

EXPERIENCIAS EXITOSAS DE PROYECTOS DE INVERSION PUBLICA Y PRIVADA EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA
ANALISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS - MATRIZ DE CATEGORIAS



Universidad
del Cauca

JASMIN CHIMUNJA CHICUE

PROYECTO DE INVESTIGACION - PRACTICA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
POPAYAN
2020

Identificación De Criterios Para Establecer Proyectos Sociales Y Productivos Exitosos

Expertos Entrevistados	Magister Paola Suarez	Ana Milena Silva (Docente)	CEO Manuel José Ospina	Teóricos	Categoría Emergente
<p align="center">F o r m u l a c i ó n</p>	<p align="center">A s p e c t o s G e n e r a l e s</p>	<p>La identificación de problemas, para poder diseñar o estructurar un proyecto es la espina dorsal de todo proceso.</p> <p>Para poder identificar los problemas definitivamente tenemos que estar en contacto con el público de influencia es decir con la población afectada, con los beneficiarios, con quien se vaya a trabajar o con la comunidad. aquí se pueden enumerar muchos problemas pero tenemos que priorizarlos</p> <p>Cuando se identifica la problemática y se formula el proyecto desde el escritorio, faltando el conocimiento popular se tendrán dificultades porque no obedecen a las necesidades sentidas, necesidades reales, en la ejecución no vamos a tener ni aliados ni va a ser un proyecto que será legitimado.</p> <p>Participación activa y decisiva de toda la población o comunidad afectada.</p> <p>Ya definido el problema buscamos cuáles son esas alternativas de solución que es cuando técnicamente se diseña el objetivo, se debe partir de un verbo, pero también debe partir desde la identificación de ese problema; tienen que ser objetivos que sean medibles y alcanzables.</p> <p>Este tema de los estudios técnicos, que mercadeo, administrativo, social, ambiental, hay una diferencia cuando uno maneja proyectos de tipo social y cuando uno maneja proyectos de inversión pública o a nivel del gobierno; por ejemplo cuando uno maneja proyectos sociales hay una convocatoria de una agencia de cooperación internacional, ya vienen los términos de referencia, es decir ya vienen montados.</p> <p>A nivel de la inversión pública está el tema de los estudios previos, se estructura con la comunidad para poder hacer ese tipo de diseños aunque la responsabilidad de esos estudios en lo público recae es con el funcionario.</p>	<p>La identificación del problema, es muy importante tener una articulación desde el punto de vista sistémico porque a veces los problemas son muchos, hay que priorizarlos. buscar esos puntos de apalancamiento donde realmente uno ataque problemas que de alguna manera infieran en otros problemas menores.</p> <p>Se logra un mejor impacto en una comunidad cuando se hace con un enfoque realmente sistémico donde se miren todas las condiciones que tiene esa comunidad.</p> <p>En formulación e identificación del problema, realmente si hay una participación de la comunidad, lo importante es saber determinar cuáles son las prioridades desde el punto de vista sistémicas para mirar cual es el problema raíz o cual es el problema que puede tener más influencia.</p> <p>Una vez identificado el problema que es el primer paso, yo recomiendo hacer metas cortas y pequeñas, y medibles en corto plazo, puede que las soluciones reales estén a largo plazo pero uno puede hacer pequeñas metas para que no solamente se puedan mostrar resultados sino que también presenta motivación a las personas que están ejecutando los proyectos.</p>		<p>Identificar el problema con el público de influencia: Para poder identificar el problema hay que estar en contacto con el público de influencia, contando con el conocimiento popular. Así, el proyecto será legitimado y obedecerá a necesidades reales. Se recomienda contar con la participación activa y decisiva de toda la población o comunidad afectada.</p> <p>Priorizar los problemas: Identificar el problema teniendo una articulación desde el punto de vista sistémico, priorizando los problemas. De esta manera, se logra un mejor impacto en la comunidad.</p> <p>Metas cortas: Una vez identificado el problema hacer metas cortas, pequeñas y medibles en corto plazo con el objetivo de mostrar resultados y motivar a las personas que están ejecutando los proyectos. Los objetivos son diseñados a partir de las alternativas de solución al problema.</p>

