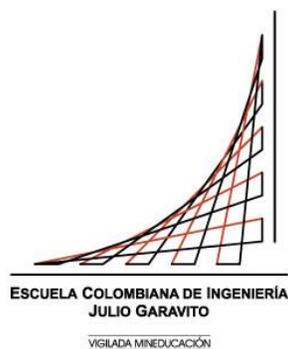


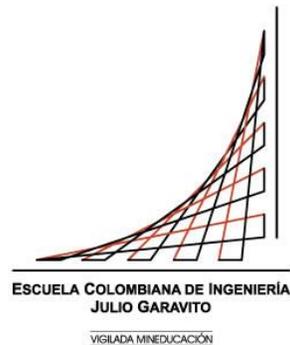
DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA  
PARA LIDERES DE PROYECTOS EN MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ



JHON ANDERSON BLANCO AMAYA  
JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA  
IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
2020

DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA  
PARA LIDERES DE PROYECTOS EN MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ



Libro de gerencia

JHON ANDERSON BLANCO AMAYA  
JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA  
IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS

Trabajo de Grado para obtener el título de  
Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Directora del Trabajo de Grado  
ING. MARTHA EDITH ROLÓN RAMÍREZ - PMP®

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
2020

## TABLA DE CONTENIDO

|   |     |
|---|-----|
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                     | VI  |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....                                      | VII |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....                   | 2   |
| 1.1. Nombre del trabajo de grado .....                      | 2   |
| 1.2. Justificación.....                                     | 2   |
| 1.3. Propósito .....  | 4   |
| 2. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN.....                     | 6   |
| 2.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto ..... | 6   |
| 2.2. Identificación de Stakeholders .....                   | 7   |
| 3. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN .....                 | 11  |
| 3.1. Plan de gestión de Stakeholders .....                  | 11  |
| 3.1.1. Registro y evaluación de Stakeholders.....           | 11  |
| 3.1.2. Estrategias de manejo para los Stakeholders. ....    | 14  |
| 3.2. Alcance.....   | 16  |
| 3.2.1. Requerimientos.....                                  | 16  |
| 3.2.2. Matriz de Trazabilidad.....                          | 17  |
| 3.2.3. Declaración de alcance.....                          | 20  |
| 3.2.4. WBS. ....  | 23  |
| 3.2.5. Diccionario de la WBS. ....                          | 26  |
| 3.3. Línea Base de Cronograma .....                         | 29  |
| 3.4. Línea Base de Costo.....                               | 30  |
| 3.5. Plan de Calidad.....                                   | 31  |
| 3.6. Plan de Gestión de los Recursos .....                  | 32  |
| 3.6.1. Recursos Humanos.....                                | 32  |
| 3.6.1.1. Organigrama.....                                   | 33  |
| 3.6.1.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades .....    | 33  |
| 3.6.2. Recursos físicos.....                                | 36  |
| 3.7. Plan de comunicaciones .....                           | 36  |
| 3.8. Plan de Gestión de riesgos .....                       | 38  |
| 4. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN .....                     | 42  |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1.  | Dirección y gestión del trabajo del proyecto.....     | 42 |
| 4.2.  | Gestionar el conocimiento del trabajo de grado.....   | 42 |
| 4.3.  | Gestionar la calidad del proyecto.....                | 43 |
| 4.4.  | Adquirir recursos.....                                | 44 |
| 4.5.  | Desarrollar y dirigir el equipo de trabajo.....       | 44 |
| 4.6.  | Gestionar las comunicaciones.....                     | 45 |
| 4.7.  | Implementar la respuesta a riesgos.....               | 45 |
| 4.8.  | Efectuar las adquisiciones.....                       | 46 |
| 4.9.  | Gestionar la participación de los interesados.....    | 46 |
| 5.    | GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....       | 47 |
| 5.1.  | Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.....   | 47 |
| 5.2.  | Realizar el control integrado de cambios.....         | 48 |
| 5.3.  | Validación y control del alcance.....                 | 48 |
| 5.4.  | Controlar el cronograma.....                          | 51 |
| 5.5.  | Controlar los costos.....                             | 51 |
| 5.6.  | Controlar la calidad.....                             | 52 |
| 5.7.  | Controlar los recursos.....                           | 54 |
| 5.8.  | Monitorear las comunicaciones.....                    | 54 |
| 5.9.  | Monitorear los riesgos.....                           | 55 |
| 5.10. | Controlar las adquisiciones.....                      | 56 |
| 5.11. | Monitorear el involucramiento de los interesados..... | 56 |
| 6.    | GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE.....                      | 59 |
| 6.1.  | Cierre del proyecto o fase.....                       | 59 |
| 7.    | LECCIONES APRENDIDAS.....                             | 60 |
| 8.    | CONCLUSIONES.....                                     | 62 |
| 9.    | RECOMENDACIONES.....                                  | 63 |
| 10.   | REFERENCIAS.....                                      | 64 |
| 11.   | ANEXOS.....   | 66 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tabla 1. Contribución del trabajo de grado a los objetivos estratégicos de las organizaciones involucradas.....</i> | <i>4</i>  |
| <i>Tabla 2. Identificación de Stakeholders.....</i>  | <i>8</i>  |
| <i>Tabla 3. Evaluación de Stakeholders.....</i>  | <i>12</i> |
| <i>Tabla 4. Estrategias de manejo Stakeholders.....</i>  | <i>14</i> |
| <i>Tabla 5. Requerimientos.....</i>  | <i>16</i> |
| <i>Tabla 6. Matriz de trazabilidad.....</i>  | <i>18</i> |
| <i>Tabla 7. Diccionario de la WBS.....</i>   | <i>26</i> |
| <i>Tabla 8. Cronograma de trabajo.....</i>   | <i>30</i> |
| <i>Tabla 9. Objetivos plan de calidad.....</i>   | <i>31</i> |
| <i>Tabla 10. Definición de métricas de calidad.....</i>  | <i>32</i> |
| <i>Tabla 11. Matriz de Asignación de Responsabilidades.....</i>  | <i>34</i> |
| <i>Tabla 12. Matriz de comunicaciones.....</i>   | <i>36</i> |
| <i>Tabla 13. Identificación de riesgos del proyecto.....</i>   | <i>38</i> |
| <i>Tabla 14. Calificación de probabilidad.....</i>   | <i>39</i> |
| <i>Tabla 15. Calificación de impacto.....</i>  | <i>39</i> |
| <i>Tabla 16. Estrategias definidas según el mapa de calor.....</i>   | <i>39</i> |
| <i>Tabla 17. Matriz de riesgos.....</i>  | <i>40</i> |
| <i>Tabla 18. Valoración de los riesgos en el mapa de calor.....</i>  | <i>41</i> |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1. Estructura de desglose de trabajo (WBS).</i> .....   | 25 |
| <i>Figura 2. Curva " S" .....</i>                                 | 31 |
| <i>Figura 3. Organigrama del Proyecto. ....</i>                   | 33 |
| <i>Figura 4. Mapa de calor para la valoración de riesgos.....</i> | 39 |
| <i>Figura 5. Repositorio documental .....</i>                     | 43 |

**ÍNDICE DE ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Anexo 1. Línea base de cronograma.</i> .....                   | 66  |
| <i>Anexo 2. Identificación y descripción del problema.</i> .....  | 68  |
| <i>Anexo 3. Propuesta para el trabajo de grado Anexo B.</i> ..... | 69  |
| <i>Anexo 4. Solicitudes de cambio.</i> .....                      | 91  |
| <i>Anexo 5. Actas de reuniones.</i> .....                         | 98  |
| <i>Anexo 6. Informes de desempeño.</i> .....                      | 163 |
| <i>Anexo 7. Registro de riesgos actualizado.</i> .....            | 224 |
| <i>Anexo 8. Comunicaciones del proyecto.</i> .....                | 226 |
| <i>Anexo 9. Control de calidad.</i> .....                         | 239 |
| <i>Anexo 10. Acta de cierre del Trabajo de grado.</i> .....       | 240 |

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se exponen los procesos desarrollados durante la gerencia del proyecto denominado “Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá” basados en los procesos propuestos por el estándar de la guía PMBOK® Sexta Edición del PMI.

El propósito de la elaboración de este libro de gerencia es en primer lugar realizar una aplicación de los conocimientos adquiridos durante la maestría y de esta forma optimizar los recursos, cumplir con el alcance y la calidad definidos en el momento de iniciar el proyecto; en segundo lugar, generar un insumo que sirva como base para nuevos proyectos a partir del trabajo desarrollado.

El libro de gerencia contiene los resultados del desarrollo de los procesos de iniciación y planeación, así como los respectivos formatos y procesos con los cuales se realizó la ejecución, el seguimiento, control y cierre del Trabajo de Grado.

## 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

### 1.1. Nombre del trabajo de grado

Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos en MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá.

### 1.2. Justificación

De acuerdo a lo planteado por la (Organización Mundial del Turismo - OMT, 2019) en su informe emitido para el año 2019, el panorama para el Turismo a nivel mundial deja muy buenos resultados sobre el avance del sector y muestra un aumento significativo del 5% en la llegada de turistas internacionales a diferentes países, alcanzando los 1.400 millones de viajeros en el mundo.

De igual forma evidencia un incremento del 4% en los ingresos por las exportaciones generadas por el sector, alcanzando los 1,7 billones de dólares, ubicándose en la tercera mejor categoría del mundo en exportaciones después de los productos químicos y el combustible, ratificando al turismo como un sector económico consolidado y creciente, aún con las actuales problemáticas económicas mundiales.

En Colombia, según el (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2018), entre los años 2011 y 2017 se presentó un crecimiento importante en los principales indicadores del sector: se incrementó en un 97% la llegada de viajeros internacionales, 52% la generación de divisas, 19% la creación de nuevos empleos y 74% en la incursión de nuevas empresas.

Según el DANE, el turismo medido desde la rama de hoteles y restaurantes representó el 3,87% del PIB en Colombia durante 2019 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020), evidenciando su gran potencial de desarrollo. La ocupación hotelera en el 2019 alcanzó el 57,8% siendo la cifra más alta de la historia, representando un incremento de 1,5 puntos porcentuales respecto al 2018 que obtuvo el 56,3% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2019).

Por otra parte, haciendo una comparación de la participación del turismo en el PIB del Departamento de Boyacá, se puede encontrar que para el año 2019 su valor fue del 3,60%, disminuyendo 0,31 puntos porcentuales con respecto al año 2018 donde el aporte fue de 3,91%, evidenciando que a pesar de que para el país se obtuvieron resultados positivos en aporte del sector al PIB, el Departamento de Boyacá no siguió la misma tendencia, pese al aumento en el flujo de visitantes (COTELCO y UNICAFAM, 2019).

Tal como lo plantea (López, 2009), los PST que son MiPymes necesitan apoyo para alcanzar los estándares de calidad adecuados en los servicios que prestan, fortaleciendo la formación administrativa y gerencial de los empresarios a fin de identificar y aprovechar las oportunidades.

Teniendo en cuenta que el 79,4% de las empresas del sector corresponde a los PST de Alojamiento, la caída en el puesto del índice de competitividad turístico, las bajas puntuaciones en las categorías economía y empresarial del mismo índice, la disminución en el aporte del sector al PIB del departamento y que el total de empresas de Alojamiento son MiPymes, vale la pena preguntarse qué problemáticas se presentan dentro de las organizaciones MiPymes, con el fin de realizar un primer acercamiento a la situación del sector e identificar situaciones a las cuales se pueda aportar a partir de la presente investigación.

En Colombia las MiPymes representan el 90% del sector productivo nacional y generan el 80% de empleos del país (Arango, 2019); partiendo de la importancia de estas organizaciones, en la actualidad las MiPymes deben ser eficientes y proporcionar en sus productos y/o servicios una calidad óptima, considerando que las condiciones del mercado exigen la mejora de su calidad constantemente; para lo cual es necesario modernizarse tanto en sus operaciones como en la forma en que visualizan sus negocios a largo plazo (Almanza, Calderón, & Vargas, 2018), además de esto, deben estar preparadas para conservar sus negocios, creando y manteniendo ventajas competitivas, innovando, dando valor agregado a sus Stakeholders, siendo rentables y sostenibles en el tiempo (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017).

Para lograr esto las empresas deben tener una planeación estratégica clara, consiguiendo una toma de decisiones adecuada que conduzca al fortalecimiento de la misma, y que los esfuerzos que se realicen tengan un propósito definido dentro de una hoja de ruta establecida (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017).

Partiendo de que en muchos casos, el futuro de las MiPymes está en manos de sus gerentes, es necesario generar consciencia en ellos, para que identifiquen la necesidad de capacitarse para desarrollar o fortalecer las competencias que no poseen, y que les permiten liderar de una manera más óptima el desarrollo empresarial que sus organizaciones requieren (Delfín & Acosta, 2016).

Sin embargo, el principal problema que poseen estas organizaciones es en términos de perdurabilidad, ya que un 41% no alcanza el primer año de constitución, el 76% fracasa antes del quinto año (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009), y solo el 10% tienen la probabilidad de sobrevivir después de los primeros 10 años de negocio, pero el riesgo no termina ahí, sino que sigue latente mientras la organización se encuentre en pie (García, 2015).

En síntesis, dentro de los factores identificados se encuentra que estas organizaciones poseen falencias en la administración de los recursos financieros, falta de cultura organizacional, omisión del reconocimiento del entorno y el mercado, falta de creatividad y procesos de innovación, y ausencia del componente de pensamiento estratégico en sus gerentes.

Así las cosas, tomando en consideración las características de la población a estudiar junto a la problemática planteada, se puede establecer la oportunidad de enfocar la investigación desde el dominio de la gerencia organizacional de proyectos y desde la línea de investigación de competencias personales, dándole continuidad a las iniciativas relacionadas con la evaluación de competencias de gerentes de proyectos y en este caso, a partir de los problemas de planeación estratégica de las MiPymes PST de servicios de Alojamiento de Boyacá, abordando puntualmente las competencias de tipo estratégico.

### 1.3. Propósito

El propósito principal de este trabajo de grado es contribuir con la perdurabilidad de las MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá, mediante el desarrollo de un modelo que permita identificar el nivel de las competencias estratégicas de sus líderes de proyectos, bajo el supuesto de que estos tomen acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos, lo cual puede constituir un insumo inicial para el análisis de estas empresas.

*Tabla 1. Contribución del trabajo de grado a los objetivos estratégicos de las organizaciones involucradas.*

| Organización                                       | Objetivos Organizacionales   | Objetivos Estratégicos   | Contribución del Proyecto  |
|--|--|--|--|
| <b>Escuela Colombiana de Ingeniería - ECI.</b>     | Formación de la persona, fundamentada en una alta preparación científica y tecnológica, armonizada con un profundo sentido de solidaridad social.                              | Fortalecer la investigación científica, en consonancia con las necesidades de desarrollo del país.                 | Aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos partiendo de las problemáticas del entorno. |
| <b>Gobernación de Boyacá</b>                       | Brindar un servicio público de calidad, mediante procesos de participación, y gestión estratégica; articulando políticas para mejorar las condiciones de vida de la población. | Implementar estrategias de asesoría para fortalecer la gestión turística en los municipios.                        | Insumo para la toma de decisiones en el sector impactado.  |
| <b>MiPymes PST de Alojamiento turístico Boyacá</b> | Generar rentabilidad económica, social y ambiental al participar en la cadena de valor del turismo, a través de los Prestadores de Servicios Turísticos - PST.                 | Prestar un servicio de calidad al turista nacional e internacional en el subsector de Alojamiento /o alimentación. | Los empresarios del sector alojamiento turístico como objeto del estudio, podrán evaluarse en cuanto al grado de desarrollo de las competencias de   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | estrategia, permitiendo identificar fortalezas y debilidades de estos frente a la gerencia de sus empresas. |
|--|--|--|---|

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## 2. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN

Para formalizar y dar inicio al proyecto del trabajo de grado, el proceso de iniciación se refleja en el desarrollo del acta de constitución del proyecto (Project Charter) y el registro de interesados (Stakeholders), de acuerdo a lo propuesto por el PMI en el PMBOK® sexta edición.

### 2.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Para el inicio formal al proyecto de grado, a continuación, se presenta el Project Charter, el cual contiene el nombre del proyecto, una breve descripción del mismo, así como la designación formal del gerente del proyecto y los criterios de éxito.

#### ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

##### NOMBRE DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO:

**Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos en MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá.**

El proyecto consiste en realizar una investigación aplicada a partir de la recolección y el análisis de datos con los cuales se diseñe un modelo de medición de competencias de estrategia en líderes de proyectos de MiPymes Prestadoras de Servicios de Alojamiento del Departamento de Boyacá, por medio de los siguientes pasos:

- Identificar las competencias de estrategia de los gerentes de proyectos, mediante una revisión de literatura que permita contextualizar la investigación
- Validar las competencias de estrategia identificadas en la revisión de literatura con referentes del sector, con el fin de generar una coherencia entre lo teórico y la situación actual del sector.
- Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento de Boyacá, incluyendo una validación por expertos y su manual de aplicación.
- Realizar una aplicación piloto del modelo a los líderes de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá con el fin de identificar el estado de las competencias de estrategia de esta población.

El proyecto no incluye la implementación de un plan de acción individual para los líderes que hagan parte de la aplicación el modelo.

El propósito de esta investigación es generar un insumo inicial que contribuya al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de estas empresas. Con este fin, la Ingeniera Martha Edith Rolón Ramírez, desde su rol como directora, autoriza el inicio del Trabajo de Grado denominado “Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos en MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá”.

Para dirigir el proyecto se designa como gerente a la Ingeniera Ivonne Lorena Salamanca Casallas, a quien se otorga la autoridad para organizar el proyecto, asignar los recursos que considere necesarios, establecer el cronograma, determinar el presupuesto, realizar el seguimiento y tomar las medidas correctivas que considere necesarias para el desarrollo exitoso del proyecto. No tiene autoridad para realizar ningún cambio en alcance y tiempo ya que son requerimientos de obligatorio cumplimiento para el éxito del proyecto.

Adicionalmente, este proyecto se considerará exitoso si logra cumplir con la totalidad de los siguientes criterios:

- Cumplir con los requerimientos de los entregables (Alcance)
- Validar el modelo de medición de competencias de estrategia por un grupo de expertos.
- Realizar una aplicación piloto del modelo con el fin de identificar el estado de las competencias de estrategia de los líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento de departamento de Boyacá.
- Presentar hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Cumplimiento de los criterios para la aprobación del Trabajo de grado por parte del jurado y del comité de trabajos de grado.
- Cumplir con las fechas de entrega
- Cumplir con el presupuesto aprobado: \$ 121.521.488 (Ciento veintiún millones quinientos veintiún mil cuatrocientos ochenta y ocho pesos) Sin incluir reservas.

En constancia de lo anterior, se aprueba el proyecto a partir del 27 de mayo de 2019.

\_\_\_\_\_  
**Ing. MARTHA ROLÓN RAMÍREZ**

Director del Proyecto

\_\_\_\_\_  
**Ing. IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS**

Gerente del Proyecto

## 2.2. Identificación de Stakeholders

Teniendo en cuenta la influencia que ciertos actores pueden tener en el desarrollo del proyecto, se realiza la identificación de los principales interesados en el desarrollo del proyecto de grado, con el fin de identificar su forma de interacción en el proyecto y el impacto que pueden tener durante el desarrollo de este.

En la Tabla 2 se presentan los principales interesados identificados por el equipo de trabajo.

Tabla 2. Identificación de Stakeholders.

| <b>ID</b>   | <b>STAKEHOLDER</b>                       | <b>ORGANIZACIÓN</b>                                    | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
|-------------|--|--|--|
| <b>S-01</b> | <b>Comité Central de Posgrados</b>       | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | El Comité Central Posgrados es un órgano asesor del Consejo Académico, de la Vicerrectoría Académica y de la Dirección de Posgrados, cuya misión es velar por la calidad de los programas de posgrado de la Escuela, orientando a la dirección en la gestión, planeación, administración y desarrollo de cada programa de posgrado.  |
| <b>S-02</b> | <b>Comité del Programa de Maestría</b>   | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | El Comité de Maestría es un órgano consultivo y decisorio sobre los temas académicos, disciplinarios y administrativos del programa de Maestría y de los estudiantes vinculados a él y apoya las labores de la Dirección.<br>Es el órgano encargado de establecer los lineamientos, guías y cronograma para la realización del Trabajo de grado.<br>Además de las anteriores, sus funciones directamente relacionadas con el Trabajo de grado son:<br>1. Aprobar o rechazar las propuestas de Trabajo de grado de los estudiantes de maestría.<br>2. Autorizar la programación de la sustentación pública de los resultados de los Trabajos de grado.<br>3. Aprobar o rechazar la solicitud de los estudiantes para tener un director diferente a los aprobados por el programa.<br>4. Decidir sobre los casos particulares del desarrollo del Trabajo de grado.   |
| <b>S-03</b> | <b>Director del programa de Maestría</b> | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | Es el encargado de velar por la actualización y diferenciación del programa, así como de manejar sus relaciones con las diferentes instancias de la Escuela y coordinar las referentes a los estudiantes, elaborar documentación e informes del desarrollo de la Maestría, promocionar interna y externamente el programa, coordinar los procesos de preinscripción, inscripción y matrículas del Programa, coordinar las reuniones de los diferentes comités, integrar a nivel de Maestría los trabajos componentes y tramitar la disponibilidad de los recursos requeridos por la Maestría.<br>Además de las anteriores, sus funciones directamente relacionadas con el Trabajo de grado son:<br>1. Articulación de los temas de Trabajos de grados con las líneas de investigación prioritarias para la Escuela y el País.<br>2. Recibir, enviar a revisión por jurados, consolidar y notificar los resultados de la propuesta al estudiante y Oficina de Registro Académico.<br>3. Notificar el resultado de los avances del desarrollo del Trabajo de grado a la Oficina de Registro Académico.<br>4. Recibir, enviar a revisión por jurados, consolidar y notificar los resultados del Trabajo de grado al estudiante y Oficina de Registro Académico. |
| <b>S-04</b> | <b>Asesores</b>                          | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | Son profesores de la Escuela o profesionales externos a la Escuela, con:<br>- Conocimiento, experiencia y formación en el tema de Trabajo de grado, de modo que puedan contribuir al tratamiento de aspectos de especial complejidad o profundidad en su desarrollo.<br>- Conocimientos, experiencia y formación en aspectos metodológicos y de investigación que puedan orientar al estudiante o grupo de estudiantes en los conceptos y metodología de la investigación y en la forma en la que presenta   |

|             |   |  |  |
|-------------|---|--|--|
|             |   |  | el Trabajo de grado, desde la selección del tema y la propuesta, hasta el informe final, sin influir en su contenido y desarrollo.   |
| <b>S-05</b> | <b>Director del Trabajo de grado</b>              | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | <p>Profesor de la Escuela, con conocimiento, experiencia y formación pertinente a la naturaleza y requerimientos del tema elegido, cuya principal función es la de acompañar y guiar el ejercicio de investigación a través de su elaboración y sustentación, con el fin de contribuir a su exitoso desarrollo y culminación. El Director del Trabajo de grado es uno de los miembros del Jurado.</p> <p>El profesor de la Escuela, para ser director de Trabajo de grado, deberá poseer título de Maestría, Doctorado o estar categorizado mínimo como profesor asistente o profesor especial.</p> <p>En el caso de que el Director no sea profesor de planta o de cátedra de la Escuela, el Comité de Maestría del Programa aprobará su designación como Director una vez evaluada la hoja de vida del candidato. Este proceso de aprobación debe culminar antes del inicio de la formulación del Trabajo de grado</p> <p>Son funciones específicas del Director del Trabajo de grado:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer y aplicar el presente reglamento.</li> <li>2. Orientar trabajo académico</li> <li>3. Propender por el cumplimiento de los objetivos y el cronograma del Trabajo de grado.</li> <li>4. Evaluar periódicamente el avance del trabajo del estudiante y garantizar la correcta ejecución del mismo.</li> <li>5. Emitir su concepto como jurado, sobre el resultado final del Trabajo de grado durante la sustentación pública del mismo.</li> <li>6. Solicitar por escrito y debidamente justificada al Comité del Programa la modificación del tema o la no continuidad del Trabajo de grado.</li> </ol> |
| <b>S-06</b> | <b>Grupos de estudiantes del Trabajo de grado</b> | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | Estudiantes responsables por la adecuada elaboración y sustentación del Trabajo de grado, quienes se integrarán según sus afinidades, preferencias y concertaciones.   |
| <b>S-07</b> | <b>Jurado</b>                                     | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | Grupo de personas con especialidad y experiencia pertinente en las áreas o temas que comprendan el Trabajo de grado, ante el cual se presenta la propuesta, el documento final y la sustentación, y que estará integrado por el Director del Trabajo de grado, quien lo preside, y por dos profesores de la Escuela nombrados por el Director del Programa. Uno de los profesores de la Escuela puede ser reemplazado por un profesional sin vinculación laboral con la institución. Idealmente, el jurado acompaña todas las etapas del Trabajo de grado, sin embargo, se podrán designar jurados diferentes en cada una de ellas.  |
| <b>S-08</b> | <b>Unidad de proyectos ECI</b>                    | <b>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</b> | <p>La Unidad de Proyectos, adscrita a la Vicerrectoría Académica, es la encargada de prestar servicios especializados en el área de proyectos a las demás unidades institucionales de la Escuela y a organizaciones externas, específicamente en la identificación, alineación, formulación, evaluación, ejecución y gerencia de proyectos.</p> <p>Adicionalmente, suministra servicios de docencia, investigación y extensión en el área de proyectos, a los programas de pregrado, posgrado y demás unidades institucionales de la Escuela y, a las empresas e instituciones del país.</p> <p>El Project Management Institute - PMI designó oficialmente a la Escuela como PMI Global Registered Education Provider - REP.</p>   |

|             |   |   |   |
|-------------|---|---|---|
| <i>S-09</i> | <i>Empresas MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá</i> | <i>Varias</i>   | Prestadores de Servicios Turísticos - PST objeto de estudio tomadas del Registro Nacional de Turismo - RNT con corte a Marzo de 2019 y que cuenta con estado Activo.  |
| <i>S-10</i> | <i>Gobernación de Boyacá</i>  | <i>Gobernación de Boyacá</i>                                | Entidad gubernamental responsable de garantizar un excelente nivel de vida para su población; en el caso del sector turístico este reglamentará a través de la Secretaría de Turismo, los lineamientos y condiciones mínimas para prestar un servicio turístico de calidad.   |
| <i>S-11</i> | <i>Secretaria de Turismo de Boyacá</i>  | <i>Secretaria de Turismo de Boyacá</i>                      | Fortalecer, coordinar e implementar con los Municipios de Boyacá e Instituciones de Sectores Turísticos del Departamento, haciéndolos sostenibles y competitivos a nivel regional, nacional e internacional, a través de la ejecución de programas y proyectos del Sector Turístico.  |
| <i>S-12</i> | <i>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT</i>   | <i>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT</i> | El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.   |
| <i>S-13</i> | <i>Confecámaras</i>   | <i>Confecámaras</i>   | Organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, entre otras las funciones públicas delegadas por el Estado.  |
| <i>S-14</i> | <i>Fondo Nacional de Turismo - FONTUR</i>   | <i>Fondo Nacional de Turismo - FONTUR</i>                   | Entidad creada para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, la cual se ceñirá a los lineamientos de la política turística definidos por el MinCIT, estableciendo a partir de esa fecha que su régimen de contratación es de carácter privado, es decir que se rige por el Código Civil, Código de Comercio y su Manual de Contratación. |
| <i>S-15</i> | <i>ProColombia</i>  | <i>ProColombia</i>  | Entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen de Colombia.   |
| <i>S-16</i> | <i>Población de Boyacá</i>  | <i>Varias</i>   | Pobladores del Departamento de Boyacá que puedan ser beneficiados con el desarrollo de la investigación   |
| <i>S-17</i> | <i>Familias de los miembros del equipo de trabajo</i>   | <i>Varias</i>   | Familias de los miembros del equipo de trabajo.   |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

### **3. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN**

#### **3.1. Plan de gestión de Stakeholders**

Durante esta etapa se realiza la valoración del impacto de los interesados identificados previamente, buscando determinar el impacto de su interacción en el proyecto, así como las estrategias a utilizar para evitar que su participación afecte de manera negativa el desarrollo del mismo.

