



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS – CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA-SUCRE

EQUIPO DE TRABAJO:

Diego Armando Balaguera - Ing. Metalúrgico

Jhonattan Felipe Cabrera - Ing. Mecánico

Frank Jamir Cuadros - Ing. Civil, Ing. Ambiental

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

César Augusto Leal Coronado – Ing. Civil, PMP

PROPÓSITO



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

JUSTIFICACIÓN



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

OBJETIVOS



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

METODOLOGÍA



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

MARCO TEÓRICO



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

MARCO DE REFERENCIA



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

RESULTADOS



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

CONCLUSIONES



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

RECOMENDACIONES



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

TRABAJO FUTURO




IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

LECCIONES APRENDIDAS



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

BIBLIOGRAFÍA



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

AGENDA



PROPÓSITO



**IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE**



El proyecto busca contribuir a mejorar los niveles de éxito de los proyectos de infraestructura vial a través de la identificación de factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos.



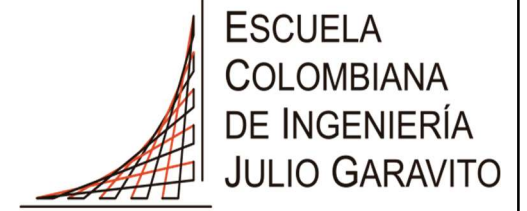
JUSTIFICACIÓN



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



El proyecto está alineado con la línea de investigación en Gerencia de proyectos del Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos (CEP) y encuentra su justificación en los siguientes aspectos



PROBLEMA POR RESOLVER

Bajos niveles de **éxito** en los proyectos de infraestructura vial para la modalidad concesiones en Colombia

NECESIDAD POR SATISFACER

Escasez de **investigaciones** a nivel nacional que identifiquen y analicen los factores de éxito y fracaso de los proyectos de infraestructura vial, bajo la modalidad de concesión

OPORTUNIDAD POR APROVECHAR

El aumento de **inversión** en infraestructura vial en el Plan Nacional de Desarrollo a mediano plazo abre un espacio para este tipo de investigaciones

JUSTIFICACIÓN



OBJETIVOS



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



Objetivo General

El proyecto busca identificar y analizar factores que influyen en el éxito y fracaso de la gerencia de proyectos de infraestructura vial en la modalidad concesiones a través del caso Concesión vial Córdoba-Sucre

Identificar las definiciones de éxito y fracaso para la gerencia de proyectos de acuerdo con la literatura actual y estándares internacionales.

Analizar las características particulares del sector infraestructura vial en la modalidad de concesiones en Colombia.

Identificar los principales factores que influyen en el éxito y fracaso de la gerencia de proyectos del sector infraestructura vial de acuerdo a los antecedentes.

Identificar los principales factores que influyen en el éxito y fracaso de la gerencia de proyectos modalidad concesiones para el caso CVCS.

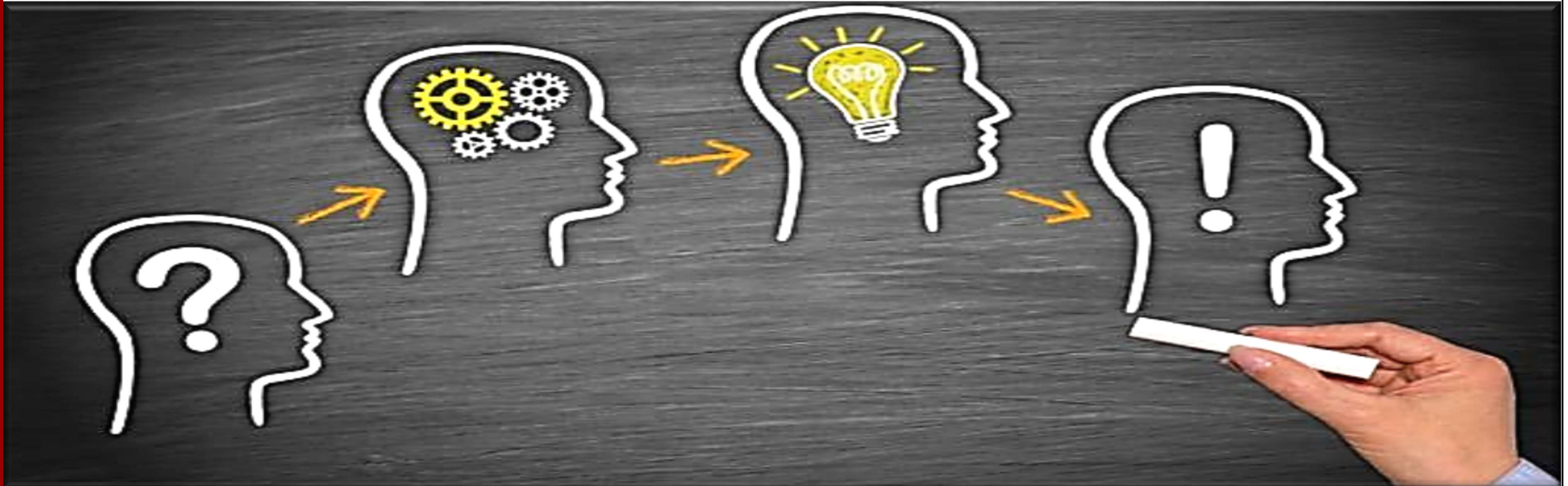
Identificar y analizar elementos comunes y diferenciadores entre los factores de éxito y fracaso encontrados en la literatura y los encontrados para el caso CVCS.

Validar los factores de éxito y fracaso encontrados mediante el método de juicio de expertos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS



METODOLOGÍA



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



METODO

- Cuantitativo
- **Cualitativo**

QUALITATIVO

- Observación
- **Entrevistas**
- Sesiones en profundidad
- Documentos

ENTREVISTAS

- Estructuradas
- **Semiestructuradas**
- Abiertas



REVISIÓN DE LITERATURA

- Autores Reconocidos
- Estándares Internacionales
- Preparación de datos
- Análisis

ENTREVISTAS

- Selección del tema
- Diseño
- Citas con entrevistados
- Ejecución de entrevistas
- Preparación de datos para análisis
- Análisis

METODOLOGÍA

ESTRUCTURA



FUENTES CONSULTADAS

FASE EMPÍRICA

Sector de Infraestructura vial en Colombia

Literatura Nacional

3 Artículos

2 Autores nacionales

Pachón, A. (2005)
Ramírez (1999)

Concesiones en Colombia

4 Conpes

Conpes 2597 (1992)
Conpes 2775 (1995)
Conpes 2045 (1998)
Conpes 3413 (2006)

Literatura nacional

2 Artículos

1 Contrato de concesión

Contrato 002 de marzo de 2007

- Selección de información relevante
- Elaboración del Marco Teórico

METODOLOGÍA

REVISIÓN DE LITERATURA



FUENTES CONSULTADAS

FASE EMPÍRICA

Descripción de éxito y fracaso de la gerencia de proyectos

4 estándares G.P.

PMBOK (5° edic.)
ICB (V 3.0)
P2M
ISO 21500:2012

Identificación de factores de éxito y fracaso en gerencia de proyectos

Literatura internacional

6 Artículos

2 Autores reconocidos

Kerzner (2009)
Pinto (2015)

Literatura internacional

15 Artículos

Transcripción citas relacionadas con éxito
Filtrar con gerencia de proyectos
Análisis comparativo



SELECCIÓN DEL TEMA

- Información de infraestructura vial y concesiones en Colombia
- Proyecto exitoso
- Gerencia de proyectos
- Factores de éxito y fracaso en GP



DISEÑO

- Estructura (2 reuniones AE)
- Contenido (2 reuniones DTG)
- Pilotaje (1 Entrevista)
- Rediseño (1 reunión con AE)



CITAS PERSONAS ENTREVISTADAS

- CVCS



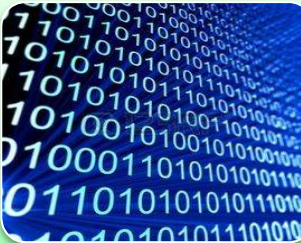
EJECUCIÓN DE LA ENTREVISTA

- 10 citas para ejecución de entrevista
- 9 entrevistas ejecutadas



ORGANIZACIÓN DE DATOS

- Trascipción detallada
- Cuadro de organización de la información



CODIFICACIÓN CUALITATIVA

- Definición de categorías



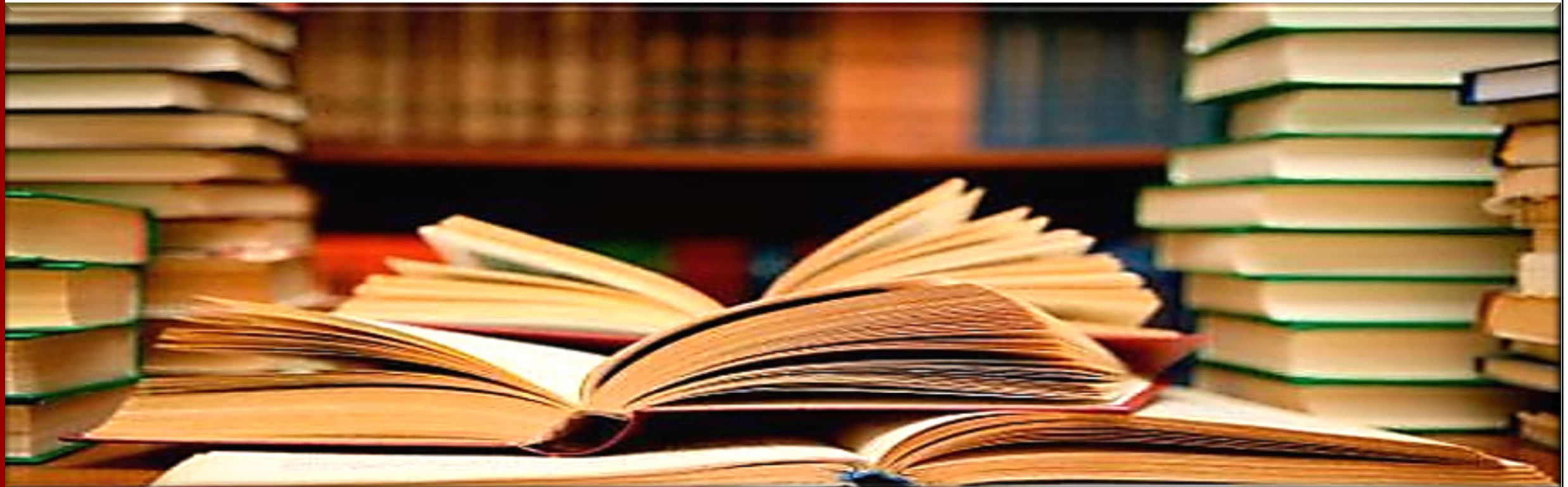
VALIDACIÓN JUCIO DE EXPERTOS

- 2 Expertos





MARCO TEÓRICO



**IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE**



INFRAESTRUCTURA VIAL EN COLOMBIA



Rafael Reyes Prieto (1904-1909)

- Ministerio de Obras Públicas y Transporte
- Impulsa el financiamiento de las primeras obras dirigidas al transporte

Pedro Nel Ospina (1922-1927)

- Priorizó la construcción de ferrocarriles por todo el país

Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957)

- Aeropuerto El Dorado, la Avenida Calle 26 y los puentes sobre el río Magdalena

Agencia Nacional de Infraestructura – ANI (2011-Actualmente)

- La más grande y ambiciosa revolución de la infraestructura

CONCESIONES VIALES EN COLOMBIA



Primera Generación de Concesiones CONPES 2597 de 1992 (12 contratos)

Segunda Generación de Concesiones CONPES 2775 de 1995 (26 proyectos de contrato 3 contrato)

Tercera Generación de Concesiones CONPES 2045 de 1998 (13 contratos)

Cuarta Generación de Concesiones CONPES (8,000 km de carreteras, incluyendo 1,370 km de doble calzadas, y 159 túneles, en más de 40 nuevas concesiones)

CASO DE ESTUDIO

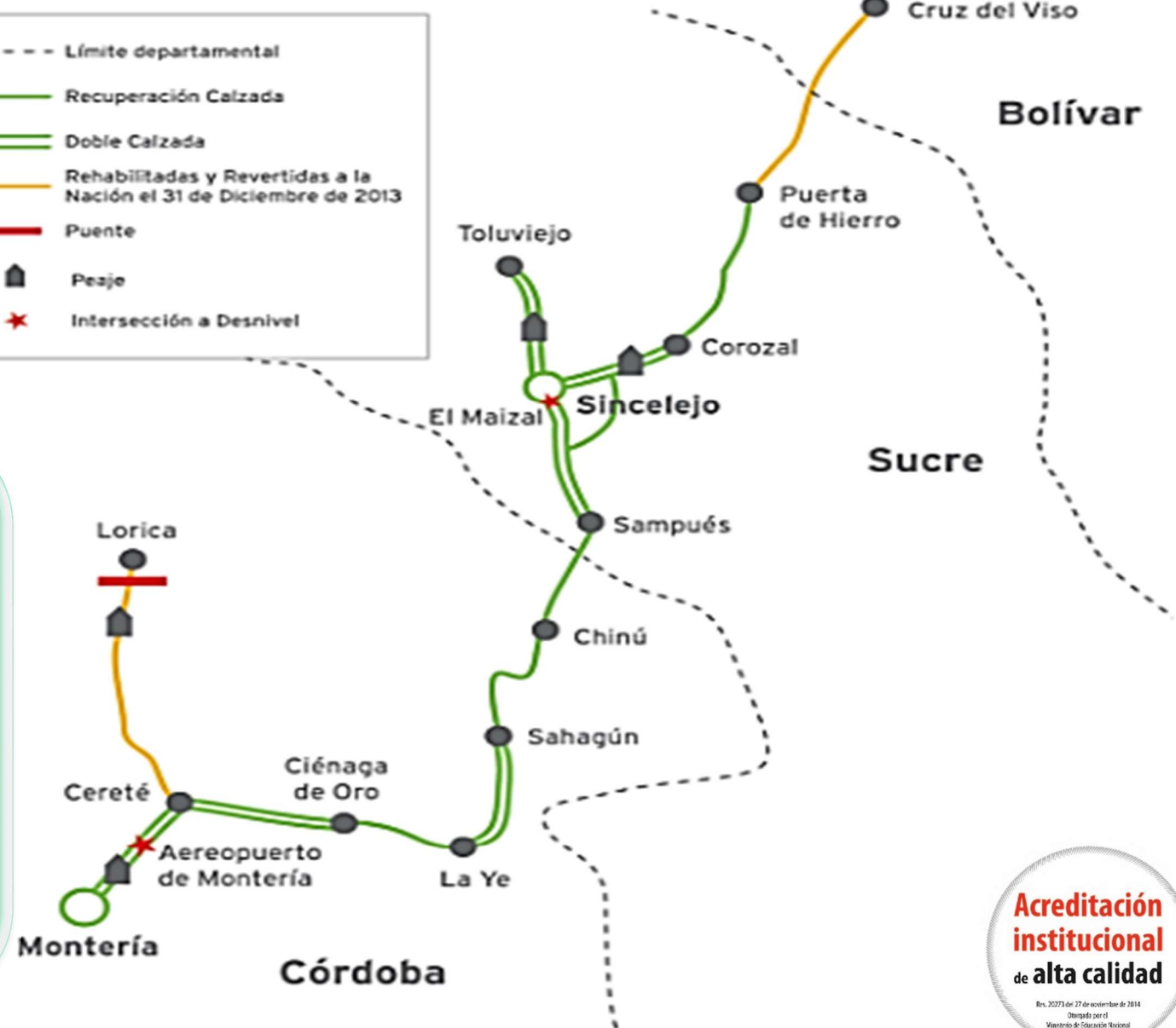
Concesión Vial Córdoba Sucre - CVCS

Inicial

- 27 km de doble calzada
- 34 km de rehabilitación
- 215 mil millones de pesos

Actual

- 120 kilómetros de doble calzada
- 259 kilómetros de rehabilitación
- Inversión a la fecha de 1,038 billones
- Avance actual de las obras 94,29%