	<p style="text-align: center;">M e t o d o l o g i a s</p>	<p>Actualizar las técnicas y herramientas para emprendedores a lo que se está marcando en las tendencias en emprendimiento a nivel nacional.</p> <p>En la actualidad se están manejando herramientas mucho más rápidas, con eso se obtiene una buena identificación de modelos de negocios</p> <p>Lean Cambas, en este, tienen que estructurar la idea, los segmentos, la necesidad, la solución; esto tiene unos cuadrantes y allí comenzamos a identificar todo eso.</p> <p>La espina de pescado, con este podemos trabajar el planteamiento del problema y las causas.</p>	<p>Metodologías de tipo participativo, es decir, que tengamos en cuenta las necesidades reales y sentidas de determinada población.</p> <p>Para la identificación de problemas son una lluvia de ideas; un árbol de problemas -el árbol de problema.</p> <p>Lo que más recomiendo es lluvia de ideas, árbol de problemas, el ábaco de Regnier; son metodologías que uno puede elaborar dependiendo el público.</p>	<p>La metodología, ahora hay una tendencia muy fuerte a las metodologías ágiles, porque tienen metas entregables pequeños entonces es más fácil de controlar, y tiene reuniones de seguimiento más frecuentes entonces yo puedo enterrarme más rápidamente de los problemas y no ha pasado mucho tiempo desde que se presenta un problema.</p>	<p>Las metodologías de proyectos se dividen en dos grandes grupos: las metodologías tradicionales y las metodologías ágiles teóricamente basadas en el Agile Manifiesto.</p> <p>Entre las principales metodologías del sector público propuestas a través del Departamento Nacional de Planeación encontramos la metodología general ajustada en sus siglas MGA y la metodología de marco lógico.</p>	
	<p style="text-align: center;">E j e c u c i ó n</p>	<p>En la ejecución se debe ejecutar lo que se formula, se deben cumplir todos los objetivos e indicadores que se plantean. Por esto los proyectos fracasan, no cumplen lo que está en la formulación, esto conlleva, a depresión y se retiran.</p> <p>Un plan operativo dónde se plantea las fechas y las cantidades de dinero a desembolsar, ya sea para sueldos y salarios, materia prima, gastos administrativos etc. siendo consecuente, es decir no se puede pedir materia prima sin antes tener los equipos, el interventor le organiza este plan en la plataforma y el emprendedor debe empezar a solicitar los recursos de acuerdo a lo planeado.</p> <p>La ejecución sin conocimiento e información empresarial conducirá al fracaso del proyecto o empresa.</p>	<p>La contratación de los profesionales debe contar con los seguros, como una forma de mitigar o de transferir el riesgo.</p> <p>Las recomendaciones de la ejecución, que haya un buen manejo del liderazgo, del trabajo en equipo, de la motivación con el grupo, las responsabilidades que tienen cada uno, que haya ambientes innovadores no rígidos, que se permita la flexibilidad para que haya innovación para que se hagan los aportes.</p> <p>El manejo del cronograma todo lo que tiene que ver con el tiempo y la plata. Es supremamente complejo pero esa planificación es vital para uno poder lograr los desembolsos hacer los distintos pagos.</p> <p>El tema de los comités técnicos de avance, es decir, hay que estar haciendo seguimiento permanente, cómo va el proyecto.</p> <p>La parte de la ejecución yo recomiendo mucho la matriz de costo/beneficio donde uno clarito exponga cuál es la carga impositiva, cuál es la administración, cuáles son los costos de producción digamos en esa ejecución como para tener ese control.</p>	<p>El tema tecnológico también es importante y por demorarse en hacerlo a la hora de implementar, esa tecnología ya no sirve o ya no aplica o es una tecnología muy costosa.</p> <p>Hay aspectos que son importantes hay un aspecto muy importante, uno la metodología de trabajo, definir cuál va a ser la metodología de trabajo que vamos a manejar con el proyecto, las herramientas tecnológicas que se vayan a usar y por último las competencias blandas, esos tres aspectos son los más importantes.</p>		<p>Manejo del plan operativo y el cronograma donde se plantea las fechas y el dinero. Esta planificación es vital para el lograr los desembolsos.</p>