##### **3.1.1. Registro y evaluación de Stakeholders.**

Se realiza la valoración de los interesados identificados usando como parámetros el poder y la influencia que pueden ejercer en el desarrollo del proyecto. Lo anterior se encuentra relacionado en la Tabla 3.

Tabla 3. Evaluación de Stakeholders.

| ID   | STAKEHOLDER  | CLASE   | PARTICIPACIÓN | PODER | INTERÉS | P+I | PRIORIDAD | ESTRATEGIA GENÉRICA | GUÍA ESTRATÉGICA   |
|------|--|---------|---------------|-------|---------|-----|-----------|---------------------|--|
| S-01 | Comité Central de Posgrados  | Externo | Neutral       | 2,0   | 1,8     | 3,8 | 7         | HACER SEGUIMIENTO   | Solamente observar su comportamiento.                                |
| S-02 | Comité del Programa de Maestría  | Externo | Neutral       | 2,0   | 1,8     | 3,8 | 7         | HACER SEGUIMIENTO   | Solamente observar su comportamiento.                                |
| S-03 | Director del programa de Maestría  | Externo | Partidario    | 2,6   | 1,8     | 4,4 | 4         | MANTENER SATISFECHO | Tratar de satisfacer sus requerimientos, sin abrumarlo con detalles. |
| S-04 | Asesores   | Interno | Neutral       | 3,9   | 3,7     | 7,6 | 1         | MANEJAR DE CERCA    | Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.      |
| S-05 | Director del Trabajo de grado  | Interno | Partidario    | 5,0   | 3,2     | 8,2 | 1         | MANEJAR DE CERCA    | Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.      |
| S-06 | Grupos de estudiantes del Trabajo de grado   | Interno | Líder         | 5,0   | 4,1     | 9,1 | 1         | MANEJAR DE CERCA    | Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.      |
| S-07 | Jurado   | Interno | Neutral       | 3,6   | 2,2     | 5,8 | 3         | MANTENER SATISFECHO | Tratar de satisfacer sus requerimientos, sin abrumarlo con detalles. |
| S-08 | Unidad de proyectos ECI  | Externo | Partidario    | 2,6   | 2,9     | 5,5 | 2         | MANEJAR DE CERCA    | Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.      |
| S-09 | Empresas MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá Turístico en Boyacá | Externo | Desconocedor  | 2,8   | 3,0     | 5,8 | 2         | MANEJAR DE CERCA    | Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.      |
| S-10 | Gobernación de Boyacá  | Externo | Desconocedor  | 1,6   | 2,2     | 3,8 | 7         | HACER SEGUIMIENTO   | Solamente observar su comportamiento.                                |
| S-11 | Secretaría de Turismo de Boyacá  | Externo | Partidario    | 2,2   | 2,2     | 4,4 | 7         | HACER SEGUIMIENTO   | Solamente observar su comportamiento.                                |

| <b>ID</b> | <b>STAKEHOLDER</b>  | <b>CLASE</b>   | <b>PARTICIPACIÓN</b> | <b>PODER</b> | <b>INTERÉS</b> | <b>P+I</b> | <b>PRIORIDAD</b> | <b>ESTRATEGIA GENÉRICA</b> | <b>GUÍA ESTRATÉGICA</b>               |
|-----------|---|----------------|----------------------|--------------|----------------|------------|------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| S-12      | <i>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT</i> | <i>Externo</i> | Desconocedor         | 1,0          | 1,1            | 2,1        | 8                | HACER SEGUIMIENTO          | Solamente observar su comportamiento. |
| S-13      | <i>Confecámaras</i>   | <i>Externo</i> | Desconocedor         | 1,0          | 1,1            | 2,1        | 8                | HACER SEGUIMIENTO          | Solamente observar su comportamiento. |
| S-14      | <i>Fondo Nacional de Turismo - FONTUR</i>                   | <i>Externo</i> | Desconocedor         | 1,0          | 1,1            | 2,1        | 8                | HACER SEGUIMIENTO          | Solamente observar su comportamiento. |
| S-15      | <i>ProColombia</i>  | <i>Externo</i> | Desconocedor         | 1,0          | 0,4            | 1,4        | 8                | HACER SEGUIMIENTO          | Solamente observar su comportamiento. |
| S-16      | <i>Población de Boyacá</i>                                  | <i>Externo</i> | Desconocedor         | 1,0          | 1,9            | 2,9        | 7                | HACER SEGUIMIENTO          | Solamente observar su comportamiento. |
| S-17      | <i>Familias de los miembros del equipo de trabajo</i>       | <i>Externo</i> | Partidario           | 2,2          | 1,1            | 3,3        | 7                | HACER SEGUIMIENTO          | Solamente observar su comportamiento. |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

### 3.1.2. Estrategias de manejo para los Stakeholders.

Por medio de la información recolectada y la evaluación realizada a los stakeholders se presentan las estrategias que se utilizarán para minimizar los impactos negativos que puede generar la interacción de los stakeholders en el desarrollo del proyecto.

Tabla 4. Estrategias de manejo Stakeholders

| ID   | STAKEHOLDER   | CLASE   | PARTICIPACIÓN |            | ESTRATEGIA<br>GENÉRICA | ESTRATEGIA ESPECÍFICA   |
|------|---|---------|---------------|------------|------------------------|---|
|      |   |         | ACTUAL        | DESEADA    |                        |   |
| S-01 | Comité Central de Posgrados   | Externo | Neutral       | Neutral    | HACER SEGUIMIENTO      | Estar al pendiente de todo comentario.  |
| S-02 | Comité del Programa de Maestría   | Externo | Neutral       | Neutral    | HACER SEGUIMIENTO      | Cumplir con los lineamientos para la realización y presentación del trabajo de grado.   |
| S-03 | Director del programa de Maestría   | Externo | Partidario    | Partidario | MANTENER SATISFECHO    | Mantenerlo informado sobre el avance del proyecto y estar al pendiente de todo comentario.  |
| S-04 | Asesores  | Interno | Neutral       | Neutral    | MANEJAR DE CERCA       | Integrar las recomendaciones entregadas al grupo para el desarrollo del trabajo y mantener informado sobre la evolución del proyecto.           |
| S-05 | Director del Trabajo de grado   | Interno | Partidario    | Partidario | MANEJAR DE CERCA       | Informar constantemente sobre el desarrollo, presentando los informes en los tiempos establecidos e integrando las recomendaciones entregadas.  |
| S-06 | Grupos de estudiantes del Trabajo de grado  | Interno | Líder         | Líder      | MANEJAR DE CERCA       | Implementar estrategias de motivación con el fin de impulsar el desarrollo de las actividades por el equipo.                                    |
| S-07 | Jurado  | Interno | Neutral       | Partidario | MANTENER SATISFECHO    | Utilizar los lineamientos, metodologías y herramientas requeridas para cumplir con calidad los objetivos del trabajo de grado.                  |
| S-08 | Unidad de proyectos ECI   | Externo | Partidario    | Partidario | MANEJAR DE CERCA       | Utilizar los lineamientos, metodologías y herramientas requeridas para cumplir con calidad los objetivos del trabajo de grado.                  |
| S-09 | <i>Empresas MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá Turístico en Boyacá</i> | Externo | Desconocedor  | Partidario | MANEJAR DE CERCA       | Socializar el alcance del proyecto en las organizaciones participantes con el fin de minimizar las restricciones a la realización del proyecto. |

| <i>ID</i>   | <i>STAKEHOLDER</i>                                   | <i>CLASE</i> | <i>PARTICIPACIÓN</i> |                | <i>ESTRATEGIA<br/>GENÉRICA</i> | <i>ESTRATEGIA ESPECÍFICA</i>   |
|-------------|--|--------------|----------------------|----------------|--------------------------------|--|
|             |  |              | <i>ACTUAL</i>        | <i>DESEADA</i> |                                |  |
| <i>S-10</i> | Gobernación de Boyacá                                | Externo      | Desconocedor         | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Socializar el alcance del proyecto en las organizaciones participantes con el fin minimizar las restricciones a la realización del proyecto. |
| <i>S-11</i> | Secretaria de Turismo de Boyacá                      | Externo      | Partidario           | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Mantener informada sobre el desarrollo del proyecto.   |
| <i>S-12</i> | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT | Externo      | Desconocedor         | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Socializar los resultados de la investigación.   |
| <i>S-13</i> | Confecámaras   | Externo      | Desconocedor         | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Socializar los resultados de la investigación.   |
| <i>S-14</i> | Fondo Nacional de Turismo - FONTUR                   | Externo      | Desconocedor         | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Socializar los resultados de la investigación.   |
| <i>S-15</i> | ProColombia  | Externo      | Desconocedor         | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Socializar los resultados de la investigación.   |
| <i>S-16</i> | Población de Boyacá                                  | Externo      | Desconocedor         | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Socializar los resultados de la investigación.   |
| <i>S-17</i> | Familias de los miembros del equipo de trabajo       | Externo      | Partidario           | Partidario     | HACER SEGUIMIENTO              | Socializar el avance del proyecto.   |

Fuente: Elaboración propia, (2018).

### 3.2. Alcance

En este apartado se determina el alcance que tendrá tanto el proyecto como el producto a desarrollar de tal manera que se pueda determinar los requerimientos, los objetivos y entregables, así como el desglose del trabajo que se debe realizar para cumplir con el proyecto

#### 3.2.1. Requerimientos.

Los requerimientos se clasificaron por tipo, como de gerencia, funcionales y no funcionales, teniendo en cuenta los lineamientos y expectativas del trabajo de grado, así como los supuestos, restricciones y demás condiciones identificadas que afectaran el entregable final.

En este caso los requerimientos de gerencia son los que se relacionan con el desarrollo del trabajo de grado, los funcionales son los que están directamente relacionados con la configuración del producto del trabajo de grado y los no funcionales se relacionan con los criterios para evaluar el producto. En la siguiente matriz se relacionan los requerimientos con el Stakeholder solicitante.

Tabla 5. Requerimientos.

| COD   | Requerimiento  | Tipo        | Stakeholders solicitantes    | $\Sigma(P+I)$ |
|-------|--|-------------|------------------------------|---------------|
| RG-01 | Desarrollar el proyecto de acuerdo al cronograma establecido.  | De gerencia | S-05<br>S-06                 | 17,3          |
| RG-02 | Realizar el proyecto con el presupuesto asignado.  | De gerencia | S-05<br>S-06                 | 17,3          |
| RG-03 | Realizar reuniones para hacer seguimiento a los avances de los entregables con una frecuencia quincenal y redactar un acta con los compromisos pactados. | De gerencia | S-05<br>S-06                 | 17,3          |
| RG-04 | Usar la técnica de valor ganado para la realización de informes de seguimiento de avance quincenales.  | De gerencia | S-05<br>S-08                 | 13,7          |
| RG-05 | Los cambios que se requieran en el desarrollo del proyecto, deben ser aprobados por el director del trabajo de grado y documentados                      | De gerencia | S-05                         | 8,2           |
| RG-06 | El proyecto debe entregarse terminado a más tardar para el 24 de abril de 2020.  | De gerencia | S-02<br>S-05<br>S-06<br>S-08 | 26,6          |
| RG-07 | Documentar las lecciones aprendidas  | De gerencia | S-02<br>S-05<br>S-06<br>S-08 | 26,6          |
| RF-01 | Realizar la identificación de competencias de estrategia de acuerdo a lo planteado en diferentes fuentes bibliográficas                                  | Funcional   | S-05<br>S-06<br>S-09         | 23,1          |

|        |  |              |                      |      |
|--------|--|--------------|----------------------|------|
| RF-02  | Realizar una validación con los referentes del sector de las competencias de estrategia identificadas a partir de la revisión de literatura para lograr una coherencia con el sector objeto de estudio | Funcional    | S-05<br>S-06<br>S-09 | 23,1 |
| RF-03  | El producto debe incluir una validación por expertos en gerencia de proyectos y en competencias personales   | Funcional    | S-05<br>S-06<br>S-09 | 23,1 |
| RF-04  | La investigación debe contener la definición de un manual de instrucciones para el uso del modelo de medición de competencias  | Funcional    | S-05<br>S-06<br>S-09 | 23,1 |
| RF-05  | El modelo debe tener la capacidad de medir las competencias de estrategia definidas para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del departamento de Boyacá.                                | Funcional    | S-05<br>S-06<br>S-09 | 23,1 |
| RF-06  | El modelo de medición de competencias de estrategia debe incluir una prueba piloto con la población objeto de estudio.   | Funcional    | S-05<br>S-06<br>S-09 | 23,1 |
| ORP-01 | El documento debe presentarse en idioma español y cumpliendo las normas APA Sexta Edición.   | No Funcional | S-05<br>S-08         | 9,9  |
| ORP-02 | El documento final no debe exceder las 80 páginas fuera de Anexos.   | No Funcional | S-05<br>S-08<br>S-02 | 17,5 |
| ORP-03 | El artículo producto de la investigación, debe tener máximo 20 páginas y mínimo 10, así como debe cumplir con la estructura establecida por los lineamientos de la Escuela.                            | No Funcional | S-05<br>S-08<br>S-02 | 17,5 |
| ORP-04 | Los integrantes del grupo deben dedicarle mínimo 5 horas semanales para el desarrollo del Trabajo de Grado.  | No Funcional | S-05<br>S-06<br>S-04 | 17,3 |

Fuente: Elaboración propia, (2018).

### 3.2.2. Matriz de Trazabilidad.

La matriz de trazabilidad se establece con base en los requerimientos definidos en el apartado anterior, partiendo del objetivo que buscan satisfacer y las actividades y/o entregables que se deben realizar para su verificación.

Tabla 6. Matriz de trazabilidad.

| COD   | Requerimiento  | P+I  | TIPO        | WBS    | Trazabilidad<br>Objetivos  | Verificación   |
|-------|--|------|-------------|--------|--|--|
| RG-01 | Desarrollar el proyecto de acuerdo al cronograma establecido.  | 17,3 | De gerencia | 1.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento  | Realizar seguimiento quincenal a la línea base de cronograma.                    |
| RG-02 | Realizar el proyecto con el presupuesto asignado.  | 17,3 | De gerencia | 1.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento  | Realizar seguimiento quincenal a la línea base de presupuesto.                   |
| RG-03 | Realizar reuniones para hacer seguimiento a los avances de los entregables con una frecuencia quincenal y redactar un acta con los compromisos pactados. | 17,3 | De gerencia | 1.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento  | Actas de reunión diligenciadas quincenalmente                                    |
| RG-04 | Usar la técnica de valor ganado para la realización de informes de seguimiento de avance quincenales.  | 13,7 | De gerencia | 1.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento  | Informes de seguimiento quincenales.   |
| RG-05 | Los cambios que se requieran en el desarrollo del proyecto, deben ser aprobados por el director del trabajo de grado y documentados                      | 8,2  | De gerencia | 1.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento  | Solicitudes de cambio documentadas y aprobadas.                                  |
| RG-06 | El proyecto debe entregarse terminado a más tardar para el 24 de abril de 2020.  | 26,6 | De gerencia | 1.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento  | Control de calidad del equipo del proyecto por medio de revisión de entregables. |
| RG-07 | Documentar las lecciones aprendidas  | 26,6 | De gerencia | 1.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento  | Documento de lecciones aprendidas diligenciado.                                  |
| RF-01 | Realizar la identificación de competencias de estrategia de acuerdo a lo planteado en diferentes fuentes bibliográficas                                  | 23,1 | Funcional   | 2.1.1. | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento. | Control de calidad del equipo del proyecto por medio de revisión de entregables. |

|        |  |      |              |            |  |  |
|--------|--|------|--------------|------------|--|--|
| RF-02  | Realizar una validación con referentes del sector de las competencias de estrategia identificadas a partir de la revisión de literatura para lograr una coherencia con el sector objeto de estudio | 23,1 | Funcional    | 2.1.2.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento. | Control de calidad del equipo del proyecto por medio de revisión de entregables.     |
| RF-03  | El producto debe incluir una validación por expertos en gerencia de proyectos y en competencias personales   | 23,1 | Funcional    | 2.1.3.3.   | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento. | Control de calidad del equipo del proyecto por medio de revisión de entregables.     |
| RF-04  | La investigación debe contener la definición de un manual de instrucciones para el uso del modelo de medición de competencias  | 23,1 | Funcional    | 2.1.3.1.4. | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento. | Control de calidad del equipo del proyecto por medio de revisión de entregables.     |
| RF-05  | El modelo debe tener la capacidad de medir las competencias de estrategia definidas para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del departamento de Boyacá.                            | 23,1 | Funcional    | 2.1.3.1.   | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento. | Control de calidad del equipo del proyecto por medio de revisión de entregables.     |
| RF-06  | El modelo de medición de competencias de estrategia debe incluir una prueba piloto con la población objeto de estudio.   | 23,1 | Funcional    | 2.1.4.     | Diseñar un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes PST de alojamiento. | Control de calidad del equipo del proyecto por medio de revisión de entregables.     |
| RP-01  | El documento debe presentarse en idioma español y cumpliendo las normas APA Sexta Edición.   | 14,4 | No funcional | 2.2        | El documento final debe presentarse en español y con normas APA.   | Revisión de idioma y parámetros de normas APA, en forma y citación.                  |
| ORP-02 | El documento final no debe exceder las 80 páginas fuera de Anexos.   | 19,1 | No funcional | 2.1.       | El documento final debe tener menos de 80 páginas.   | Revisión de documento final en PDF cumpliendo criterio.                              |
| ORP-03 | El artículo producto de la investigación, debe tener máximo 20 páginas y mínimo 10, así como debe cumplir con la estructura establecida por los lineamientos de la Escuela.                        | 19,1 | No funcional | 2.2.2.5.   | Artículo con información sintetizada.  | Revisión del artículo con información relevante y cumpliendo estructura establecida. |

|        |   |      |              |      |                              |   |
|--------|---|------|--------------|------|------------------------------|---|
| ORP-04 | Los integrantes del grupo deben dedicarle mínimo 5 horas semanales para el desarrollo del Trabajo de Grado. | 25,1 | No funcional | 2.1. | Avances en contenido del TG. | Los avances presentados por cada integrante deben justificar el tiempo asignado por semana. |
|--------|---|------|--------------|------|------------------------------|---|

Fuente: Elaboración propia, (2018).

### 3.2.3. Declaración de alcance.

Por medio de la declaración del alcance se realiza una descripción del proyecto y producto a realizar, teniendo en cuenta los requerimientos determinados y especificando los objetivos del proyecto las especificaciones, así como las restricciones y supuestos necesarios para el desarrollo del mismo.

**Proyecto:** Diseño de un Modelo de Medición de Competencias de Estrategia para Líderes de Proyectos en MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá

**Código del proyecto:** PROY001

#### Necesidad de Negocios

En el sector de las MiPymes (Micro, Pequeñas y Medianas empresas) se presume que existen falencias en las competencias de estrategia de los líderes de estas organizaciones, las cuales influyen en el logro de sus objetivos y su trascendencia en el sector, por lo tanto se busca determinar cuáles competencias pertenecen al segmento estratégico así como conocer el estado actual de las competencias de estrategia para el sector evaluado

#### Objetivos del Proyecto:

- **Objetivo general**

Desarrollar un modelo de medición de competencias para las MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá, el cual sea entregado a más tardar el 24 de abril de 2020 y en el cual se aplique los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

- **Objetivos específicos**

- O.1. Identificar competencias estratégicas de gerentes de proyectos.
- O.2. Validar las competencias estratégicas halladas en revisión de literatura.
- O.3. Desarrollar un modelo de medición de competencias estratégicas para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.
- O.4. Aplicar el modelo de medición de competencias desarrollado.

#### Alcance del producto (Entregables):

1. Identificación preliminar de las competencias estratégicas de gerentes de proyectos de acuerdo a literatura existente

2. Selección de competencias de estrategia más importantes para los líderes de proyectos de MiPymes de PST de Alojamiento de Boyacá.
3. Modelo de medición de competencias estratégicas para los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.
4. Situación actual, identificación de nivel de desarrollo y análisis de las competencias estratégicas de los líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del departamento de Boyacá.

### **Alcance del producto (Trabajo):**

El documento final del Trabajo de Grado de Maestría realizado debe cumplir con las siguientes características:

1. Su presentación debe tener en cuenta las Normas de la American Psychological Association - APA en su sexta edición.
2. El contenido definitivo del documento final no debe superar las 80 páginas (excluyendo anexos).
3. Deberá contener como mínimo las siguientes partes:
  1. Portada.
  2. Portadilla.
  3. Página de aceptación del jurado.
  4. Agradecimientos.
  5. ÍNDICE DE TABLAS
  6. ÍNDICE DE FIGURAS
  7. ÍNDICE DE ANEXOS
  8. GLOSARIO
  9. ABREVIATURAS
  10. INTRODUCCIÓN
  12. JUSTIFICACIÓN
    - 12.1. Oportunidades por aprovechar
    - 12.2. Planteamiento del problema
    - 12.3. Necesidades por satisfacer
  13. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO
  14. OBJETIVOS
    - 14.1. Objetivo general
    - 14.2. Objetivos específicos
  15. MARCO REFERENCIAL
    - 15.1. Marco conceptual
    - 15.2. Marco contextual
  16. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
  17. RESULTADOS
  18. CONCLUSIONES
  19. RECOMENDACIONES
  20. TRABAJOS FUTUROS

## 21. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 22. ANEXOS

**Exclusiones**

- El proyecto no incluye la implementación del plan de acción individual para las empresas participantes.

**Restricciones**

- Conforme a la ley de protección de datos, la información de este proyecto sólo se utilizará para fines académicos.
- El documento final de documento de Trabajo de Grado, libro de gerencia y artículo debe ser entregado el día 21 de febrero de 2019, y entrega final luego de sustentación, debe ser a más tardar el 24 de abril de 2020.

**Supuestos del Proyecto**

- Se contará con la participación del personal directivo de los Prestadores de Servicios Turísticos - PST objeto de la investigación.
- Se contará con toda la información necesaria por parte de la Gobernación de Boyacá para la ejecución del Trabajo de Grado.
- Directora de Trabajo de Grado asignada y disponible hasta el final.
- Dedicación mínima semanal por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- La temporada de vacaciones no afectará el normal desarrollo de la investigación.
- Se contará con que Jhon Anderson Blanco Amaya continúe laborando en la Secretaría de Turismo de la Gobernación de Boyacá durante el desarrollo de la investigación.
- Permanencia y disponibilidad hasta el final de todos y cada uno de los integrantes del equipo de Trabajo de Grado.
- No cambiarán las normas y especificaciones requeridas por la Unidad de Proyectos para la presentación del Trabajo de Grado.

Fecha: 30 de agosto de 2019.

**Integrantes del grupo:****Nombre:****Firma:**

Jhon Anderson Blanco Amaya

\_\_\_\_\_

Jeison Steven Perdomo Polania

\_\_\_\_\_

Ivonne Lorena Salamanca Casallas

\_\_\_\_\_

### 3.2.4. WBS.

Se presenta la estructura de desglose del trabajo, la cual da claridad sobre las actividades que permitirán lograr el alcance total que tendrá la investigación, la misma fue desarrollado teniendo en cuenta la metodología de investigación definida y mostrando una correlación entre el desarrollo del trabajo y el plan de gerencia a desarrollar:

0. Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos en MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá
  1. Gerencia del trabajo de grado.
  2. Trabajo de Grado.
    - 2.1. Investigación.
      - 2.1.1. Etapa 1: Identificación de competencias de estrategia de gerentes de proyectos.
        - 2.1.1.1. Búsqueda y Revisión Literaria.
        - 2.1.1.2. Análisis de la información encontrada.
      - 2.1.2. Etapa 2: Validación de competencias de estrategia halladas en revisión de literatura.
        - 2.1.2.1. Definición de competencias halladas en revisión de literatura.
        - 2.1.2.2. Diseño de encuesta para recolección de información
          - 2.1.2.2.1. Selección de la Muestra
          - 2.1.2.2.2. Estructura de la encuesta
        - 2.1.2.3. Validación de encuesta por expertos y referentes del sector.
        - 2.1.2.4. Aplicación de encuesta a referentes del sector.
        - 2.1.2.5. Análisis de resultados.
      - 2.1.3. Etapa 3: Diseño de modelo de medición de competencias de estrategia
        - 2.1.3.1. Diseño del modelo de medición de competencias
          - 2.1.3.1.1. Definición de competencias y categorías
          - 2.1.3.1.2. Gradación de competencias y comportamientos asociados
          - 2.1.3.1.3. Desarrollo de enunciados
          - 2.1.3.1.4. Instrumento de medición
        - 2.1.3.2. Desarrollo de interfaz del modelo
        - 2.1.3.3. Validación del modelo por expertos
      - 2.1.4. Etapa 4: Aplicación del modelo de medición de competencias diseñado.
        - 2.1.4.1. Recolección de resultados de la aplicación del modelo
        - 2.1.4.2. Análisis de información y hallazgos
    - 2.2. Entregables académicos
      - 2.2.1. Propuesta de trabajo de grado
        - 2.2.1.1. Identificación y descripción del TG (Anexo A)
        - 2.2.1.2. Propuesta de TG (Anexo B)
        - 2.2.1.3. Aspectos gerenciales de TG (Anexo C)
      - 2.2.2. Entrega final trabajo de grado.
        - 2.2.2.1. Libro de gerencia

- 2.2.2.2. Informe final
- 2.2.2.3. Sustentación final
- 2.2.2.4. Artículo
- 2.2.2.5. Poster

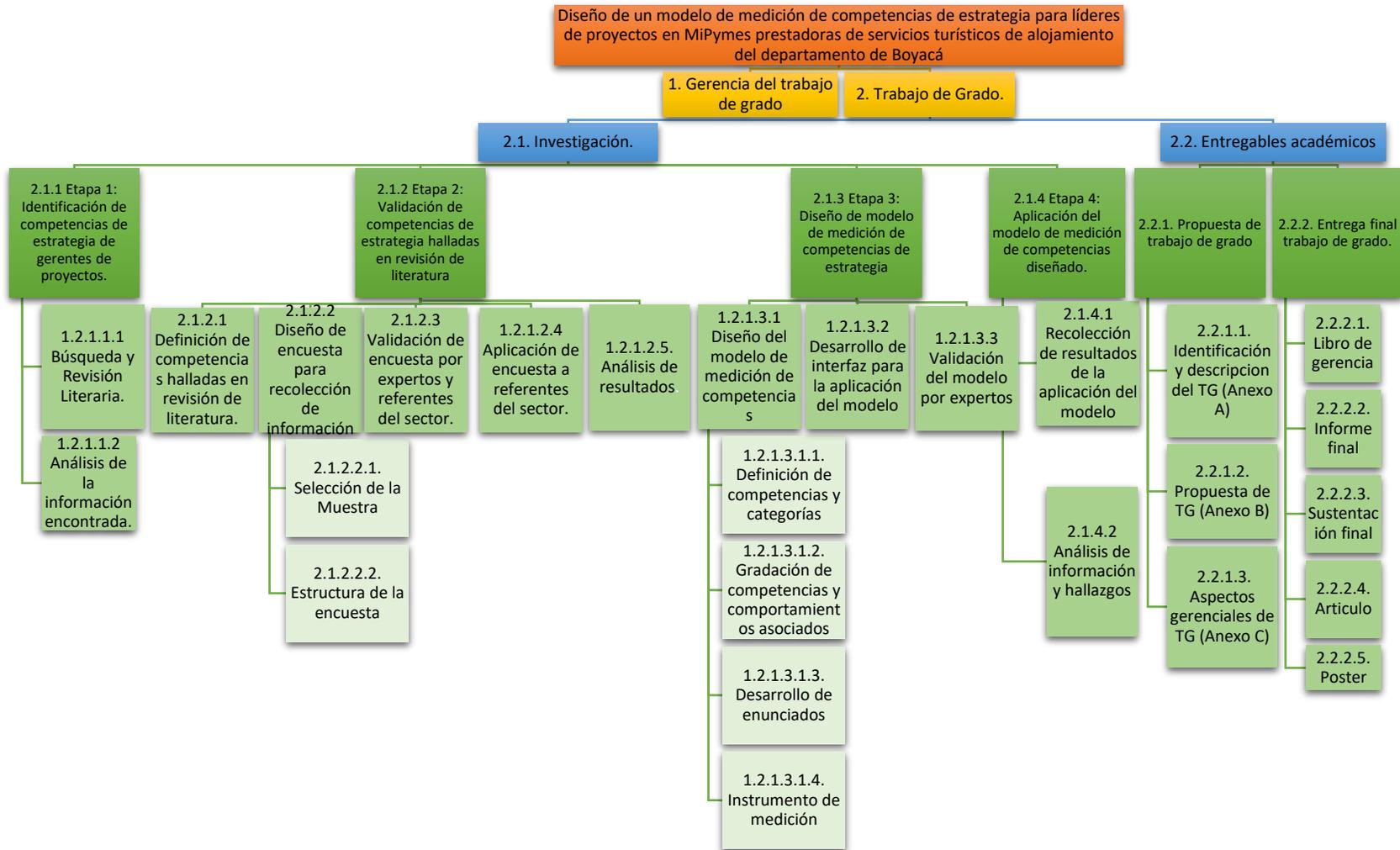


Figura 1. Estructura de desglose de trabajo (WBS).