Lim y Mohamed (1999)

Factor

Una circunstancia, hecho o influencia que contribuye a un resultado

Factores de éxito
fuerzas de influencia que pueden facilitar o impedir el éxito del proyecto

Cooke-Davis (2002)

Factores de éxito

Aquellos elementos que contribuyen a alcanzar el éxito en un proyecto

Criterios de éxito

Medida por la cual el éxito o el fracaso de un proyecto es definido

Stuckenbruck (1986)

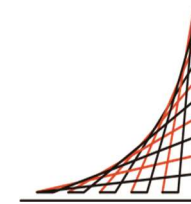
Criterios de éxito comunes

Generalmente aplicable para todo tipo de proyecto independientemente del sector en el que sea ejecutado. Por ejemplo:

- Ser alcanzable
- No tener riesgos inaceptables
- Ser rentable
- Ser ambientalmente aceptable



ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

PMBOK v5 - PMI

- Una gerencia de proyectos exitosa incluye gestionar activamente las interacciones para satisfacer los requisitos del patrocinador, del cliente y de los demás interesados

IPMA Competence Baseline (ICB) v 3.0

- El éxito de la gerencia de proyectos es la apreciación de los resultados de la gerencia de proyectos por las partes interesadas pertinentes

P2M

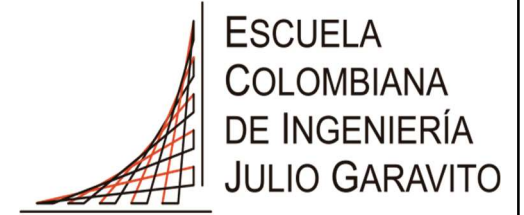
- Entrega novedad, diferenciación e innovación en su producto, tanto en su forma física como de servicio.

ISO 21500:2012

- Cuando su alcance se ejecuta, atendiendo los requerimientos del cliente, dentro de sus parámetros de costo, tiempo y calidad, originalmente establecidos.



ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS



Shenhar, A. (2001)

- Los criterios para medir el éxito de la gerencia del proyecto por lo general están asociados con costo, tiempo y calidad o desempeño

Cooke, D. (2002)

- Puede ser medido durante el ciclo de vida y puede ser relacionado al desempeño de los criterios convencionales. alcance tiempo, costo y calidad

Kerzner, H. (2009)

- Logro de los objetivos del proyecto dentro del tiempo, dentro del costo, con una utilización de los recursos asignados con eficacia y eficiencia, y aceptado por el cliente

Ramos, P., y Mota, C. (2014)

- Cumplimiento de alcance, tiempo y costo



ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS



Bohem, (2000)

- La cancelación de un proyecto no significa el fracaso de la gerencia de proyectos.

El Eman y Koru, (2008)

- Aquella que presente bajos niveles en cuatro de los siguientes criterios: satisfacción del usuario, habilidad para cumplir con el presupuesto estimado, cumplimiento del cronograma, calidad del producto y productividad del equipo de trabajo

Dubem I. et al (2014)

- Cuando las expectativas del cliente y los demás *stakeholders* no son cumplidas en términos de costo, tiempo y calidad

Jorgensen, M. (2014)

- Aquella que no entrega el producto especificado, presenta sobrecostos y no entrega el proyecto a tiempo



FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA G.P.



Rockart (1979)

- las áreas principales de las actividades que, de obtener un resultado satisfactorio garantizarán un desarrollo competitivo exitoso para la organización.

Boynton and Zmud (1984)

- Aspectos que deben ir bien para asegurar el E.G.P..

Ashley (citado en De Wit, 1988)

- Siete factores en P.C.
- Planeación, compromiso, motivación, capacidades técnicas, definición de alcance y sistemas de control

Kezner (1987), citado en Lim y Mohamed, 1999).

- Seis factores
- Entendimiento corporativo, compromiso, adaptabilidad, criterios de selección, estilo de liderazgo

Shenhar, A. (2001)

- Analogía con factores de higiene de Herzberg, presencia de factores no garantiza el éxito pero ausencia si lleva al fracaso

Cooke, D. (2002)

- Los factores de éxito se refieren a aspectos que contribuyen con el logro de los objetivos

Toor y Ogunlana (2008)

- Factores relacionados con las personas.
- Factores relacionados con los proyectos
- Factores relacionados con la G.P.
- Factores ext. al proyecto

Cousillas et al (2014)

- Dependen de la percepción de los involucrados en el proyecto, de aspectos culturales y geográficos
- Relacionados con el rol de los **stakeholders**



FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA G.P



1. Control y monitoreo efectivo del proyecto
2. Planeación efectiva del proyecto
3. Competencia del gerente de proyectos
4. Apropiada organización del proyecto
5. Competencia del equipo de proyecto
6. Participación de los interesados/comunidad
7. Personal
8. Recursos suficientes
9. Apoyo de la alta gerencia
10. Capacidades de *feedback*
11. Ambiente político
12. Contrato escrito apropiado
13. Información y comunicación
14. Capacidad para resolución de conflictos de manera ágil
15. Aprendizaje de experiencias previas
16. Uso de tecnología y sistemas de información

Autores
Ashley (1986), Pinto & Slevin (1987), Munn & Bjeirmi (1996), Bellasi and tukel (1996), Cicmil (1997), Westerfeld (2002), Cooke- Davies (2002), Chan et al (2004), Nguyen et al (2004), Fortune & white (2006), Iyer & Jha (2006), Toor & Ogunlana (2009)



FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA G.P.



Factor	PMBOK V 5.0	ICB V 3.0	P2M	ISO 21500:2012
Comunicación efectiva	☯	☯	☯	☯
Planeación adecuada	☯	☯	☯	
Equipo de trabajo capacitado	☯	☯	☯	
Claridad del valor o beneficio del proyecto	☯		☯	☯
Gestión de <i>stakeholders</i>	☯	☯	☯	
Métodos y procesos estructurados en gerencia de proyectos	☯	☯		☯
Motivación y sinergia del equipo de trabajo	☯		☯	☯
Liderazgo y capacidades en el gerente de proyecto	☯	☯		☯
Definición de requerimientos	☯	☯		
Gestión de las lecciones aprendidas	☯	☯		

Factor	PMBOK V 5.0	ICB V 3.0	P2M	ISO 21500:2012
Gestión del equipo de trabajo	☯	☯	☯	
Gestión de riesgos	☯	☯	☯	
Disponibilidad de recursos	☯	☯	☯	
Claridad en los objetivos del proyecto	☯		☯	
Definición de gobernabilidad	☯			☯
Gestión del cambio		☯	☯	
Seguimiento y control		☯	☯	
Determinación de criterios de éxito		☯		
Buena cultura organizacional	☯		☯	
Alcance bien definido	☯		☯	
Gestión de calidad	☯	☯		
Gestión de portafolio		☯	☯	

MARCO TEÓRICO

FACTORES DE ÉXITO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS



FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA G.P



Ogunlana y Lan (2004)

- Diseñadores y contratistas incompetentes
- Inadecuada estimación y manejo del cambio
- Problemas sociales y tecnológicos
- Inapropiadas técnicas y herramientas.

Petter, S. (2008)

- El fracaso en el manejo de las expectativas del usuario afecta el éxito de la gerencia del proyecto, del proyecto y del producto

Kazaz, Ulubeyli y Tuncbilekli (2012)

- Cambios en diseños y materiales
- Retraso en pagos
- Problemas de liquidez de los contratistas.

Jorgensen, M. (2014)

- Son aspectos que contribuyen con el incremento de riesgos desfavorables para el proyecto

Dubem I. Ikediashi, et al (2014)

- La inadecuada gestión de riesgos
- Inadecuada gestión de las comunicaciones
- Sobrecostos en presupuestos

FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA G.P

1. Inadecuada gestión de riesgos

2. Sobrecostos en presupuesto

3. Inadecuada gestión de las comunicaciones

4. Retrasos en el cronograma

5. Inadecuados procesos de estimación





6. Dificultades de flujo de dinero

7. Desacuerdos en diseños

8. Inadecuada gestión del cambio

9. Inadecuada estructura del proyecto

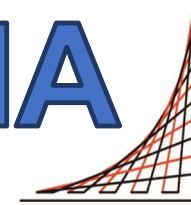
10. Falta de trabajo en equipo

Factor	PMBOK V 5.0	ICB V 3.0	P2M
Inadecuada planificación de las comunicaciones			
Inadecuada gestión de los interesados			
Inadecuada relación entre gerencia estratégica y programa			
Inadecuado control de cambios			





MARCO DE REFERENCIA



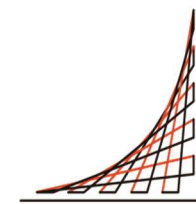
ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE
ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



ORGANIZACIONES INTERNACIONALES GERENCIA DE PROYECTOS



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

IPMA[®] >>

international
project
management
association



MARCO DE REFERENCIA



CRITERIOS EVALUACIÓN



CRITERIO

DESCRIPCIÓN

LEYENDA

<p>Acreditación.</p>	<p>Permite diferenciar las organizaciones de acuerdo a los procesos de validación que hayan superado.</p>	<p>1: No certificado por ninguna norma 2: Acreditado por la Norma ISO 17024 3: Certificado en la Norma ISO 9001 y en la ISO 17024.</p>
<p>Niveles de certificación.</p>	<p>Permite diferenciar las organizaciones según la cantidad de niveles de certificación.</p>	<p>1: Establece 2 niveles de certificación 2: Establece 3 niveles de certificación 3: Establece 4 o más niveles de certificación</p>
<p>Dirección de proyectos</p>	<p>Permite diferenciar las organizaciones según la división y orientación que le dan a la dirección de proyectos en sus guías y estándares.</p>	<p>1: Por competencias 2: Por procesos 3: Por segmentos de proyecto</p>
<p>Estándares y Guías.</p>	<p>Establece si cuenta con estándares y guías cuyo propósito por el que han sido desarrollados es brindar conocimiento y prácticas para la dirección de proyectos individuales.</p>	<p>1: No tiene guías y estándares con este propósito 2: Si tiene guías y estándares con este propósito.</p>



DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



ORGANIZACIÓN	ACREDITACIÓN, DIRECCIÓN PROFESIONAL, ESTÁNDARES Y GUÍAS
<p><i>Project Management Institute (PMI)</i></p>	<p>Acreditación: ISO 17024 ISO 9001:2000</p> <p>Niveles de Certificación: Portfolio Management professional (PfMP) Program Management Professional (PgMP). Project Management Professional (PMP). Certified Associate in Project Management (CAPM). PMI Risk management professional (PMI-RMP) PMI Scheduling professional (PMI-SP) PMI Professional business analysis (PMI-PBA) PMI Agile certified practitioner (PMI-ACP)</p> <p>Dirección de Proyectos: 47 Procesos 10 Áreas de conocimiento (Integración, alcance, tiempo, costo, Stakeholders, calidad, RR.HH., comunicaciones, riesgos y adquisiciones). 5 Grupos de procesos ((iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre).</p> <p>Estándares y Guías: Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide) – Quinta Edición.</p>



IPMA®

international
project
management
association

DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



ORGANIZACIÓN	ACREDITACIÓN, DIRECCIÓN PROFESIONAL, ESTÁNDARES Y GUÍAS
<p><i>International Project Management Association (IPMA)</i></p>	<p>Acreditación: ISO/IEC 17024 ISO 9001:2008</p> <p>Niveles de Certificación: Nivel A: Director de programas o de directores de proyectos (DDP). Nivel B: Director de proyecto (DP). Nivel C: Profesional de la dirección de proyectos (PDP). Nivel D: Técnico en dirección de proyectos (TDP).</p> <p>Dirección de Proyectos: 3 ámbitos (técnico, comportamiento y contextual) 46 elementos de competencia los cuales son: 20 competencias técnicas de la dirección de proyectos. 15 competencias de comportamiento profesional del personal de dirección de proyectos. 11 competencias de la relación de los proyectos, programas y carteras con el contexto.</p> <p>Estándares y Guías: Competence Baseline (ICB v3.0.)</p>



DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



ORGANIZACIÓN	ACREDITACIÓN, DIRECCIÓN PROFESIONAL, ESTÁNDARES Y GUÍAS
<p><i>Project Management Association of Japan (PMAJ)</i></p>	<p>Acreditación: No está acreditado por algún organismo</p> <p>Niveles de Certificación: <i>Project Management Coordinator (PMC).</i> <i>Project Management Specialist (PMS).</i> <i>Project Management Registered (PMR).</i> <i>Project Management Architect (PMA).</i></p> <p>Dirección de Proyectos: 11 segmentos</p> <p>Estándares y Guías: Program Management for Enterprise Innovation (P2M)</p>



COMPARACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



CRITERIO	PMI	IPMA	PMAJ
Acreditación.	3	3	1
Niveles de certificación.	3	3	2
Dirección de proyectos	2	1	2
Guías y Estándares.	2	2	2
PONDERADO	10	9	7



MARCO DE REFERENCIA

SELECCIÓN MARCO DE REFERENCIA

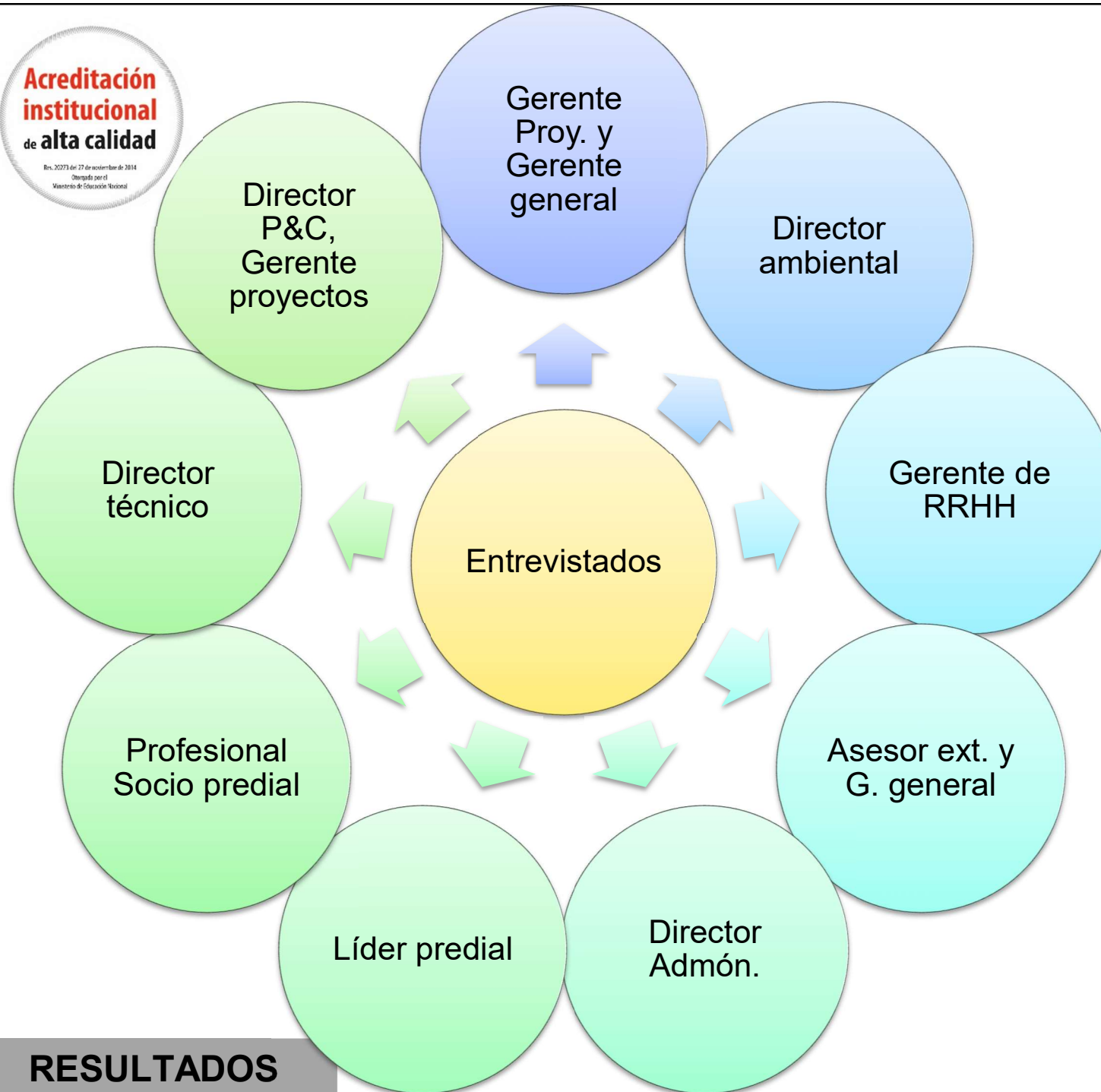


RESULTADOS



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE





Experiencia

Entre 5 y 16 años en el sector infraestructura vial

Formación

5 Ingenieros, 3 administradores y 1 economista
2 especialistas en gerencia
1 especialista en gerencia de proyectos
1 Magister en Desarrollo y gerencia integral de proyectos

Edad

Entre 40 y 55 años

Genero

5 Hombres, 4 mujeres



Entre No	Desde su experiencia, ¿qué es un proyecto exitoso?
1	Aceptación de las obras por parte de la comunidad , cumplimiento de estándares de calidad , aceptación de las obras por parte del Gobierno (Sponsor), cumplimiento tanto a clientes externos como internos en temas financieros y de utilidades, satisfacción de los clientes internos y externos con el diseño y la ejecución de los proyectos.
2	Puede cumplir con su objetivo de manera integral .
3	En el cual todas las piezas, en este caso todas las áreas , departamentos que componen la empresa estén alineadas y aporten para el cumplimiento del mismo objetivo
4	En el cual todas las partes involucradas terminan satisfechas .

RESULTADOS

Entre No	Desde su experiencia, ¿qué es un proyecto exitoso?
5	Es aquel cuenta con el personal idóneo , el cual desarrolla sus actividades en el ámbito legal y genera progreso al país
6	Cuando cumple con su objetivo al 100%, en el tiempo estimado y utilizando el menor de los recursos .
7	Es el que cumple en un 100% lo proyectado en cuanto a nivel de infraestructura, sin dejar de lado los impactos que sufren las comunidades . Además, debe cumplir con las expectativas de las comunidades que se ven afectadas positiva o negativamente.
8	Es el que cumple con dos aspectos: Primero, con estándares de calidad , y segundo con los plazos establecidos en el cronograma de actividades.
9	Es en el que todos los stakeholders quedan satisfechos , el cual se entrega en el tiempo y en el cual se hace uso eficiente de los recursos asignados .

DEFINICIONES ÉXITO Y FRACASO EN PROYECTOS



**Cumplimiento,
Satisfacción, eficiencia,
eficacia, resultados,
especificaciones, objetivos,
stakeholders, recursos.**



**Cumplimiento,
Aceptación, Satisfacción,
estándares de calidad,
comunidades, expectativas,
resultados, uso eficiente de
recursos.**



El cumplimiento de los objetivos del proyecto obteniendo la satisfacción general de los *stakeholders*, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad.

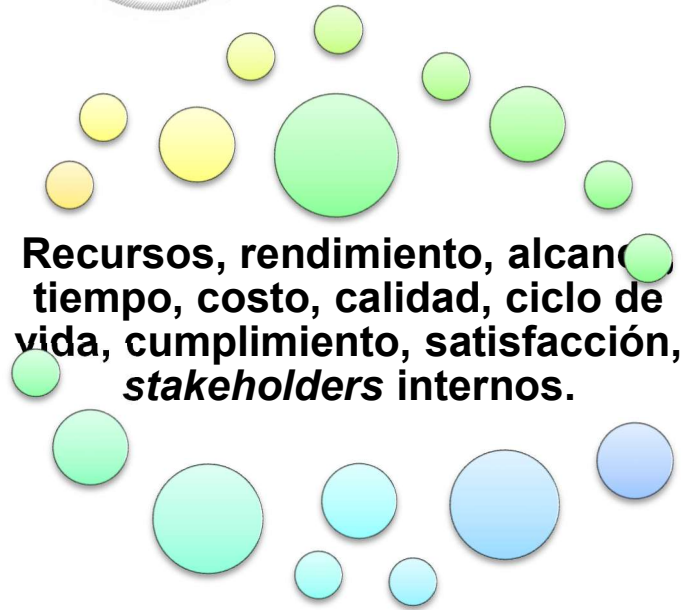
Literatura

Entrevistas



Entre No	¿Cuál es su concepto sobre una gerencia exitosa de proyectos?
1	Debe tener: Ética y valores, Seguimiento y control a los temas: Administrativo, financiero, ambiental, social, técnico. Administración de riesgos .
2	Debe tener: Buena planificación de las actividades, conocimiento profundo de lo dirigido, y una estrategia efectiva .
3	Es en la cual: Se tiene claro que el talento humano es el recurso principal. Existen bases claras de gestión de personal . Se Identifica la singularidad de cada proyecto.
4	Debe cumplir a nivel financiero, de rentabilidad, de calidad y en tiempos de ejecución . Además, requiere un gerente y un equipo de proyecto competente y comprometido .

Entre No	¿Cuál es su concepto sobre una gerencia exitosa de proyectos?
5	Requiere una adecuada gestión de las comunicaciones y del recurso humano . Además, demanda liderazgo por parte del gerente de proyectos.
6	Esta encaminada al cumplimiento de objetivos fundamentales, desde la parte ambiental, predial, técnica, laboral, seguridad y salud en el trabajo. Empleando la menor cantidad de recursos .
7	Debe tener: Un profesional con las capacidades tanto técnicas como administrativas y que además cuente con principios. Buen manejo del área social .
8	La que cumple con los objetivos establecidos, en los aspectos financieros y sociales entre los más importante.
9	La que logra culminar el proyecto de tal manera que todos los stakeholders quedan satisfechos con el mismo. Realizando una buena planificación y haciendo una buena gestión de los stakeholders .



Recursos, rendimiento, alcance, tiempo, costo, calidad, ciclo de vida, cumplimiento, satisfacción, *stakeholders* internos.

Literatura



Ética y valores, seguimiento y control, planificación, conocimiento, estrategia, cumplimiento, calidad, recursos, comunicación, recurso humano, *stakeholders*, satisfacción.

Entrevistas



El cumplimiento de los objetivos del proyecto enmarcado en los conceptos de alcance tiempo y costo, garantizando la satisfacción de los *stakeholders* tanto internos como externos en los procesos relacionados con la gerencia de proyectos



RESULTADOS

CARACTERÍSTICAS SECTOR I. VIAL



Buena comunicación y trabajo en equipo de todas las áreas de la CVCS

Manejo de comunidades

Apoyo permanente de la alta gerencia

Control de alcance

Compromiso del equipo de trabajo

Planear y controlar adquisiciones

Definición de metas claras por parte de la organización

Elaboración adecuada de presupuestos

Ética y valores

Adecuado conocimiento técnico

Administración descentralizada



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO



Inadecuado manejo ambiental y predial

Inadecuado manejo de comunidades

Inadecuada selección de personal y recursos insuficientes

Inadecuada interrelación entre personal de las diferentes áreas

Ambiente político

Diseños inadecuados

Inadecuado manejo de control de cambios

Inadecuada gestión de riesgos

Falla en los procesos de adquisiciones



Priorización de factores	Descripción	Convención
Entrevistas	Factores priorizados de acuerdo al número de veces que fueron mencionados por los entrevistados	
Literatura	Factores priorizados de acuerdo al número de citas por autores	
Estándares	Factores priorizados de acuerdo a el número de repetición en los estándares	

Clasificación de factores	Descripción	Convención
Comunes	Factores que coincidieron en 2 o más fuentes de investigación	
Diferenciadores	Factores que no tienen coincidencia entre las fuentes de investigación	



Se identificaron 11 factores de éxito mediante entrevistas, 16 de la revisión de la literatura y 22 de la revisión de los estándares en gerencia de proyectos. Estos fueron comparados y finalmente se obtuvo una lista de 32 factores de éxito.








No	Factor	Estándares internacionales	Literatura internacional	Entrevistas	Clasificación
1	Comunicación efectiva				
2	Gestión de <i>stakeholders</i>				
3	Apoyo de la alta gerencia				
4	Seguimiento y control				
5	Motivación y sinergia del equipo de trabajo				
6	Planificación adecuada				
7	Claridad en los objetivos del proyecto				
8	Elaboración adecuada de presupuestos				
9	Ética y valores				
10	Competencia del equipo de proyecto				
11	Administración descentralizada				

RESULTADOS

FACTORES COMUNES Y DIFERENCIADORES DE FRACASO DE LA G.P.



No	Factor	Estándares internacionales	Literatura internacional	Entrevistas	Clasificación
12	Competencia del gerente de proyectos				
13	Apropiada organización del proyecto				
14	Personal				
15	Recursos suficientes				
16	Capacidades de retroalimentación				
17	Ambiente político				
18	Contrato escrito apropiado				
19	Capacidad para resolución de conflictos de manera ágil				
20	Aprendizaje de experiencias previas				
21	Uso de tecnología y sistemas de información				
22	Gestión de riesgos				

RESULTADOS

FACTORES COMUNES Y DIFERENCIADORES DE FRACASO DE LA G.P.



No	Factor	Estándares internacionales	Literatura internacional	Entrevistas	Clasificación
23	Métodos y procesos estructurados en gerencia de proyectos				
24	Claridad del valor o beneficio del proyecto				
25	Gestión de portafolio				
26	Gestión de calidad				
27	Alcance bien definido				
28	Buena cultura organizacional				
29	Gestión del cambio				
30	Definición de gobernabilidad				
31	Definición de requerimientos				
32	Determinación de criterios de éxito				










RESULTADOS

FACTORES COMUNES Y DIFERENCIADORES DE ÉXITO DE LA G.P.



Se identificaron 9 factores de fracaso mediante entrevistas, 10 de la revisión de la literatura y 4 de la revisión de los estándares en gerencia de proyectos. Estos fueron comparados y finalmente se obtuvo una lista de 15 factores de fracaso.