	<p>E s t u d i o d e M e r c a d o</p>	<p>Los indicadores de mercadeo, se plantean unas metas de todas las estrategias que se van a implementar y hay un presupuesto.</p> <p>Todos los proyectos deben tener una validación de mercado.</p> <p>Lo más importante es que en los proyectos se haya hecho investigación con el cliente, que se haya hecho un análisis con el cliente donde haya cifras y estadísticas, donde se pueda identificar que ese proyecto tiene validación con el cliente, que haya investigación para saber si el producto es viable.</p> <p>Se debe saber plantear las estrategias de mercado, estas se están evaluando acorde al emprendimiento, además de esto deben ser estrategias cuantificadas para poder saber cuánto es el monto para darle inicio al proyecto.</p>	<p>Dependiendo de la fuente de financiación se hace o no este estudio, cuando se hacen esos estudios de manera consiente, es decir a conciencia, realmente uno ve los resultados y son gratificantes, cuando no tenemos ese tipo de dificultad.</p>	<p>No podemos desvincular estos estudios de las personas que lo van a realizar y lastimosamente cada quien tiene sus propios paradigmas entonces a veces es complicado, por ejemplo en el sector privado este estudio no hace mucho. Para mí aunque son importantes los estudios, es muy importante la perspectiva de cada una de las personas participantes, no podemos desvincular esos estudios de las personas que estén allí, esas personas son las que hacen que sea exitoso o no.</p>	<p>El estudio de la viabilidad comercial indica la aceptación que tendrá el bien o servicio en mercado permitiendo así determinar la postergación o rechazo del proyecto. Sapag (2008)</p> <p>Evaluación comercial: mide la sensibilidad del mercado con respecto al bien o servicio producido y determina su aceptación. Arboleda (2001)</p>	
	<p>E s t u d i o T e c n i c o</p>	<p>Es fundamental el conocimiento técnico del emprendedor, debe conocer todo el proceso, la normatividad, se les exige sitio de funcionamiento, el análisis de la capacidad instalada, cotizaciones y fichas técnicas de los equipos, distribución física, capacidad de producción, la capacidad operativa, los perfiles de las personas que van a trabajar en la parte operativa, la experiencia de esas personas y el tiempo de trabajo.</p> <p>Debe estar bien explicado y sustentado, se debe justificar el porqué de las cosas que se exigen en el proyecto.</p>	<p>La consulta pública o comunitaria es vital dentro de ese ejercicio de ese estudio técnico.</p> <p>Proyectos de inversión pública o a nivel del gobierno; por ejemplo cuando uno maneja proyectos sociales hay una convocatoria de una agencia de cooperación internacional, ya vienen los términos de referencia, es decir ya vienen montados.</p> <p>Lo que uno hace con un grupo técnico precisamente es acudir a las expectativas de los términos de referencia de la convocatoria.</p> <p>El elemento a nivel de lo técnico tener en el equipo gente que sepa del tema para poderlo estructurar acorde a esas necesidades, desde el punto de vista administrativo si recomiendo mucho los perfiles que se escojan de los profesionales, que sean personas conocedoras del tema, con habilidades blandas, y que desarrollen tres tipos de competencias, a nivel de valores, relacionamiento, pero también las competencias técnicas y gerenciales que tienen que ver con la especificidad del proyecto.</p>	<p>Hay que tener un muy buen estudio técnico para poder que la soluciones que realmente cumplan con su objetivo.</p> <p>Es importante mirar que la solución se pueda medir su impacto, a veces se hacen soluciones muy costosas que impactan muy poco a la comunidad, entonces es importante en ese estudio técnico poder medir muy bien el impacto.</p> <p>Conformar un equipo de trabajo que presente una articulación multidisciplinaria para realizar un buen estudio técnico.</p>	<p>El estudio de viabilidad técnica analiza la función de producción en función de la optimización de los recursos, se determinarán los requerimientos de materiales, equipos y el monto de la inversión. Sapag (2008)</p> <p>Evaluación técnica o funcional: define la viabilidad de las alternativas de producción del bien o servicio con la localización del proyecto constante. Arboleda (2001)</p>	<p>Tener un equipo de gente con una articulación multidisciplinaria para realizar un buen estudio técnico; gente que sepa de tema, con perfiles profesionales, habilidades blandas y que desarrollen tres tipos de competencias, a nivel de valores, relacionamiento, pero también las competencias técnicas y gerenciales.</p>

Evaluación	Adm E n i s t r u c t i v o	La estructuración del negocio, que es la jerarquización, las funciones, los cargos, definir las contrataciones, hay que sacar el presupuesto de salarios, análisis DOFA.	Recomiendo mucho los perfiles que se escojan de los profesionales , que sean personas conocedoras del tema, que si se va a realizar por ejemplo un proyecto agrícola o frutícola, pues quien coordina el proyecto tenga conocimiento de eso y lo más importante que se den no solamente habilidades blandas , yo la divido como en tres tipos de competencias, a nivel de valores, relacionamiento pero también las competencias técnicas y gerenciales que tienen que ver con la especificidad del proyecto.	Conformar un equipo de trabajo con articulación multidisciplinaria.	El estudio organizacional define si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación del proyecto en cuanto a la estructura organizativa y los aspectos tributarios Sapag (2008) Evaluación organizacional: determina la capacidad administrativa disponible para llevar a cabo el proyecto. Arboleda (2001)	Estructuración de la empresa: la jerarquización, las funciones, los cargos, definir las contrataciones con articulación multidisciplinaria; que los perfiles que se escojan sean personas conocedoras del tema, tengan habilidades blandas y desarrollen tres tipos de competencias, a nivel de valores, relacionamiento y las competencias técnicas y gerenciales.
	E s t u d i o L e g a l	Se identifica el tipo de empresa que se va a constituir, la mejor, la más recomendada es la SAS, ya que es el modelo que más se acoge a las necesidades de un emprendedor al iniciar. Se le pide al emprendedor que investigue que es la SAS, que beneficios tiene, la normatividad, el proceso de constitución, permisos y licencias de funcionamiento que requieren para el proyecto. Toda esa normatividad debe quedar plasmada en el proyecto.	La viabilidad legal tengamos ahí a lado el experto en derecho o el abogado, entonces aspectos tan importantes que van desde el tema de la contratación o si es legal en este país, si los permisos, bueno todos esos componentes él se encargara de ello o asesorara en este estudio.		Evaluación legal: identifica las limitaciones de carácter legal que puedan afectar la viabilidad general del proyecto como lo son la estructura tributaria, códigos de urbanismo, publicidad, utilización del bien o servicio, etc. Arboleda (2001)	Marco legal: Identificar el tipo de empresa que se va a constituir según las necesidades del emprendedor e investigar la reglamentación y/o normatividad referente a la empresa y su actividad económica, se puede contar con un abogado o asesor legal.
	A E m s b i e n d i t o a l				El estudio de impacto ambiental se realiza con el fin de prevenir impactos negativos en el ambiente provocados a raíz de la ejecución del proyecto cumpliendo así con las normas de regulación ambiental. Esto se ve reflejado en los costos operacionales y en las inversiones que deberán realizarse. Sapag (2008) Evaluación ambiental: busca asegurar que el proyecto no impactara negativamente el medio ambiente. Arboleda (2001)	
	E s	Planteando ahí es en el número de generación de empleos, como son emprendimientos la parte de formalización es muy importante, porque estos proyectos tienen que pasar a ser empresas.			Evaluación económica y social: mide la contribución potencial del proyecto al desarrollo de la comunidad, así como el impacto que este tendrá sobre los sectores de bajos ingresos. Arboleda (2001)	