Fuente: Elaboración propia, (2018).

### 3.2.5. Diccionario de la WBS.

En el diccionario de la WBS se presenta una descripción más precisa del trabajo que se debe desarrollar en cada uno de los paquetes de trabajo definidos en la WBS, permitiendo conocer al detalle las tareas que se deben realizar y así poder realizar una evaluación del resultado obtenido.

Tabla 7. Diccionario de la WBS.

| NIVEL | CODIGO WBS | CUENTA DE CONTROL | NOMBRE DEL ELEMENTO   | DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL ELEMENTO  | ELEMENTOS DEPENDIENTES                      |
|-------|------------|-------------------|---|---|---|
| 1     | 1          | Si                | Gerencia del trabajo de grado   | Uso de las herramientas de Gerencia de proyectos para la realización del proyecto   | N/A   |
| 1     | 2          | No                | Trabajo de Grado  | N/A   | 2.1, 2.2                                    |
| 2     | 2.1        | No                | Investigación   | N/A   | 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4                  |
| 3     | 2.1.1      | No                | Etapa 1: Identificación de competencias de estrategia de gerentes de proyectos.       | N/A   | 2.1.1.1, 2.1.1.2                            |
| 4     | 2.1.1.1    | Si                | Búsqueda y Revisión Literaria.  | Se realiza una búsqueda de información en la literatura relacionada con las competencias estratégicas, tomando como principales fuentes, Libros, Estándares en gerencia de proyectos, artículos de investigación y trabajos de grado. | N/A   |
| 4     | 2.1.1.2    | Si                | Análisis de la información encontrada.  | Se establece la frecuencia de aparición de las competencias encontradas en la literatura además de relacionar las competencias con características similares  | N/A   |
| 3     | 2.1.2      | No                | Etapa 2: Validación de competencias de estrategia halladas en revisión de literatura. | N/A   | 2.1.2.1, 2.1.2.2, 2.1.2.3, 2.1.2.4, 2.1.2.5 |
| 4     | 2.1.2.1    | Si                | Definición de competencias halladas en revisión de literatura.                        | Desarrollar definiciones asociadas a las competencias seleccionadas en la etapa anterior, haciendo usos de literatura asociada, así como la experiencia y conocimiento de los participantes   | N/A   |

| NIVEL | CODIGO WBS | CUENTA DE CONTROL | NOMBRE DEL ELEMENTO  | DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL ELEMENTO   | ELEMENTOS DEPENDIENTES                      |
|-------|------------|-------------------|--|--|---|
| 4     | 2.1.2.2    | No                | Diseño de encuesta para recolección de información                 | N/A  | 2.1.2.2.1, 2.1.2.2.2                        |
| 5     | 2.1.2.2.1  | Si                | Selección de la Muestra  | Selección de la población objetivo teniendo en cuenta sus características y requisitos necesarios para la obtención de la información requerida                          | N/A   |
| 5     | 2.1.2.2.2  | Si                | Estructura de la encuesta  | Montaje de la información requerida del usuario, así como de las preguntas y definiciones presentadas para su evaluación.  | N/A   |
| 4     | 2.1.2.3    | Si                | Validación de encuesta por expertos y referentes del sector.       | Revisión de la encuesta desarrollada por parte de expertos en la materia y algunos referentes del sector.  | N/A   |
| 4     | 2.1.2.4    | Si                | Aplicación de encuesta a referentes del sector.                    | Se aplica el instrumento desarrollado a los referentes de la industria en el departamento, con el fin de identificar las competencias y definiciones de mayor relevancia | N/A   |
| 4     | 2.1.2.5    | Si                | Análisis de resultados.  | Revisión de las respuestas remitidas por los referentes, así como de la selección de las competencias con mayor calificación y relevancia para los mismos.               | N/A   |
| 3     | 2.1.3      | No                | Etapas: Diseño de modelo de medición de competencias de estrategia | N/A  | 2.1.3.1, 2.1.3.2, 2.1.3.3.                  |
| 4     | 2.1.3.1    | No                | Diseño del modelo de medición de competencias                      | N/A  | 2.1.3.1.1, 2.1.3.1.2, 2.1.3.1.3, 2.1.3.1.4. |
| 5     | 2.1.3.1.1. | Si                | Definición de competencias y categorías                            | Con los resultados obtenidos en la etapa anterior, se seleccionan las competencias a evaluar además de definir las categorías asociadas.                                 | N/A   |
| 5     | 2.1.3.1.2. | Si                | Gradación de competencias y comportamientos asociados              | Definición de los grados de evaluación asociados a los comportamientos presentes en las competencias y categorías.   | N/A   |

| NIVEL | CODIGO WBS | CUENTA DE CONTROL | NOMBRE DEL ELEMENTO   | DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL ELEMENTO  | ELEMENTOS DEPENDIENTES     |
|-------|------------|-------------------|---|---|----------------------------|
| 5     | 2.1.3.1.3. | Si                | Desarrollo de enunciados  | Construcción de las situaciones asociadas a los comportamientos definidos y competencias  | N/A                        |
| 5     | 2.1.3.1.4  | Si                | Instrumento de medición   | Elaboración del instrumento de medición, a partir de componentes desarrollados previamente  | N/A                        |
| 4     | 2.1.3.2    | Si                | Desarrollo de interfaz para la aplicación del modelo                | Adaptación al sistema y configuración del modelo para la medición de las competencias   | N/A                        |
| 4     | 2.1.3.3    | Si                | Validación del modelo por expertos                                  | Se remite el instrumento para su revisión y comentarios por parte de expertos en gerencia de proyectos y competencias personales  | N/A                        |
| 3     | 2.1.4      | No                | Etapa 4: Aplicación del modelo de medición de competencias diseñado | N/A   | 2.1.4.1, 2.1.4.2           |
| 4     | 2.1.4.1    | Si                | Recolección de resultados de la aplicación del modelo               | Se recolectan los resultados obtenidos por los líderes de las organizaciones  | N/A                        |
| 4     | 2.1.4.2    | Si                | Análisis de información y hallazgos                                 | Análisis de los resultados obtenidos.   | N/A                        |
| 2     | 2.2        | No                | Entregables académicos  | N/A   | 2.2.1, 2.2.2               |
| 3     | 2.2.1      | No                | Propuesta de trabajo de grado                                       | N/A   | 2.2.1.1, 2.2.1.2, 2.2.1.3, |
| 4     | 2.2.1.1    | Si                | Identificación y descripción del TG (Anexo A)                       | Documento donde se socializa el nombre del proyecto de grado y una breve descripción del objetivo a alcanzar.   | N/A                        |
| 4     | 2.2.1.2    | Si                | Propuesta de TG (Anexo B)   | Documento donde se presenta la propuesta del trabajo de grado, la cual contiene:<br>planteamiento del problema, Objetivos, marco referencial, metodología y demás elementos descritos en el formato Anexo B | N/A                        |

| NIVEL | CODIGO WBS | CUENTA DE CONTROL | NOMBRE DEL ELEMENTO                  | DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL ELEMENTO   | ELEMENTOS DEPENDIENTES                       |
|-------|------------|-------------------|--------------------------------------|--|--|
| 4     | 2.2.1.3    | Si                | Aspectos gerenciales de TG (Anexo C) | Documento donde se presenta la información referente al proceso gerencial del proyecto de grado, el cual contiene: Project Charter, Identificación de Interesados, Definición de alcance, WBS y demás elemento descritos en el formato Anexo C | N/A  |
| 3     | 2.2.2      | No                | Entrega final de trabajo de grado.   | N/A  | 2.2.2.1, 2.2.2.2, 2.2.2.3, 2.2.2.4, 2.2.2.5. |
| 4     | 2.2.2.1    | Si                | Libro de gerencia                    | Documento con la información relacionada con la gerencia del proyecto, el cual contiene el plan de gerencia e información del desarrollo de los procesos de iniciación, planeación, seguimiento y control y cierre del trabajo de grado        | N/A  |
| 4     | 2.2.2.2    | Si                | Informe final                        | Documento con la información relacionada con el desarrollo de la investigación, allí se puede encontrar los objetivos, metodología, resultados y conclusiones  | N/A  |
| 4     | 2.2.2.3    | Si                | Sustentación final                   | Presentación de los resultados obtenidos en la investigación y los resultados de la ejecución del plan de gerencia a los jurados designados.   | N/A  |
| 4     | 2.2.2.4    | Si                | Artículo                             | Elaboración y entrega de artículo académico sobre el desarrollo y resultados de la investigación   | N/A  |
| 4     | 2.2.2.5    | Si                | Poster                               | Elaboración y entrega de poster con la información del desarrollo y resultados de la investigación   | N/A  |

Fuente: Elaboración propia, (2018).

### 3.3. Línea Base de Cronograma

La línea base de cronograma presenta las actividades que se llevaran a cabo para el desarrollo del trabajo de grado. A partir de esta línea base se hará el seguimiento y control del proyecto para observar el desarrollo del mismo comparado con lo planeado.

En el Anexo 01 se presenta el cronograma actualizado del trabajo de grado.

En la siguiente tabla se presenta la línea base del cronograma en donde se presentan los hitos del trabajo de grado con sus costos, fechas de comienzo y fin planeados.

Tabla 8. Cronograma de trabajo.

| WBS           | Nombre de tarea   | Duración           | Comienzo            | Fin                 | Costo                 |
|---------------|---|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
|               | <b>Diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico de los perfiles de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá</b>    | <b>502,79 días</b> | <b>vie 18/01/19</b> | <b>vie 07/08/20</b> | <b>\$ 121.521.488</b> |
| <b>1</b>      | Gerencia del trabajo de grado   | 434,79 días        | vie 18/01/19        | vie 07/08/20        | \$ 45.900.000         |
| <b>2</b>      | Trabajo de grado  | 481 días           | vie 18/01/19        | vie 17/07/20        | \$ 75.621.488         |
| <b>2.1.</b>   | Investigación   | 300,75 días        | vie 31/05/19        | mie 29/04/20        | \$ 39.423.360         |
| <b>2.1.1.</b> | Etapa 1: Identificación de los componentes del perfil del gerente   | 33,75 días         | vie 31/05/19        | vie 09/08/19        | \$ 10.267.500         |
| <b>2.1.2.</b> | Etapa 2: Instrumento para identificar las competencias de estrategia de los líderes de proyectos aplicado a las MiPymes de alojamiento del sector turístico del departamento de Boyacá. | 102,38 días        | vie 16/08/19        | vie 15/11/19        | \$ 8.649.200          |
| <b>2.1.3.</b> | Etapa 3: Diseño del instrumento de medición de competencias de estrategia.  | 68,09 días         | vie 15/11/19        | vie 07/02/20        | \$ 17.701.610         |
| <b>2.1.4.</b> | Etapa 4: Aplicación del instrumento de medición de competencias de estrategia a los líderes de proyectos de las MiPymes de alojamiento del sector turístico del departamento de Boyacá. | 92,54 días         | jue 06/02/20        | mié 29/04/20        | \$ 2.805.050          |
| <b>2.2.</b>   | Entregables académicos  | 481 días           | vie 18/01/19        | vie 17/07/20        | \$ 36.198.128         |
| <b>2.2.1.</b> | Propuesta trabajo de grado  | 87,75 días         | vie 18/01/19        | vie 24/05/19        | \$ 13.142.500         |
| <b>2.2.2.</b> | Entrega final trabajo de grado  | 334,12 días        | mar 27/08/19        | vie 17/07/20        | \$ 19.990.000         |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

### 3.4. Línea Base de Costo

Como parte de la planeación del proyecto, a cada una de las actividades a desarrollar se les asignó un costo, el cual se presenta junto con las duraciones y fechas de inicio y fin de los entregables en la Tabla 08.

En la siguiente ilustración se presenta de manera acumulada la distribución de los recursos en el tiempo de ejecución del proyecto.

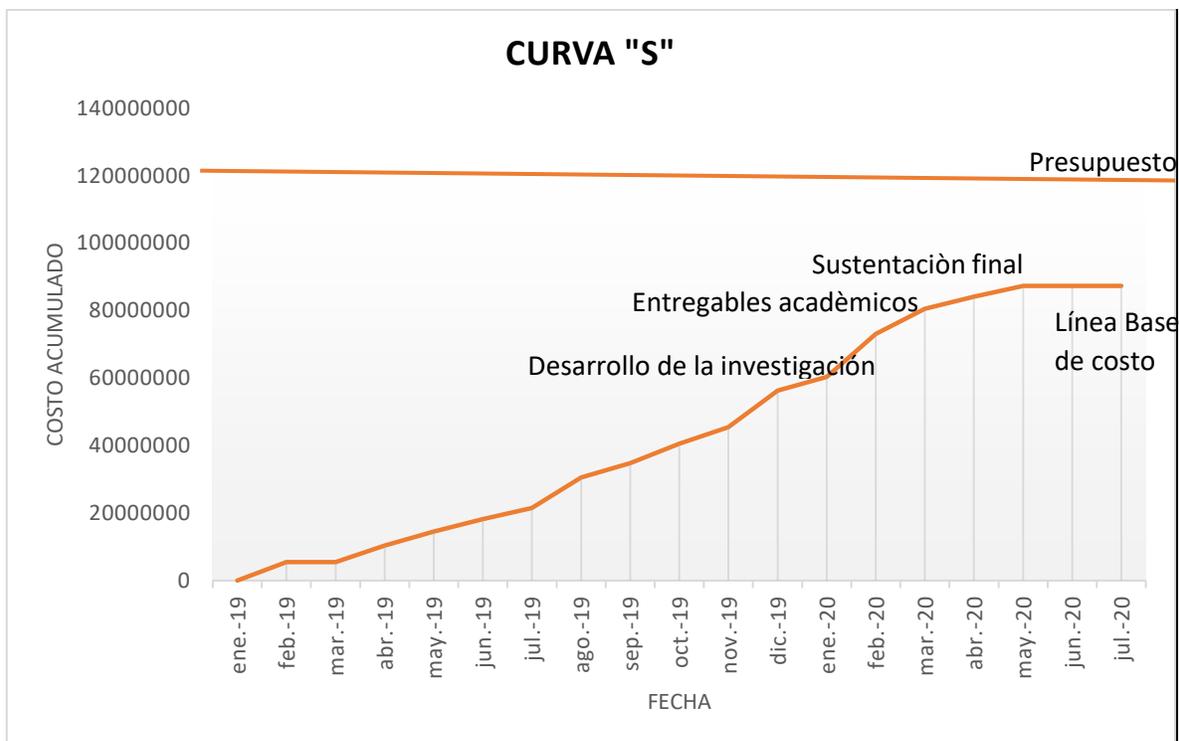


Figura 2. Curva "S"

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Para el desarrollo de esta investigación, inicialmente se contó con un costo de línea base de \$87.372.188 pesos y una reserva de gestión de \$35.000.000 pesos, para un presupuesto total de \$ 121.521.488 pesos.

### 3.5. Plan de Calidad

El propósito de este plan de calidad es hacer un seguimiento del desempeño de la gerencia durante el desarrollo del Trabajo de grado, a continuación, se presentan los objetivos a evaluar y los indicadores establecidos:

Tabla 9. Objetivos plan de calidad.

| ITEM | OBJETIVO  | INDICADOR                                | DESCRIPCION   |
|------|---|--|---|
| 1    | Cumplir con las condiciones iniciales de costo planteadas en la línea base del proyecto | Índice de desempeño del costo (CPI)      | Es la comparación entre el costo del trabajo entregado y el costo de la línea base                            |
| 2    | Cumplir con el alcance planeado para el proyecto en los tiempos establecidos            | Índice de desempeño del alcance (SPI)    | Mide el desempeño del producto ejecutado en términos de costos contra lo planeado en la línea base            |
| 3    | Cumplir con los entregables de acuerdo al cronograma establecido inicialmente.          | Índice de desempeño de tiempo (SPT)      | Mide el desempeño del producto ejecutado en términos de tiempo contra lo planeado en la línea base            |
| 4    | Asegurar la calidad de los documentos que se produzcan                                  | Cumplimiento calidad de entregables (CE) | Se busca evaluar el avance de los documentos para entregarlos de acuerdo a lo solicitado por los stakeholders |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

En el siguiente cuadro se definen cada uno de los indicadores mencionados anteriormente:

Tabla 10. Definición de métricas de calidad.

| INDICADOR                           | Abrev. | FÓRMULA       | META     | VALORES ADMISIBLES  | FRECUENCIA DE MEDICION       |
|-------------------------------------|--------|---------------|----------|---|------------------------------|
| Índice de desempeño del costo       | CPI    | $CPI = EV/AC$ | 1        | $0.95 < CPI < 1.1$  | Quincenal                    |
| Índice de desempeño del alcance     | SPI    | $SPI = EV/PV$ | 1        | $0.95 < SPI < 1.1$  | Quincenal                    |
| Índice de desempeño de tiempo       | SPT    | $SPT = ES/AT$ | 1        | $0.95 < SPT < 1.1$  | Quincenal                    |
| Cumplimiento calidad de entregables | CE     | N/A           | Aprobado | El entregable debe cumplir con todas las observaciones realizadas por los Stakeholders. | Al finalizar cada entregable |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

#### VARIABLES:

- EV = Costo presupuestado del trabajo terminado a la fecha (Valor ganado)
- AC = Costo actual (Costo a la fecha de reporte)
- PV = Costo presupuestado del trabajo programado a la fecha (Costo planeado)
- ES = Tiempo planeado
- AT = Tiempo actual

### 3.6. Plan de Gestión de los Recursos

A continuación, se presentan los recursos tanto físicos como humanos requeridos para desarrollar el proyecto.

#### 3.6.1. Recursos Humanos.

Para el desarrollo del proyecto planteado, es requerido contar con un equipo de trabajo multidisciplinario, que pueda aportar con su conocimiento y trabajo para el desarrollo del producto, así las cosas se contara con 3 estudiantes de la maestría en desarrollo y gerencia integral de proyectos, 1 directora del trabajo de grado que guiara al equipo de trabajo durante del desarrollo del mismo y una asesora técnica quien será consultada para el desarrollo de los aspectos técnicos del trabajo

### 3.6.1.1. Organigrama.

A continuación, se presenta el organigrama general con la descripción de los cargos y el personal asociado al proyecto.

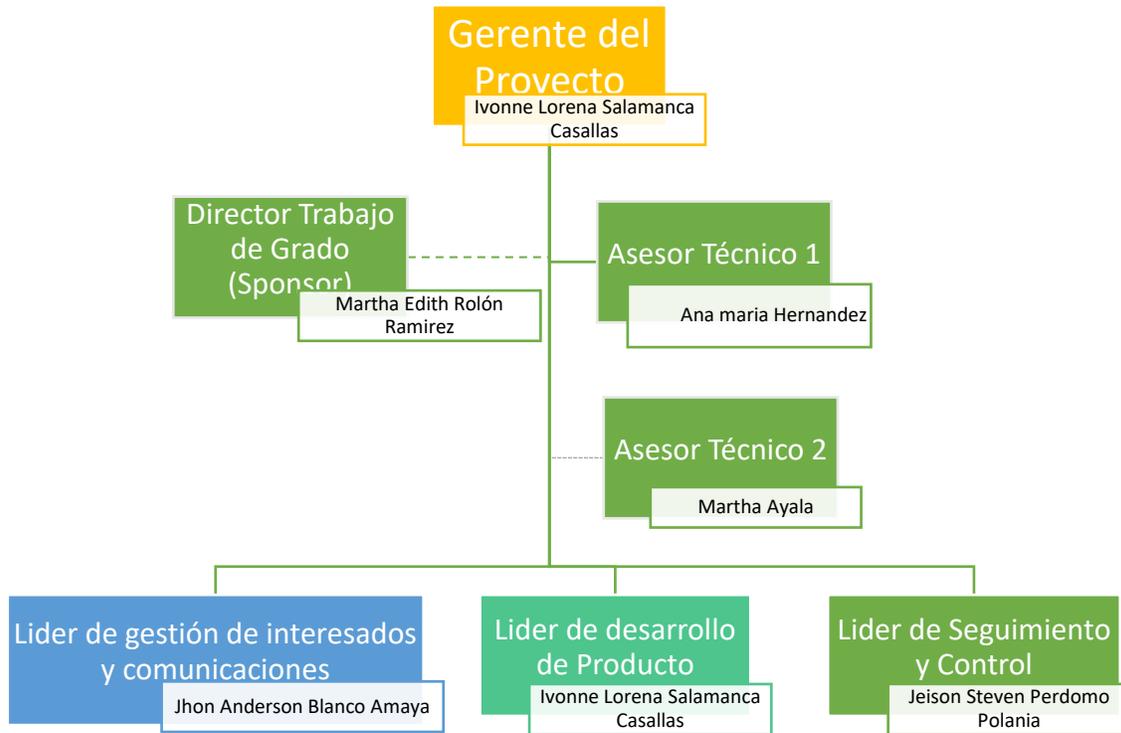


Figura 3. Organigrama del Proyecto.

Fuente: Elaboración propia, (2018).

### 3.6.1.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades

Usando como base lo establecido en la WBS y el Organigrama definido, se presenta la matriz de asignación de responsabilidades del proyecto, para cual se tendrá en cuenta las siguientes definiciones:

**Responsable de ejecución:** parámetro de asignación para el responsable de la realización de las actividades asociadas, se representa con la letra R.

**Quien rinde cuentas:** Persona que rinde cuentas sobre las actividades relacionadas, permite canalizar la responsabilidad del reporte en un solo individuo a pesar de que sea responsabilidad de diferentes personas, se representa con la letra A.

**Informar:** Persona a quien se informan avances y resultados de las actividades, se representa con la letra I.

**Persona para consultar:** persona a la cual se realiza consultas o informa para asegurar el avance de las actividades, se representa con la letra C.

Tabla 11. Matriz de Asignación de Responsabilidades

| ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (WBS) |  |                                  | EQUIPO DE TRABAJO                |                               |                            |                            |
|--|--|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| CODIGO WBS                               | NOMBRE DEL ELEMENTO  | GERENTE DEL PROYECTO             | INVESTIGADORES                   |                               |                            | DIRECTORA TRABAJO DE GRADO |
|  |  | Ivonne Lorena Salamanca Casallas | Ivonne Lorena Salamanca Casallas | Jeison Steven Perdomo Polania | Jhon Anderson Blanco Amaya | Martha Edith Rolón Ramírez |
| 1  | Gerencia del proyecto de grado   | R                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2  | Trabajo de Grado   | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1                                      | Investigación  | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.1                                    | Etapa 1: Identificación de competencias de estrategia de gerentes de proyectos.      | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.1.1                                  | Búsqueda y Revisión Literaria.   | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.1.2                                  | Análisis de la información encontrada.   | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2                                    | Etapa 2: Validación de competencias de estrategia halladas en revisión de literatura | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2.1                                  | Definición de competencias halladas en revisión de literatura.                       | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2.2                                  | Diseño de encuesta para recolección de información                                   | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2.2.1                                | Selección de la Muestra  | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2.2.2                                | Estructura de la encuesta  | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2.3                                  | Validación de encuesta por expertos y referentes del sector                          | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2.4                                  | Aplicación de encuesta a referentes del sector.                                      | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.2.5                                  | Análisis de resultados.  | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |
| 2.1.3                                    | Etapa 3: Diseño de modelo de medición de competencias de estrategia                  | A                                | R                                | R                             | R                          | I/C                        |

|                                     |   |                        |   |   |                         |                        |
|-------------------------------------|---|------------------------|---|---|-------------------------|------------------------|
| 2.1.3.1                             | Diseño del modelo de medición de competencias                         | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.3.1.1                           | Definición de competencias y categorías                               | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.3.1.2                           | Gradación de competencias y comportamientos asociados                 | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.3.1.3                           | Desarrollo de enunciados  | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.3.1.4                           | Instrumento de medición   | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.3.2                             | Desarrollo de interfaz del modelo                                     | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.3.3                             | Validación del modelo por expertos                                    | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.4                               | Etapas 4: Aplicación del modelo de medición de competencias diseñado. | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.4.1                             | Recolección de resultados de la aplicación del modelo                 | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.1.4.2                             | Análisis de información y hallazgos                                   | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2                                 | Entregables académicos  | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.1                               | Propuesta de trabajo de grado   | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.1.1                             | Identificación y descripción del TG (Anexo A)                         | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.1.2                             | Propuesta de TG (Anexo B)   | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.1.3                             | Aspectos gerenciales de TG (Anexo C)                                  | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.2                               | Entrega Final Trabajo de Grado  | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.2.1                             | Libro de gerencia   | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.2.2                             | Informe final   | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.2.3                             | Sustentación final  | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.2.4                             | Artículo  | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| 2.2.2.5                             | Poster  | A                      | R | R | R                       | I/C                    |
| <b>R = responsable de ejecución</b> |   | A = responsable último |   |   | C = Persona a consultar | I = Persona a informar |

Fuente: Elaboración propia, (2018).

### 3.6.2. Recursos físicos.

Dentro del desarrollo del trabajo de grado se requiere como recursos físicos para el desarrollo del trabajo:

- Papel tamaño carta para la impresión de los soportes requeridos,
- Servicio de impresión.

Adicionalmente los siguientes recursos serán entregados por el grupo de trabajo, por lo tanto no se tendrán en cuenta durante el proceso de adquisición.

- Servicio de internet
- Servicio eléctrico.
- Instalaciones físicas

### 3.7. Plan de comunicaciones

De acuerdo a lo establecido en la Estructura de Desglose de Trabajo - WBS, la línea base del cronograma, el organigrama, el registro y manejo de los stakeholders y la matriz de asignación de responsabilidades - RACI del Trabajo de grado, se elaboró el plan de comunicaciones que puede ser consultado en la Tabla 12.

