *Project Management Institute*, 38(2), 3-4.
- Bredillet, C. (2007b). Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 3). *Project Management Journal*, 38(4), 2-4. <https://doi.org/10.1002/pmj.20025>
- Bredillet, C. (2008a). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 4). *Project Management Journal*, 39(1), 2-6.
- Bredillet, C. (2008b). Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 5). *Project Management Journal*, 39(2), 2-4.
- Bredillet, C. (2008c). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 6). *Project Management Journal*, 39(3), 2.
- Bredillet, C. N., Chaos, O. A., y Bredillet, C. N. (2009). Mapping the dynamics of the project management field: Project management in action (part 2). *Project Management Journal*, 40(2), 2-6.
- Butlin, J. (1989). Our common future. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp. 383). John Wiley & Sons.
- Chadee, A. A., Chadee, X. T., Ray, I., Mwashu, A., & Martin, H. H. (2021). When Parallel Schools of Thought Fail to Converge: The Case of Cost Overruns in Project Management. *BUILDINGS*, 11(8), 321. <https://doi.org/10.3390/buildings11080321>
- Coronado, J. (2013). Escuelas de pensamiento, universidad e ingeniería. *Revista de la Universidad de La Salle*, 2013(61), 245-283.

- Craddock, W. T. (2013). How business excellence models contribute to project sustainability and project success. In *Sustainability integration for effective project management* (pp. 1-19). IGI Global.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
- Dewey, J. (1989). *Cómo pensamos. Nueva relación entre pensamiento reflexivo y proceso educativo*. Paidós Ibérica.
- Eid, M. (2009). Sustainable development & project management. Cologne: Lambert Academic Publishing, 176.
- Eskerod, P., y Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
- Gantt, H. L. (1913). *Work, wages, and profits*. Engineering magazine.
- Gareis, R., Huemann, M., y Martinuzzi, R. (2013). *Project Management and Sustainable Development Principles*. Project Management Institute.
- Gereis, R., Huemann, M., y Martinuzzi, R. (2009). Relating Sustainable Development and Project Management. IRNOP IX, Berlin, 52.
- González, F. J., Castro, C. B., Bueno, J. C. C., y González, J. L. G. (2001). Dominant approaches in the field of management. *Journal of Organizational Analysis*, 9(4), 327-353.
- ISO. (2010). 26000 Guidance on social responsibility.
- Jugdev, K. (2008). Good theory: developing a foundation for project management. *International Journal of Product Development*, 6(2), 177-189.
- Kerzner, H. (2003). *Advanced project management: Best practices on implementation*. John Wiley & Sons.
- Khalifeh, A., Farrell, P., y Al-edenat, M. (2020). The impact of project sustainability management (PSM) on project success A systematic literature review. *Journal of Management Development*, 39(4), 453-474. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0045>
- Kloppenborg, T. J., & Opfer, W. A. (2002). The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. *Project Management Journal*, 33(2), 5-18.
- Kolltveit, B. J., Karlsen, J. T., y Grønhaug, K. (2007). Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*, 25(1), 3-9.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), 175-188.
- Leung, R. H. M., y Hui, B. T. F. (2020). Success in construction mediation in Hong Kong, China. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management Procurement And Law*, 173(3), 114-119. <https://doi.org/10.1680/jmapl.19.00046>
- Lundin, R. A., y Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Maltzman, R., y Shirley, D. (2010). *Green project management*. CRC Press.
- Molina Montoya, N. P. (2012). Pensando una visión de la salud como escuela. *Revista de la Universidad de La Salle*, 2012(58), 133-142.
- Müller, R., y Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333.

- Pade, C., Mallinson, B., y Sewry, D. (2008). An elaboration of critical success factors for rural ICT project sustainability in developing countries: Exploring the Dwesa case. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 10(4), 32-55.
- Pasian, B., y Silvius, A. G. (2016). A review of project management research in IRNOP and PMI conferences from 2009 to 2014 to identify emerging perspectives. *European Academy of Management* (EURAM), Paris.
- PMI. (2004). *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Vol. 130).
- PMI. (2016). Pulse of the Profession. Project Management Institute.
- PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- Silvius, A., y Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Silvius, A. J. G., y Tharp, J. (2013). *Sustainability integration for effective project management*. IGI-Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4177-8>
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479-1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., y Van den Brink, J. (2012). *Sustainability in project management*. Gower Publishing, Ltd.
- Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: Schools of thought and critique. *International Project Management Journal*, 8(1), 20-31.
- Stone, J. (2015). *Management Theory: The Seven Schools of Thought*. [https://www.academia.edu/36536131/Management\\_Theory\\_The\\_Seven\\_Schools\\_Of\\_Thought?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/36536131/Management_Theory_The_Seven_Schools_Of_Thought?email_work_card=view-paper)
- Svejvig, P., y Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.
- Taylor, T. (2010). Sustainability Interventions-for managers of projects and programmes. *Centre for Education in the Built Environment*.
- Tryggestad, K. (2012). Perspectives on Projects/Rodney Turner, Martina Huemann, Frank Anbari and Christophe Bredillet (Routledge, 2010). *Construction Management and Economics*, 30(5), 416-420.
- Turner, J. R., Anbari, F., y Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3-28.
- Turner, J. R., y Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Turner, R. J., Huemann, M., Anbari, F. T., y Bredillet, C. N. (2010). *Perspectives on projects*. Routledge.