	<p>t u d i o S o c i a l</p>	<p>Los formuladores en el proyecto, deben generar algo que es el impacto, allí esta cuantos empleos formales van a generar y cuantos informales. Esos empleos van ligados a los recursos que ellos van a pedir y ahí una tabla donde te dice cuantos empleos debe generar por monto pedido. El mínimo son tres empleos y el máximo pueden ser 6 o más lo que el proyecto les dé, a la meta nacional de empleabilidad y de empleo formal no informal.</p>				
<p>E s t u d i o F i n a n c i e r o</p>		<p>Es la parte donde ellos proyectan las ventas y la producción, hacemos un análisis de producción, un análisis de ventas en los diferentes escenarios.</p> <p>Las ventas que nosotros estamos trabajando son entre 100 y 120 millones que se pueden alcanzar dependen del proyecto. Un proyecto de ganadería puede cumplir esa meta mucho más rápida que un proyecto industrial.</p> <p>Las ventas no pueden ser infladas y deben ser formales, ya que al cambiar a formal las ventas bajan porque toca hacer retención, pagar IVA, pagar nóminas, etc.</p> <p>Debe estar ligado a la parte textual. Se debe ser consecuente con todo. Se mira el presupuesto, el capital de trabajo, diez por ciento de aporte del emprendedor, deben mostrar unas ventas reales. Miramos que las rentabilidades no sean muy infladas, pero tampoco muy bajas. Las tasas más recomendadas para nosotros tiene que ser de un 20%, ya que cuando nos vamos a los estados financieros, miramos las utilidades netas, y estas no pueden ser ni muy bajas ni negativas para el primer año en un emprendedor.</p> <p>Nosotros manejamos 3 variables financieras tasa de descuento del emprendedor, valor presente neto y tasa interna de retorno, lo que nosotros buscamos en un proyecto es que el valor presente neto tiene que estar en periodo positivo, los proyectos nos dan un periodo de recuperación que es el PRI a dos años, es decir con esa tasa interna de un 20 a un 30% el valor presente nos va a dar positivo y todos los proyectos nos dan con un periodo de recuperación a 1.5 o 2 años que es el periodo que se tiene proyectado por ellos.</p> <p>La tasa de descuento la estamos manejando entre un 10 al 15% porque si la bajamos baja la TIR y si la aumentamos va subiendo la TIR.</p>	<p>Cuando vamos a hablar de los costos beneficios, siempre uno busca que en un proyecto de tipo social haya más beneficios y obviamente también se mira el impacto, pero recordemos que con los proyectos sociales esto es de largo aliento, entonces claro mirar una situación A se convierta en B, eso requiere tanto de mucho tiempo, como de muchísima inversión.</p> <p>Dentro de los indicadores financieros lo que tiene peso aquí son los beneficios y el impacto, que sea mucho mayor que los mismos costos, en cuanto a la TIR, en eso sí que hay muchos conceptos que cuando es superior al 20%, 30%, 62% cuando sea más alto sea hay más riesgo.</p> <p>el mensaje a nivel de lo privado, es que los indicadores están muy claros de acuerdo a las teorías y a lo que saben los financieros, pero a nivel de lo social en esto hemos tenido muchas discusiones.</p> <p>Hay 3 indicadores que en lo social hemos estado manejando, uno que tiene que ver con el activo social, el patrimonio social y otro que tiene que ver con el pasivo social. Por ejemplo, los activos sociales son las necesidades identificadas y priorizadas en una comunidad, cuando uno las identifica tiene un activo social, cuando uno las soluciona esas necesidades ya tiene un patrimonio, entonces el proyecto debe determinar eso, y cuando no se solucionan esas necesidades que se diseñan en el proyecto es un pasivo social.</p> <p>¿cuál es el rango? Me gusta entre el 30 y 60%</p>	<p>Los estudios financieros, económicos aunque tienen un nivel de complejidad los números son claros, hay beneficios o no tiene beneficios, es rentable o no es rentable.</p> <p>Esos indicadores están asociados a unas variables que no se tiene en cuenta, si yo tengo un VPN muy alto, lo más probable es que haya un riesgo muy alto y esos riesgos no se evalúan en la gerencia de proyectos o en la evaluación de proyectos.</p> <p>El VPN ajustado al riesgo y se hace con valores esperados, porque es que una evaluación económica o financiera no deja de ser unos supuestos, no deja de ser una percepción de una realidad futura, no deja de ser unos estimados, hay que ser conscientes que lo que estoy planeando desde este punto de vista o lo que estoy diciendo, estoy suponiendo que va a ver unas expectativas de mercado, que voy a tener unas ventas, que voy a tener unos ingresos, pero eso no quiere decir que eso es lo que va a pasar y hay unas probabilidades asociadas a que ocurran o no.</p> <p>En este momento las evaluaciones no están siendo ajustadas a modelos probabilísticos, hacemos una estimación, una suposición y lo consideramos determinístico, que eso es lo que va a suceder, pero no dejar de ser que todas esas estimaciones son procesos estocásticos o sea no deja de ser un supuesto, pero eso no se hace, lo he visto solo a nivel académico, no tengo muchos años de experiencia 20, 25 años, pero no he visto evaluaciones económicas que tengan ajuste al riesgo.</p> <p>El VPN y la TIR muy altos casi siempre es porque hay un riesgo muy alto, es muy importante ese tema de que los riesgos no se están mirando, si yo tengo un valor muy alto de rentabilidad es porque el negocio es rentable desde el punto de vista del riesgo financiero</p>	<p>El estudio de la viabilidad financiera mide la rentabilidad que retorna la inversión, determina la aceptación o rechazo del proyecto en última instancia Sapag (2008)</p> <p>Evaluación financiera: mide la rentabilidad del proyecto y la cuantía total de las utilidades. Arboleda (2001)</p>	<p>Los indicadores están asociados a variables como el riesgo, cuando más altos sean los indicadores hay más riesgo.</p> <p>Análisis financiero desde distintos escenarios, se hace un análisis de la producción y de ventas desde distintos escenarios los cuales no deben ser muy optimistas ni pesimistas, por el contrario manejar escenarios probables.</p> <p>Los estudios financieros muestran si hay beneficios o no tiene beneficios, es rentable o no es rentable.</p>