Tabla 12. Matriz de comunicaciones.

| Contenido  | Responsable                    | Receptor   | Frecuencia   | Reunión presencial | Reunión virtual | Email | Medio        |
|--|--------------------------------|--|--------------|--------------------|-----------------|-------|--------------|
| Datos y comunicación de la iniciación del Trabajo de grado   | Gerente del proyecto           | Director del TG y equipo de trabajo                    | Una sola vez | X                  |                 | X     | Plantilla    |
| Datos preliminares sobre el alcance del Trabajo de grado     | Gerente del proyecto           | Director del TG y equipo de trabajo                    | Una sola vez | X                  |                 | X     | Informe      |
| Propuesta del trabajo de trabajo de grado                    | Equipo de trabajo              | Director del TG  | Una sola vez | X                  | X               | X     | Informe      |
| Plan de gerencia del proyecto                                | Equipo de trabajo              | Director del TG  | Una sola vez | X                  | X               | X     | Informe      |
| Sustentación de la propuesta y plan de gerencia del proyecto | Equipo de trabajo              | Director del TG, comité del programa, asesor y jurados | Una sola vez | X                  |                 | X     | Presentación |
| Estado actual (EVM), progreso (EVM), de tiempo y costo,      | Líder de seguimiento y control | Gerente del proyecto                                   | Semanal      | X                  | X               |       | Informe      |

|   |  |  |                          |   |   |   |                      |
|---|--|--|--------------------------|---|---|---|----------------------|
| problemas y pendientes  |  |  |                          |   |   |   |                      |
| Estado actual (EVM), progreso (EVM), de tiempo y costo, problemas y pendientes                    | Gerente del proyecto                                       | Director del TG  | Quincenal                | X | X |   | Informe              |
| Solicitudes de cambio al proyecto   | Gerente del proyecto                                       | Director del TG  | Cada vez que se requiera | X | X |   | Plantilla            |
| Lecciones aprendidas del proyecto   | Equipo de trabajo  | Director del TG  | Quincenal                | X | X |   | Informe              |
| Remisión del modelo propuesto a la población seleccionada   | Equipo de trabajo  | Empresarios  | Cada vez que se requiera |   |   | X | Cuestionario digital |
| Entrega de documento final del TG, libro de gerencia y artículo                                   | Equipo de trabajo  | Director del TG  | Máximo dos veces         |   | X | X | Documento            |
| Entrega de documento final del TG, libro de gerencia y artículo                                   | Equipo de trabajo  | Jurados  | Una sola vez             |   |   | X | Documento            |
| Observaciones y correcciones al documento final del TG, libro de gerencia y artículo              | Directores del TG, comité del programa, asesores y jurados | Equipo de trabajo                                      | Máximo dos veces         |   |   | X | Documento            |
| Sustentación final del Trabajo de grado   | Equipo de trabajo  | Director del TG, comité del programa, asesor y jurados | Una sola vez             |   | X | X | Presentación         |
| Observaciones y correcciones luego de la aprobación de la sustentación final del Trabajo de grado | Directores del TG, comité del programa, asesores y jurados | Equipo de trabajo                                      | Una sola vez             |   |   | X | Documento            |
| Entrega final del documento del TG, libro de gerencia y artículo                                  | Equipo de trabajo  | Director del TG y repositorio de la Escuela            | Una sola vez             |   | X | X | Documento            |

|   |                      |                                     |              |  |   |   |           |
|---|----------------------|-------------------------------------|--------------|--|---|---|-----------|
| Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto | Gerente del proyecto | Director del TG y equipo de trabajo | Una sola vez |  | X | X | Documento |
|---|----------------------|-------------------------------------|--------------|--|---|---|-----------|

Fuente: Elaboración propia, (2019).

### 3.8. Plan de Gestión de riesgos

El equipo de trabajo identificó los riesgos en función de los posibles eventos o situaciones que podrían ocurrir y que eventualmente afectarían el desarrollo del Trabajo de grado (Véase Tabla 13).

Tabla 13. Identificación de riesgos del proyecto.

| Causa  | ID    | Evento   | Consecuencia   |
|--|-------|--|--|
| Baja e inoportuna participación de los líderes de proyecto de las MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá.   | Rg-01 | Información insuficiente para el análisis comparativo del sector.    | * Incumplimiento en el alcance del TG.<br>* Pérdida de esfuerzo, reprocesos del equipo de Trabajo.                                       |
| Instrumentos diseñados no son apropiados para analizar el entorno.   | Rg-02 | Baja calidad y poca precisión de la información recibida.            | * Inconsistencias en el cumplimiento de los requisitos de calidad del TG.  |
| No disponibilidad de los integrantes del TG.   | Rg-03 | No cumplir con los hitos planeados en el proyecto.                   | * Incumplimiento a los objetivos del TG.<br>* Retraso en el cronograma.<br>* Sobrecarga de trabajo de algún(os) miembro(s) del proyecto. |
| Cambio en las fechas o guías establecidas por el Comité del TG.  | Rg-04 | Ajustes inesperados a los entregables del TG.                        | * Cambios en la ejecución del plan de trabajo previsto.  |
| Desvinculación laboral del funcionario Jhon Anderson Blanco Amaya de la Secretaria de Turismo de la Gobernación de Boyacá. | Rg-05 | Información insuficiente respecto a los requerimientos del proyecto. | * Incumplimiento en el alcance del TG.   |
| Los entregables académicos no satisfacen los requerimientos de calidad establecidos.                                       | Rg-06 | No haya aprobación de cumplimiento del proyecto.                     | * Incumplimiento en el costo y alcance del TG.<br>* Pérdida de esfuerzo, reprocesos del equipo de Trabajo.                               |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Los riesgos identificados fueron analizados cada uno de manera cualitativa, usando como criterios de evaluación: la probabilidad de que el evento o riesgo ocurra y afecte los objetivos del proyecto (véase Tabla 14), y el impacto de ocurrencia, además de las consecuencias por la materialización del riesgo en el proyecto (véase Tabla 15).

Tabla 14. Calificación de probabilidad.

| Probabilidad | Descripción |
|--------------|-------------|
| 81% - 100%   | Alta        |
| 61% - 80%    | Media       |
| 41% - 60%    |             |
| 21% - 40%    | Baja        |
| 1% - 20%     |             |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Tabla 15. Calificación de impacto.

| Impacto | Descripción |
|---------|-------------|
| 5       | Muy alto    |
| 4       | Alto        |
| 3       | Medio       |
| 2       | Bajo        |
| 1       | Menor       |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Por lo anterior, se construyó una matriz para definir el grado de riesgo obtenido según la combinación entre su probabilidad e impacto (véase Figura 04), a su vez, la definición de las estrategias y su significado (véase Tabla 16).

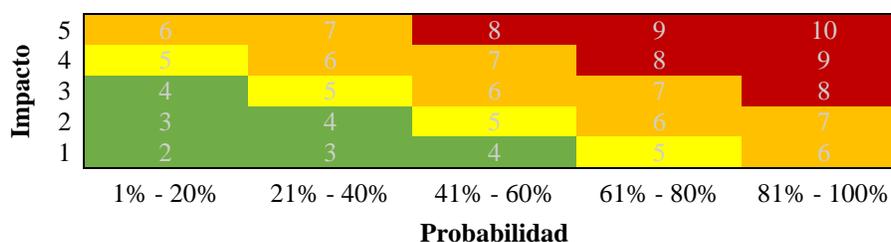


Figura 4. Mapa de calor para la valoración de riesgos

Fuente: Elaboración propia, (2019) a partir de (Gobernación de Boyacá, 2019).

Tabla 16. Estrategias definidas según el mapa de calor

| Valoración del riesgo | Categoría | Estrategia          | Significado  |
|-----------------------|-----------|---------------------|--|
| 8, 9 y 10             | Muy alto  | Transferir o evitar | No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje |
| 6 y 7                 | Alto      | Mitigar             | Acciones para disminuir la probabilidad o el impacto     |
| 5                     | Medio     | Aceptación activa   | Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo   |
| 2, 3 y 4              | Bajo      | Aceptación pasiva   | No hacer nada  |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Luego de realizar la valoración de los riesgos identificados, se construyó la matriz de riesgo del proyecto (véase Tabla 17). El estado final de estos riesgos se presenta en el Anexo 7.

Tabla 17. Matriz de riesgos.

| ID    | Riesgo   | Objetivo | Probabilidad | Impacto  | Valoración | Estrategia | Observaciones  |
|-------|--|----------|--------------|----------|------------|------------|--|
| Rg-01 | Información insuficiente para el análisis comparativo del sector.    | Alcance  | 50% - Media  | Muy alto | 8          | Mitigar    | Mantener contacto con los líderes a través de medios físicos y digitales (email, teléfono y redes sociales). |
|       |  | Tiempo   |              | Alto     | 7          |            |  |
|       |  | Costo    |              | Baja     | 5          |            |  |
|       |  | Calidad  |              | Alto     | 7          |            |  |
| Rg-02 | Baja calidad y poca precisión de la información recibida.            | Alcance  | 30% - Baja   | Muy alto | 7          | Mitigar    | Hacer seguimiento a la calidad del producto desarrollado por el equipo de trabajo.                           |
|       |  | Tiempo   |              | Medio    | 5          |            |  |
|       |  | Costo    |              | Medio    | 5          |            |  |
|       |  | Calidad  |              | Muy alto | 7          |            |  |
| Rg-03 | No cumplir con los hitos planeados en el proyecto.                   | Alcance  | 30% - Baja   | Muy Alto | 7          | Mitigar    | Conciliar el plan de trabajo del equipo para aprovechar el tiempo disponible.                                |
|       |  | Tiempo   |              | Alto     | 6          |            |  |
|       |  | Costo    |              | Alto     | 6          |            |  |
|       |  | Calidad  |              | Alto     | 6          |            |  |
| Rg-04 | Ajustes inesperados a los entregables del TG.                        | Alcance  | 30% - Baja   | Alto     | 6          | Aceptar    | Adaptar el proyecto de acuerdo a las modificaciones que se presenten.  |
|       |  | Tiempo   |              | Alto     | 6          |            |  |
|       |  | Costo    |              | Bajo     | 4          |            |  |
|       |  | Calidad  |              | Bajo     | 4          |            |  |
| Rg-05 | Información insuficiente respecto a los requerimientos del proyecto. | Alcance  | 50% - Media  | Alto     | 7          | Mitigar    | Mantener informado a la empresa de los avances y relevancia del cumplimiento del proyecto.                   |
|       |  | Tiempo   |              | Medio    | 6          |            |  |
|       |  | Costo    |              | Medio    | 6          |            |  |
|       |  | Calidad  |              | Alto     | 7          |            |  |
| Rg-06 | No haya aprobación de cumplimiento del proyecto.                     | Alcance  | 30% - Baja   | Alto     | 6          | Mitigar    | Llevar un control del avance del cronograma con el fin de evitar desviaciones.                               |
|       |  | Tiempo   |              | Alto     | 6          |            |  |
|       |  | Costo    |              | Alto     | 6          |            |  |
|       |  | Calidad  |              | Alto     | 6          |            |  |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de riesgos, se ubicaron los mismos en un mapa de calor del proyecto (véase Tabla 18).

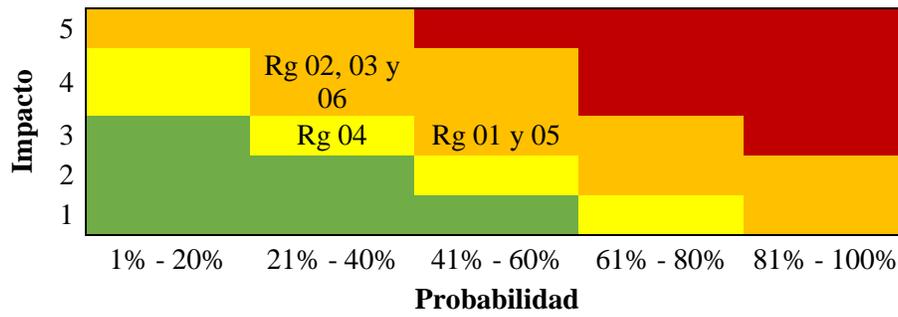


Tabla 18. Valoración de los riesgos en el mapa de calor.  
Fuente: Elaboración propia, (2019).

## **4. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN**

A continuación, se muestra el desarrollo de los procesos realizados para llevar a cabo el trabajo de grado definido en el Project Charter con el fin de asegurar el logro de los objetivos planteados y el cumplimiento de los requerimientos establecidos.

Para esto se tomó como referencia los procesos establecidos para esta fase en la matriz de procesos vs áreas de conocimiento definidos en PMBOK® Sexta Edición del PMI.

### **4.1. Dirección y gestión del trabajo del proyecto**

Para el direccionamiento del proyecto se realizó el seguimiento a las actividades definidas en la declaración de alcance establecido en Capítulo 3 del presente documento, adicional a esto se realizó el registro de los cambios presentados durante el desarrollo del trabajo de grado, así como el registro de las lecciones aprendidas.

El seguimiento de estas actividades fue esencial para tener el control del desarrollo del trabajo de grado, así como para lograr el cumplimiento de los objetivos y restricciones establecidas, por tal motivo se tuvo en cuenta:

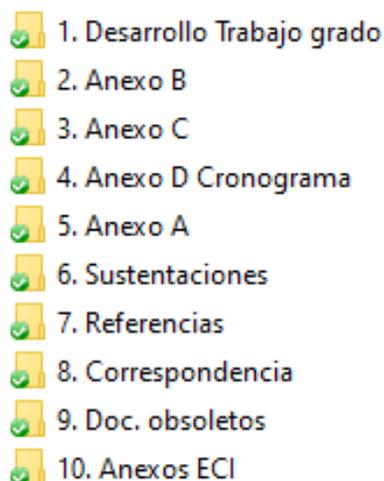
- Las solicitudes de cambio presentadas durante el desarrollo proyecto, así como la verificación de su implementación (véase Anexo 04).
- Registro de lecciones aprendidas desarrollado en detalle en el Capítulo 7, donde se relacionan las situaciones y acciones que permitirían mejorar el desarrollo el trabajo de grado.
- Lista de hitos del proyecto establecida en la declaración del alcance que permiten realizar el seguimiento del avance del proyecto e identificar la necesidad del ajuste de los tiempos de las actividades para cumplimiento de los plazos.

Adicionalmente para asegurar el seguimiento efectivo de las actividades y fases del proyecto se usó como herramienta las reuniones tanto presenciales como virtuales con el objetivo de evaluar el estado de las actividades las dificultades presentadas y llevar a cabo acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del trabajo de grado (véase Anexo 05).

### **4.2. Gestionar el conocimiento del trabajo de grado**

Debido al grado de relevancia que el proyecto representa para la región, así como para la gobernación al tratarse de un modelo que permite medir el desarrollo de competencias en un sector esencial para su economía, se hace necesario buscar la preservación de las fuentes, documentos y soportes utilizados para el desarrollo de la investigación.

Para lograr esto e identificado la necesidad del equipo de trabajo para la interacción continua con la información encontrada y desarrollada, se creó un repositorio documental en Dropbox, en la cual se llevó a cabo la trazabilidad de los documentos elaborados, entregables desarrollados, así como los soportes de la literatura consultada y las revisiones entregadas.



*Figura 5. Repositorio documental*

Los principales insumos que alimentan la información contenida en este repositorio está conformado por:

- Información recolectada: hace referencia a los artículos científicos, tesis de grado, libros, documentos técnicos, necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Documentos desarrollados: son los documentos elaborados por los integrantes del grupo de trabajo que dan respuesta a los entregables establecidos o que han sido desarrollados para la recolección y consolidación de la información requerida para el proyecto.
- Informes y retroalimentaciones: son los informes entregados a la directora del trabajo de grado por medio de los cuales se presentaba el avance, así como de las retro alimentaciones entregadas.
- Lecciones aprendidas: documentos que contienen las experiencias obtenidas durante el desarrollo del proyecto las cuales se registran para la socialización con el grupo y como recomendaciones para quien decida llevar a cabo un proyecto de similares características

### **4.3. Gestionar la calidad del proyecto**

De acuerdo al Plan de Calidad propuesto en el proyecto, cuyo objetivo es cumplir las condiciones planeadas respecto a costo, alcance, entregables y la calidad de los documentos producidos, se tuvo en cuenta las siguientes entradas y salidas del proceso.

- El plan de la gerencia del proyecto aprobado y el plan de calidad propuesto, con lo cual se podía monitorear el avance en el cumplimiento de los objetivos.
- Las métricas de calidad definidas en el Plan de Calidad, con el fin de hacer retroalimentación y mejora continua de las actividades planeadas.
- El informe de riesgos que permite identificar las fuentes de riesgos y si llegase a presentarse que se materialice alguno, con lo cual generaría afectación sobre los objetivos del proyecto. En los informes de desempeño se mencionan los riesgos que fueron analizados.

- Las solicitudes de cambios que reflejan ajustes en las metas planeadas respecto al costo, alcance y sus entregables (véase Anexo 04).

- El registro de lecciones aprendidas que refleja la situación presentada, sus posibles causas, así como las acciones correctivas y preventivas implementadas (véase Capítulo 07).

Durante el proceso se usó la herramienta del análisis de documentos en los informes de desempeño con el fin de garantizar los requerimientos establecidos en relación a los stakeholders identificados.

#### **4.4. Adquirir recursos**

Para el desarrollo de este proyecto se necesitó de la adquisición de recursos físicos como papel y esferos y la adquisición de servicios de impresión de documentos para el desarrollo de la sustentación, además de esto fue necesaria la contratación de servicios de especialistas en el diseño de modelos de competencias para la ayuda del desarrollo del proyecto.

Como principales insumos para el desarrollo de esta actividad se utilizó:

- Plan para la gestión de recursos
- Línea Base de Cronograma y Costo: para la identificación del momento en el que se debe realizar la compra del insumo o la adquisición del servicio

#### **4.5. Desarrollar y dirigir el equipo de trabajo**

Para el correcto funcionamiento de equipo de trabajo, fue necesario el compromiso personal de cada uno de los integrantes, así como el sacrificio y esfuerzo para el cumplimiento de las entregas e hitos establecidos.

Para lograr esto fue necesario establecer los medios necesarios para asegurar una comunicación abierta y fluida entre los integrantes por lo que se establecieron espacios de comunicación tanto presenciales como virtuales, donde el equipo de trabajo pudo tratar temas relacionados con el desarrollo del trabajo de grado, así como interpersonales buscando solucionar conflictos y mal entendidos que pudieran afectar el desempeño para lograr los objetivos del proyecto.

Como insumos para el desarrollo el desarrollo de esta actividad se utilizó:

- Lecciones aprendidas: documentos que contienen las experiencias obtenidas durante el desarrollo del proyecto las cuales se registran para la socialización con el grupo y como recomendaciones para quien decida llevar a cabo un proyecto de similares características
- Solicitudes de cambio, debido a la gran cantidad de cambios presentados durante el desarrollo del trabajo de grado y a las modificaciones que esto generó en el seguimiento del proyecto fue necesario el uso de este insumo (véase Anexo 04).

Como herramientas para realizar el correcto seguimiento se utilizaron:

- Correo electrónico y Chat: usada para llevar las comunicaciones tanto formales como informales entre los integrantes del equipo, la directora del trabajo de grado y los asesores.

- Reuniones desarrolladas con el fin de discutir el estado de avance de las fases así como para orientar el proyecto
- Teleconferencias: usado para el desarrollo de reuniones virtuales donde se podía realizar seguimiento a las actividades delegadas
- Repositorio de información: Herramienta clave para la elaboración y verificación de los documentos desarrollados para el proyecto.

#### **4.6. Gestionar las comunicaciones**

De acuerdo a lo propuesto en el Plan de Comunicaciones del proyecto, este permitió que la información fuese requerida, recopilada, distribuida a los remitentes y documentada de manera eficaz y adecuada. Con lo anterior se garantizó que cada stakeholder pudiera avanzar en el cumplimiento del proyecto. A continuación, se mencionan las entradas y salidas del proceso las cuales están relacionadas en el Anexo 8:

- El plan de comunicaciones como lo hoja de ruta para el manejo de las metas planteadas que permitan el cumplimiento del proyecto.
- Las estrategias de manejo para los Stakeholders como el plan para la adecuada gestión de estos en función de los objetivos planteados.
- El registro de lecciones aprendidas que refleja la situación presentada, sus posibles causas, así como las acciones correctivas y preventivas implementadas.
- Los informes de desempeño que reflejan el desarrollado por parte del equipo de trabajo respecto a los indicadores de desempeño del costo, alcance y los entregables previstos.

Durante la ejecución de este proceso se tuvieron en cuenta las siguientes herramientas:

- Las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TICs disponibles por el equipo de trabajo, como es el caso del servicio de disco duro en internet de Dropbox en el cual fue almacenada la información del proyecto, el email institucional de Outlook para las comunicaciones oficiales, así como la programación de reuniones, la plataforma Skype para realizar las reuniones agendadas y la aplicación de chat WhatsApp para mantener comunicación permanente con el equipo de trabajo.
- Las habilidades de comunicación con el fin de aprovechar las capacidades de cada integrante del equipo de trabajo en función de las tareas acordadas para el proyecto.
- La producción de los informes en función de los requerimientos por parte de los Stakeholders y de actas de reunión de acuerdo a las necesidades del proyecto (véase Anexo 05 en donde se presentan las actas de las reuniones más relevantes y el Anexo 06 donde se dan a conocer lo Informes de desempeño).

#### **4.7. Implementar la respuesta a riesgos**

Con el fin de minimizar la ocurrencia de los riesgos establecidos durante la planeación del proyecto se realizó el seguimiento y aplicación de las acciones establecidas en el registro de riesgos.

Para lograr lo anterior se tuvieron en cuenta los siguientes insumos:

- El plan de gerencia del proyecto
- El registro de las lecciones aprendidas con el fin de registrar las situaciones presentadas entorno a los riesgos definidos y el manejo dado por el equipo de trabajo.
- El registro de riesgos con el seguimiento realizado y el estado de cada riesgo (véase Anexo 07).
- Las solicitudes de cambio donde se consignaron los riesgos materializados y la implementación de las respuestas establecidas

#### **4.8. Efectuar las adquisiciones**

Esta etapa se llevó a cabo teniendo en cuenta la necesidad de adquirir los diferentes elementos requeridos para los entregables del trabajo de grado, la totalidad de los elementos adquiridos fueron comprados de manera directa teniendo en cuenta el bajo costo de estos.

Como insumo para el desarrollo de las de esta actividad se utilizó:

- Plan para la gestión de recursos
- Línea Base de Cronograma y Costo: para la identificación del momento en el que se debe realizar la compra del insumo o la adquisición del servicio

#### **4.9. Gestionar la participación de los interesados**

Para gestionar la participación de los interesados se realizaron los acercamientos y comunicaciones necesarios para buscar satisfacer las necesidades y expectativas, así como asegurar el compromiso y participación requerido para el logro del proyecto.

Como insumo para el desarrollo de las de esta actividad se utilizó:

- El plan de gestión de las comunicaciones: documento descrito en el Numeral 3.7 del proceso de planeación del proyecto
- Plan de gestión de riesgos: documento descrito en el Numeral 3.8 del proceso de planeación del proyecto
- Plan de gestión de Stakeholders: documento descrito en el Numeral 3.1 del proceso de planeación del proyecto

Como herramientas se utilizaron:

- Las habilidades de comunicación para obtener retroalimentación tanto de las conversaciones formales e informales, como de las reuniones realizadas y de los informes y productos del proyecto del trabajo de grado.

## 5. GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

En este grupo de procesos se presentan los procesos de para el seguimiento, análisis y control de la ejecución del proyecto, para a partir de esto tomar decisiones sobre los cambios que sean necesarios para el cumplimiento del alcance definido.

Para realizar estos procesos se tuvo en cuenta lo propuesto por el PMBOK en su sexta edición.

### 5.1. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Al realizar el proceso de seguimiento y control a lo planteado en el plan de gerencia del proyecto, se estableció el avance en el cumplimiento de los objetivos y a su vez dar a conocer esta información a los stakeholders. En este sentido se tuvieron en cuenta las siguientes entradas y salidas.

- El plan de la gerencia del proyecto, el cual luego de efectuar los respectivos ajustes presentados durante la ejecución fue actualizado.
- La lista de hitos que permite conocer el avance del trabajo en funciones de las metas planteadas.
- La información de desempeño por medio de los indicadores establecidos para medir el desempeño del equipo en función del costo, alcance y los entregables previstos (véase Anexo 06).
- El registro de supuestos bajo el cual el proyecto se puede cumplir en condiciones ideales sin generar afectaciones graves.
- La matriz de riesgos que fue actualizada en relación con la ejecución del proyecto (véase Anexo 07).
- El registro de lecciones aprendidas que puede ser consultado en el Capítulo 07.
- Las solicitudes de cambio fueron un insumo importante cuando se presentaron falencias entre el trabajo planeado y el trabajo ejecutado (véase Anexo 04).

Asimismo, durante la ejecución de este proceso se usaron las siguientes herramientas:

- El método de valor ganado usado para la generación de los informes de desempeño, que permiten monitorear los indicadores de desempeño en costo (CPI), alcance (SPI) y tiempo (SPT) (véase Anexo 06).
- Plan de riesgos que puede ser consultado en el Numeral 3.8.
- Las reuniones del equipo de trabajo que pueden ser consultadas en el Anexo 05.

## 5.2. Realizar el control integrado de cambios

Mediante este proceso se realizaron las solicitudes de cambio que impactaron las líneas base del proyecto y se tramitaron formalmente por escrito con la autorización de la directora del trabajo de grado. En el Anexo 04 se presentan las solicitudes de cambio gestionadas.

Los cambios que se generaron dentro del proyecto fueron producto de las desviaciones que en el desarrollo de la investigación se identificaron, generando modificaciones en los siguientes puntos:

- Línea base de alcance: Teniendo en cuenta el tipo de investigación que se realizó, a medida que se fue avanzando en el desarrollo de la misma fue necesario redefinir el entregable final de la investigación y la población objeto de estudio.
- Línea base del cronograma: Partiendo de los cambios generados en el alcance y las variaciones que se generaron durante el desarrollo de la investigación, fue necesario ajustar el cronograma.
- Línea base del costo: Fue necesario actualizarla debido a los cambios en alcance y cronograma que se generaron durante la investigación.

Para monitorear el alcance del proyecto, se realizaron los siguientes procesos descritos en el PMBOK Sexta edición del PMI

## 5.3. Validación y control del alcance

Con los procesos de validación y control del alcance se monitoreó el desarrollo de los entregables del trabajo de grado, los cuales una vez eran completados se enviaron teniendo en cuenta la planeación de los mismos.

El proceso de seguimiento del alcance partió de la declaración del alcance, la WBS y Diccionario de la WBS desarrollados durante la etapa de planeación y modificados conforme se realizaron y aprobaron las solicitudes de cambio, manteniendo actualizada la línea base de alcance a lo largo del proyecto y permitiendo realizar una verificación y control constante al desarrollo del mismo.

Como insumo para el desarrollo de esta actividad se utilizó:

- El plan de gerencia del proyecto descrito en el Capítulo 3 de este documento.
- La línea base del alcance la cual permitió comparar los resultados reales con respecto a la planeación, sirviendo como insumo para determinar la necesidad de solicitar los cambios pertinentes en el alcance del proyecto.
- La línea base de cronograma y línea base del costo la cual permitió comparar los resultados reales con respecto a la planeación, sirviendo como insumo para la elaboración de informes, realizar mediciones y determinar la necesidad de solicitar los cambios pertinentes en el alcance y costo del proyecto.
- La matriz de trazabilidad de requerimientos que describe la información de los requerimientos y la forma como estos serían validados.
- El registro de lecciones aprendidas para mejorar la efectividad de la validación de los entregables descrito el Capítulo 07.

- Los informes de desempeño descritos en Anexo 06.
- Las solicitudes de cambio (véase Anexo 04).

Dentro de las solicitudes de cambio aprobadas, a continuación, se presentan los impactos generados por cada una de ellas:

➤ **Solicitud de cambio 001**

**Fecha: 14/06/2020**

Se subestimaron los tiempos de ejecución de los entregables, por lo cual el impacto asociado estuvo relacionado con las fechas de los siguientes hitos:

| HITO    | Fecha inicio línea base | Fecha finalización línea base | Fecha inicio con el cambio | Fecha finalización con el cambio | Diferencia en tiempo |
|---------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Etapa 1 | 31/may/2019             | 12/jul/2019                   | 31/may/2019                | 26/Jul/2019                      | 15 días              |
| Etapa 2 | 12/Jul/2019             | 20/sep./2019                  | 29/Jul/2019                | 31/oct/2019                      | 40 días              |
| Etapa 3 | 23/Sep./2019            | 23/oct/2019                   | 31/oct/2019                | 27/nov/2019                      | 34 días              |
| Etapa 4 | 24/oct/2019             | 29/Nov/2019                   | 27/nov/2019                | 15/ene/2020                      | 30 días              |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

➤ **Solicitud de cambio 002**

**Fecha: 30/08/2020**

Cambia el alcance del proyecto, se aclara que el estudio se enfatizará en las competencias de estrategia y se cambia la población objeto de estudio a “Líderes de MiPymes de alojamiento del sector turístico de Boyacá”.