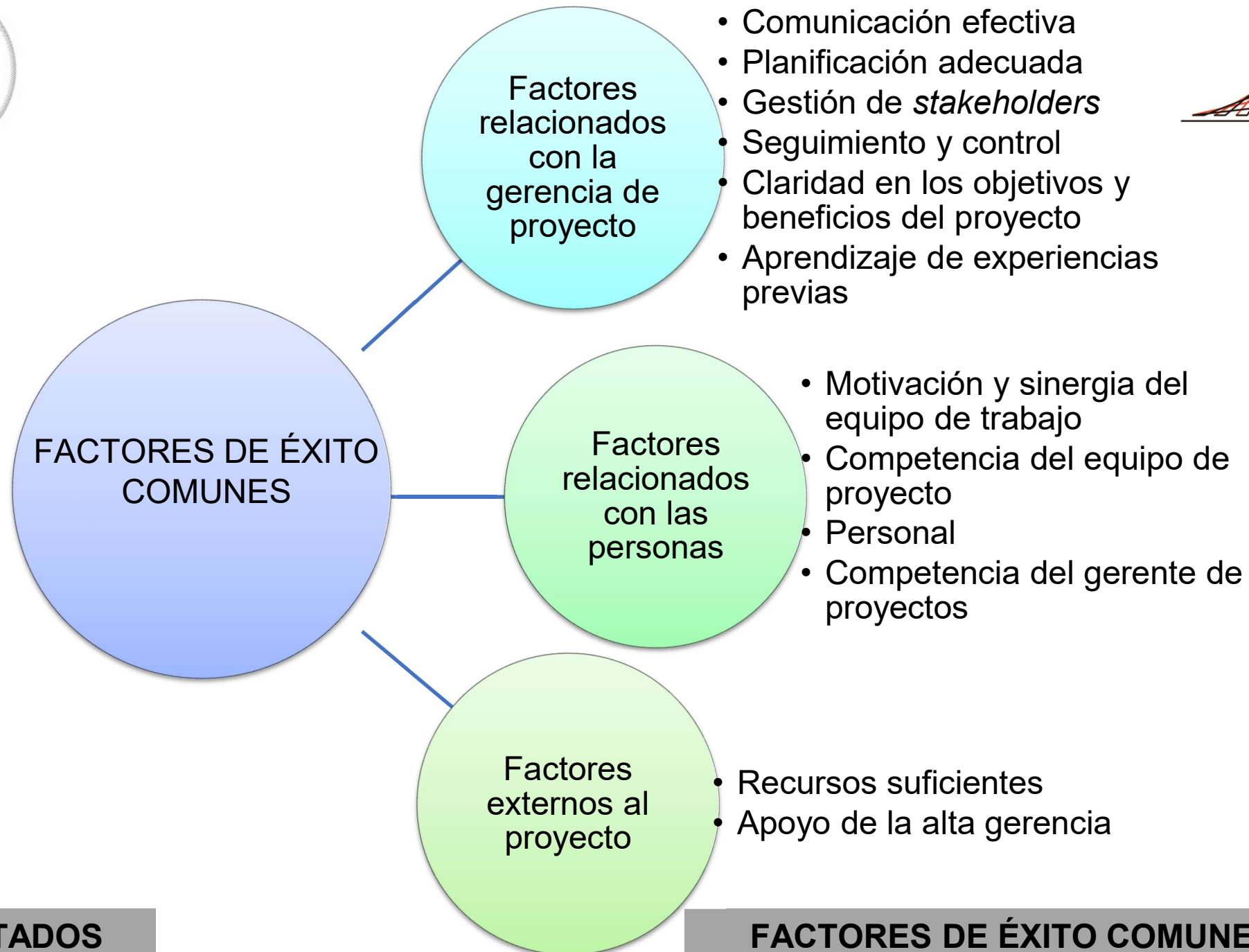
No	Factor	Estándares internacionales	Literatura internacional	Entrevistas	Clasificación
1	Inadecuada gestión de <i>stakeholders</i>				
2	Inadecuada selección de personal y recursos insuficientes				
3	Falta de trabajo en equipo				
4	Inadecuada gestión de las comunicaciones				
5	Ambiente Político				
6	Diseños inadecuados				
7	Inadecuado manejo del control de cambios				
8	Inadecuada gestión de riesgos				
9	Fallas en los procesos de adquisiciones				

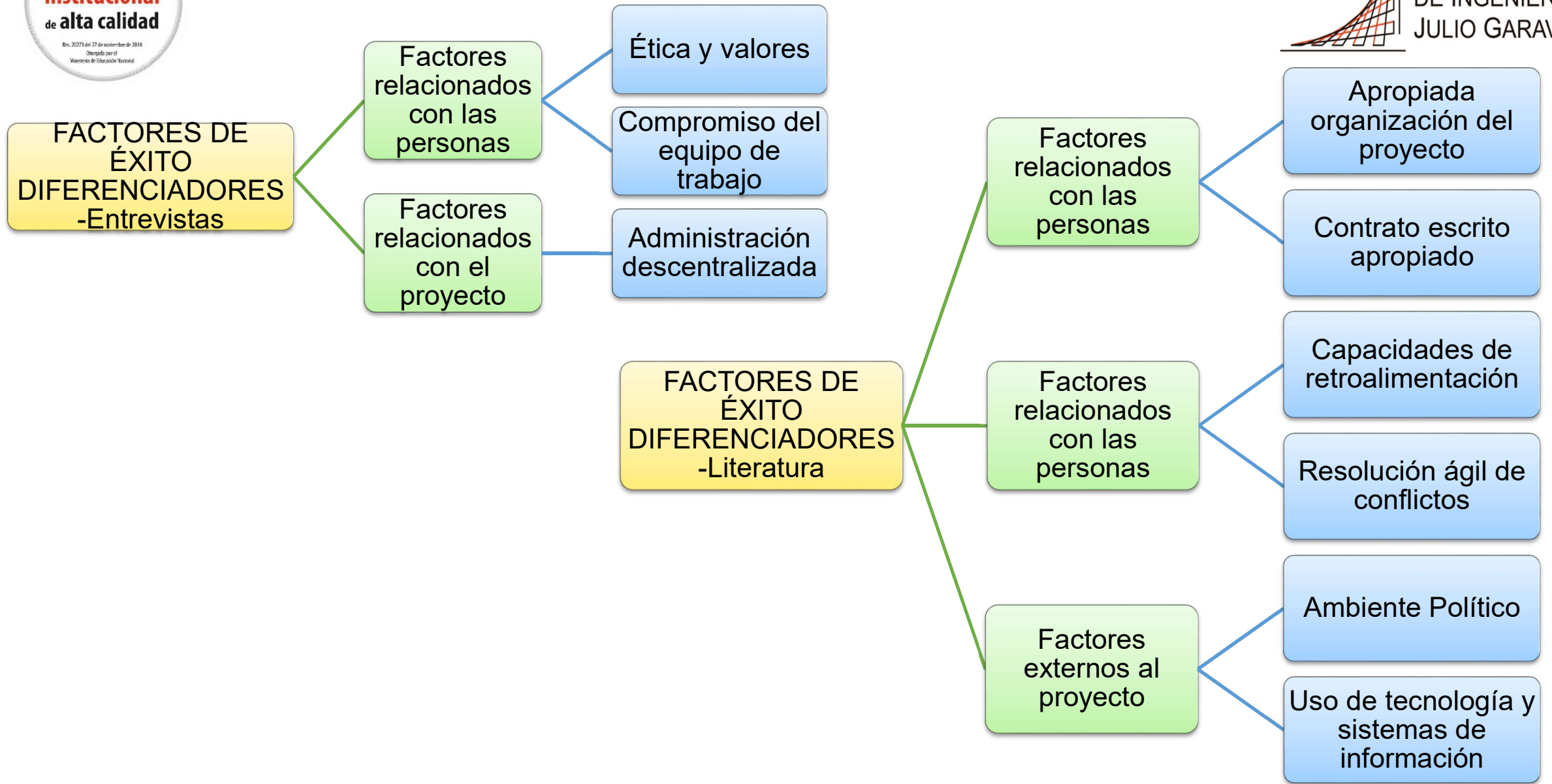
RESULTADOS

FACTORES COMUNES Y DIFERENCIADORES DE FRACASO DE LA G.P.



No	Factor	Estándares internacionales	Literatura internacional	Entrevistas	Clasificación
10	Sobrecostos en presupuesto				
11	Retrasos en el cronograma				
12	Inadecuados procesos de estimación				
13	Dificultades de flujo de dinero				
14	Inadecuada estructura del proyecto				
15	Inadecuada relación entre gerencia estratégica y programa				





RESULTADOS

FACTORES DE ÉXITO DIFERENCIADORES DE LA G.P.

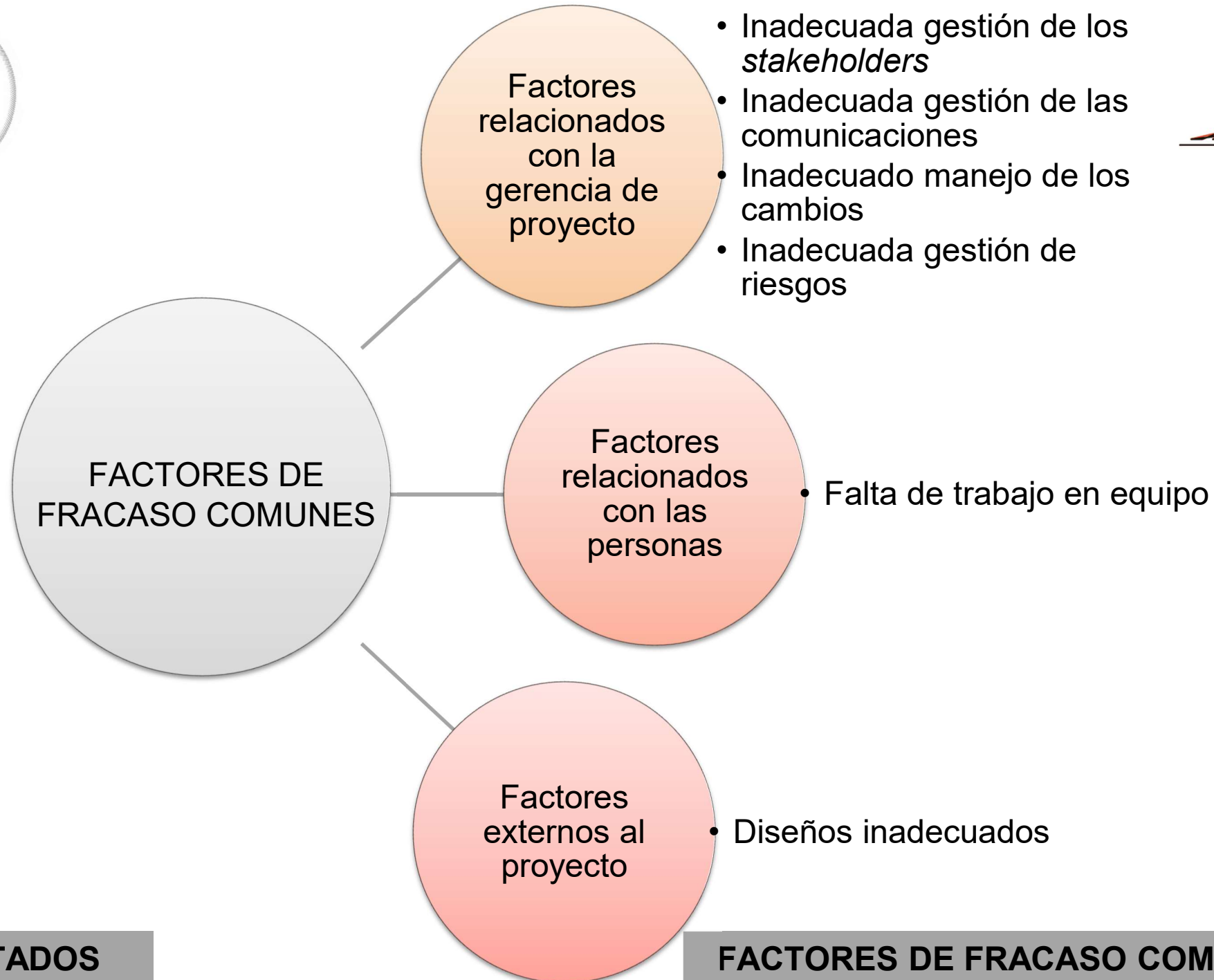
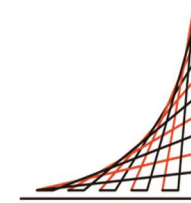


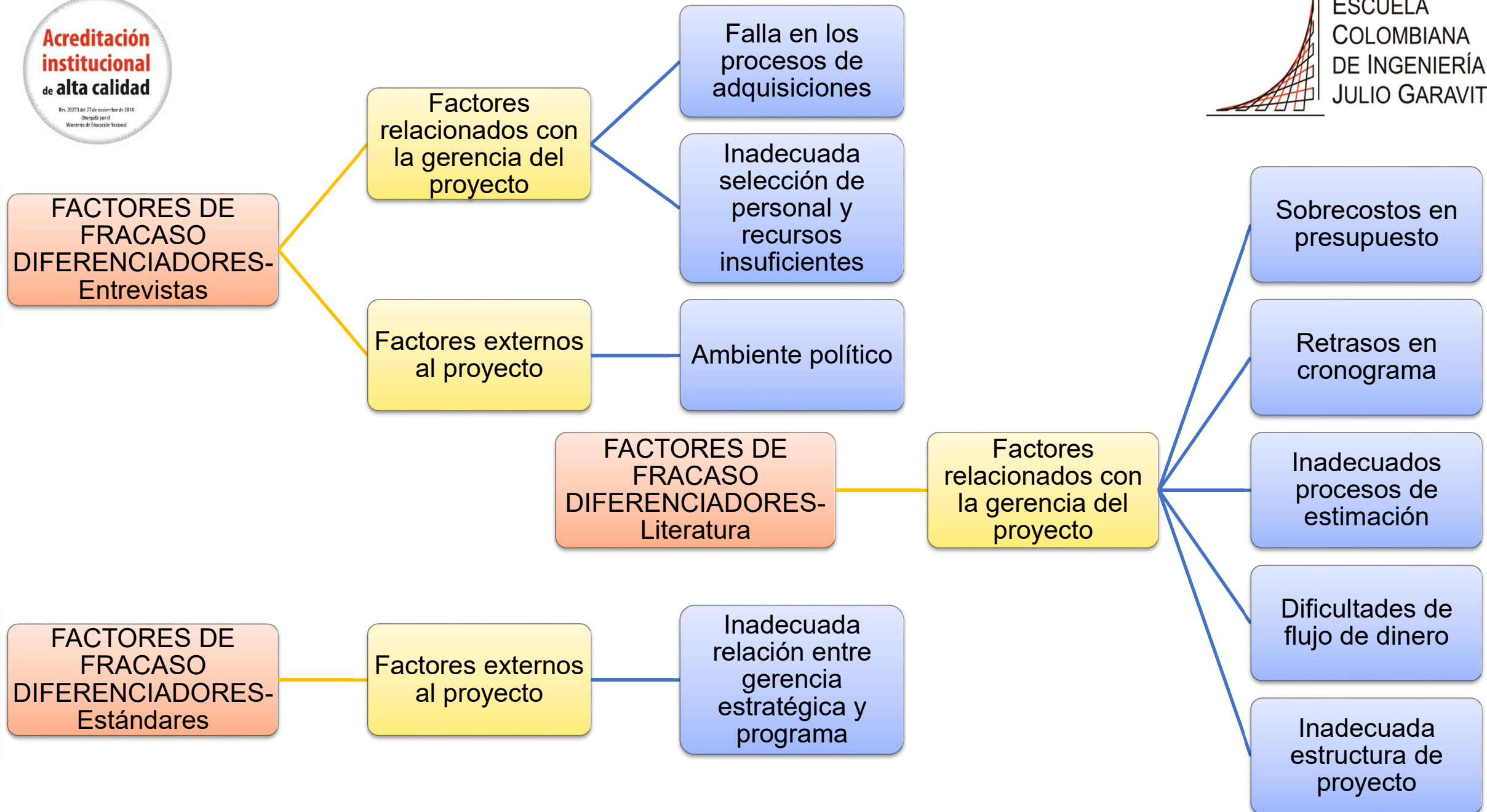
**FACTORES DE ÉXITO
DIFERENCIADORES-
Estándares**