				<p>pengroso desde el punto de vista del riesgo financiero.</p> <p>Cuando hago una evaluación económica o financiera, debo ser muy austero en mi proyecto, yo tengo que manejar escenarios, que son escenarios que no deben ser muy optimistas, tratar de escoger un escenario probable, para mí una tasa buena 25, 30, de pronto 35%</p>		
F i n a n c i a c i ó n		<p>Los proyectos van a las bolsas concursables a nivel nacional.</p>	<p>Para la consecución de esas fuentes de financiación, tiene que ver un poco con el conocimiento de esa red o ese sistema de cooperación internacional, para saber uno donde va apostar. saber con qué agencia se va a trabajar, cuáles son las que hay en el mercado.</p> <p>A la hora de buscar fuentes de financiación o traernos un proyecto o esa plata, entre comillas era fácil porque podríamos hacer o un convenio de asociación o un contrato interadministrativo, entonces digamos que era un poco ágil. entonces yo digo que también depende en que organización esta y como nos situemos para las negociaciones.</p>	<p>La fuentes de financiación en proyectos privados, casi siempre vienen de la parte privada, o por lo menos ese es el paradigma que tiene todo el mundo y lo que se pretende hacer, realmente hay organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que te permiten obtener recursos, así sean proyectos privados y no sociales.</p> <p>Financieramente los proyectos dejan de ser viables si lo hago con la banca, si lo hago con inversionistas, esta todo el tema de saber manejar inversionistas.</p>		
	A s p e r t o s G e n e r a l e s	<p>Se hace todo ese análisis para mirar primero si son proyectos que terminaron, ahí se revisa los impactos porque nosotros en el modelo de proyectos que manejamos, nos interesa ver dos clases impactos, la generación de empleo y la parte del presupuesto, es decir la financiación, con eso medimos la escalabilidad y el fortalecimiento, por ejemplo si la empresa empieza con 6 la idea es aumentar esos empleos.</p>	<p>Es clave el llámese coordinador, director del proyecto, que son la gerencia general, que haya un buen director con un buen equipo de trabajo, el aspecto contractual de esos profesionales es de vital importancia. Son importantes las habilidades blandas, es decir, que tengas habilidades para manejar la gente y que sea experto en el tema.</p> <p>El empoderamiento con la gente puede ir también desde el diseño, ese empoderamiento depende también de la comunidad, en que momento estamos, pero en la medida en que lo empoderemos desde el diseño con eso vamos a tener éxito.</p>	<p>El empoderamiento viene en la parte de gestión del proyecto y en las condiciones que se den para que las personas accedan a los beneficios.</p>	<p>Shenhar & Dvir (2007) definen a la Gestión de proyectos cómo “el establecimiento de las actividades gerenciales necesarias para conducir un proyecto a un fin exitoso”.</p> <p>La gestión del proyecto influye directamente sobre el éxito o fracaso del mismo, diariamente se toman decisiones en cuanto al proyecto, el tiempo y sus recursos. Estas decisiones afectan directamente el proyecto de manera positiva o negativa y el resultado final, el éxito o el fracaso no es más que el conglomerado de esas decisiones que se tomaron diariamente.</p>	<p>El empoderamiento de los participantes del proyecto, en la medida que se empoderen se va a tener éxito.</p>