Los impactos asociados fueron los siguientes:

1. Replantear la WBS del proyecto
2. Recalcular cronograma de proyecto
3. Recalcular presupuesto
4. Cambio en la línea base de cronograma y costos a partir del 30 agosto 2019
5. Cambio en el acta de constitución del proyecto.
6. Cambio en requerimientos funcionales
7. Cambio declaración alcance

En cuanto al cronograma cambiaron las fechas de los siguientes hitos:

| HITO                          | Fecha inicio línea base2 | Fecha finalización línea base 2 | Fecha inicio con el cambio | Fecha finalización con el cambio | Diferencia en tiempo |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| <b>INVESTIGACIÓN</b>          |                          |                                 |                            |                                  |                      |
| Etapa 1                       | 31/may/2019              | 26/Jul/2019                     | 31/may/19                  | 09/Ago/19                        | 14 días              |
| Etapa 2                       | 29/Jul/2019              | 31/oct/2019                     | 16/ago/19                  | 15/Nov/19                        | 16 días              |
| Etapa 3                       | 31/oct/2019              | 27/nov/2019                     | 15 /nov/19                 | 31/Ene/ 20                       | 30 días              |
| Etapa 4                       | 27/nov/2019              | 15/ene/2020                     | 31/ene/20                  | 14/feb/20                        | 31 días              |
| <b>ENTREGABLES ACADÉMICOS</b> |                          |                                 |                            |                                  |                      |

|                    |             |             |           |           |          |
|--------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|----------|
| Libro de gerencia  | 23/mar/19   | 22/abr/2020 | 27/ago/19 | 21/feb/20 | -61 días |
| Informe final      | 15/ene/20   | 05/feb/20   | 15/nov/20 | 14/feb/20 | 10 días  |
| Sustentación final | 24/abril/20 | 24/abr/20   | 13/abr/20 | 13/abr/20 | -9 días  |
| Articulo           | 05/feb/20   | 04/mar/20   | 15/feb/20 | 21/feb/20 | -13 días |
| Poster             | 04/mar/20   | 20/mar/20   | 15/feb/20 | 21/feb/20 | 28 días  |

En lo relacionado con el presupuesto se generaron los siguientes cambios:

| Descripción         | Línea base 2       | Línea base 3       |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| Línea base de costo | 89.604.488         | 88.572.688         |
| Reserva gerencial   | 31.917.000         | 32.948.800         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>121.521.488</b> | <b>121.521.488</b> |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

### ➤ Solicitud de cambio 003

**Fecha: 21/02/2020**

Debido a la subestimación de tiempos para la finalización de los entregables, se generó un cambio en las fechas finales de entrega y en el presupuesto. De igual forma, se acotó el alcance del proyecto de una metodología para identificación y autodiagnóstico de competencias a el diseño de un modelo de medición de competencias.

En cuanto al cronograma se ajustaron las fechas de los siguientes hitos:

| HITO                          | Fecha inicio línea base3 | Fecha finalización línea base 3 | Fecha inicio con el cambio | Fecha finalización con el cambio | Diferencia en tiempo |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Gerencia del proyecto         | 18/ene/20                | 17/ abr/2020                    | 18/ene/20                  | 07/ago/2020                      | +112 días            |
| <b>INVESTIGACIÓN</b>          |                          |                                 |                            |                                  |                      |
| Etapa 4                       | 31/ene/20                | 14/feb/20                       | 06/feb/20                  | 29/abril/20                      | + 75 días            |
| <b>ENTREGABLES ACADÉMICOS</b> |                          |                                 |                            |                                  |                      |
| Libro de gerencia             | 27/ago/19                | 21/feb/20                       | 27/ago/19                  | 26/Jun/20                        | + 126 días           |
| Informe final                 | 15/nov/20                | 14/feb/20                       | 15/nov/20                  | 26/Jun/20                        | + 133 días           |
| Sustentación final            | 13/abr/20                | 13/abr/20                       | 10/jul/20                  | 10/ Jul/20                       | + 88 días            |
| Articulo                      | 15/feb/20                | 21/feb/20                       | 19/Jun/20                  | 22/Jun/20                        | + 122 días           |
| Poster                        | 15/feb/20                | 21/feb/20                       | 19/Jun/20                  | 22/Jun/20                        | + 122 días           |

El presupuesto se ajustó de la siguiente manera:

| Descripción         | Línea base 3       | Línea base 4       |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| Línea base de costo | 88.572.688         | 118.455.860        |
| Reserva gerencial   | 32.948.800         | 3.065.628          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>121.521.488</b> | <b>121.521.488</b> |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

#### 5.4. Controlar el cronograma

Mediante este proceso se realizó el control del cronograma, partiendo de lo planeado en las líneas base que se gestionaron en las solicitudes de cambios.

La herramienta utilizada fue el análisis de valor ganado (EVM) sobre las mediciones de desempeño del cronograma contra lo planeado en la línea base, teniendo en cuenta la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI).

Para esto, además de las líneas base de cronograma, se hizo seguimiento al desempeño del trabajo del proyecto y la línea base de alcance, mediante la generación de informes de desempeño (véase Anexo 06).

A continuación, se presenta el estado del índice de desempeño del cronograma (SPI) en la finalización del proyecto:

| Paquete de trabajo           | SV\$<br>Miles \$   | SPI\$       | Meta     | Valor admisible           |
|------------------------------|--------------------|-------------|----------|---------------------------|
| <b>Proyecto</b>              | - <b>1.477.455</b> | <b>0,98</b> | <b>1</b> | <b>0.95&lt;SPI&lt;1.1</b> |
| Gerencia de trabajo de grado | - 1.429.305        | 0,94        | 1        | 0.95<SPI<1.1              |
| Trabajo de grado             | - 48150            | 0,99        | 1        | 0.95<SPI<1.1              |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Se evidencia que el proyecto termina dentro de los valores admisibles, con una variación que refleja los atrasos generados entre la línea base 1 y la línea base 4 del cronograma.

#### 5.5. Controlar los costos

Con este proceso se realizó el monitoreo del estado del proyecto con el fin de mantener actualizados los costos del proyecto durante su ciclo de vida teniendo en cuenta las solicitudes de cambio que fueron necesarias.

Para esto se tuvo en cuenta:

- Las líneas base de costos de acuerdo a los cambios que fueron aprobados
- La línea base de medición del desempeño, de la cual se pudo identificar la necesidad de generar cambios en cuanto a los costos.

La herramienta utilizada fue el análisis de valor ganado (EVM), con la medición del Cost Performance Index (CPI), para evaluar el desempeño en costo del proyecto y evidenciar si se estaban generando sobrecostos (véase Anexo 06).

A continuación, se presenta el estado del indicador en la finalización del proyecto:

| Paquete de trabajo           | CV\$<br>Miles \$ | CPI\$ | Meta | Valor admisible |
|------------------------------|------------------|-------|------|-----------------|
| Proyecto                     | - 35.574.207     | 0,71  | 1    | 0.95<CPI<1.1    |
| Gerencia de trabajo de grado | - 18.262.212     | 0,57  | 1    | 0.95<CPI<1.1    |
| Trabajo de grado             | - 15.834.541     | 0,79  | 1    | 0.95<CPI<1.1    |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Se evidencia que el proyecto termina por debajo de los valores admisibles, con una variación que refleja los sobrecostos generados entre la línea base 1 y la línea base 4 del cronograma.

### 5.6. Controlar la calidad

Este proceso fue realizado con el fin de garantizar la calidad en la ejecución del proyecto a través del monitoreo al avance de los entregables planeados, de acuerdo a las condiciones establecidas por los stakeholders y que son indispensables para que el producto final del Trabajo de grado sea completado.

Para realizar esta medición, se contempló lo establecido en los manuales y documentos que contienen los lineamientos de la Escuela Colombiana de Ingeniería para acreditar que el desarrollo y entrega final del Trabajo de grado cumple con los requisitos de calidad establecidos.

Todos los miembros del equipo de trabajo aportaron en el control de calidad del proyecto, por lo que durante el proceso se tuvo en cuenta las siguientes entradas y salidas:

- El registro de lecciones aprendidas que puede ser consultado en el Capítulo 07.
- Las métricas de calidad planeadas así como sus informes de desempeño (véase Anexo 06 y 09).
- Los entregables del proyecto son evaluados respecto a los criterios de calidad establecidos, con lo cual se da cumplimiento al alcance de los objetivos.

Durante este proceso fueron usados los siguientes instrumentos:

- Los informes de desempeño de acuerdo con el avance del proyecto (véase Anexo 06).
- Las reuniones del equipo de trabajo permitieron analizar el desarrollo del proyecto, en función de la calidad de los entregables, incorporando las lecciones aprendidas en busca de la mejora continua del producto final a entregar.

A continuación, se presentan los objetivos en calidad planteados para el proyecto y los logrados durante el desarrollo del mismo

| IND   | NOMBRE                          | OBJETIVO | VALORES ADMISIBLES | may-19 | jun-19 | jul-19 | ago-19 | sep-19 |
|-------|---------------------------------|----------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CPI   | Índice de desempeño del costo   | 1        | 0.95<CPI<1.1       | ✓ 1,00 | ✓ 1,00 | ✓ 1,02 | ✓ 0,96 | ✓ 1,00 |
| SPI\$ | Índice de desempeño del alcance | 1        | 0.95<SPIS<1.1      | ✓ 1,00 | ✓ 1,00 | ✓ 0,96 | ⚠ 0,92 | ✓ 1,01 |
| SPIt  | Índice de desempeño del tiempo  | 1        | 0.95<SPT<1.1       | ✓ 1,00 | ✓ 1,00 | ✓ 0,96 | ⚠ 0,91 | ✓ 1,01 |

| oct-19 | nov-19 | dic-19 | ene-20 | feb-20 | mar-20 | abr-20 | may-20 | jun-20 | jul-20 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ✓ 1,00 | ✓ 1,00 | ✓ 1,00 | ✓ 1,00 | ⚠ 0,81 | ⚠ 0,80 | ✗ 0,74 | ✗ 0,73 | ✗ 0,72 | ✗ 0,71 |
| ✓ 1,01 | ✓ 1,01 | ✓ 1,01 | ⚠ 0,82 | ⚠ 0,83 | ⚠ 0,83 | ⚠ 0,84 | ⚠ 0,88 | ⚠ 0,92 | ✓ 0,98 |
| ✓ 1,01 | ✓ 1,00 | ✓ 1,03 | ✓ 0,96 | ⚠ 0,91 | ⚠ 0,86 | ⚠ 0,81 | ✗ 0,79 | ✗ 0,77 | ⚠ 0,82 |

| VALORES DE LOS INDICADORES |                   |               |
|----------------------------|-------------------|---------------|
| ✓                          | Entre 0,95 y 1,10 | Admisible     |
| ⚠                          | Entre 0,80 y 0,95 | Tener cuidado |
| ✗                          | Menor de 0,80     | No admisible  |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Se evidencia que:

- Para el indicador de desempeño del costo, no se cumple con el valor admisible debido a los sobrecostos que se generaron por la materialización de riesgos e impactos relacionados con los mismos.
- El indicador de cumplimiento del alcance se logra ya que el proyecto finaliza con los entregables de acuerdo a lo planeado
- El índice de desempeño en el tiempo, a pesar de encontrarse muy cercano al límite de los valores no admisibles, presenta una desviación respecto a lo planeado, debido a los atrasos que se tuvo en cronograma por la materialización de riesgos.

En cuando al indicador de control de calidad de los entregables, se finaliza el proyecto con la aprobación por parte de los Stakeholders de cada uno de los entregables.

| Entregable                         | Stakeholders   | Concepto |
|------------------------------------|--|----------|
| Modelo de medición de competencias | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director trabajo de grado.</li> <li>- Asesoras expertas en competencias.</li> <li>- Expertos en gerencia de proyectos.</li> <li>- Grupo de estudiantes del trabajo de grado.</li> </ul> | APROBADO |

|                    |  |          |
|--------------------|--|----------|
| Informe final      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director del programa de Maestría</li> <li>- Director trabajo de grado.</li> <li>- Jurados</li> <li>- Expertos en gerencia de proyectos.</li> <li>- Grupo de estudiantes del trabajo de grado.</li> </ul> | APROBADO |
| Sustentación Final | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director del programa de Maestría</li> <li>- Director trabajo de grado.</li> <li>- Jurados</li> <li>- Expertos en gerencia de proyectos.</li> <li>- Grupo de estudiantes del trabajo de grado.</li> </ul> | APROBADO |
| Libro de gerencia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director trabajo de grado.</li> <li>- Grupo de estudiantes del trabajo de grado.</li> </ul>   | APROBADO |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

### **5.7. Controlar los recursos**

Este proceso se realizó específicamente para determinar los recursos monetarios y físicos necesarios para el desarrollo del proyecto de grado, teniendo en cuenta los materiales necesarios para la elaboración de los entregables, sin embargo, los recursos asociados para la adquisición de servicios de conectividad e infraestructura física fueron asumidos por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Como insumo para el desarrollo de esta actividad se utilizó:

- El registro de supuestos.
- La línea base de costos.
- El registro de lecciones aprendidas.
- El registro de riesgos.

### **5.8. Monitorear las comunicaciones**

Conforme a lo acordado en el plan de comunicaciones y el plan de gestión de los stakeholders del proyecto, en este proceso se buscó cumplir con los requerimientos de información con lo cual se mantuvo la participación con ellos. En este sentido las entradas y salidas que se tuvieron son las siguientes:

- El organigrama del proyecto como la herramienta que permite identificar las líneas de mando establecidas y los canales de comunicación disponibles.

- El plan de comunicaciones aprobado con lo cual se puede conocer los acuerdos realizados y sus posteriores ajustes luego de desarrollo el proyecto.
- El plan de gestión de los Stakeholders que da a conocer las estrategias de manejo acordadas (véase Numeral 3.1), así como sus actualizaciones de acuerdo a las necesidades de comunicación.
- El registro de las lecciones aprendidas permite conocer la experiencia desarrollada en el proyecto y a su vez darla a conocer a los stakeholders interesados (véase Capítulo 07).
- Las comunicaciones del proyecto son una evidencia del avance realizado en función del cumplimiento de la información procesada y entregada (véase Anexo 08).
- La información relacionada en los informes de desempeño que pueden ser consultados en el Anexo 06.

Para el desarrollo de este proceso se utilizó las siguientes herramientas:

- Las habilidades interpersonales del equipo de trabajo permitieron la adecuada identificación y solución de los conflictos que se presentaron durante el desarrollo del proyecto, apoyando sus esfuerzos en los conocimientos que el diálogo puede tener.
- Las reuniones del equipo de trabajo de forma presencial o virtual a través de herramientas tecnológicas como un espacio para la toma de decisiones en función del cumplimiento de lo acordado en el proyecto.

### **5.9. Monitorear los riesgos**

En cumplimiento al plan de gestión de riesgos previsto, el desarrollo de este proceso permitió analizar los riesgos planeados y de acuerdo a la ejecución del proyecto identificar nuevos riesgos, lo anterior como un insumo que provee de información actualizada para la toma de decisiones. Por lo anterior se tuvo las siguientes entradas y salidas:

- El registro de lecciones aprendidas que puede ser consultado en el Capítulo 07.
- La matriz de riesgos que permite el análisis de comportamiento de los riesgos individuales y generales del proyecto como una herramienta actualizada que puede ser consultada en el Anexo 07.
- Los informes de desempeño de acuerdo con el avance del proyecto (véase Anexo 06).
- Las solicitudes de cambio aprobadas de acuerdo a los riesgos individuales y generales materializados del proyecto.

En este orden el proceso se apoyó en la siguiente herramienta:

- Las reuniones del equipo de trabajo en las cuales se daba a conocer el estado actual de los riesgos previstos y en función de las actividades por ejecutar en el proyecto, realizar la identificación, evaluación y manejo de los nuevos riesgos que se presentaran.

### 5.10. Controlar las adquisiciones

Con la realización de este proceso se gestionaron las relaciones para efectuar las compras, el diseño e impresión de los entregables del trabajo de grado cuando fue necesario y teniendo en cuenta el cumplimiento de los tiempos pactados y las características requeridas por la Escuela Colombiana de Ingeniería.

Las entradas y salidas del proceso fueron:

- La línea base del cronograma utilizada para determinar los momentos en los que se deben realizar las compras.
- La documentación de los requisitos emitidos por la Escuela Colombiana de Ingeniería para el desarrollo del trabajo de grado.
- La lista de hitos.
- La matriz de trazabilidad de requerimientos.

### 5.11. Monitorear el involucramiento de los interesados

Por medio de esta actividad se monitorearon las relaciones de los interesados en el proyecto y adaptaron las estrategias para lograr su participación en el desarrollo efectivo del trabajo de grado.

Las entradas y salidas del proceso fueron:

- El plan de gestión de stakeholders.
- El plan de gestión de las comunicaciones.
- El registro de lecciones aprendidas.
- El registro de riesgos.
- Los informes de desempeño del trabajo de grado y las respectivas solicitudes de cambio.

| <i>ID</i> | <i>STAKEHOLDER</i>                | <i>CLASE</i> | <i>ESTRATEGIA GENÉRICA</i> | <i>ESTRATEGIA ESPECÍFICA</i>   | <i>EFICACIA DE LA ESTRATEGIA</i>  |
|-----------|-----------------------------------|--------------|----------------------------|--|---|
| S-01      | Comité Central de Posgrados       | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Estar al pendiente de todo comentario.   | Durante el desarrollo del proyecto no se presentaron comentarios por parte de este interesado |
| S-02      | Comité del Programa de Maestría   | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Cumplir con los lineamientos para la realización y presentación del trabajo de grado.      | Durante el desarrollo del proyecto no se presentaron comentarios por parte de este interesado |
| S-03      | Director del programa de Maestría | Externo      | MANTENER SATISFECHO        | Mantenerlo informado sobre el avance del proyecto y estar al pendiente de todo comentario. | Se atendieron todos los comentarios entregados  |

| <b>ID</b> | <b>STAKEHOLDER</b>  | <b>CLASE</b> | <b>ESTRATEGIA GENÉRICA</b> | <b>ESTRATEGIA ESPECÍFICA</b>  | <b>EFICACIA DE LA ESTRATEGIA</b>   |
|-----------|---|--------------|----------------------------|---|--|
| S-04      | Asesores  | Interno      | MANEJAR DE CERCA           | Integrar las recomendaciones entregadas al grupo para el desarrollo del trabajo y mantener informado sobre la evolución del proyecto.           | Se atendieron todos los comentarios entregados   |
| S-05      | Director del Trabajo de grado   | Interno      | MANEJAR DE CERCA           | Informar constantemente sobre el desarrollo, presentando los informes en los tiempos establecidos e integrando las recomendaciones entregadas.  | Se entregaron los informes necesarios y se desarrollaron las reuniones pertinentes para atender todos los comentarios entregados |
| S-06      | Grupos de estudiantes del Trabajo de grado  | Interno      | MANEJAR DE CERCA           | Implementar estrategias de motivación con el fin de impulsar el desarrollo de las actividades por el equipo.                                    | Se llevaron a cabo distintas estrategias con bajo resultado  |
| S-07      | Jurado  | Interno      | MANTENER SATISFECHO        | Utilizar los lineamientos, metodologías y herramientas requeridas para cumplir con calidad los objetivos del trabajo de grado.                  | Se entregaron los informes necesarios y se desarrollaron las reuniones pertinentes para atender todos los comentarios entregados |
| S-08      | Unidad de proyectos ECI   | Externo      | MANEJAR DE CERCA           | Utilizar los lineamientos, metodologías y herramientas requeridas para cumplir con calidad los objetivos del trabajo de grado.                  | Se desarrolló el proyecto con los lineamientos entregados por la unidad  |
| S-09      | <i>Empresas MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá Turístico en Boyacá</i> | Externo      | MANEJAR DE CERCA           | Socializar el alcance del proyecto en las organizaciones participantes con el fin de minimizar las restricciones a la realización del proyecto. | Se mantuvo comunicación constante con estas empresas para el logro de los objetivos del proyecto                                 |
| S-10      | Gobernación de Boyacá   | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Socializar el alcance del proyecto en las organizaciones participantes con el fin de minimizar las restricciones a la realización del proyecto. | Se entregaron los informes necesarios  |
| S-11      | Secretaría de Turismo de Boyacá   | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Mantener informada sobre el desarrollo del proyecto.  | Se entregaron los informes necesarios  |
| S-12      | Ministerio de Comercio, Industria y   | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Socializar los resultados de la investigación.  | Se entregaron los informes necesarios  |

| <i>ID</i>   | <i>STAKEHOLDER</i>                             | <i>CLASE</i> | <i>ESTRATEGIA GENÉRICA</i> | <i>ESTRATEGIA ESPECÍFICA</i>                   | <i>EFICACIA DE LA ESTRATEGIA</i>      |
|-------------|--|--------------|----------------------------|--|---------------------------------------|
|             | Turismo - MinCIT                               |              |                            |  |                                       |
| <i>S-13</i> | Confecámaras                                   | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Socializar los resultados de la investigación. | Se entregaron los informes necesarios |
| <i>S-14</i> | Fondo Nacional de Turismo - FONTUR             | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Socializar los resultados de la investigación. | Se entregaron los informes necesarios |
| <i>S-15</i> | ProColombia                                    | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Socializar los resultados de la investigación. | Se entregaron los informes necesarios |
| <i>S-16</i> | Población de Boyacá                            | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Socializar los resultados de la investigación. | Se entregaron los informes necesarios |
| <i>S-17</i> | Familias de los miembros del equipo de trabajo | Externo      | HACER SEGUIMIENTO          | Socializar el avance del proyecto.             | Se entregaron los informes necesarios |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## **6. GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE**

El grupo de procesos de cierre ha sido utilizado para cerrar formalmente el proyecto del trabajo de grado una vez cumplidos los objetivos y entregables acordados.

### **6.1. Cierre del proyecto o fase**

Este proceso se lleva a cabo con el fin de finalizar todas las actividades para el proyecto del trabajo de grado de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la cohorte 7 en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Con este proceso se revisan todas las actividades necesarias para el cierre administrativo del trabajo de grado.

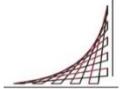
Las entradas y salidas utilizadas en el proceso fueron:

- El acta de constitución del proyecto.
- El plan de gerencia del proyecto del trabajo de grado.
- El registro de supuestos.
- El registro de cambios.
- El registro de lecciones aprendidas.
- La lista de hitos.
- Las comunicaciones del proyecto.
- Los informes de calidad y mediciones de desempeño.
- La documentación de los requerimientos.
- El registro de riesgos.
- Los entregables aceptados.

El informe final del trabajo de grado de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.

- El acta de cierre del proyecto como se describe en Anexo 10.

## 7. LECCIONES APRENDIDAS

|  ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO<br>UNIDAD DE PROYECTOS |  | ANEXO N<br>ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO<br>FORMATO DE LECCIONES APRENDIDAS  |   |                  |  |                           |   |  |  |                  |
|--|--|--|---|------------------|--|---------------------------|---|--|--|------------------|
| NOMBRE DEL TRABAJO DE GRADO:   |  | DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA PARA LIDERES DE PROYECTOS DE MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ |   |                  |  |                           |   |  |  |                  |
| Nº   | TÍTULO   | DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN  | POSIBLES CAUSAS   | REPETIR / EVITAR | ÁREA / CATEGORÍA                       | IDENTIFICA DA POR:        | FASE DE IDENTIFICA CIÓN   | DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO SOBRE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO                                       | ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS IMPLEMENTADAS   | RECOMENDA CIONES |
| 1  | Subestimación de tiempos de ejecución de entregable                          | Para el desarrollo del entregable de Revisión de literatura, los tiempos estimados no fueron suficientes   | Se tuvo dificultades para la obtención de algunos trabajos de grado, ya que estaban protegidos por la universidad.<br>- Se tuvo dificultades para la definición de los campos que deberían componer la matriz ya que se obtuvo mucha información de la literatura revisada<br>- El análisis de la información obtenida fue complejo debido a que existía mucha.<br>- Dentro de las estimaciones que se realizaron, se tuvo un panorama muy optimista en cuanto al tiempo de dedicación de los miembros del equipo al trabajo de grado, el cual no se cumplió en las primeras semanas del desarrollo del entregable. | Evitar           | gestión de tiempo<br>gestión de costos | Director TG,<br>Equipo TG | Etapa 1: Identificación de los componentes del perfil del gerente | Los objetivos del proyecto no fueron impactados, solo hubo impacto en cronograma y presupuesto | Se realizó un cambio en la línea base de proyecto, con nuevas estimaciones más realistas |                  |
| 2  | Inclusión del riesgo de subestimación de tiempos de ejecución de entregables | Dentro de la matriz de riesgos definida al comienzo del proyecto, no se contempló la subestimación de tiempos  | Inexperiencia   | Evitar           | gestión de riesgos                     | Director TG,<br>Equipo TG | Etapa 1: Identificación de los componentes del perfil del gerente | Los objetivos del proyecto no fueron impactados, solo hubo impacto en cronograma y presupuesto | Se realizó un cambio en la línea base de proyecto, con nuevas estimaciones más realistas |                  |

|    |  |   |   |        |  |                  |   |  |  |   |
|----|--|---|---|--------|--|------------------|---|--|--|---|
| 3  | Error en programación  | Al hacer seguimiento al cronograma base en MS Project, Se encontró que para la actividad denominada "búsqueda y Revisión de literatura" el programa había calculado costos de \$540.000 pesos, cuando el costo real de la actividad era de \$3'620.000. | No se verifico que el costo arrojado por el programa fuera coherente con el valor de los recursos requeridos para el desarrollo de la actividad   | Evitar | gestión de costos  | Lorena Salamanca | Etapa 1: Identificación de los componentes del perfil del gerente | No se impactaron los objetivos, solo los costos                              | Para absorber el impacto, se hizo uso de una parte de la reserva gerencial.  | Revisar cuidadosamente el project en el momento de hacer la línea base  |
| 4  | Subestimación en el tiempo necesario para la finalización del informe final del trabajo de grado.                        | El informe no se desarrolló a medida que se fue desarrollando el producto, por lo cual, al final del tiempo establecido en el cronograma, se cumplió con el producto, pero no con el informe final  | Inexperiencia   | Evitar | gestión de tiempo<br>gestión de costos                       | Equipo TG        | Desarrollo del informe final                                      | Se impacta el cumplimiento del tiempo planeado para el proyecto y los costos | Para absorber el impacto, se hizo uso de una parte de la reserva gerencial y se generó una solicitud de cambio para alargar el plazo | Desarrollar el informe final a medida que se desarrolla el producto.  |
| 5  | Información insuficiente posterior a la aplicación piloto del modelo de medición de competencias de estrategia diseñado. | Una vez realizada la aplicación del modelo de medición de competencias, no se obtuvo la cantidad de respuestas esperada por parte de la población objeto de estudio   | El tiempo planeado para la aplicación del piloto del modelo fue muy corto.<br>Por otra parte, al realizar el segundo plazo de aplicación la pandemia del COVID-19 afectó a los empresarios objeto de estudio y no fue posible su colaboración | Evitar | gestión de tiempo<br>gestión de costos                       | Equipo TG        | Aplicación piloto del modelo de medición de competencias          | Se impacta el cumplimiento del tiempo planeado para el proyecto y los costos | Para absorber el impacto, se hizo uso de una parte de la reserva gerencial y se generó una solicitud de cambio para alargar el plazo | Realizar un acercamiento con la población objeto de estudio y generar plazos amplios para la recepción de sus respuestas. |
| 6. | No cumplimiento de fechas de hitos planeados por falta de compromiso de uno o varios de los miembros del equipo          | El proyecto tuvo atrasos debido a la falta de compromiso de uno de los miembro del equipo en cuanto al cumplimiento en tiempos y en calidad de los entregables asignados  | Falta de compromiso   | Evitar | gestión de tiempo<br>gestión de costos<br>gestión de alcance | Equipo TG        | Desarrollo del proyecto   | Se impacta el cumplimiento del tiempo planeado para el proyecto y los costos | Para absorber el impacto, se hizo uso de una parte de la reserva gerencial y se generó una solicitud de cambio para alargar el plazo | Asegurarse de incluir en el equipo del trabajo de grado a personas comprometidas  |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## 8. CONCLUSIONES

Para el desarrollo del Libro de Gerencia se tuvo en cuenta lo planteado por el Project Management Institute - PMI a través del estándar internacional en gerencia de proyectos PMBOK® sexta edición. Asimismo, fueron usados los grupos de procesos y áreas de conocimiento en función del cumplimiento del Trabajo de grado propuesto.