Factores relacionados con la gerencia de proyectos

Factores externos al proyecto

- Gestión de riesgo
- Gestión de calidad
- Gestión del cambio
- Métodos y procesos estructurados en GP
- Claridad del valor o beneficio del proyecto
- Alcance bien definido
- Definición de requerimientos
- Determinación de criterios de éxito
- Gestión de portafolio
- Buena cultura organizacional
- Definición de gobernabilidad



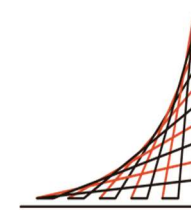


RESULTADOS

FACTORES DE FRACASO COMUNES DE LA G.P.



De las entrevistas a gerentes de la concesión vial se identificaron 11 factores de éxito y 9 factores de fracaso. Se validaron mediante Juicio de expertos. 2 Expertos-Gerentes de proyectos de CVCS y CVAN, con amplia experiencia en G.P. y en I.V.



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Factor de éxito	Total Priorización
Buena comunicación y trabajo conjunto de todas las áreas de trabajo	4
Ética y valores	10
Apoyo permanente de la alta gerencia	12
Elaboración adecuada de presupuestos	22
Compromiso de equipo de trabajo	24
Control de alcance.	26
Adecuado conocimiento técnico	28
Definición de metas claras por parte de la organización	29
Manejo de comunidades	33
Planear y controlar las adquisiciones	36
Administración descentralizada	40

Factor de fracaso	Total priorización
Inadecuada interrelación entre el personal de las diferentes áreas	8
Diseños inadecuados	8
Inadecuado manejo ambiental y predial	11
Ambiente Político	20
Inadecuada selección de personal y recursos insuficientes	23
Inadecuado manejo de comunidades	23
Inadecuado manejo del control de cambios	24
Fallas en los procesos de adquisiciones	30
Inadecuada gestión de riesgos	33

RESULTADOS

VALIDACIÓN FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA G.P.



CONCLUSIONES



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

No hay cultura organizacional en aplicación de procesos de G.P

No existe cultura de capacitación en GP

5 de 9 entrevistados no tienen capacitación en G.P
Permanecía en cargo hasta 8 años

No es clara la diferencia para los G.P. de la CVCS entre el EP y EGP

Trabajo enfocado hacia el EP

No se aplican procesos de gerencia de proyectos

Algunos factores de éxito

No son de autonomía del G.P

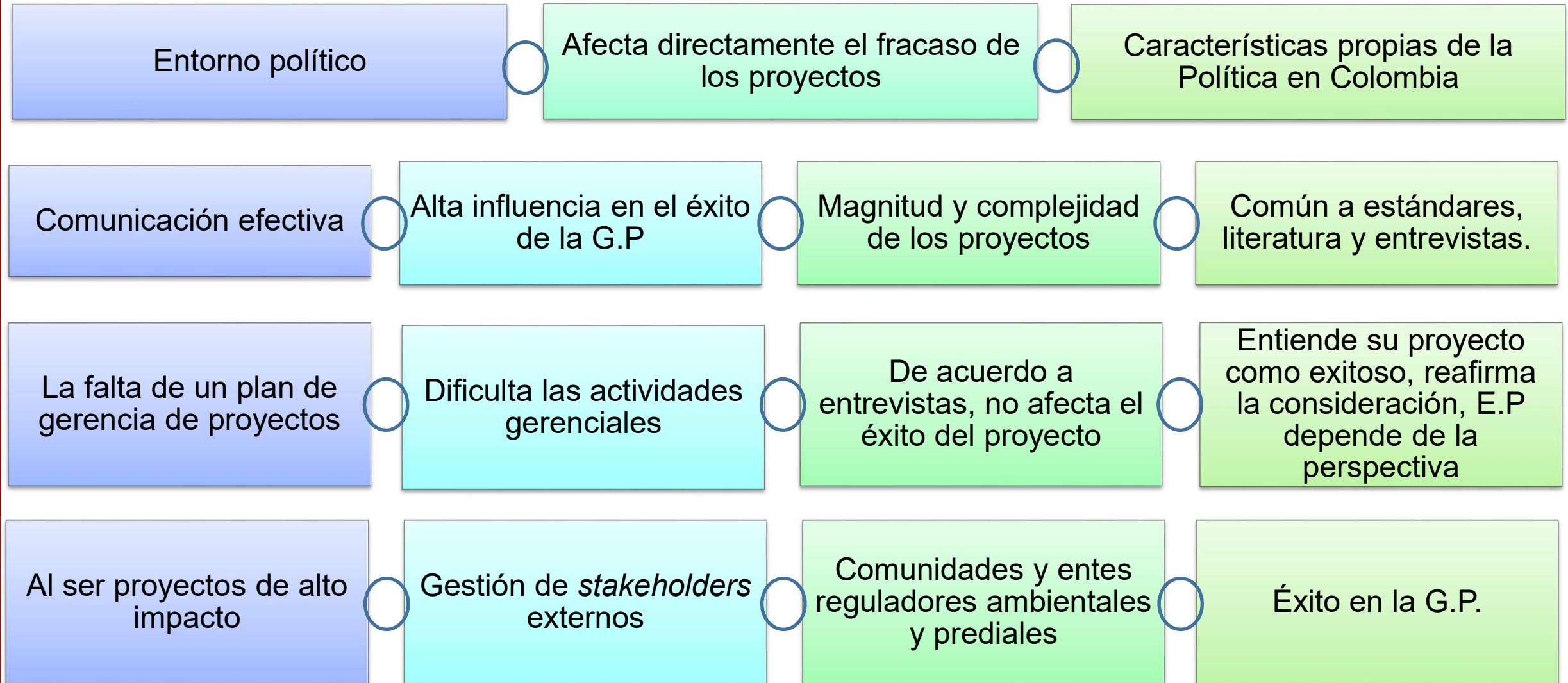
Factores asociados al proyecto.
Factores externos al proyecto

Factores de éxito y fracaso de la G.P en el sector I. V.

Mayormente influenciados por el aspecto técnico-triángulo de talento PMI

Factores asociados a la G.P

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES



Un inadecuado manejo
del control de cambios

Incide directamente en el
fracaso de la G.P

No se puede hacer un
seguimiento oportuno

No se realiza en la
CVCS, ocasionando
problemas con el Cliente



RECOMENDACIONES



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



Establecer planes orientados a cultura de proyectos

Capacitación de su personal directivo

Adaptación de estándares en G.P

Mejorará la forma de gestión de sus proyectos

Gerentes generales
Gerentes de proyectos
Gerentes de área

Enfocarse en Cumplimiento de objetivos y satisfacción de *stakeholders*

Alcance, tiempo, costo y calidad

Mejorará probabilidades de éxito de la GP

Sistema control de cambios CVCS

Seguimiento Idóneo

Mitigar problemas con los clientes

RECOMENDACIONES



Madurez de los
procesos gerenciales

Organización CVCS

Conceptos EP y EGP
a los GP

Enfoque del trabajo de
la CVCS

Plan de
comunicaciones

Implementados y
Socializados

Adecuadas y
oportunas

Grupo de trabajo y
personal externo

Plan de gerencia del
proyecto

Gerente del proyecto y
grupo de trabajo

Seguimiento
actividades gerenciales

Éxito del proyecto.

RECOMENDACIONES



TRABAJO FUTURO



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

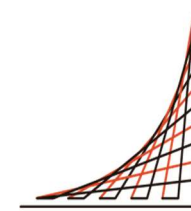


IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE
ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



“THE REWARD FOR WORK WELL DONE IS THE OPPORTUNITY TO DO MORE.”

JONAS SALK



**ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO**

Diagnóstico del estado actual de aplicación de procesos de gerencia de proyectos en concesiones viales.

Caracterización de las concesiones viales en Colombia

Perfil del gerente de proyectos de los proyectos de infraestructura vial modalidad concesiones

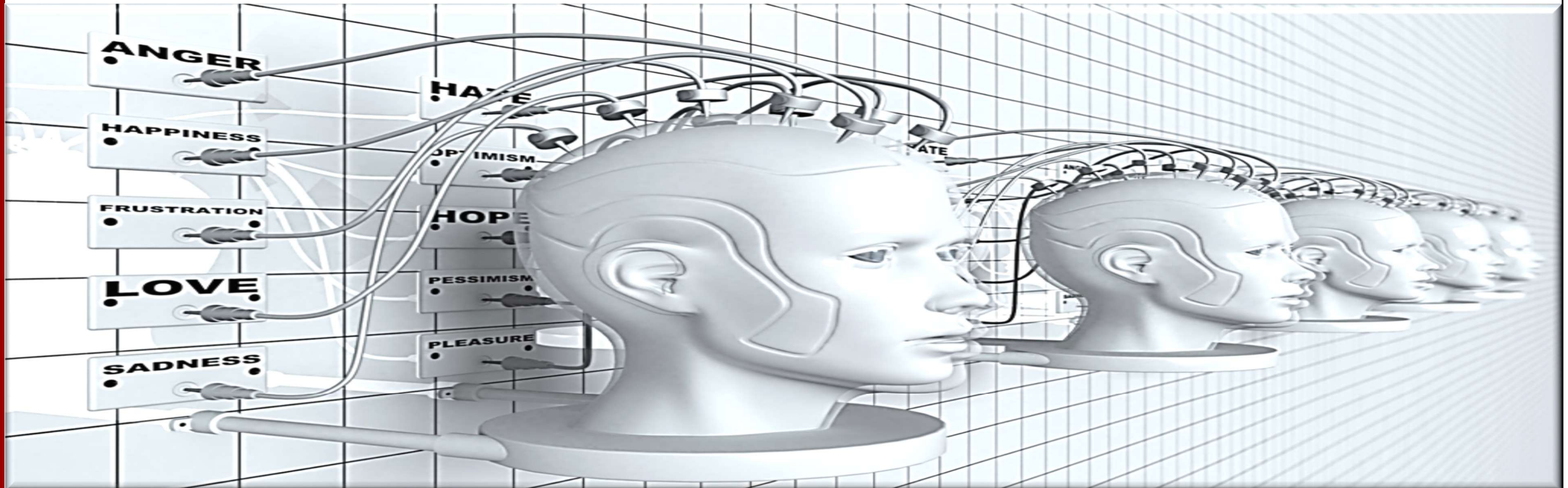
Identificación y análisis de factores de éxito y fracaso en otras concesiones viales.

Creación de un modelo de buenas practicas en gerencia de proyectos del sector infraestructura vial modalidad concesiones

TRABAJO FUTURO



GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



CARTA DEL TRABAJO DE GRADO



Carta del Trabajo de grado
IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS FACTORES DE EXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS – CASO CONCESION VIAL CORDOBA-SUCRE

La infraestructura vial, hace parte de los principales objetivos de inversión contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo hasta el año 2020, formulado por el Gobierno de Colombia. Bajo los lineamientos de desarrollo del Gobierno Nacional, la Agencia Nacional de Infraestructura actualmente ha aprobado 9 proyectos de Alianzas Público Privadas por un monto de más de 10 billones de pesos para construcción de infraestructura vial bajo la modalidad de concesiones viales de cuarta generación¹. Teniendo en cuenta la importancia de estos proyectos y las experiencias obtenidas en las concesiones viales de primera, segunda y tercera generación, las cuales tuvieron mayores tiempos de ejecución y cuantiosos sobre costos a la nación, se hace necesario realizar una investigación de factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos de infraestructura vial.

En la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, desde el año 2011 se ha venido desarrollando por la Unidad de Proyectos, a través del Centro de Estudios de Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos dirigido por el Ing. César Augusto Leal Coronado, investigaciones enfocadas a ampliar el conocimiento en relación a los factores críticos de la gerencia de proyectos.

Con el propósito de aportar en el estudio de la gerencia de proyectos de Concesiones Viales, se autoriza a realizar el proyecto titulado "Identificación y análisis de los factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos - Caso Concesión Vial de tercera generación Córdoba – Sucre". De igual manera, la investigación será realizada como Trabajo de Grado de la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.

Se designa al Ingeniero Frank Jamir Cuadros Guataquira, como Gerente del Proyecto y se le otorga poder y autoridad para establecer el presupuesto, cronograma y todo lo requerido a la organización y ejecución del mismo. Además, se le otorga autoridad para tomar medidas correctivas, en caso de ser necesario, para alcanzar los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto.

Para considerarse exitoso el proyecto, se debe culminar a más tardar el 10 de febrero de 2017, con una dedicación mínima de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de 144 horas/hombre, no superar el presupuesto asignado de 35 millones de pesos.