					<p>Falta de apoyo de la Alta Gerencia, falta de consulta al cliente, errores en las estimaciones preliminares, falta de disponibilidad de recursos y bajo desempeño del gerente del proyecto. Belassi y Tukul (1996)</p> <p>Falta de análisis de riesgos potenciales, falta de aplicación de valor ganado, falta de evaluación del desempeño del proyecto, falta de análisis de stakeholders, falta de evaluación de madurez, falta de no consultar proyectos anteriores, falta de análisis causa / efecto, estimaciones inapropiadas, problemas en interfaces del proyecto, falta de análisis de issues, falta de análisis de las características del proyecto y falta de análisis del entorno del proyecto. Haji Kazemi, Andersen y Krane (2013)</p> <p>Bajo desempeño del gerente del proyecto, falta de experiencia del gerente del proyecto, errores en la toma de decisiones por parte del gerente del proyecto y falta de control de issues. Huff y Prybutok (2008)</p> <p>Paradigma one-size-fits-all, problemas técnicos, inadecuada definición de responsabilidades, inadecuadas capacidades del gerente del proyecto, problemas culturales, problemas estructurales y de contexto, problemas institucionales y de sustentabilidad, y errores en la toma de decisiones por parte del gerente del proyecto. Ika (2012)</p> <p>Cambio organizacional, falta de definición de valores y metas, y resistencia al cambio. Kirby (1996)</p> <p>Inadecuado entendimiento del contexto organizacional, problemas técnicos, problemas estratégicos, falta de uso de mejores prácticas, inadecuado aprendizaje organizacional, falta de uso de estándares de gerencia de proyectos, falta de patrocinio y problemas en la estructura de gobierno de los proyectos, inadecuada definición de la estructura y contexto del proyecto, problemas en la consecución de recursos y la contratación, falta de integración con grupos externos, falta de gestión de portafolios y problemas de liderazgo y gestión. Morris y Gerald (2011)</p> <p>Problemas en la estructura de gobierno de los proyectos, problemas éticos, falta de transparencia, falta de optimización, problemas en el relacionamiento, problemas políticos y de poder, acciones ilegales y conflicto de roles. Müller, Turner, Andersen, Shao y Kvalnes (2014)</p> <p>Problemas sociales y políticos, problemas en el</p>	
--	--	--	--	--	---	--

G
e
s
t
i
ó
n

P
r
o
l
e
m
á
t
i
c
a
s

d
e

G
e
s
t
i
ó
n

desempeño de la gerencia de proyectos, inadecuada definición de barreras y límites del proyecto, falta de control gerencial, efectos del contexto socioeconómico, problemas de desempeño en los proyectos y bajo nivel educativo del gerente del proyecto. Sage, Dainty y Brookes (2014)

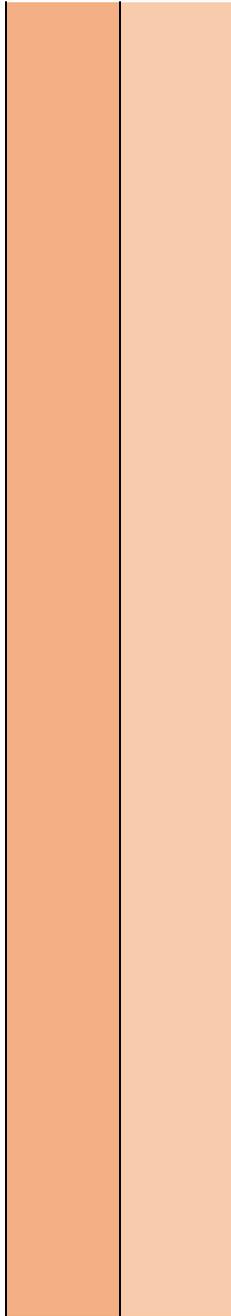
Enfoque inadecuado del proyecto, paradigma one-size-fits-all, gestión inadecuada del proyecto, la tarea y el entorno, falta de análisis del proyecto, inadecuado estilo gerencial, inadecuada clasificación de los proyectos, inadecuada efectividad y eficiencia en recursos y costos, inadecuada gestión de riesgos, no utilización de marcos de referencia e inadecuada resolución de conflictos. Sauser, Reilly y Shenhar (2009)

Problemas en la toma de decisiones, influencia cultural, pobre liderazgo, factores de entorno, problemas en los resultados finales del proyecto, falta de disponibilidad de información, no considerar nueva información, no aceptar retroalimentación negativa, inadecuado escalamiento, problemas en el equipo del proyecto, falta de control, exceso de confianza, percepción selectiva y problemas de gestión de costos. Shore (2008)

Problemas de contextualización de la estrategia organizacional, aspectos políticos y sociales, falta de perspectiva e inadecuada definición de alternativas, inadecuada gestión de la complejidad e incertidumbre, y conceptualización superficial del proyecto. Svejvig y Andersen (2015).