Después de haber aplicado lo propuesto por el estándar, se puede resaltar la relevancia de identificar los requerimientos necesarios para obtener el producto acordado con las condiciones requeridas para cumplir con los lineamientos establecidos y lograr el objetivo de desarrollar dicho proyecto.

Es importante contar con una metodología que tenga el apoyo de un asesor con experiencia en el desarrollo de este tipo de productos que permita la elaboración de un cronograma aproximado a la realidad de un proyecto con las mismas características, ya que debido a la subestimación de los tiempos se presentaron atrasos que afectaron el cumplimiento del cronograma y los costos asociados al mismo. Cabe aclarar que dentro del presupuesto se tuvo en cuenta la reserva de gerencia que finalmente permitió que el proyecto no presentara afectación en sus costos finales.

En el momento de formular un proyecto es relevante revisar las lecciones aprendidas de otros proyectos desarrollados previamente, para evitar incurrir en los errores que ya fueron identificados en esas investigaciones.

Durante la ejecución del Trabajo de grado, se presentaron inconvenientes con la disponibilidad de los integrantes del equipo de trabajo por temas laborales, lo cual a través de la técnica de manejo de conflictos permitió dar una solución adecuada en función del cumplimiento de los objetivos planteados, por lo tanto, el equipo se mantuvo unido y comprometido hasta el final del proyecto.

## **9. RECOMENDACIONES**

Partiendo de la manera como se desarrolló esta investigación y los cambios presentados en el alcance de la misma, se sugiere el uso de metodologías ágiles, ya que la claridad en la elaboración del producto surge a medida que se avanza en la investigación.

## 10. REFERENCIAS

- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (Caso sector comercio en san Lázaro Cárdenas Michoacán). *Horizontes empresariales*, 2, 4 - 20.
- Arango, A. (2019). *Ministerio de trabajo de Colombia*. Recuperado el 14 de Febrero de 2020, de <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- COTELCO y UNICAFAM. (2018). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC 2018*. Recuperado el 2019, de Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. Bogotá D.C., Colombia: <https://cptur.org/publicaciones/tabCuXaGsSzBNyC>
- COTELCO y UNICAFAM. (2019). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC 2019*. Recuperado el 2019, de Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. Bogotá D.C., Colombia: <https://cptur.org/publicaciones/PfWPoywPSNTrbBR>
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis. *Pensamiento y gestión*, 40, 184- 202. Universidad del Norte. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2020). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre de 2019*. Recuperado el 2020, de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim19\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf)
- García, L. (2015). Causas del fracaso en las pymes. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, 151, 22- 25.
- Gobernación de Boyacá. (2019). Modelo de matriz de riesgos. *Instructivo de estudios previos*. Tunja, Boyacá, Colombia: Secretaría de Contratación. Recuperado el 2020
- López, A. (2009). *El Turismo y las Mipymes Turísticas*. Recuperado el 2020, de Memorias II Encuentro Internacional de grupos y Semilleros de Investigación: [https://www.researchgate.net/publication/326672267\\_El\\_turismo\\_y\\_las\\_Mipymes\\_turísticas\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/326672267_El_turismo_y_las_Mipymes_turísticas_en_Colombia)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018 - 2022 Turismo: “El propósito que nos une”*. Obtenido de Plan Sectorial de Turismo 2018 - 2022 Turismo: “El propósito que nos une”.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2019). *Informe de Turismo en Colombia de diciembre de 2019*. Recuperado el 2020, de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2019/diciembre/oe-turismo-enero-diciembre-06-03-2020.pdf.aspx>

- Organización Mundial del Turismo - OMT. (2019). *Panorama del turismo internacional Edición 2019*. Obtenido de Madrid, España. .
- Piñero, L., Moreno, M., & Estrella, S. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para PyMEs: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista EAN*, 82, 119-142. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1644>
- Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera, H., & Mendoza, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. *Documentos de investigación*, 39. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Secretaria de Turismo de Boyacá. (2019). *Informe ejecutivo de avance de Plan de Departamental de Desarrollo 2016 - 2019*. Obtenido de Tunja, Colombia. .
- Sistema de Información Turística - SITUR Boyacá. (2019). *Estadísticas departamentales*. Obtenido de Gobernación de Boyacá - Secretaría de Turismo. Tunja, Colombia.





**Anexo 2. Identificación y descripción del problema.****ANEXO A****IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN  
DEL PROBLEMA****NOMBRE SUGERIDO PARA EL TRABAJO DE GRADO (PROCESO-PRODUCTO-PARTICULARIDAD):**

Diagnóstico sobre los factores de éxito en la gerencia de proyectos en empresas familiares del sector turístico en Paipa, Boyacá.

**RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

El presente proyecto parte de una revisión bibliográfica que permitirá la identificación de los principales factores de éxito en la gerencia de proyectos, siendo lo anterior la base de un instrumento de recolección de información, para determinar la presencia de los factores seleccionados inicialmente en las empresas familiares del sector turístico del municipio de Paipa en el departamento de Boyacá.

Lo anterior, con el fin de realizar un análisis del panorama actual del sector encuestado, aportando un insumo para el mejoramiento en la gerencia de sus proyectos, la toma de decisiones al interior de las organizaciones y que ayude al desarrollo de la competitividad en el país.

**DIRECTORES SUGERIDOS PARA EL TRABAJO DE GRADO:**

ING. MARTHA EDITH ROLÓN RAMÍREZ

**INTEGRANTES DEL GRUPO:**

**NOMBRE:**

**FIRMA:**

Jhon Anderson Blanco Amaya

\_\_\_\_\_

Jeison Steven Perdomo Polania

\_\_\_\_\_

Ivonne Lorena Salamanca Casallas

\_\_\_\_\_

**FECHA DE ENTREGA:** \_\_\_\_\_

**RECIBE:** \_\_\_\_\_

### Anexo 3. Propuesta para el trabajo de grado Anexo B.



#### ANEXO B

### PROPUESTA PARA EL TRABAJO DE GRADO

#### 1. PROPONENTE(S)

Ivonne Lorena Salamanca Casallas - 2164203 - [ivonne.salamanca@mail.escuelaing.edu.co](mailto:ivonne.salamanca@mail.escuelaing.edu.co)

Jhon Anderson Blanco Amaya - 2164743 - [jhon.blanco-a@mail.escuelaing.edu.co](mailto:jhon.blanco-a@mail.escuelaing.edu.co)

Jeison Steven Perdomo Polania - 2164288 - [jeison.perdomo@mail.escuelaing.edu.co](mailto:jeison.perdomo@mail.escuelaing.edu.co)

#### 2. DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

Escriba el nombre completo y departamento / unidad del profesor que:

- a) Dirigirá su trabajo de grado: Ing. Martha Edith Rolón Ramírez, PMP.
- b) Será el Asesor Metodológico: \_\_\_\_\_

#### 3. NOMBRE DEL TRABAJO DE GRADO (Como Proyecto)

Diseño de una metodología para la identificación del perfil de líderes de proyectos de MiPymes del sector turístico del Departamento de Boyacá.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

##### Introducción

Las empresas constituyen la base para la producción de bienes y servicios a nivel mundial. Según el Departamento Nacional de Planeación - DNP, (2015), estas organizaciones responden en cada país a una estructura de mercado, en donde son clasificadas como micro, pequeñas, medianas y grandes, con el fin de crear programas de gobierno que ayuden a fortalecer a las que estén en desarrollo o tengan mayores debilidades. En Colombia, las MiPymes son organizaciones que según la Ley 1450 de 2014, están conformadas por una cantidad de empleados entre 1 y 200 personas.

Pero teniendo en cuenta esta definición, ¿qué importancia tendría estudiar este tipo de asociaciones? En países como Estados Unidos, el 99% de las empresas son MiPymes, proveen un 75% de empleos

y aportan un 40,9% de las ventas privadas, por otra parte, en Japón representan el 99% de las empresas y generan el 50.2% de las ventas del país. En el caso de Europa constituyen el 99% de las empresas y proporcionan el 66% de los empleos privados, en Colombia representan el 80% de las empresas que reporta la superintendencia de sociedades y generan el 80% de empleos del país. Estas empresas mueven la fuerza productiva y de servicios del país, lo anterior refleja un panorama claro de la importancia de estas empresas, debido a que son grandes generadoras de empleo e impulsan el crecimiento económico.

En contraste con lo anterior, según García, L, estas empresas tienen una probabilidad del 90% de fracasar en los primeros 10 años de negocio, el cual no termina ahí, sino que sigue latente mientras la organización se encuentre en pie; adicionalmente, este autor analiza que existe una ausencia de una cultura empresarial, falta de análisis estratégico, mala administración, incompetencia personal, centralización del poder, ausencia de controles, falta de planeación, etc.

En cuanto al sector turístico, según el World Travel and Tourism Council, (2018), a lo largo del 2017 América Latina generó una participación al Producto Interno Bruto - PIB del 9,1% en el sector de viajes y turismo, proyectando un crecimiento del 1,5% para el año 2018; lo anterior impulsado principalmente por el número de visitas a los países con mayor circulación de turistas, donde se destacan según el Banco Mundial, (2015): México con 39.298.000 turistas, Argentina con 6.750.000 turistas, Brasil con 6.589.000 turistas, Chile con 6.450.000 turistas y República Dominicana con 6.188.000 turistas durante el 2017. Para el caso de Colombia, durante este mismo periodo de tiempo el sector turístico contó con un total de 4.113.000 turistas, aportando al crecimiento del PIB del país en un 3,8% en la rama de hoteles y restaurantes, (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, (2018).

Según las proyecciones del MinCIT, (2018) en su Plan Sectorial de Turismo 2018-2022, para el año 2022 se tiene como meta que 6.000.089 turistas visiten Colombia como destino turístico, esto solamente mencionando las proyecciones de visitantes extranjeros, y donde adicionalmente se buscará impulsar el turismo interno en el país.

Así mismo, de lo mencionado por Paula Cortes Calle, Presidenta de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO, (2017): “El sector del turismo es la apuesta que tiene el Gobierno Nacional para dinamizar la economía y aumentar la inversión extranjera”, se rescata la importancia que tienen las MiPymes dentro de la economía colombiana.

Por otra parte, según el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, (2018), el Departamento de Boyacá tuvo una participación del 3,91% del PIB del sector turismo, generando un aporte del 7,05% del total de empleo en el sector, con 1061 prestadores de servicios turísticos y 863 establecimientos de alojamiento y hospedaje según el Centro de Información Turística de Colombia - CITUR, (2018), los cuales atendieron una demanda de 7267 turistas extranjeros.

A pesar de que las cifras evaluadas dentro del Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia - ICTRC entre el año 2016, 2017 y 2018 muestran un aumento en los indicadores, se evidencia que el Departamento de Boyacá ha tenido una tendencia a la baja en el ranking entre los departamentos evaluados, pasando del puesto 10 al 11, entre el 2016 y 2017, y al puesto 13 en el 2018, mostrando que el departamento cuenta con una puntuación baja en los indicadores evaluados (cultural, ambiental, gestión de destino, económico, empresarial, estrategia de mercado, social, e infraestructura), sugiriendo una necesidad de atención y priorización al criterio empresarial, ya que su consolidación es importante para mejorar la competitividad del departamento (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018).

En este sentido, la Secretaria de Turismo de la Gobernación de Boyacá adoptó la Política Pública de Turismo en el Departamento de Boyacá, por medio de la Ordenanza 001 de 2015 expedida por la Honorable Asamblea del Departamento de Boyacá, en la cual en sus lineamientos estratégicos, evidencia la necesidad de implementar acciones que permitan mejorar la competitividad del sector.

Años más tarde, con la actual administración de la Gobernación se creó el Plan Departamental de Desarrollo de Boyacá "Creemos en Boyacá, Tierra de Paz y de Libertad 2016-2019", en el cual en su Dimensión Desarrollo Productivo, componente "Turismo", programa "3.2.1. Creando un destino de calidad", subprograma "3.2.1.5 Articulación institucional por una gestión eficiente" menciona que busca propiciar la competitividad del turismo y establece como indicador de producto el mantenimiento a la existente matriz de competitividad turística.

Esta matriz se le hace seguimiento anualmente con el fin de determinar el estado de los principales indicadores del turismo del departamento, y en caso de haber ajustes, articular mejoras con las entidades competentes.

Dentro de la normatividad presente en el sector turístico, se encuentra la Ley 300 de 1996 conocida como la Ley General de Turismo en Colombia, por medio de la cual en su artículo 61 estableció el Registro Nacional de Turismo - RNT como un requisito obligatorio para el funcionamiento de las empresas prestadoras de servicios turísticos, el cual debe actualizarse anualmente.

Luego, este artículo tuvo una modificación por la Ley 1101 de 2006 en su artículo 13, delegando a las Cámaras de Comercio para efectuar la inscripción y actualización de dicho registro.

Es así como el RNT es el listado oficial de empresas del sector turístico de Colombia, el cual cuenta con sus respectivos estados (Activo, Anulado, Cancelado, Suspendido y Rechazado).

Para este caso fue consultado el RNT con corte a marzo de 2019, evidenciando que hay 53.276 empresas turísticas en Colombia, de las cuales el 67,01% (35.700) cuenta con el estado de activo, lo cual representa un total disponible de 293.690 habitaciones, 594.018 camas y 197.520 empleados.

Asimismo, en el Departamento de Boyacá se encuentran presentes 4 Cámaras de Comercio así: Tunja, Duitama, Sogamoso y La Dorada (Departamento de Caldas) para el municipio de Puerto Boyacá.

Los datos muestran que en Boyacá hay 3,86% (2.057) de las empresas turísticas de Colombia, de las cuales el 70,35% (1.447) cuenta con el estado activo, lo que corresponde al 4,05% del país; lo anterior, evidencia una capacidad instalada de 3% (8.802) en habitaciones, 4,16% (24.694) en camas y 1,78% (3.517) en empleados respecto a Colombia.

En relación a lo mencionado, las empresas en Colombia están clasificadas en micro, pequeñas, mediana, y grandes.

Por lo que de las 35.700 empresas de turismo presentes en Colombia con RNT activo a corte de marzo de 2019, el 90,71% (32.385) son micro, el 6,69% (2.387) son pequeñas y el 1,01% (360) son medianas.

Respectivamente, en el Departamento de Boyacá hay 1.447 empresas de turismo, de las cuales el 95,92% (1.388) son micro, el 2,97% (43) son pequeñas y el 0,41% (6) son medianas.

Basados en la importancia de las MiPymes en la economía del sector turístico de Boyacá y en algunos factores de fracaso de las MiPymes plasmados anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de

investigación: ¿Cuál debería ser el perfil del líder de proyectos de una Mipyme del sector turístico del departamento de Boyacá?

Así las cosas, con la presente investigación se pretende comparar el perfil de los líderes de proyectos de empresas MiPymes y lo establecido en la literatura sobre el perfil del gerente de proyectos, para lo cual se tendrá como base los estándares del PMI, IPMA y los resultados de investigaciones relacionadas, con el fin de identificar las similitudes y diferencias entre los componentes de estos perfiles.

Project Management Institute - PMI, (2017)

Para llevar a cabo lo anterior, se tendrá como base inicial los componentes del perfil de gerente de proyectos usados por (Peña, 2017), definidos como educación, formación, experiencia y habilidades, las cuales podrán variar una vez inicie la revisión bibliográfica requerida para el desarrollo de la investigación

Este problema es pertinente para ser abordado como Trabajo de Investigación en el marco de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, debido a que en el sector de las Pymes, se encontró (Mojica, 2014) que sus gerentes carecen de habilidades gerenciales y de preparación que pueden ser abordadas desde la gerencia de proyectos con estándares como los estipulados por el PMI e IPMA

Con el desarrollo de esta investigación, se busca generar una herramienta que sirva como valor agregado para que los gerentes de las MiPymes del sector turístico puedan realizar un análisis de su perfil gerencial y a partir de este puedan plantear planes de mejora para lograr mejores resultados dentro de sus gestiones.

### Partes interesadas.

A continuación, se relacionan las partes que pueden influenciar directa o indirectamente la realización de la investigación.

Tabla 1. Identificación de Stakeholders.

| <b>ID</b>   | <b>STAKEHOLDER</b>  | <b>CLASE</b>   | <b>PARTICIPACIÓN</b> |
|-------------|---|----------------|----------------------|
| <i>S-01</i> | <i>Comité Central de Posgrados</i>                        | <i>Externo</i> | Neutral              |
| <i>S-02</i> | <i>Comité del Programa de Maestría</i>                    | <i>Externo</i> | Neutral              |
| <i>S-03</i> | <i>Director del programa de maestría</i>                  | <i>Externo</i> | Neutral              |
| <i>S-04</i> | <i>Asesores</i>   | <i>Interno</i> | Neutral              |
| <i>S-05</i> | <i>Director del Trabajo de Grado</i>                      | <i>Interno</i> | Partidario           |
| <i>S-06</i> | <i>Grupos de estudiantes del Trabajo de grado</i>         | <i>Interno</i> | Líder                |
| <i>S-07</i> | <i>Jurado</i>   | <i>Interno</i> | Neutral              |
| <i>S-08</i> | <i>Unidad de proyectos ECI</i>                            | <i>Externo</i> | Neutral              |
| <i>S-09</i> | <i>Empresas Familiares del sector Turístico en Boyacá</i> | <i>Externo</i> | Neutral              |

|             |  |                |              |
|-------------|--|----------------|--------------|
| <b>S-10</b> | <b><i>Pymes sector turístico en Boyacá</i></b>               | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-11</b> | <b><i>Gobernación de Boyacá</i></b>                          | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-12</b> | <b><i>Secretaria de turismo de Boyacá</i></b>                | <i>Externo</i> | Partidario   |
| <b>S-13</b> | <b><i>Familias de los miembros del equipo de trabajo</i></b> | <i>Externo</i> | Partidario   |
| <b>S-14</b> | <b><i>Asocamaras</i></b>                                     | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-15</b> | <b><i>Fontur</i></b>   | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-16</b> | <b><i>Procolombia</i></b>                                    | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-17</b> | <b><i>Bancoldex</i></b>                                      | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-18</b> | <b><i>Fiducoldex</i></b>                                     | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-19</b> | <b><i>Población de Boyacá</i></b>                            | <i>Externo</i> | Desconocedor |
| <b>S-20</b> | <b><i>Ministerio de turismo</i></b>                          | <i>Externo</i> | Desconocedor |

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

## 5. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN AL CUAL CONTRIBUYE

| Organización                            | Objetivos Organizacionales   | Objetivos Estratégicos  | Contribución del Proyecto  |
|---|--|---|--|
| Escuela Colombiana de Ingeniería - ECI. | Formación de la persona, <b>fundamentada en una alta preparación científica y tecnológica</b> , armonizada con un profundo sentido de solidaridad social.                      | Fortalecer la investigación científica, en consonancia con las necesidades de desarrollo del país.  | Aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos partiendo de las problemáticas del entorno.                                 |
| Gobernación de Boyacá                   | Brindar un servicio público de calidad, mediante procesos de participación, y gestión estratégica; articulando políticas para mejorar las condiciones de vida de la población. | Implementar estrategias de asesoría para fortalecer la gestión turística en los municipios.   | Insumo para la toma de decisiones en el sector impactado.  |
| MiPymes Boyacá del Sector turístico     | N/A  | Generar rentabilidad económica, social y ambiental al participar en la cadena de valor del turismo, a través de las empresas prestadoras de servicios turísticos. | Análisis del panorama actual del sector evaluado, dando un insumo para el mejoramiento en la gerencia de sus proyectos, la toma de decisiones internas y la competitividad del país. |

## 6. MARCO REFERENCIAL

Con el fin de obtener una mayor claridad en los conceptos, se utilizará la estructura presentada en el siguiente diagrama:

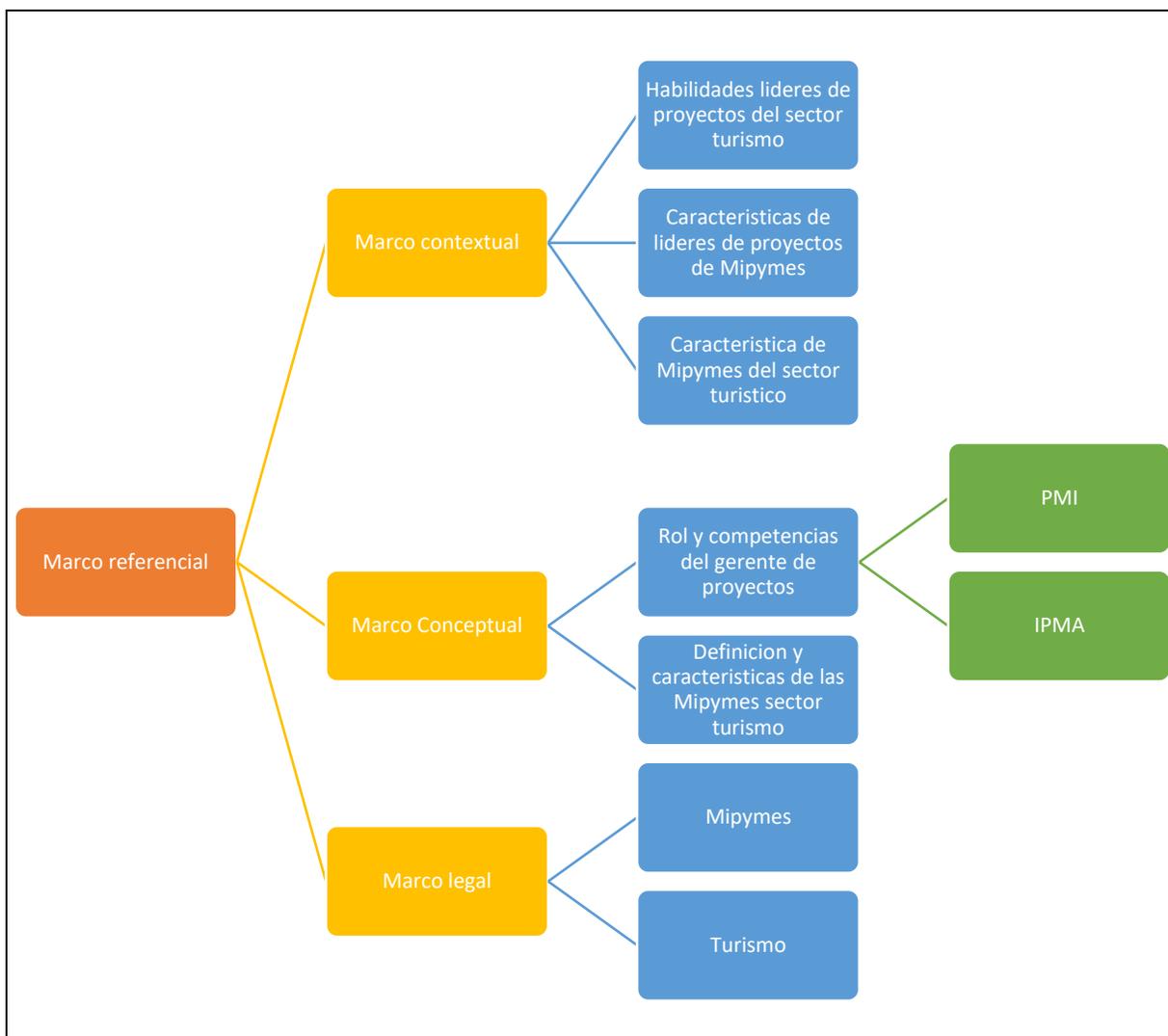


Figura 3. Marco referencial.

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

## 1. MICRO , PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME)

### 1.1. Definición:

Según la ley 590 del 2000 la cual fue modificada por la 1450 de 2011 en el artículo 43 se estipula:

Que una empresa es una unidad de explotación económica en actividades industriales o de servicios y se clasifica de la siguiente manera:

| Tipo empresa/Parámetro | # trabajadores | Activos totales (SMLV) |
|------------------------|----------------|------------------------|
| Micro                  | Entre 1 y 10   | Menos de 501           |
| Pequeña                | Entre 11 y 50  | Entre 501 y 5001       |
| Mediana                | Entre 51 y 200 | Entre 5001 y 30000     |

Fuente: Congreso de Colombia, (2000).

## 2. GERENCIA DE PROYECTOS

### 2.1. Estándares:

Buscando identificar las definiciones asociadas al perfil del gerente de proyectos se identifica las principales definiciones y buenas prácticas identificadas por los estándares del PMI y IPMA.

#### 2.1.2. Project Management Institute:

El PMI dentro del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (PMI,2016), establece tres habilidades fundamentales con las que debe contar los gerentes de proyectos, estas se enmarcan en el triángulo de talento el cual está definido por:

- **Dirección técnica de proyectos:** son las destrezas con las que cuenta el gerente de proyectos para aplicar el conocimiento de gerencia de proyectos a fin de cumplir con los resultados esperados. Según el PMI las habilidades claves son:

“Centrase en los elementos técnicos críticos como....: Factores críticos del éxito del proyecto, cronograma, informes financieros seleccionados y registro de incidentes.

Adaptar las herramientas, técnicas y métodos tanto tradicionales como ágiles a cada proyecto

Hacerse tiempo para planificar exhaustivamente y priorizar diligentemente.

Gestionar elementos del proyecto que incluyen, entre otros, cronograma, costo, recursos y riesgos.”(PMI, 2016)

- **Liderazgo:** son las habilidades que le permiten al gerente de proyectos guiar, motivar y dirigir un equipo además de las “capacidades esenciales como la negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales” (PMI, 2016). El PMI define las siguientes cualidades y habilidades de un líder:
  - “Trato con las personas
  - Ser visionario
  - Ser optimista y positivo
  - Ser colaborativo
  - Manejar relaciones y conflictos
  - Comunicar
  - Ser respetuoso
  - Mostrar integridad y ser culturalmente sensible, capaz de resolver problemas y decidido
  - Dar crédito a otros cuando lo merecen
  - Ser un aprendiz durante toda la vida, orientado a la acción y los resultados.
  - Centrarse en las cosas importantes
  - Tener una visión holística y sistemática del proyecto....
  - Ser capaz de aplicar el pensamiento crítico....
  - Ser capaz de formar equipos eficaces, estar orientado al servicio, y divertirse y compartir el humor eficazmente con los miembros del equipo.” (PMI,2016)
- **Gestión Estratégica y de Negocios:** hace referencia a la capacidad del gerente de proyectos de establecer un panorama global de la organización y negociar las decisiones que permitan una

correcta alineación estratégica (PMI,2016), las principales cualidades relacionadas con esta habilidad son:

- “Explicar a otros los aspectos de negocio fundamentales de un proyecto

Trabajar con el patrocinador del proyecto, el equipo y expertos en la materia para desarrollar una estrategia adecuada de entrega del proyecto

Implementar esa estrategia de una manera que maximice el valor del negocio del proyecto.”

Además de esto, debe conocer de manera precisa elementos básicos de la organización como su estrategia, misión, metas y objetivos, productos y servicios, operaciones, mercado y condición del mercado, competencia (posición en el mercado), esto con el fin de asegurar la alineación del proyecto con los objetivos de la organización.