Ing. César Augusto Leal Coronado
Dir. Centro de Estudios de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de
Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Sponsor

Teniendo en cuenta la importancia de estos proyectos y las experiencias obtenidas en las concesiones viales de primera, segunda y tercera generación en el país, se hace necesario realizar una investigación de factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos de infraestructura vial

Con el propósito de aportar en el estudio de la gerencia de proyectos de Concesiones Viales, se autoriza a realizar el proyecto titulado "Identificación y análisis de los factores de éxito y fracaso en la gerencia de proyectos - Caso Concesión Vial de tercera generación Córdoba – Sucre

Se designa como Gerente del Proyecto al Ingeniero Frank Jamir Cuadros Guataquira

Para considerarse exitoso el proyecto, se debe culminar a más tardar el 10 de febrero de 2017

Ing. César Augusto Leal Coronado- Director trabajo de grado - Sponsor

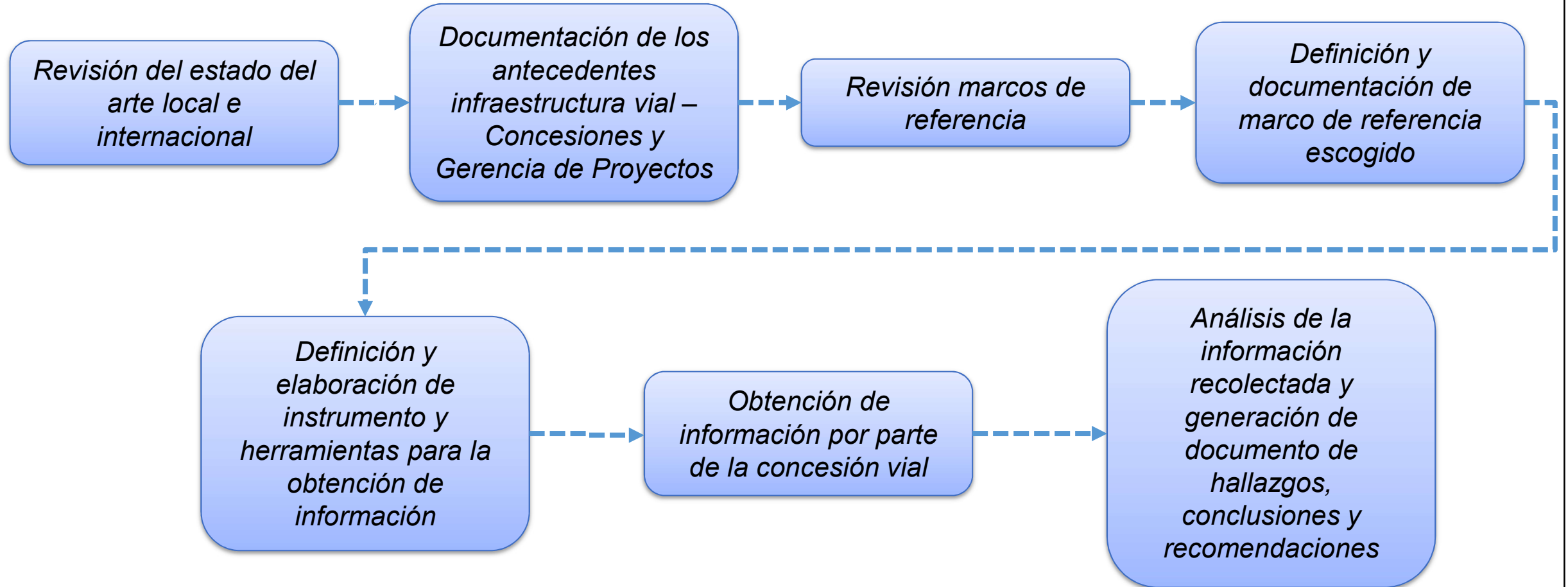


STAKEHOLDERS





DECLARACIÓN DE ALCANCE





DECLARACIÓN DE ALCANCE



EXCLUSIONES

No se incluyen dentro del alcance de este Trabajo de Grado:

- Los procesos gerenciales de Ejecución y Cierre.
- **Las áreas del conocimiento Calidad, Recursos Humanos, Riesgos, comunicaciones y adquisiciones.**
- No se incluyen las fases de operación y mantenimiento

RESTRICCIONES

- Por solicitud la gerencia de la concesión vial Córdoba-Sucre, NO se usa ni se dará a conocer el nombre de las empresas ni el consorcio que hacen parte de la concesión que suministra la información para la elaboración del trabajo de grado.
- No exceder presupuesto de 34'200.00 asignado para el Trabajo de Grado
- El documento final del Trabajo de Grado, debe ser entregado el día 4 de noviembre de 2016 y su entrega final, posterior a sustentación, debe ser a más tardar el 10 febrero de 2017
- La concesión, no suministra información del manejo financiero del proyecto, por tratarse información confidencial

SUPUESTOS

- Se cuenta con la participación de gerentes generales y profesionales que dirigen las diferentes áreas de la concesión.
- Se cuenta con toda la información necesaria por parte de la concesión, para la ejecución del Trabajo de Grado.
- Director de trabajo de grado asignado y disponible hasta el final.
- Dedicación mínima de 144 horas por parte de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
- Permanencia y disponibilidad hasta el final, de todos y cada uno de los integrantes del equipo del trabajo de grado.



WBS

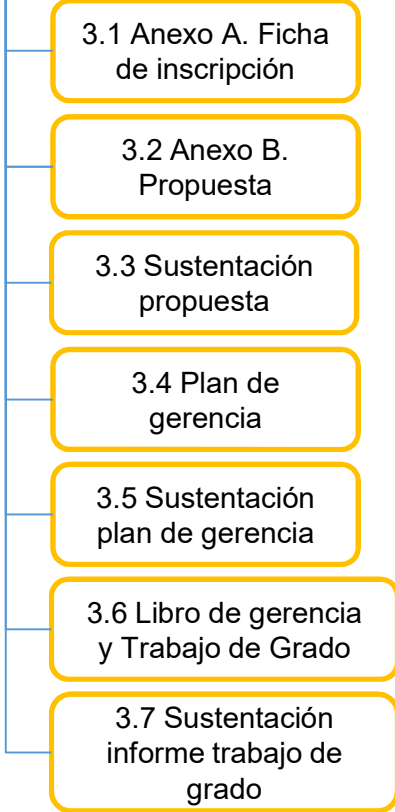
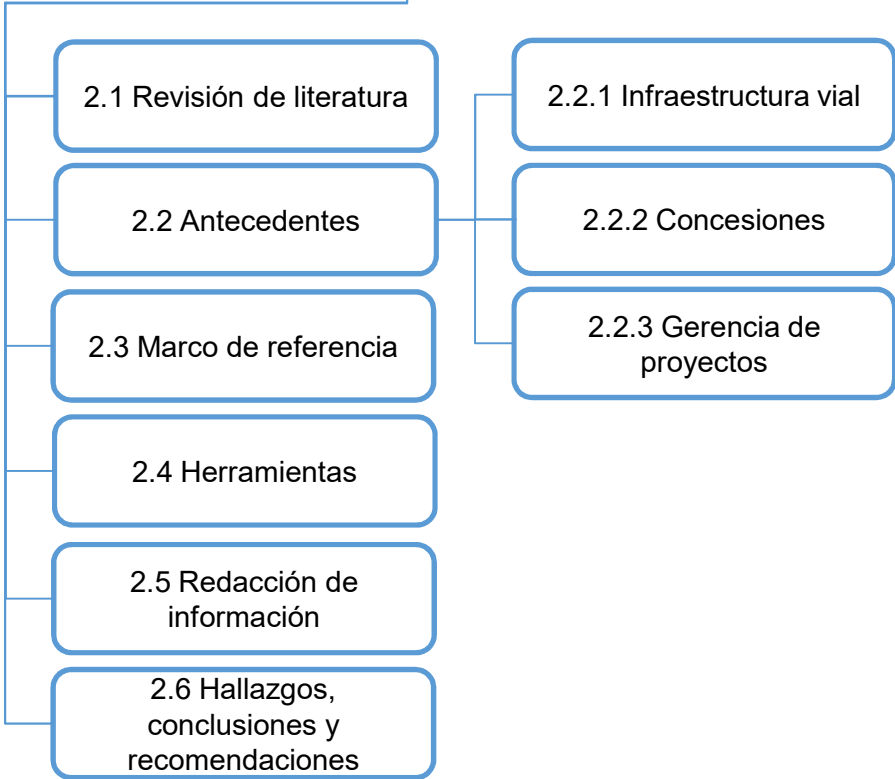


IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS – CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE

1. Gerencia del trabajo de grado

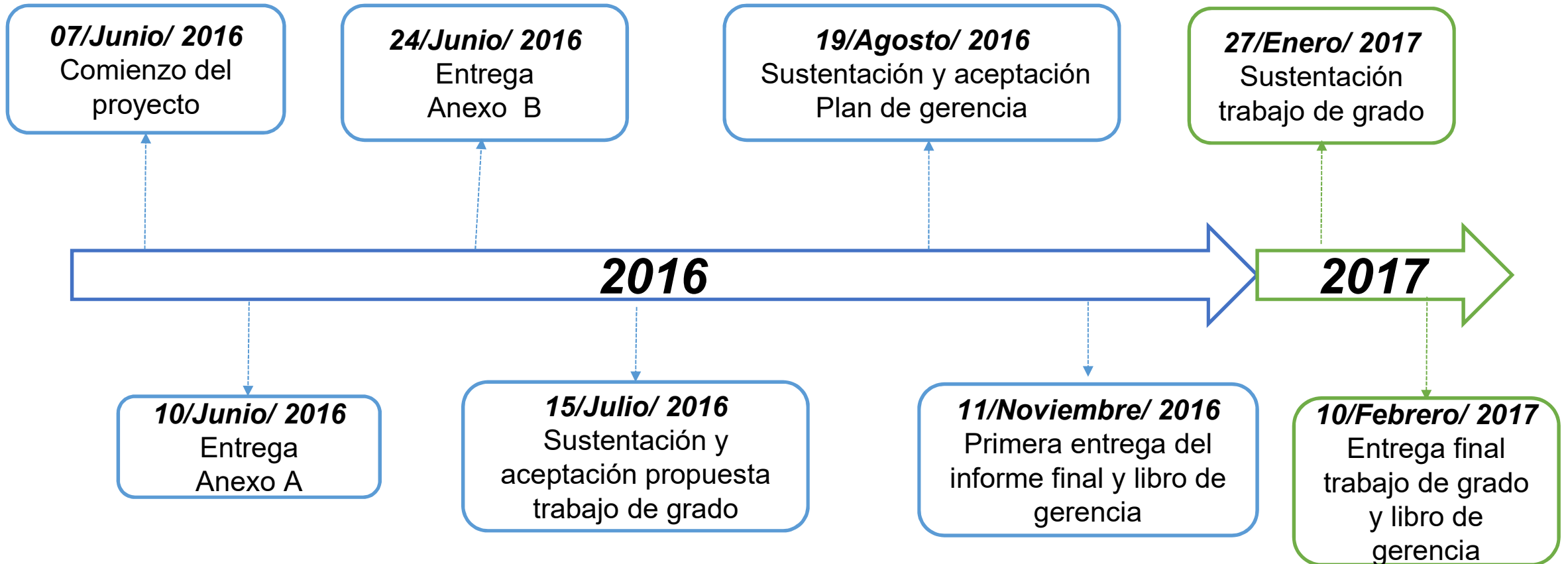
2. Informe de trabajo de grado

3. Entregables académicos





LÍNEA DEL TIEMPO



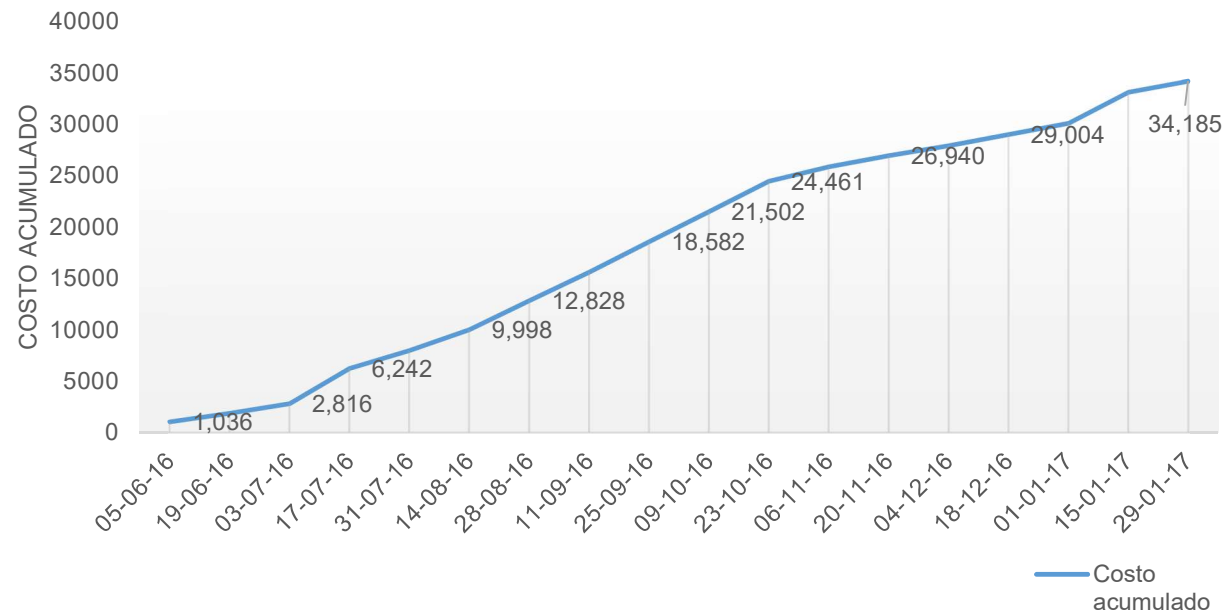
GERENCIA TRABAJO DE GRADO



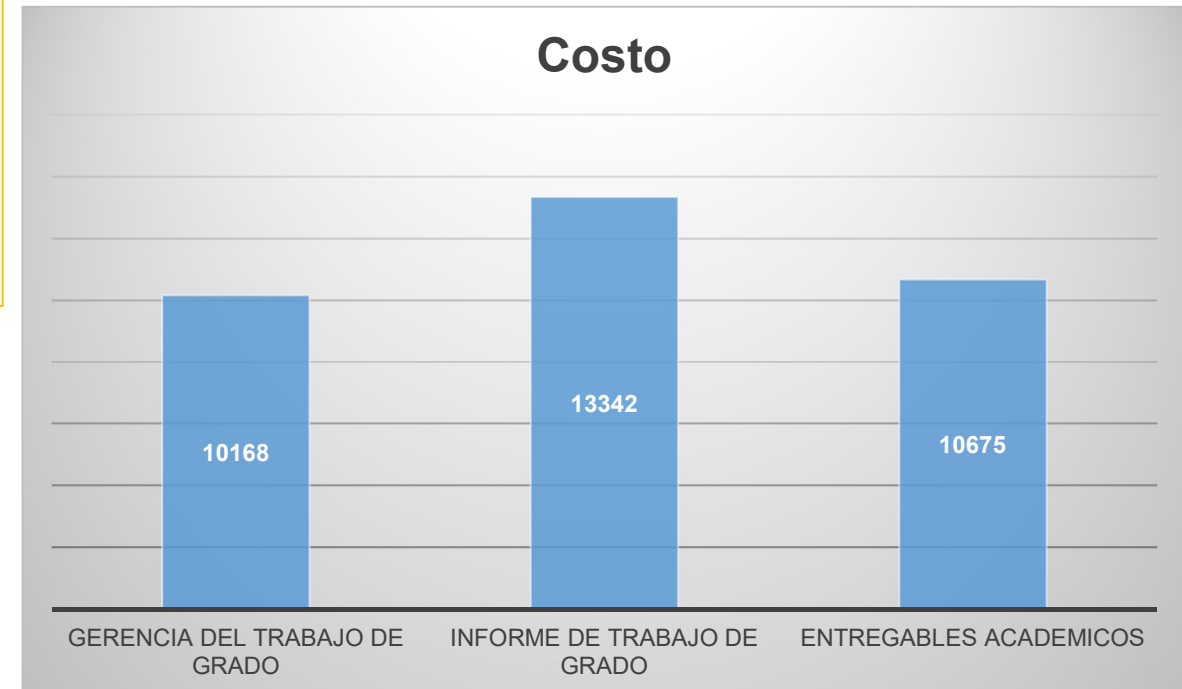
LÍNEA BASE DE COSTO



Costo acumulado



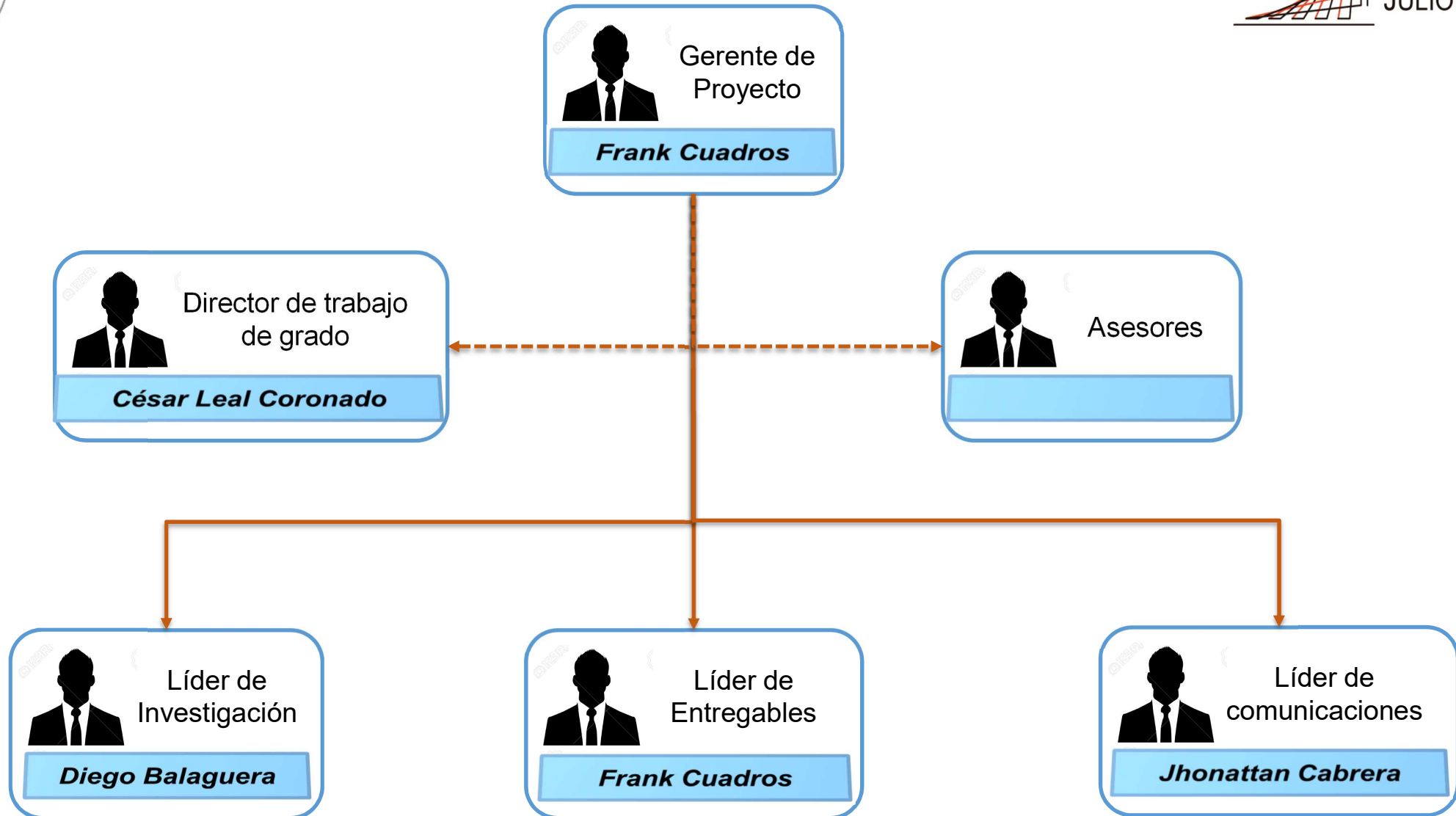
Costo



GERENCIA TRABAJO DE GRADO



ORGANIGRAMA



GERENCIA TRABAJO DE GRADO



PLAN DE COMUNICACIONES



Grupo con DTG

Reuniones presenciales durante el desarrollo del proyecto

- *Actas de reuniones quincenales.*
- *Documentos de avance*
- *Retroalimentación*

Grupo con CVCS

Reuniones requeridas

- *Información de avance*
- *Retroalimentación*

Grupo con Asesores

Reuniones Presenciales requeridas

- *Actas de reuniones*
- *Documentos de avance*
- *Informes*
- *Retroalimentación*

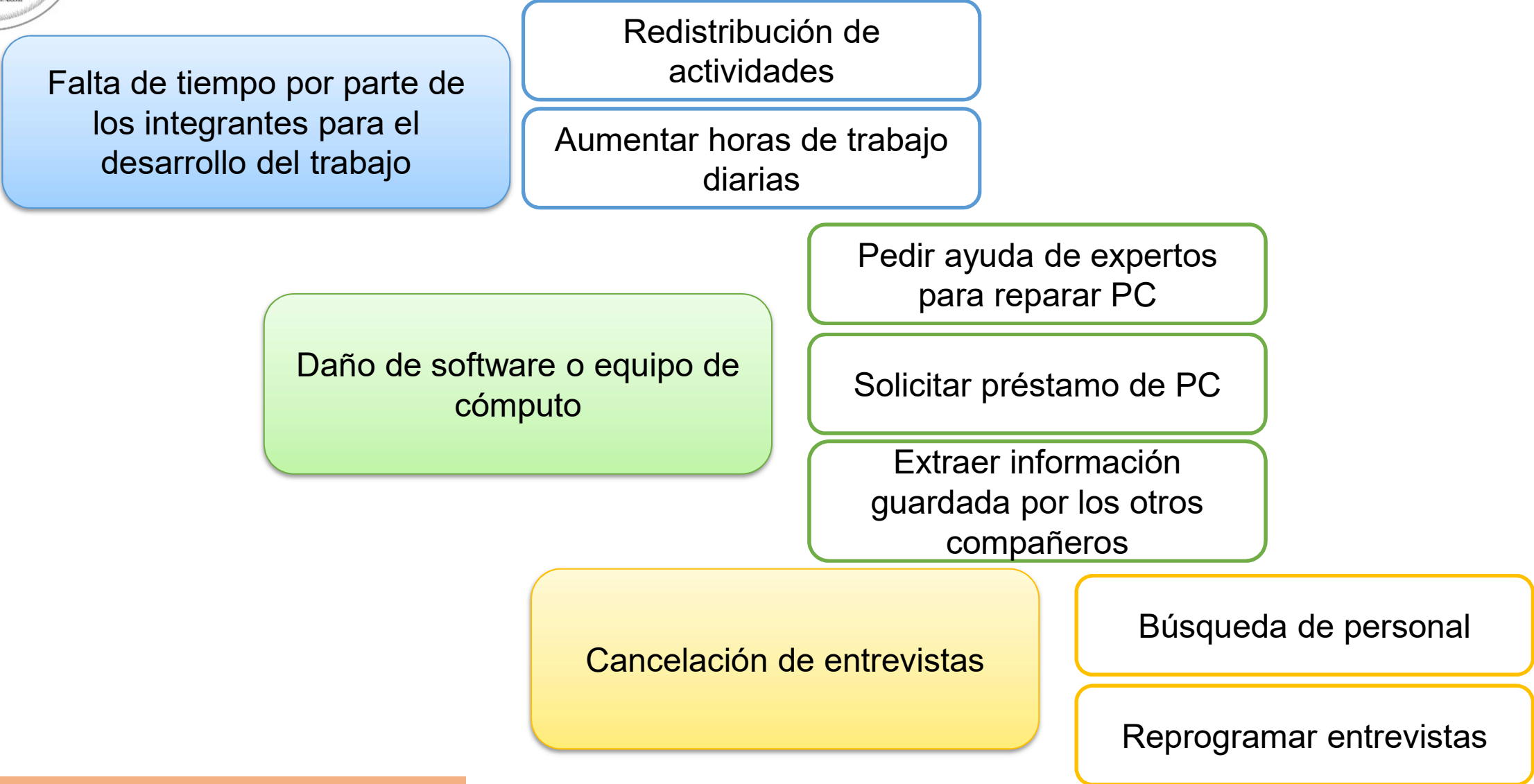
Grupo con U. Proyectos

Documentación requerida

- *Documentos Impresos*
- *Documentos digitales*
- *sustentaciones*



RIESGOS MATERIALIZADOS



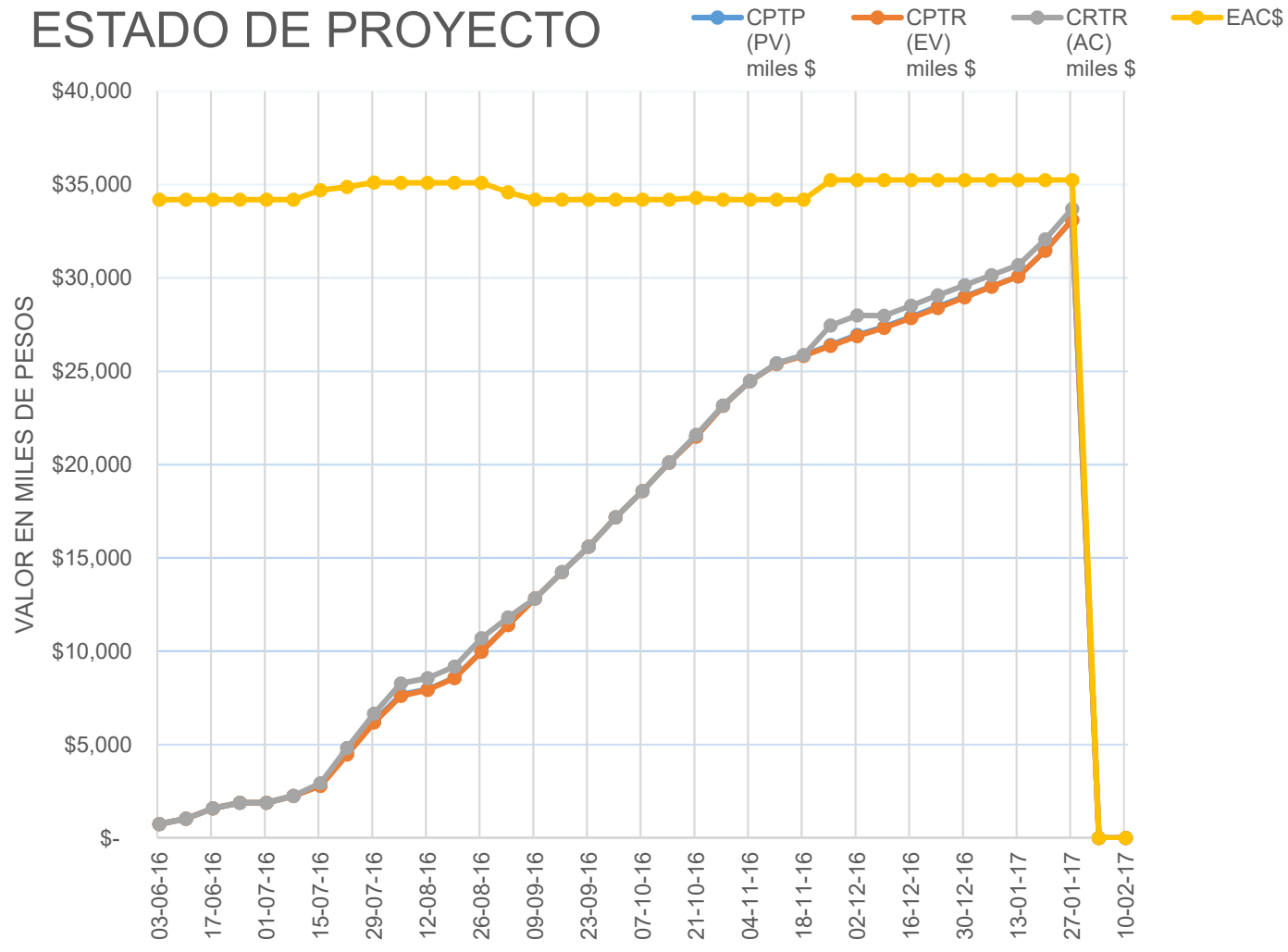


SEGUIMIENTO Y CONTROL

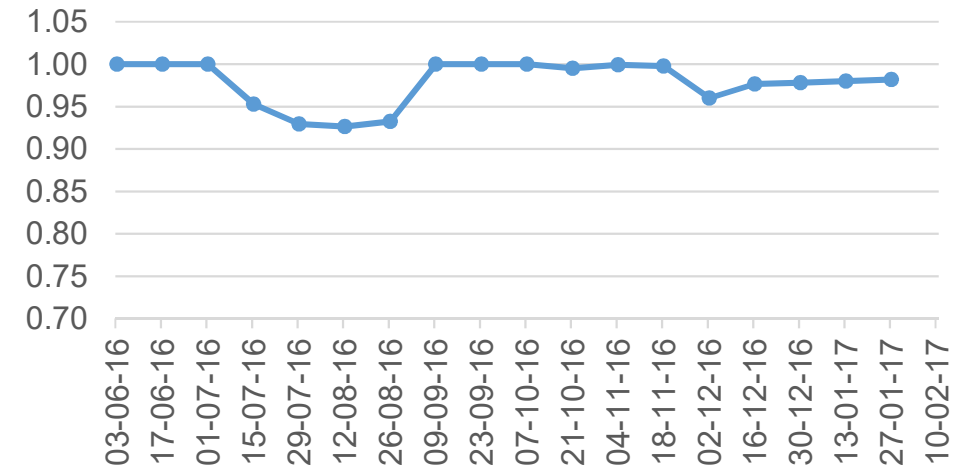


CPTP (PV) miles	CPTR (EV) miles	CRTR (AC) miles	EAC\$ miles
\$ 33,099	\$ 33,099	\$ 33,700	\$ 35,243