Cambios en la percepción de los stakeholders en el tiempo, problemas en el entorno político y estratégico, falta de disponibilidad de recursos, problemas en la contratación, falta de claridad en el propósito del proyecto, planes no específicos, falta de compromiso, comunicaciones inadecuadas, falta de respeto y confianza, problemas en la colaboración, falta de apoyo político, falta de revisiones y de no consultar expertos, inadecuada gestión de riesgos, inadecuada definición de roles y responsabilidades, estilos de liderazgo inadecuados, problemas en la gestión de stakeholders, falta de especificaciones claras, falta de transparencia, inadecuada definición de responsabilidades y problemas con la comunidad. Turner y Zolin (2012)

Problemas en la definición del proyecto, problemas en las estimaciones de recursos, problemas organizacionales, inadecuada gestión de los tiempos, inadecuada gestión de los costos, inadecuada gestión de la calidad, problemas de salud y seguridad, inadecuada gestión de los riesgos, inadecuada gestión de los



contratos, inadecuada gestión del cambio y falta de experiencia del personal. Wearne (2014)

Inadecuada gestión de la calidad, cambios tecnológicos, condiciones económicas, problemas de salud y seguridad, inadecuada definición de prioridades, acciones de la competencia, problemas con contratistas, problemas organizacionales, inadecuada gestión de cambios, falta de estandarización, información inadecuada, falta de experiencia del equipo del proyecto, problemas de presupuesto, falta de apoyo de la Alta Gerencia, problemas en la planeación y programación, inadecuadas habilidades gerenciales y de comunicación, monitoreo y control laxo, inadecuado entrenamiento del personal, inadecuadas habilidades de comunicación, problemas en la gestión del cronograma, falta de compromiso, problemas en asignación de prioridades, inadecuada gestión de riesgos, afectación a grupos de interés, inadecuada disponibilidad de recursos, demoras en el inicio del proyecto y problemas en la resolución de conflictos. Yim, Castaneda, Doolen, Tumer y Malak (2015)

	<p style="text-align: center;">A s p e c t o s G e n e r a l e s (C o n c e p t o s)</p>				<p>El éxito de los proyectos está fuertemente relacionado con “el triángulo de hierro”, es decir, la triple restricción tiempo, costo y alcance. Atkinson (1999); Cooke Davies (2002); Turner (2009); Serrano & Turner (2014)</p> <p>Parte desde los entregables del Proyecto y pretende medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en su alcance y valorar el impacto sobre el Sistema donde ocurre el Proyecto y sobre los actores involucrados. De Witt (1988); Atkinson (1999); Shenhar, et al. (2001); Ika (2009)</p> <p>Reconocen cuatro dimensiones de éxito: eficiencia de la ejecución del proyecto, impacto sobre los clientes, éxito del negocio y preparación para el futuro. Shenhar et al., (2001)</p> <p>Propone ampliar la medición del éxito de los proyectos incluyendo su finalización: en el plazo acordado; en el presupuesto comprometido; con las especificaciones definidas; con la aceptación del cliente/usuarios; con un mínimo de modificaciones o cambios en el alcance mutuamente acordados; sin afectación del flujo de trabajo principal de la organización; y sin que cambie, en un sentido negativo, la cultura corporativa. Kerzner (2003)</p> <p>Para lograr una gerencia de proyecto con resultados de mediano y largo plazo. se propone una gestión de proyectos que debe reconocer aspectos culturales, estructurales, prácticos e interpersonales, donde los involucrados (stakeholders) tienen un papel clave y muy destacado, tanto en el desarrollo mismo del proyecto, como en la valoración de sus resultados. Cleland & Ireland, (2006).</p> <p>El éxito de un proyecto implica considerar: cumplir con los fines fijados para la organización dueña del proyecto; entregándoles beneficios satisfactorios. Satisfacer las necesidades de los stakeholders; cumplir con los objetivos preestablecidos; entregar los productos comprometidos con la calidad esperada, en plazos y presupuesto; satisfacer las necesidades del equipo del proyecto; y generar beneficios para ellos. Turner (2009)</p> <p>El éxito de un proyecto debe medirse en términos de</p>	