Para finalizar el (PMI,2016), establece que estas habilidades gerenciales permitirán al gerente de proyectos determinar los factores del negocio que se deben considerar para su proyecto y la organización, entre los principales factores el PMI define:

- “Riesgos e Incidentes.
- Implicaciones financieras
- Análisis del costo frente a los beneficios
- Valor del negocio
- Expectativa y estrategias de obtención de beneficios.
- Alcance, presupuesto, cronograma y calidad” (PMI,2016)

### **2.1.2. International Project Management Association**

El IPMA en su Individual Competence Baseline (IPMA, 2015), define las competencias requeridas por los gerentes de proyectos, las cuales se encuentra agrupadas en el ojo de las competencias el cual se define como “el universo de competencias para la gerencia de proyectos, programas y portafolio” (IPMA, 2015), las cuales se han dividido en tres áreas: perspectiva, persona y practica

Competencia de Perspectiva: define las competencias requeridas por el gerente de proyectos relacionadas con el contexto estratégico de la organización, para esta área se definen 5 competencias:

- Estrategia
- Gobernanza, estructura y procesos
- Estándares y regulaciones
- Poder e interés
- Cultura y valores

Competencia práctica: este componente define las competencias para uso de técnicas herramientas y métodos en gerencia de proyectos con la que deben contar los líderes de proyectos.

- Diseño de proyecto
- Requisitos, objetivos y beneficios.
- Alcance
- Finanzas
- Riesgos y oportunidades

- Calidad
- Planificación y control
- Organización e información
- Aprovisionamiento
- Tiempo
- Recursos

Componente de Personas: hace referencia a las competencias personales y sociales que debe tener el gerente de proyectos para alcanzar el éxito, para esta competencia se definen 8 elementos (IPMA,2015)

- “Autorreflexión y autogestión
- Integridad personal y fiabilidad
- Comunicación personal
- Relación y participación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Conflictos y crisis
- Inventiva
- Negociación
- Orientación a resultados”

## **2.2. Investigaciones relacionadas:**

El perfil se puede definir como las cualidades o destrezas necesarias para el logro de metas, por lo tanto al momento de hablar de perfil en ámbito de la gerencia de proyectos, este se define en términos de educación, formación habilidades y experiencia (como se cita en Peña, Zea, Jimenez, Monsalve 2017).

Por otro lado para (Montequina, Nieto, Ortega, Villanueva,2015) el perfil del gerente se centra en las competencias, rasgos de comportamiento y personalidad, los cuales no se encuentran directamente relacionados con las competencias de liderazgo.

Adicional a esto (como se cita en Montequina, Nieto, Ortega, Villanueva,2015), la gerencia de proyectos debe contemplar las competencias, el liderazgo, el trabajo en equipo, habilidades sociales, así como el desarrollo de habilidades humanas, conceptuales y técnicas.

## **3. SECTOR TURISMO**

### **3.1. PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS (Art. 76 Ley 300 de 1996).**

“Entiéndase por prestador de servicios turísticos a toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere esta ley y que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Turismo”.

#### **3.1.1 OBLIGACIONES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS (Art. 77 Ley 300 de 1996).**

- Inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.

- Ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, (precios, calidad y cobertura del servicio)
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.
- Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente.
- Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

### 3.2. NORMATIVIDAD



Figura 4. Normatividad turística.

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

#### 3.2.1 Ley 300 de 1996.

Tabla 2. Ley 300 de 1996.

|  |   |
|--|---|
| <b>COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL</b>  | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<br>Viceministerio de Turismo<br>Fontur<br>SENA o Entidades de educación superior reconocidas por el ICFES   |
| <b>QUIEN DEBE CUMPLIRLA</b>              | Prestadores de servicios turísticos.  |
| <b>SINOPSIS</b>                          | A Partir de esta se ha desarrollado buena parte del ordenamiento jurídico y normativo del turismo, tanto es aspectos generales , como aplicando al ejercicio profesional.   |
| <b>EPIGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO</b> | <b>Título IV.</b> Definiciones de formas de turismo.<br><b>Título VI.</b> Del mercadeo, la promoción del turismo y cooperación internacional.<br><b>Título VIII.</b> Aspectos operativos del turismo. <b>Cap I.</b> Del RNT<br><b>Título IX.</b> De los prestadores de servicios turísticos .   |
| <b>DISPOSICIONES</b>                     | <b>Título IV, Art 26.</b> Formas de turismo: ecoturismo, etnoturismo, agroturismo etc.<br><b>Título VI, Art 40 y 41.</b> Creación y base de liquidación de la contribución.<br><b>Título VIII Art 61 y 62.</b> Obligatoriedad y condiciones del RNT<br><b>Título IX Cap I, Art 76 y 77.</b> Definición y obligaciones de los prestadores de servicios turísticos. <b>Cap III.</b> Definición y clasificación de agencias de viajes. <b>Cap VIII.</b> Definición y reconocimiento como guía de turismo a la persona natural que presta servicios profesionales en área de guianza turística. |

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

### 3.2.2 Decreto 504 de 1997.

Tabla 3. Decreto 504 de 1997.

|  |  |
|--|--|
| <b>COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL</b>  | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<br>Viceministerio de Turismo   |
| <b>QUIEN DEBE CUMPLIRLA</b>              | Prestadores de servicios turísticas.   |
| <b>SINOPSIS</b>                          | Reglamentó diferentes aspectos relacionados con el RNT que tratan los art 61 y 62 de la ley 300 de 1996. El mismo fue modificado por el Decreto 2074 de 2003 y por la ley 1558 de 2012.  |
| <b>EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO</b> | <b>Cap I.</b> Disposiciones generales.<br><b>Cap II.</b> Requisitos y condiciones generales para la inscripción en RNT.<br><b>Cap III.</b> Requisitos y condiciones específicas para la inscripciones el RNT.<br><b>Cap IV.</b> Actualización del RNT.<br><b>Cap V.</b> Disposiciones finales. |
| <b>DISPOSICIONES</b>                     | <b>Cap I. Art 1 al 19.</b> Disposiciones consagradas en la ley 300 de 1996 relacionadas con el RNT. <b>Art 17.</b> Identificar los prestadores de servicios turísticas obligados a tener RNT.<br><b>Cap II. Art 20.</b> Precisa los requisitos y condiciones para la inscripción al RNT.       |

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

### 3.2.3 Decreto 2074 de 2003.

Tabla 4. Decreto 2074 de 2003.

|  |   |
|--|---|
| <b>COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL</b>  | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<br>Viceministerio de Turismo  |
| <b>QUIEN DEBE CUMPLIRLA</b>              | Prestadores de servicios turísticas.  |
| <b>SINOPSIS</b>                          | El decreto 2074 de 2003 modifico disposiciones relacionadas con el Registro Nacional de Turismo contenidos en el Decreto 504 de 1997  |
| <b>EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO</b> | <b>Artículo 1 al 18.</b> Contiene modificaciones al decreto 504 de 1997 relacionadas con el Registro Nacional de Turismo en aspectos como contenido del formulario, requisitos de inscripción, formalización y actualización del mismo, entre otros.  |
| <b>DISPOSICIONES</b>                     | <b>Art 2.</b> Incluye indicaciones sobre la formalización del RNT.<br><b>Art 3.</b> Define aspectos relacionados con el contenido del formulario de inscripción y actualización del Registro.<br><b>Art 4.</b> Precisa los casos donde se procede a la devolución de la solicitud de inscripción.<br><b>Art 5.</b> Determina el contenido del certificado de inscripción y actualización.<br><b>Art 6.</b> Consagra los requisitos para la inscripción en el registro.<br><b>Art 9.</b> Dispone la obligación que tienen los guías de turismo con el RNT.<br><b>Art 11.</b> Estipula lo relacionado con la actualización anual del RNT para prestadores.<br><b>Art 13 al 18.</b> Disposiciones varias sobre suspensión del RNT, exhibición del certificado de inscripción y número único de registro entre otras. |

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

### 3.2.4 Ley 1001 de 2006.

Tabla 2. Ley 1001 de 2006.

|  |  |
|--|--|
| <b>COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL</b>  | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<br>Viceministerio de Turismo<br>Fontur<br>Cámaras de Comercio  |
| <b>QUIEN DEBE CUMPLIRLA</b>              | Prestadores de servicios turísticas.   |
| <b>SINOPSIS</b>                          | La ley 1101 de 2006 modifica la ley 300 de 1996 en asuntos relacionados con la contribución parafiscal para la promoción del turismo, el RNT y los prestadores de servicios turísticos que deben registrarse.  |
| <b>EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO</b> | <b>Art 1.</b> Contribución parafiscal<br><b>Art 2.</b> Base de liquidación.<br><b>Art 3.</b> Aportes de la Contribución parafiscal para la promoción del turismo.<br><b>Art 12.</b> Prestadores de servicios turísticos que se deben registrar.<br><b>Art 13.</b> Registro nacional de turismo y recaudo de la contribución parafiscal.  |
| <b>DISPOSICIONES</b>                     | <b>Art 1.</b> Nueva definición de contribución parafiscal para promoción del turismo.<br><b>Art 2.</b> Modifica los criterios para definir la Base de liquidación de la contribución parafiscal.<br><b>Art 3. N 5.</b> incluye empresas dedicadas a buceo, balsas, escalada, canopy entre otras.<br><b>Art 12.</b> relaciona la lista de quienes deben registrarse (RNT)<br><b>Art 13.</b> Delegación en la cámaras de comercio para el RNT y establece que FONTUR recauda la contribución parafiscal. |

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

### 3.2.5 Ley 1558 de 2012.

Tabla 2. Ley 1558 de 2012.

|  |   |
|--|---|
| <b>COMPETENCIA, EJECUCIÓN Y CONTROL</b>  | Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<br>Viceministerio de Turismo<br>Fontur<br>Cámaras de Comercio<br>SENA<br>Gobernadores y Alcaldes. Autoridades de turismo  |
| <b>QUIEN DEBE CUMPLIRLA</b>              | Prestadores de servicios turísticas.  |
| <b>SINOPSIS</b>                          | La ley 1558 de 2012 modifica las leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006 en asuntos relacionados con la organización superior del sector turismo. Incluye disposiciones varias sobre contribución parafiscal, aportantes y RNT.  |
| <b>EPÍGRAFE Y ARTICULADO RELACIONADO</b> | <b>Título I.</b> Disposiciones generales. <b>Capítulo II.</b> Definiciones<br><b>Título II.</b> Organización del sector turístico. <b>Cap I.</b> Del consejo superior de turismo.<br><b>Cap II.</b> Consejo consultivo de la industria turística. <b>Cap IV.</b> Consejo Nacional de seguridad turística. <b>Cap V.</b> Comités locales.<br><b>Título IV.</b> De la contribución al turismo.<br><b>Título V.</b> Del fondo nacional de turismo<br><b>Título VI.</b> Disposiciones varias.   |
| <b>DISPOSICIONES</b>                     | <b>Título I. Capítulo II, Art 5. Calidad turística,</b> obligatoriedad en cumplimiento de normas técnicas de calidad por parte de los prestadores de turismo de aventura.<br><b>Título II. Cap I, Art 7 al 12.</b> Consagración la creación e integración de los consejos.<br><b>Título IV. Cap I, Art 16.</b> Identifica los aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo.<br><b>Título V. Cap I, Art 20.</b> Determina el comité directivo del Fondo Nacional de Turismo. <b>Cap II, Art 21 y 22.</b> Dispone lo concerniente a los recursos del fondo. . <b>Cap III, Art 23.</b> Aspectos relacionados con el banco de proyectos.<br><b>Título VI.</b> Define nuevas disposiciones sobre . <b>Art 25.</b> Protección al turista. <b>Art 26.</b> Aspectos relacionados con guías de turismo. <b>Art 33.</b> Disposiciones sobre registro nacional de turismo. <b>Art 37.</b> Actividades turísticas en las áreas naturales protegidas: regulaciones o limitaciones. |

Fuente: Blanco, Perdomo, y Salamanca, (2019).

## 7. OBJETIVOS

### Objetivo general

Desarrollar una herramienta de autodiagnóstico para gerentes de MiPymes del sector turístico de Boyacá.

### Objetivos específicos

O.1. Identificar componentes de un perfil de un gerente de proyectos.

O.2. Diseñar, validar y aplicar un instrumento de medición para identificar los perfiles de los líderes de proyectos aplicado a las MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá.

O.3. Caracterizar los perfiles de los líderes de proyectos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento.

O.4. Proponer un Instrumento para la identificación de los perfiles de los líderes de proyectos de MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá.

| Objetivo específico | Actividades para cumplir el objetivo   | Alcance      | Enfoque     | Muestra   | Variables a medir  | Resultado tangible   |
|---------------------|--|--------------|-------------|---|--|--|
| O.1.                | - Revisión literatura.<br>- Visitas de campo.<br>- Análisis de información.  | Exploratorio | Cualitativo | MYPIMES   | - Componentes de perfil de gerente   | Identificación de los componentes del perfil del gerente   |
| O.2.                | - Revisión literatura<br>- Desarrollo de constructo<br>- identificación de variables<br>- Validación por expertos<br>- Aplicación a empresas seleccionadas<br>- Análisis de resultados | Exploratorio | Cualitativo | Cantidad de empresas MIPYMES DE Boyacá de acuerdo a metodología | - Componentes identificados de perfil de gerentes en gerentes de las MiPymes | Diseño, validación y aplicación de instrumento de medición para identificar los perfiles de los gerentes de proyectos de las empresas de turismo de Boyacá       |
| O.3.                | - Análisis e integración de resultados.<br>Validación de caracterización obtenida  | Explicativo  | Cualitativo | Gerentes MiPymes sector turismo Boyacá                          | Componentes identificados de perfil de gerentes en gerentes de las MiPymes   | Caracterización los perfiles de los gerentes de proyectos de las empresas de turismo de Boyacá   |
| O.4.                | Desarrollo de herramienta para autodiagnóstico   | Explicativo  | Cualitativo | Gerentes MiPymes sector turismo Boyacá                          | Perfil de gerentes de MiPymes de acuerdo a información obtenida              | Herramienta que permita a los gerentes de las MiPymes realizar una autoevaluación para determinar qué tipo de perfil tienen y cuáles son sus opciones de mejora. |

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de esta investigación se usará un enfoque de investigación cualitativo, teniendo en cuenta que este tipo de investigación se enfoca en comprender los fenómenos teniendo en cuenta el ambiente natural de los participantes y su perspectiva (Sampieri, 2014), con el fin de obtener unos perfiles de gerentes de proyectos de MiPymes de acuerdo a la realidad.

Se realizarán 4 etapas, en las cuales, se busca identificar los componentes de los perfiles de los gerentes de proyectos de acuerdo a la literatura, recoger información con un instrumento de medición, caracterizar los perfiles de acuerdo a la información obtenida en el instrumento y generar una herramienta que le permita a los gerentes de las MiPymes realizar un autodiagnóstico de sus habilidades y competencias para así, poderse plantear planes de mejora

Teniendo en cuenta la metodología utilizada por Arenas y Rico, (2014), las etapas se plantearán de la siguiente manera:

### 1. Etapa 1. Identificación de los componentes de los perfiles de los gerentes de proyectos

**1.1.** Revisión de literatura: Para esta fase, se hará una revisión de artículos científicos y estándares internacionales para documentar los componentes de los perfiles de gerentes de proyectos. A partir de esta información, en el caso de la relacionada con artículos científicos, se realizará una matriz, en donde se presentan los aspectos más relevantes de cada artículo y a partir de esto, se realizará una contextualización de la situación.

**1.2.** se calculará la muestra haciendo uso de las técnicas de muestreo establecidas, de las cuales, será utilizado el muestreo aleatorio simple con población finita esto teniendo en cuenta las características de la población objeto de la investigación; adicional a lo anterior el grupo investigador estableció como error permitido 3% y un nivel de confianza del 97%.

Así las cosas, se presenta la ecuación que permitirá determinar la muestra a utilizar:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

### 2. Etapa 2. Diseño, validación y aplicación de instrumento de medición:

**2.1.** Para el diseño del instrumento se realizará una revisión de la literatura y se tendrá en cuenta las herramientas utilizadas por otros autores en investigaciones similares. En este caso para el diseño del instrumento, se tendrá en cuenta lo planteado por (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014), quienes en una investigación similar utilizaron entrevistas semiestructuradas, las cuales serán aplicadas a los gerentes de las MiPymes seleccionadas.

**2.2.** Posteriormente se realizará el desarrollo de un constructo que identifique los componentes del perfil del gerente de proyectos de las organizaciones en estudio y se identificarán las variables involucradas dentro de la investigación.

**2.3.** Una vez diseñada la herramienta, esta se someterá a una validación por parte de expertos en el tema, para determinar su viabilidad y obtener un aval para su aplicación.

**2.4.** Una vez aprobado el instrumento, se procederá a aplicarlo con los gerentes de las empresas seleccionadas aleatoriamente

**2.5.** Finalmente, se realizará el análisis de la información obtenida.

### **3. Etapa 3. Caracterización de los perfiles**

**3.1.** Para el análisis e integración de la información obtenida mediante el instrumento de medición, se clasificarán los resultados obtenidos de acuerdo al triángulo de talentos planteado por (PMI, 2017) y se planteará una clasificación para los diferentes tipos de perfiles que se identifiquen.

**3.2.** Los perfiles obtenidos de este análisis, serán validados por expertos para probar su pertinencia

### **4. Etapa 4. Construcción de la herramienta**

Finalmente, a partir de los perfiles obtenidos, se realizará un instrumento que permita a los gerentes de las MiPymes evaluar cuál es su perfil y cuáles son sus opciones de mejora

## **9. RESULTADOS ESPERADOS**

### **1. Identificación de los componentes de los perfiles de los gerentes de proyectos**

Para este entregable inicialmente se realizará una revisión de literatura para documentar los componentes de los perfiles de gerentes de proyectos de acuerdo con estándares internacionales e investigaciones previas

### **2. Diseño, Validación y Aplicación de un instrumento de medición**

En esta fase se desarrollará una herramienta, que posteriormente será validada por expertos y finalmente será aplicada a los gerentes de las empresas MiPymes del sector turístico de Boyacá, para a partir de este, identificar cuáles son los componentes del perfil del gerente de proyectos de estas organizaciones

### **3. Caracterización de los perfiles**

En este punto, se obtendrá la caracterización de los perfiles de gerentes de empresas MiPymes del sector turístico de Boyacá, validados por expertos.

### **4. Construcción del instrumento**

Finalmente, a partir de los perfiles obtenidos, se realizará un instrumento que permita a los gerentes de las MiPymes evaluar cuál es su perfil y cuáles son sus opciones de mejora

## **10. OTROS ASPECTOS ESPECIALES**

Supuestos:

- Se cuenta con que las empresas necesarias para la aplicación del instrumento, estén dispuestas a responder el instrumento diseñado por nuestro grupo.

Requerimientos de los Stakeholders

- El documento final del trabajo de grado no debe exceder las 80 páginas (excluyendo anexos)
- Se debe realizar un artículo del trabajo de grado con una extensión mínima de 10 páginas y máxima de 20

## **11. PRESUPUESTO**

Identificar y estimar, de manera global, y por etapas (relacionadas con los objetivos específicos) los recursos necesarios para el Trabajo de Grado. Enunciar, describir y cuantificar el tipo y carácter de los diferentes recursos y materiales que se estimen estrictamente necesarios para el desarrollo del proyecto que se propone, en términos de estimados globales de cuantías y presupuesto y referidos a las diferentes entregas al Trabajo de Grado, según “modelo” y Guías propuestas por la Maestría.

Describa la infraestructura física y tecnológica que será utilizada en desarrollo del trabajo de grado. No olvide listar las herramientas y aplicaciones computacionales, bases de datos, libros, paquetes estadísticos y verificar que están a su alcance.

Indique los rubros, montos y fuentes de financiación para cada tipo de requerimiento (personas, técnicos, tecnologías, infraestructura, papelería) necesarios para el desarrollo del trabajo de grado. La proyección del presupuesto debe hacerse después de haber construido la matriz de marco lógico y proyectado la tabla de contenido de la tesis.

| DESCRIPCIÓN                 | Identificar componentes de un perfil de un gerente de acuerdo a los estándares e investigaciones realizadas previamente | Diseñar, validar y aplicar un instrumento de medición para identificar los perfiles de los gerentes de proyectos presentes en este tipo de organizaciones. | Caracterizar y validar los perfiles de gerentes obtenidos a partir de la aplicación del instrumento | Desarrollar una herramienta de autodiagnóstico para gerentes de MiPymes del sector turístico de Boyacá. |
|-----------------------------|---|--|---|---|
| <i>Recursos Humanos:</i>    | 18'000.000  | 20.000.000   | 18.000.000  | 18.000.000  |
| <i>Maquinaria y Equipo:</i> | 300.000   | 300.000  | 300.000   | 300.000   |
| <i>Materiales:</i>          | 300.000   | 1.800.000  | 1.000.000   | 2.000.000   |
| <i>Suministros:</i>         | 0   | 1.000.000  | 1.000.000   | 2.000.000   |
| <i>viáticos:</i>            | 0   | 1.500.000  | 1.500.000   | 0   |
| <i>total</i>                | 18.600.000  | 24.600.000   | 21.800.000  | 22.300.000  |

El total presupuestado inicialmente para este proyecto es de \$ 87'300.000 pesos m/cte.

## 2. CRONOGRAMA

| EDT       | Nombre de tarea   | Duración  | Comienzo   | Trimestres  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
|-----------|---|-----------|------------|---|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--|--|--|--|
|           |   |           |            | 1er trimestre<br>ene   feb   mar  | 2º trimestre<br>abr   may   jun | 3er trimestre<br>jul   ago   sep | 4º trimestre<br>oct   nov   dic | 1er trimestre<br>ene   feb   mar | 2º trimestre<br>abr   may   jun | 3er trimestre<br>jul   ago   sep | 4º trimestre<br>oct   nov   dic |  |  |  |  |
| 1         | Diseño de una metodología para la identificación del perfil de líderes de proyectos de MiPymes del sector turístico del Departamento de Boyacá. | 366 días? | 18 ene '19 | [Barra horizontal azul que cubre todo el periodo]                       |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.1       | Gerencia del trabajo de grado   | 366 días  | 18 ene '19 | [Barra horizontal azul que cubre todo el periodo]                       |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2       | Trabajo de grado  | 366 días? | 18 ene '19 | [Barra horizontal azul que cubre todo el periodo]                       |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1     | Investigación   | 155 días  | 27 may '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde mayo '19 hasta junio '20]        |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1.1   | Etapa 1: Identificar componentes de un perfil de un gerente de acuerdo a los estándares e investigaciones realizadas previamente                | 19 días   | 27 may '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde mayo '19 hasta junio '19]        |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1.2   | Etapa 2: Instrumento de medición  | 72 días   | 21 jun '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde junio '19 hasta febrero '20]     |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1.2.1 | Diseño  | 22 días   | 21 jun '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde junio '19 hasta julio '19]       |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1.2.2 | Validación  | 11 días   | 23 jul '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde julio '19 hasta agosto '19]      |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1.2.3 | Aplicación  | 39 días   | 7 ago '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde agosto '19 hasta octubre '19]    |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1.3   | Etapa 3: Caracterizar y validar los perfiles de gerentes obtenidos a partir de la aplicación del instrumento                                    | 44 días   | 1 oct '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde octubre '19 hasta febrero '20]   |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.1.4   | Etapa 4: Desarrollar una herramienta de autodiagnóstico para gerentes de MiPymes del sector turístico de Boyacá.                                | 21 días   | 1 dic '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde diciembre '19 hasta enero '20]   |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.2     | Entregables académicos  | 64 días   | 18 ene '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde enero '19 hasta febrero '20]     |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.2.1   | Propuesta trabajo de grado  | 64 días   | 18 ene '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde enero '19 hasta febrero '20]     |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.2.1.1 | Identificación y descripción del TG (Anexo A)   | 46 días   | 18 ene '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde enero '19 hasta febrero '20]     |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.2.1.2 | Propuesta de TG (Anexo B)   | 16 días   | 22 mar '19 | [Barra horizontal azul que cubre desde marzo '19 hasta abril '19]       |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.2.1.3 | Aspectos gerenciales de TG (Anexo C)  | 9 días    | 5 abr '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde abril '19 hasta mayo '19]        |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.3     | Plan de gerencia  | 140 días? | 2 dic '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde diciembre '19 hasta junio '20]   |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.3.1   | Libro de Gerencia   | 55 días?  | 2 dic '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde diciembre '19 hasta febrero '20] |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.3.2   | Informe final   | 140 días? | 2 dic '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde diciembre '19 hasta junio '20]   |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.3.3   | Sustentación Final  | 0 días    | 29 mar '20 | [Barra horizontal azul que cubre desde marzo '20 hasta marzo '20]       |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.3.4   | Artículo  | 140 días? | 2 dic '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde diciembre '19 hasta junio '20]   |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.3.5   | Poster  | 140 días? | 2 dic '19  | [Barra horizontal azul que cubre desde diciembre '19 hasta junio '20]   |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |
| 1.2.3.6   | Trabajo de grado culminado  | 0 días    | 12 jun '20 | [Barra horizontal azul que cubre desde junio '20 hasta junio '20]       |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |                                  |                                 |  |  |  |  |

### 13. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Recursos propios

### 14. REFERENCIAS

- Aguas Meza, J. S., & Moncayo Quiñonez, S. R. (2017). Factores familiares que favorecen u obstaculizan el proceso de transición generacional en las empresas familiares del municipio de Túquerres , departamento de Family factors that favor or impede the generational transition process in the family companies, 35(2), 63–75.
- Alcaldía de Paipa, (2016). *Página web de la Alcaldía de Paipa*. Retrieved March 22, 2019, from <http://www.paipa-boyaca.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Alcaldía de Paipa, (2016). *Plan de Desarrollo 2016 - 2019 "Construcción colectiva, bienestar para todos"*. Retrieved March 19, 2019, from <http://www.paipa-boyaca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Forms/DispForm.aspx?ID=10>
- Anáhuac, U. (2011). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 37.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo - ANATO, (2017). *El turismo representa el 2,8% del PIB, y será el principal motor de la economía del país*. Retrieved March 25, 2019, from <https://www.anato.org/es/el-turismo-representa-el-28-del-pib-y-sera-el-principal-motor-de-la-economia-del-pais-anato/el>
- Arenas, H. y Rico, D., (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 252–258. Retrieved March 25, 2019, from <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Ayala, J & Valentin, J. (2015). Pymes resistentes a las crisis: Factores relevantes, *LXX*, 5–30.
- Banco Mundial. (2015). Turismo internacional, número de arribos.
- Cámara de Comercio de Bogotá, (2019). *Empresas de familia - Diplomado*. Retrieved March 25, 2019, from <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-presenciales/Empresas-de-familia>
- Centro de Información Turística de Colombia - CITUR, (2018). *Información estadística regional por Departamentos de Colombia*. Retrieved March 31, 2019, from <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>
- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, (2018). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia ICTRC - 2018*. Retrieved March 30, 2019, from <http://www.cptur.org/Publicaciones>
- Cuadros López, Á. J., Morales Viveros, J. A., & Rojas Meléndez, Á. B. (2018). Propuesta metodologica para medir el nivel de madurez de la gestion de proyectos de empresas de ingeniería, 85–95.