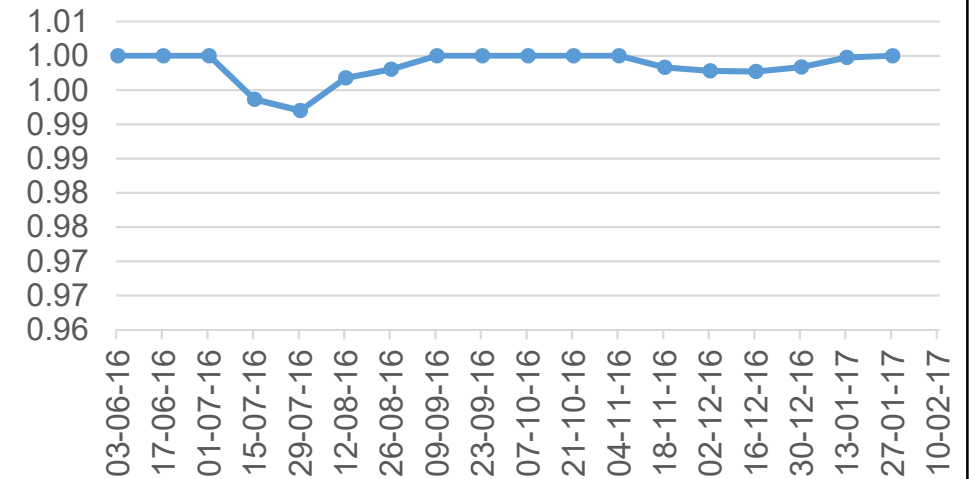
ESTADO DE PROYECTO



CPI



SPI\$



GERENCIA TRABAJO DE GRADO



CONTROL DE CAMBIOS



Alcance del proyecto

Incluir todas las áreas del conocimiento

Reducir título del proyecto

Aplazamiento de la entrega del informe final y libro de gerencia

Reprogramación en las líneas de tiempo

GERENCIA TRABAJO DE GRADO

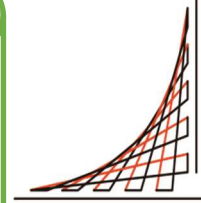
SOLICITUD DE CAMBIO				
Trabajo de Grado: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LOS GRUPOS DE PROCESOS GERENCIALES DE INICIACIÓN, PLANEACIÓN Y MONITOREO Y CONTROL Y EN LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DE ALCANCE, TIEMPO, COSTO Y STAKEHOLDERS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS – CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA-SUCRE.				
Formato No: 001	Fecha de Solicitud: 15/07/16	Solicitud: Trabajo de Grado		
Cambio Solicitado				
1. Realizar cambio en el alcance del proyecto, en el cual se introduzca el proceso de monitoreo y control.				
Problema que Genera el Cambio Solicitado				
<ul style="list-style-type: none">- Realizar el replanteamiento del alcance del proyecto.- Realizar nuevas consultas, y cambiar la redacción.- Establecer los métodos para realizar el monitoreo y control del avance del proyecto.- Plantear los formatos para realizar el monitoreo y control del proyecto				
Solicitantes				
Nombre: Cesar Leal Coronado			Firma:	
Evaluación de la Solicitud				
Aprobado:	SI	X	NO	Fecha de evaluación: 20/07/2016
Resultado de la evaluación de la solicitud de cambio:				
<ul style="list-style-type: none">- Se ve la necesidad de realizar los cambios solicitados, los cuales son de gran importancia para la calidad del documento, seguimiento y control del mismo.				
Nombre del evaluador: Frank Cuadros			Firma Evaluador:	



LECCIONES APRENDIDAS



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



Definir bien desde el principio alcance del proyecto

La tecnología es una gran alternativa en el momento en que las comunicaciones son ineficientes.

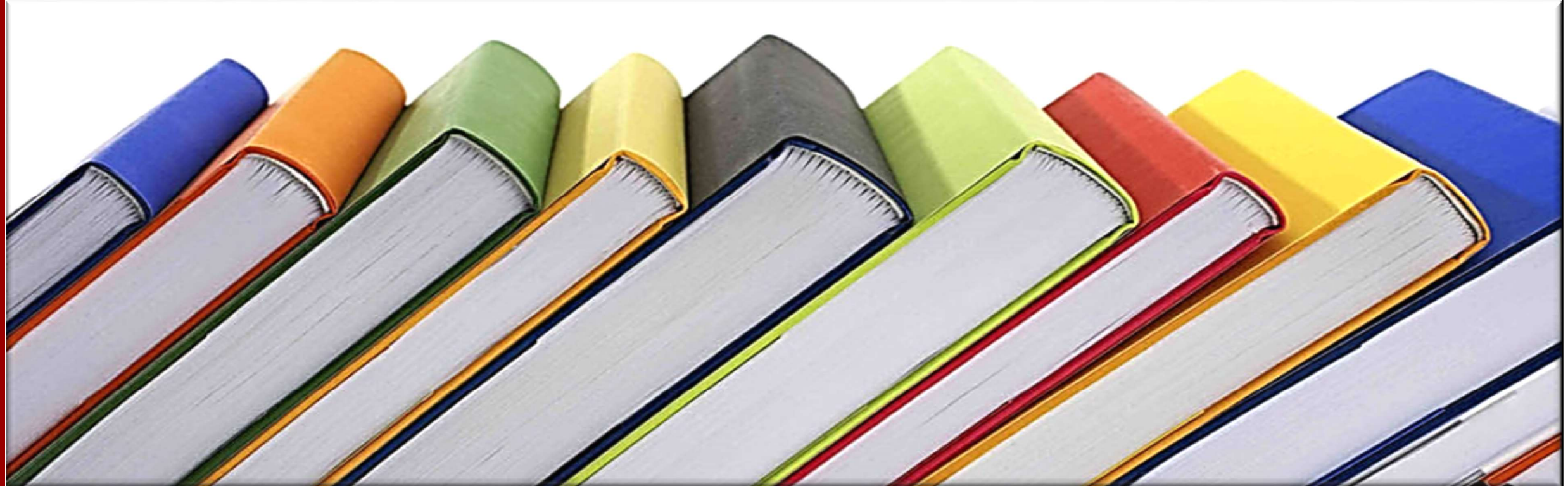
Plantear y hacer uso de las soluciones que ayudan a mitigar los riesgos

Es posible realizar asuntos laborales, personales y académicos y se sabe balancear el tiempo de dedicación a cada uno.

Se deben programar adecuadamente las entrevistas, para evitar retrasos en el desarrollo del proyecto



BIBLIOGRAFÍA



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS
CASO CONCESIÓN VIAL CÓRDOBA - SUCRE



- Adelbäck Tedh, Johansson Niclas. (2013). Success Factors in Large Infrastructure Projects: The contractor's perspective. Chalmers University of technology.
- Alias, Z., Zawawi, E., & Yusof, K. (2014). ScienceDirect Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 153, 61–69. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
- Álvarez Daniel, Cely Pilar (2011). La Primera Generación de Concesiones Viales en Colombia.
- Bancoldex, Actualidad Económica, La inversión en infraestructura en Colombia 2012-2020, Efectos Fiscales y Requerimientos Financieros, Sergio Clavijo, Alejandro Vera y Nelson Vera
- Bhalerao, S. B., Soni, R. S., & Basu, S. (2013). Uncertainties in Transportation Infrastructure Development and Management. Proceedings of the International Symposium on Engineering under Uncertainty: Safety Assessment and Management, 887–903. <http://doi.org/10.1007/978-81-322-0757-3>
- Boehm, B. (2000). Project termination doesn't equal project failure. Computer, 33(9), 94–96. <http://doi.org/10.1109/2.868706>
- Borda Ávila Margarita (2005), Concesiones Viales como Resultado de la Evolución Histórica, Política y Económica de Colombia.
- Chan, A. P. C., Scott, D., & Chan, A. P. L. (2004). Factors affecting the success of a construction project. Journal of Construction Engineering ..., 130(1), 153–155. [http://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2004\)130:1\(153\)](http://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:1(153))
- Cooke-Davis, T. (2002). The "real" Success factors on project. International Journal of Project Management, 20, 5. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- De Jong, M., Annema, J. a., & Van Wee, G. P. (2013). How to Build Major Transport Infrastructure Projects within Budget, in Time and with the Expected Output; a Literature Review. Transport Reviews, 33(2), 195–218. <http://doi.org/10.1080/01441647.2013.778912>
- Gerrit, K. (2006). Contextual competences Behavioural competences Technical Competences the Eye of Competence competences. IPMA Competence Baseline Version 3.0.



- González Correa et al. (2016). Identificación y análisis de factores de éxito de la gerencia de proyectos en algunas pymes del sector TI en Bogotá D.C. Colombia. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Gudienė, N., Banaitis, A., Banaitienė, N., & Lopes, J. (2013). Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction Projects: a Case of Lithuania. *Procedia Engineering*, 57, 392–397. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.04.051>
- Hidayat, B., & Egbu, C. (2011). Critical Success Factors Associated With Post-Disaster Reconstruction Projects. *Procs 27th Annual ARCOM Conference*, 5-7 September 2011, Bristol, UK, Association of Researchers in Construction Management, (September), 889–898.
- Ikediashi, D., Ogunlana, S., & Alotaibi, A. (2014). Analysis of Project Failure Factors for Infrastructure Projects in Saudi Arabia: A Multivariate Approach. *Journal of Construction in ...*, 19(1), 35–52. Retrieved from [http://web.usm.my/jcdc/vol19_1_2014/JCDC_19\(1\)_2014-Art. 3 \(35-52\).pdf](http://web.usm.my/jcdc/vol19_1_2014/JCDC_19(1)_2014-Art.3_(35-52).pdf)
- Jeunon, E. E. (2015). Fatores críticos na gestão de projetos : um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial, 280–294. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1091-13>
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). Critical factors affecting quality performance in construction projects. *Total Quality Management*, 17(9), 1155–1170. <http://doi.org/10.1080/14783360600750444>
- Jorgensen, 2014. Failure factors of small projects at a global outsourcing marketplace
- Kerzner, H. R. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Monje Álvarez Carlos Arturo, (2011), *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa – Guia Didactica*.
- Montequin, V. R., Cousillas, S., Ortega, F., & Villanueva, J. (2014). Analysis of the Success Factors and Failure Causes in Information & Communication Technology (ICT) Projects in Spain. *Procedia Technology*, 16, 992–999. <http://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.053>
- Nara, É., Besteiro, C., De Souza Pinto, J., & Novaski, O. (2015). Success Factors in Project Management. *Business Management Dynamics*, 4(9), 19–34. Retrieved from www.bmdynamics.com
- Ohara, S. (2005). *P2M: a guidebook of project & program management*. Project Management Association of Japan.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva*. Editorial Pearson



- PMI. (2013). PMBOK_Guide5th_Spanish.pdf
- Ramos, P., & Mota, C. (2014). Perceptions of Success and Failure Factors in Information Technology Projects: A Study from Brazilian Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*
- Sampieri Roberto, Collado Carlos, Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la investigación*
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
- Susil Kumara Silva (2016). Critical Success Factors: En Route for Success of Construction Projects. *University of Sri Jayewardenepura University of Sri Lanka*, 7(3), 27–37.
- Taherdoost Hamed, Keshavarzsaleh Abolfazl. (2015). Critical factors that lead to project's success/failure in global market place. *Procedia Technology*.
- Toor, S.-R., & Ogunlana, S. O. (2009). Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 9(2), 149–167. <http://doi.org/10.1108/14714170910950803>
- Tshiki, M. (2015). Critical success factors for infrastructure construction projects in South Africa. *Journal of the South African Institution of Civil Engineering*, (July), 19–24.
- Varajão, J., Dominguez, C., Ribeiro, P., & Paiva, A. (2014). Critical success aspects in project management: Similarities and differences between the construction and the software. *Tehnicki Vjesnik*, 21(3), 583–589. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0.84903218748&partnerID=40&md5=739f6747add933749e176c0dc9e318e4>
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348. <http://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>
- Zhang, X. (2005). Critical Success Factors for Public – Private Partnerships in Infrastructure Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(1), 3–15. [http://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131](http://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131)

BIBLIOGRAFIA



GRACIAS