					<p>completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo. Project Management Institute (PMI) (2013)</p>	
<p>É x i t o d e u n P r o y e c t o</p>	<p>F a c t o r e s C l</p>	<p>El emprendedor debe conocer muy bien su proyecto y darle un seguimiento a todo lo que se plantea en la formulación; la formulación debe estar muy apersonada por el emprendedor.</p> <p>Aquí lo que se necesita es que el emprendedor tenga sentido de pertenencia, que se apropie de su proyecto, porque si no lo hace no va a funcionar.</p> <p>El objetivo es empezar proyectos y a través del tiempo tiene que ir innovando cada vez más, para eso toca estudiar y prepararse, para eso las instituciones como el SENA, la cámara de comercio han desarrollado talleres actualizar a estos emprendedores empresarios, bajo las nuevas tecnologías y modelos que se están trabajando.</p> <p>Cuál creen que ha sido el éxito, a lo que responde primero la confianza, segundo el compromiso de trabajar día a día y tres la innovación.</p>	<p>En la medida en que empoderemos a la comunidad desde el diseño vamos a tener éxito.</p> <p>El tener un muy buen equipo de trabajo y en las distintas etapas, o sea, en el diseño contar con la gente, con la parte técnica y con la comunidad y que eso logre hacer clip que es bien complicado, las habilidades blandas son importantísimas.</p>	<p>Los factores más importantes están en la gestión.</p> <p>Los proyectos no fracasan por números, es porque hay un trato con unos seres que tienen probabilidades y tienen condiciones propias que somos nosotros los seres humanos, realmente allí el tema de los perfiles no solamente a nivel técnico, a nivel de valores, a nivel profesional, a nivel ético es clave para que los proyectos salgan exitosos.</p> <p>La parte técnica no hay que desconocerla y hay que tener un buen bagaje en gerencia de proyectos para que los proyectos sean exitosos.</p>	<p>Cooke-Davies (2002) Propone ocho factores críticos de éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de las responsabilidades en el proyecto. • La duración del proyecto como máximo: tres años. • Contar con un sistema de gestión de cambios muy bien gestionado. • Mantener la integridad de la línea base del proyecto. • Procesos de gestión y entrega de productos efectiva, involucrando una cooperación entre los gerentes de proyectos y los gerentes de línea. • Prácticas de gestión del portafolio de proyectos con el fin de mantener una asignación de recursos cuidadosa a los proyectos. • Retroalimentación directa de la ejecución de los proyectos e información sobre las posibilidades de éxito futuro, para la toma de decisiones. • Aprender de la experiencia en los proyectos y a llevar dicho aprendizaje a las prácticas y procesos de gestión de proyectos. <p>Dvir, Razb y Shenhar (2003) Examinan la relación entre los esfuerzos de planificación y el éxito de los proyectos. Consideran tres aspectos relacionados con la planificación: la definición de requerimientos, el desarrollo de especificaciones técnicas y procesos, y los procedimientos de gestión de proyectos; y tres perspectivas de éxito: usuarios finales, gerente de proyecto y oficina de contratación.</p> <p>Sapag (2008) Cambios socioculturales, tecnológicos, políticos, cambios en las relaciones comerciales internacionales, inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normatividad legal y la localización.</p> <p>Yang et al., (2011) Concretan la hipótesis que propone la relación importante entre el liderazgo y el éxito de los proyectos.</p>	<p>Un buen equipo de trabajo. los perfiles profesionales deben ser completos no solamente a nivel técnico, a nivel de valores, a nivel profesional, a nivel ético. tener un buen bagaje en gerencia de proyectos, desarrollar habilidades blandas y tener un liderazgo basado en competencias de gestión es clave para que los proyectos salgan exitosos.</p>

	<p>a v e s d e É x i t o</p>				<p>La relación importante entre el liderazgo ejercido por la gerencia del proyecto, el equipo de trabajo y el éxito del proyecto.</p> <p>El éxito de los programas organizacionales se mide a través de cuatro dimensiones: capacidad de entrega, capacidad organizacional, capacidad de marketing y capacidad en innovación. Shao et al. (2012)</p> <p>La correlación liderazgo basado en competencias de gestión y de inteligencia emocional con el éxito de los proyectos, está modulada por la complejidad de los mismos. Müller et al., (2012)</p> <p>El ejercicio correcto del liderazgo, desde el punto de vista de la capacidad para el desarrollo de equipos de trabajo y el desarrollo de una adecuada comunicación entre colaboradores y clientes, es de gran importancia para el desarrollo exitoso de los proyectos. Jiang (2014)</p> <p>La comunicación, la cooperación y el liderazgo, juegan un rol importante en el éxito de los proyectos. Cserhádi y Szabó (2014)</p>	
	<p>F a c t o r e s d</p>	<p>Falta de conocimiento e información en la parte empresarial, esa es una deficiencia muy grande dentro de la ejecución de los proyectos y muchos más cuando se manejan recursos.</p> <p>El proyecto tiene mucha deficiencia en la redacción, no tiene secuencialidad y la misión del evaluador es detectar esos errores, y en este proceso una sola de estas falencias puede llevar a la no aceptación del mismo.</p> <p>Existen también proyectos y emprendedores han fracasado porque están inseguros, les da miedo y eso es una de las razones porque muchos fracasan por el miedo a asumir compromisos y responsabilidades.</p>	<p>Por la tramitología, se ejecuta después de uno o dos años el proyecto, entonces claro las cotizaciones ya están viejas y esa es otra de las fallas, el mismo sistema hace que uno tenga todo este tipo de dificultades por temas de tramitologías, las leyes.</p>	<p>La realidad es otra, los recursos muchas veces no llegan a tiempo.</p> <p>Y el tema de las metodologías y de las capacidades blandas es que son importantes, los proyectos no fallan por cronogramas, no fallan por costos, o sea, la plata las gente siempre está pendiente del dinero, fallan es por factores humanos, esa es la clave.</p> <p>Tramitología y retrazos en la ejecución de los proyectos, esto hace que la tecnología a implementar pueda llegar a ser obsoleta y pierda el mercado existente.</p>		<p>los proyectos fallan por factores humanos, muchas veces los emprendedores tienen miedos a asumir compromisos y responsabilidades; no cuentan con las capacidades blandas que son importantes.</p> <p>Las tramitologías retrasan la ejecución del proyecto haciendo que los estudios y cotizaciones presentados queden obsoletos al igual que la tecnología a implementar al momento de la ejecución.</p>



e

medio a asumir compromisos y responsabilidades.