- Departamento Nacional de Planeación - DNP, (2015). *Archivos de Economía. La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Retrieved May 03, 2019, from <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- El nuevo siglo, (2019). *60% del PIB de A.L es de empresas familiares*. Retrieved March 25, 2019, from <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/01-2019-60-del-pib-de-al-proviene-de-empresas-familiares>
- Gómez Betancourt, G., Zapata Cuervo, N., & Betancourt Ramírez, J. B. (2017). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Entramado*, 13(2), 12–29. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24240>
- González, M., Guzmán, A., y Trujillo, M. (2010). El papel de los herederos en las Empresas familiares: el caso de Carvajal. *Innovar*, 20 (36), 49-65. Retrieved February 5, 2019, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28983/29258>
- González, L., Castruita, E., & Mendoza, R. (2017). Caracterización de las empresas familiares : caso Durango ( México ). *Pensamiento Y Gestion*, 44, 2–31.
- Instituto de la Empresa Familiar - IEF, (s.f.). *La empresa familiar en cifras*. Retrieved March 25, 2019, from <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- Instituto de la Empresa Familiar - IEF, (s.f.). *La empresa familiar en cifras*. Retrieved March 25, 2019, from <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia - INCP, (2017). *Las pymes son la verdadera locomotora económica colombiana*. Retrieved May 03, 2019, from <https://www.incp.org.co/las-pymes-la-verdadera-locomotora-economica-colombiana/>
- Julio, Á., López, C., Andrea, J., Viveros, M., Beatriz, Á., y Meléndez, R., (2018). *Propuesta Metodológica Para Medir El Nivel De Methodology Proposal To Determine Project Management Maturity Level in Engineering Companies*. p 85-95.
- Lourenco, C., y Ferreira, P. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma Empresa familiar. (Organizational Culture and Myth Founder: A Case Study in a Family Business. With English summary.). *Gestao and Regionalidade*, 28(84), 61–76. [https://doi.org/http://seer.uscs.edu.br/index.php/revistapass:\[\\_\]gestao/issue/archive](https://doi.org/http://seer.uscs.edu.br/index.php/revistapass:[_]gestao/issue/archive)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018 - 2022 "Por un Turismo que construye país"*. Retrieved March 19, 2019, from <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>.
- Mojica, J. (2014). ¿Por qué la mayoría de empresas familiares no sobrevive a la tercera generación? *Universidad Militar Nueva Granada*. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12016>
- Project Management Institute - PMI, (2017). *Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos*. Sexta Edición. Pennsylvania.

Quejada, R. & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (81), 149-158. Retrieved from <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Sampieri, R., Collado, C., y Baptista, M. (s.f.). Metodología investigación. 6ta Edic. McGrawHill.

Sánchez, J., y Giraldo, G., (2018). ¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de la gerencia de proyectos en las pymes del sector de las TI en Bogotá, D.C.?. *Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería*, n° 112/2018. Retrieved March 29, 2019, from [https://www.escuelaing.edu.co/es/publicaciones\\_revista](https://www.escuelaing.edu.co/es/publicaciones_revista)

Semana. (2018). Turismo en Colombia crece pero tiene todavía problemas para ser potencia. Retrieved April 5, 2019, from <https://www.semana.com/economia/articulo/turismo-en-colombia-crece-pero-tiene-todavia-problemas-para-ser-potencia/565224>

Soto Maciel, A. (2011). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 37.

World Travel and Tourism Council - WTTC, (2018). *Viajes y Turismo Impacto Económico 2018 América Latina*. Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/latamesp2018.pdf>

---

FIRMA DE LOS ESTUDIANTES/

---

FIRMA DE LA DIRECTORA

**(Espacio reservado para El Comité de Trabajos de Grado de la Maestría)**

1. Fecha de Recepción : \_\_\_\_\_
2. Recibido por: \_\_\_\_\_
3. Aprobado : \_\_\_\_\_ Aplazado : \_\_\_\_\_ Rechazado : \_\_\_\_\_
4. Observaciones del Comité de Trabajos de Grado de la Maestría:

### Anexo 4. Solicitudes de cambio.

#### - Solicitud de cambio Nro. 01

|                            |  |              |            |
|----------------------------|--|--------------|------------|
| <b>Nombre del Proyecto</b> | Diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico de los perfiles de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá. |              |            |
| <b>Versión</b>             | 1.0  | <b>Fecha</b> | 14-06-2019 |

| <b>Descripción del cambio</b>   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
|---|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|---------|-------------|--------------|-------------|-------------|---------|
| Se solicita por parte del equipo del trabajo de grado, un cambio en la línea base del cronograma del proyecto por subestimación de tiempos requeridos para adelantar los entregables del proyecto   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| <b>Justificación del cambio</b>   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| En el momento de formular el cronograma base del proyecto, se subestimaron los tiempos requeridos para la ejecución de los entregables, lo cual, en la primera etapa del proyecto arrojó un atraso que afectó el resto de hitos del proyecto.   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| <b>Requerimientos asociados al cambio</b>   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| Para este cambio, fue necesario recalcular el cronograma del proyecto, sin afectar la fecha final de entrega  |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| <b>Supuestos</b>  |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| Con la reformulación del cronograma no será necesario realizar más cambios de tiempo en la línea base del proyecto, a menos que se presente una situación fortuita  |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| <b>Restricciones</b>  |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| El proyecto no puede finalizar después del 24 de abril de 2020  |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| <b>Otros comentarios</b>  |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| Se plasma el cambio en la línea base 2 del cronograma   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| <b>Impactos asociados</b>   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| Cambian las fechas de los siguientes hitos:   |                         |                               |                               |                                  |                                  |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>HITO</th> <th>Fecha inicio línea base</th> <th>Fecha finalización línea base</th> <th>Fecha inicio con el cambio</th> <th>Fecha finalización con el cambio</th> <th>Diferencia en tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Etapa 1</td> <td>31/may/2019</td> <td>12/jul/2019</td> <td>31/may/2019</td> <td>26/Jul/2019</td> <td>15 días</td> </tr> <tr> <td>Etapa 2</td> <td>12/Jul/2019</td> <td>20/sep./2019</td> <td>29/Jul/2019</td> <td>31/oct/2019</td> <td>40 días</td> </tr> </tbody> </table> | HITO                    | Fecha inicio línea base       | Fecha finalización línea base | Fecha inicio con el cambio       | Fecha finalización con el cambio | Diferencia en tiempo | Etapa 1 | 31/may/2019 | 12/jul/2019 | 31/may/2019 | 26/Jul/2019 | 15 días | Etapa 2 | 12/Jul/2019 | 20/sep./2019 | 29/Jul/2019 | 31/oct/2019 | 40 días |
| HITO  | Fecha inicio línea base | Fecha finalización línea base | Fecha inicio con el cambio    | Fecha finalización con el cambio | Diferencia en tiempo             |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| Etapa 1   | 31/may/2019             | 12/jul/2019                   | 31/may/2019                   | 26/Jul/2019                      | 15 días                          |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |
| Etapa 2   | 12/Jul/2019             | 20/sep./2019                  | 29/Jul/2019                   | 31/oct/2019                      | 40 días                          |                      |         |             |             |             |             |         |         |             |              |             |             |         |

|         |              |             |             |             |         |
|---------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| Etapa 3 | 23/Sep./2019 | 23/oct/2019 | 31/oct/2019 | 27/nov/2019 | 34 días |
| Etapa 4 | 24/oct/2019  | 29/Nov/2019 | 27/nov/2019 | 15/ene/2020 | 30 días |

### Firmas de aprobación

Director del trabajo de grado

Líder del Proyecto

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Ing. Martha Rolón

Nombre: Ivonne L. Salamanca

Fecha: 14/06/2019

### - Solicitud de cambio Nro. 02

|                            |  |                       |            |              |                   |
|----------------------------|--|-----------------------|------------|--------------|-------------------|
| <b>Nombre del Proyecto</b> | Diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico de los perfiles de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá. |                       |            |              |                   |
| <b>Versión</b>             | <b>1.0</b>   | <b>Nro. solicitud</b> | <b>002</b> | <b>Fecha</b> | <b>30-08-2019</b> |

### Descripción del cambio

Cambio en el alcance planteado inicialmente para el trabajo de grado.

### Justificación del cambio

Teniendo en cuenta la revisión de literatura adelantada por el equipo de trabajo y partiendo del trabajo de grado realizado dentro de la maestría, en donde se generó un modelo de medición de competencias llamado “Liderando”, el equipo de trabajo solicita que el alcance de la investigación sea modificado de la siguiente manera:

1. Se cambia del “diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico de los perfiles de líderes de proyectos...” a “Diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico para las **competencias de estrategia** de los líderes de proyectos...”
2. Se cambia la población objeto del estudio de “líderes de MiPymes de turismo de Boyacá” a “**Líderes de MiPymes de alojamiento del sector turístico de Boyacá**”.
3. Se cambian los objetivos específicos planteados inicialmente por los siguientes:
  - Identificar competencias de estrategia del líder proyectos.
  - Diseñar y aplicar instrumento para validar las competencias de estrategia identificadas en la revisión de literatura en el sector.
  - Proponer un instrumento de autodiagnóstico de competencias de estrategia de líderes proyectos de MiPymes de alojamiento en el departamento de Boyacá
  - Aplicación del instrumento desarrollado a los líderes de proyectos de MiPymes de alojamiento en el departamento de Boyacá.

Por otra parte, se cambian las fechas de ejecución de libro de gerencia, informe final, sustentación final, artículo y poster.

### Requerimientos asociados al cambio

Para este cambio es necesario:

1. Replantear la WBS del proyecto
2. Recalcular cronograma de proyecto
3. Recalcular presupuesto
4. Cambio en la línea base de cronograma y costos a partir del 30 agosto 2019
5. Cambio en el acta de constitución del proyecto.
6. Cambio en requerimientos funcionales
7. Cambio declaración alcance

### Supuestos

Con la reformulación del cronograma no será necesario realizar más cambios de tiempo en la línea base del proyecto, a menos que se presente una situación fortuita

### Restricciones

El proyecto no puede finalizar después del 24 de abril de 2020

### Otros comentarios

Se plasma el cambio en la línea base 3 del cronograma

### Impactos asociados

Cambian las fechas de los siguientes hitos:

| HITO                          | Fecha inicio línea base2 | Fecha finalización línea base 2 | Fecha inicio con el cambio | Fecha finalización con el cambio | Diferencia en tiempo |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| <b>INVESTIGACIÓN</b>          |                          |                                 |                            |                                  |                      |
| Etapa 1                       | 31/may/2019              | 26/Jul/2019                     | 31/may/19                  | 09/Ago/19                        | 14 días              |
| Etapa 2                       | 29/Jul/2019              | 31/oct/2019                     | 16/ago/19                  | 15/Nov/19                        | 16 días              |
| Etapa 3                       | 31/oct/2019              | 27/nov/2019                     | 15 /nov/19                 | 31/Ene/ 20                       | 30 días              |
| Etapa 4                       | 27/nov/2019              | 15/ene/2020                     | 31/ene/20                  | 14/feb/20                        | 31 días              |
| <b>ENTREGABLES ACADÉMICOS</b> |                          |                                 |                            |                                  |                      |
| Libro de gerencia             | 23/mar/19                | 22/abr/2020                     | 27/ago/19                  | 21/feb/20                        | -61 días             |
| Informe final                 | 15/ene/20                | 05/feb/20                       | 15/nov/20                  | 14/feb/20                        | 10 días              |
| Sustentación final            | 24/abril/20              | 24/abr/20                       | 13/abr/20                  | 13/abr/20                        | -9 días              |
| Articulo                      | 05/feb/20                | 04/mar/20                       | 15/feb/20                  | 21/feb/20                        | -13 días             |
| Poster                        | 04/mar/20                | 20/mar/20                       | 15/feb/20                  | 21/feb/20                        | 28 días              |

En cuanto al presupuesto, se presentan las siguientes modificaciones:

| HITO                 | Costo línea base2 | Costo línea base3 | Diferencia \$ |
|----------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| <b>INVESTIGACIÓN</b> |                   |                   |               |
| Etapa 1              | 7.184.500         | 10.267.500        | 3.083.000     |
| Etapa 2              | 19.389.550        | 8.649.200         | -10.740.350   |
| Etapa 3              | 2.643.000         | 15.883.500        | 13.240.500    |

|                               |           |           |            |
|-------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Etapa 4                       | 9.007.000 | 1.170.000 | -7.837.000 |
| <b>ENTREGABLES ACADÉMICOS</b> |           |           |            |
| Libro de gerencia             | 2.765.000 | 7.160.000 | 4.395.000  |
| Informe final                 | 2.135.000 | 4.500.000 | 2.365.000  |
| Sustentación final            | 615.000   | 410.000   | 745.000    |
| Artículo                      | 3,789.500 | 1.460.000 | -2.329.500 |
| Poster                        | 1.280.450 | 1.360.000 | -870.450   |

| Descripción         | Línea base 2       | Línea base 3       |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| Línea base de costo | 89.604.488         | 88.572.688         |
| Reserva gerencial   | 31.917.000         | 32.948.800         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>121.521.488</b> | <b>121.521.488</b> |

Se evidencia que la línea base de costo disminuyó en \$1.344.312, este presupuesto se suma a la reserva gerencial.

#### Firmas de aprobación

Director del trabajo de grado

Líder del Proyecto

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Ing. Martha Rolón  
Fecha: 30/08/2019

Nombre: Ivonne L. Salamanca

#### - Solicitud de cambio Nro. 03

|                            |   |                       |            |              |                   |
|----------------------------|---|-----------------------|------------|--------------|-------------------|
| <b>Nombre del Proyecto</b> | Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá. |                       |            |              |                   |
| <b>Versión</b>             | <b>1.0</b>  | <b>Nro. solicitud</b> | <b>003</b> | <b>Fecha</b> | <b>21-02-2020</b> |

#### Descripción del cambio

Cambio en:

- Línea base de cronograma
- Línea base de presupuesto
- Alcance planteado para el trabajo de grado.

### Justificación del cambio

Teniendo en cuenta que en el informe de seguimiento Nro. 019 realizado el día 19 de febrero de 2020, se evidenció un atraso en la ejecución de los entregables del libro de gerencia, informe final y artículo y que debido a esto no es posible cumplir con las fechas planeadas inicialmente, se solicitan los siguientes cambios:

- Cambio en la Línea base de Cronograma, dejando la fecha de entrega final de los documentos mencionados a más tardar para el día 17 de julio de 2020
- Ajuste de la línea base de presupuesto, incluyendo los costos asociados al cambio en el plazo de entrega.

Por otra parte, partiendo de los resultados obtenidos en el diseño del modelo de medición de competencias, se solicitan los siguientes cambios:

- **Nombre del trabajo de grado:** Se cambia de “Diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico de los perfiles de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá” a “Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos de MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá.”
- Se cambia el objetivo específico Nro. 3 de “Proponer un instrumento de autodiagnóstico de competencias de estrategia de líderes proyectos de MiPymes de alojamiento en el departamento de Boyacá”, a “Desarrollar un modelo de medición de competencias estratégicas para líderes de proyectos de MiPymes PST de Alojamiento del Departamento de Boyacá”
- Debido a que en la prueba piloto realizada del instrumento se obtuvo sólo un 1% de respuestas de la muestra a la que se aplicó, se encuentra la oportunidad de extender el plazo para la aplicación del instrumento y así, obtener una mayor cantidad de respuestas que fortalezcan las conclusiones de la investigación.

### Requerimientos asociados al cambio

Para este cambio es necesario:

8. Replantear la WBS del proyecto
9. Recalcular cronograma de proyecto
10. Recalcular presupuesto
11. Reasignación del valor de la reserva gerencial
12. Cambio en la línea base de cronograma y costos a partir del 21 de febrero 2020
13. Cambio en el acta de constitución del proyecto.
14. Cambio en requerimientos funcionales
15. Cambio declaración alcance

### Supuestos

Con la reformulación del cronograma no será necesario realizar más cambios de tiempo en la línea base del proyecto, a menos que se presente una situación fortuita

### Restricciones

El proyecto no puede finalizar después del 06 de agosto de 2020

### Otros comentarios

Se plasma el cambio en la línea base 4 del cronograma

### Impactos asociados

Cambian las fechas de los siguientes hitos:

| HITO                          | Fecha inicio línea base3 | Fecha finalización línea base 3 | Fecha inicio con el cambio | Fecha finalización con el cambio | Diferencia en tiempo |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Gerencia del proyecto         | 18/ene/20                | 17/ abr/2020                    | 18/ene/20                  | 07/ago/2020                      | +112 días            |
| <b>INVESTIGACIÓN</b>          |                          |                                 |                            |                                  |                      |
| Etapa 4                       | 31/ene/20                | 14/feb/20                       | 06/feb/20                  | 29/abril/20                      | + 75 días            |
| <b>ENTREGABLES ACADÉMICOS</b> |                          |                                 |                            |                                  |                      |
| Libro de gerencia             | 27/ago/19                | 21/feb/20                       | 27/ago/19                  | 26/Jun/20                        | + 126 días           |
| Informe final                 | 15/nov/20                | 14/feb/20                       | 15/nov/20                  | 26/Jun/20                        | + 133 días           |
| Sustentación final            | 13/abr/20                | 13/abr/20                       | 10/jul/20                  | 10/ Jul/20                       | + 88 días            |
| Articulo                      | 15/feb/20                | 21/feb/20                       | 19/Jun/20                  | 22/Jun/20                        | + 122 días           |
| Poster                        | 15/feb/20                | 21/feb/20                       | 19/Jun/20                  | 22/Jun/20                        | + 122 días           |

En cuanto al presupuesto, se presentan las siguientes modificaciones:

| HITO                          | Costo línea base3 | Costo línea base4 | Diferencia \$ |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Gerencia del proyecto         | 24.569.988        | 45.900.000        | 21.330.012    |
| <b>INVESTIGACIÓN</b>          |                   |                   |               |
| Etapa 3                       | 15.883.500        | 17.701.610        | 1.818.110     |
| Etapa 4                       | 1.170.000         | 2.805.050         | 1.635.050     |
| <b>ENTREGABLES ACADÉMICOS</b> |                   |                   |               |
| Libro de gerencia             | 7.160.000         | 12.260.000        | 5.100.000     |
| Informe final                 | 4.500.000         | 4.500.000         | 0             |
| Articulo                      | 1.360.000         | 1.360.000         | 0             |
| Poster                        | 1.460.000         | 1.460.000         | 0             |
| Sustentación final            | 410.000           | 410.000           | 0             |

Nota: De la etapa 3 se especifica que hubo un sobrecosto en el diseño del modelo de medición de competencias, el cual ya se encuentra materializado, pero afecta la nueva línea base de costos.

| Descripción         | Línea base 3 | Línea base 4 |
|---------------------|--------------|--------------|
| Línea base de costo | 88.572.688   | 118.455.860  |
| Reserva gerencial   | 32.948.800   | 3.065.628    |

|              |                    |                    |
|--------------|--------------------|--------------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>121.521.488</b> | <b>121.521.488</b> |
|--------------|--------------------|--------------------|

Se evidencia que la línea base de costo aumentó en \$ 29.883.172, impactada principalmente por los costos asociados a la gerencia del proyecto, este presupuesto se resta a la reserva gerencial, quedando un saldo de \$3.065.628

### Firmas de aprobación

**Director del trabajo de grado**

**Líder del Proyecto**

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Ing. Martha Rolón

Nombre: Ivonne L. Salamanca

Fecha: 21/02/2020

### Anexo 5. Actas de reuniones.

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>  |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Fecha:</b> 21 de Junio de 2019   | <b>Acta No:</b> 01                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 12:30 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                         |   |              |
|----------------------|-------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>           | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Jeison Steven Perdomo   | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 2                    | Jhon Anderson Blanco    | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 3                    | Ivonne Lorena Salamanca | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |   |
|--|---|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:  |
| 1  | Jeison Perdomo reporta la culminación de la revisión del estándar IPMA individual competence baseline.  |
| 2  | Jhon Blanco reporta dentro de la búsqueda de información encontró 7 trabajos de grado de maestría de la ECI, de los cuales 4 están disponibles en el repositorio. Se reporta un avance de un 70% de revisión de 1 de las tesis. |
| 3  | Lorena Salamanca reporta la revisión de 5 artículos de investigación.   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b> |                              |                           |                             |
|------------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>           | <b>COMPROMISO</b>            | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>        |
| Jeison Perdomo.              | Revisar estándar IPMA.       | 21 de Junio de 2019.      | N/A                         |
| Jhon Blanco.                 | Base de 3 trabajos de grado. | 21 de Junio de 2019.      | No se cumple, se reprograma |
| Lorena Salamanca             | Revisión de 5 artículos más. | 28 de Junio de 2019.      | N/A                         |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>     |  |                      |                      |
|------------------------------|--|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>           | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Jeison, Lorena, Jhon Blanco. | Revisión bibliográfica.  | 5 Julio de 2019.     | N/A                  |
| Jhon Blanco.                 | Enviar correo a la Ing. Martha para solicitud de trabajos de grado protegidos. | 21 Junio de 2019.    | N/A                  |

|              |  |                      |     |
|--------------|--|----------------------|-----|
| Jhon Blanco. | Soporte de envío de correo para solicitud de base de datos empresas a Gobernación de Boyacá. | 26 de Junio de 2019. | N/A |
|--------------|--|----------------------|-----|

#### COMPROMISOS PENDIENTES

| RESPONSABLE            | ACTIVIDAD                                      | FECHA ENTREGA        | OBSERVACIONES |
|------------------------|--|----------------------|---------------|
| Jeison Perdomo.        | Revisar estándar PMI y revisión de 1 artículo. | 28 de Junio de 2019. | N/A           |
| Jhon Blanco.           | Base de 3 trabajos de grado.                   | 26 de Junio de 2019. | N/A           |
|                        | Base datos 1 trabajo de grado.                 | 28 Junio de 2019.    | N/A           |
| Lorena Salamanca.      | Revisión de 7 artículos más.                   | 28 junio 2019.       | N/A           |
| Jhon, Lorena y Jeison. | Poner al día actas pendientes (9 actas).       | 12 Julio 2019.       | N/A           |

#### LECCIONES APRENDIDAS

Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes.

#### INQUIETUDES Y ACLARACIONES

La información se presentará en un cuadro que contenga las siguientes columnas:  
 - Nombre de la investigación, autor, definiciones aplicables y componentes identificados del perfil del gerente.

#### PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO

- Revisión de literatura de acuerdo a compromisos.  
 Poner al día actas de las fechas:  
 12 Marzo, anexo A.  
 4 Abril, anexo B entrega a profe Johanna.  
 12 Abril reunión retroalimentación anexo C por Ing. Martha.  
 24 Abril reunión directora TG.  
 03 Mayo reunión directora TG.  
 07 Mayo reunión directora TG.  
 14 Mayo reunión retroalimentación anexo C por Ing. Martha.  
 29 Mayo reunión retroalimentación anexo B por Ing. Martha.  
 14 Junio reunión seguimiento directora TG.  
 - Próxima reunión 09 de julio de 2019 a las 11:30 hrs.

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>  |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Fecha:</b> 09 de Julio de 2019   | <b>Acta No:</b> 02                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca | <b>Hora inicio:</b> 11:30 hrs <b>Fin:</b> 12:30 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                         |   |              |
|----------------------|-------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>           | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Jeison Steven Perdomo   | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 2                    | Jhon Anderson Blanco    | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 3                    | Ivonne Lorena Salamanca | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez.   | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Jeison Perdomo reporta la culminación de la revisión del estándar IPMA individual competence baseline y PMI. |
| 2  | Jhon Blanco reporta dentro de la búsqueda de información encontró 9 trabajos de grado de maestría de la ECI. |
| 3  | Lorena Salamanca reporta la revisión de 19 artículos de investigación.                                       |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b> |                               |                           |                      |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>           | <b>COMPROMISO</b>             | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Jeison Perdomo.              | Revisar estándar PMI.         | 5 de Julio de 2019.       |                      |
| Jhon Blanco.                 | Base de 9 trabajos de grado.  | 5 de Julio de 2019.       |                      |
| Lorena Salamanca.            | Revisión de 19 artículos más. | 5 de Julio de 2019.       |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b> |  |                      |                      |
|--------------------------|--|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>       | <b>ACTIVIDAD</b>                         | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Jeison Perdomo.          | Revisión de publicaciones de IPMA y PMI. | 15 Julio de 2019.    |                      |
| Jhon Blanco.             | Búsqueda y revisión de trabajos de grado | 15 Julio de 2019.    |                      |

|                   |  |                   |  |
|-------------------|--|-------------------|--|
|                   | de otras universidades nacionales e internacionales. |                   |  |
| Lorena Salamanca. | Complementar revisión artículos.                     | 15 Julio de 2019. |  |

#### COMPROMISOS PENDIENTES

| RESPONSABLE            | ACTIVIDAD   | FECHA ENTREGA     | OBSERVACIONES |
|------------------------|---|-------------------|---------------|
| Jhon, Lorena y Jeison. | Poner al día actas pendientes (9 actas).                          | 13 Julio 2019.    | N/A           |
| Jhon, Lorena y Jeison. | Completar búsqueda de información de acuerdo a trabajos en curso. | 15 Julio de 2019. | N/A           |

#### LECCIONES APRENDIDAS

A partir de lo desarrollado en el trabajo de grado hasta la fecha, se documentan las siguientes lecciones aprendidas:

Las estimaciones del tiempo que se iban a emplear para la revisión de literatura se hicieron por debajo de lo real, es decir, se subestimaron ya que no se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

Se tuvo dificultades para la obtención de algunos trabajos de grado, ya que estaban protegidos por la universidad.

Se tuvo dificultades para la definición de los campos que deberían componer la matriz ya que se obtuvo mucha información de la literatura revisada.

El análisis de la información obtenida fue complejo debido a que existía mucha.

Dentro de las estimaciones que se realizaron, se tuvo un panorama muy optimista en cuanto al tiempo de dedicación de los miembros del equipo al trabajo de grado, el cual no se cumplió en las primeras semanas del desarrollo del entregable.

Se debería tomar como un riesgo la subestimación en la ejecución de las actividades ya que puede afectar la línea base del proyecto tanto en tiempo como en costos.

#### INQUIETUDES Y ACLARACIONES

Se presenta solicitud de cambio No 001 para el cronograma del trabajo de grado. Se reportan impactos generados en los hitos del TG.

#### PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO

Revisión de literatura de acuerdo a compromisos.

Análisis de información encontrada para dar inicio a la fase 2 del trabajo de grado.

- Próxima reunión 12 de julio de 2019 a las 10:00 hrs.

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>  |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Fecha:</b> 12 de Julio de 2019   | <b>Acta No:</b> 03                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 11:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                         |   |              |
|----------------------|-------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>           | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Jeison Steven Perdomo   | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 2                    | Jhon Anderson Blanco    | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 3                    | Ivonne Lorena Salamanca | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez.   | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Jeison Perdomo reporta la culminación de la revisión del estándar IPMA individual competence baseline y PMI. |
| 2  | Jhon Blanco reporta dentro de la búsqueda de información encontró 9 trabajos de grado de maestría de la ECI. |
| 3  | Lorena Salamanca reporta la revisión de 19 artículos de investigación.                                       |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b> |  |                           |                      |
|------------------------------|--|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>           | <b>COMPROMISO</b>  | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Jeison Perdomo.              | Avance en la revisión de publicaciones de IPMA y PMI.  | 12 Julio de 2019.         | N/A                  |
| Jhon Blanco.                 | Avance en la búsqueda y revisión de trabajos de grado de otras universidades nacionales e internacionales. | 12 Julio de 2019.         | N/A                  |
| Lorena Salamanca.            | Avance en complementar revisión artículos.   | 12 Julio de 2019.         | N/A                  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b> |   |                      |                      |
|--------------------------|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>       | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Jeison Perdomo.          | Revisión de publicaciones de IPMA y PMI.  | 15 Julio de 2019.    | N/A                  |
| Jhon Blanco.             | Búsqueda y revisión de trabajos de grado de otras universidades nacionales e internacionales. | 15 Julio de 2019.    | N/A                  |
| Lorena Salamanca.        | Complementar revisión artículos.  | 15 Julio de 2019.    | N/A                  |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b> |   |                      |                      |
|-------------------------------|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>            | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Jhon, Lorena y Jeison.        | Poner al día actas pendientes (9 actas).                          | 13 Julio 2019.       | N/A                  |
| Jhon, Lorena y Jeison.        | Completar búsqueda de información de acuerdo a trabajos en curso. | 15 Julio de 2019.    | N/A                  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|------------------------------------|
| Revisión de actividades planeadas. |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>  |
|--|
| Revisión de literatura de acuerdo a compromisos.<br>Análisis de información encontrada para dar inicio a la fase 2 del trabajo de grado.<br>- Próxima reunión 30 de julio de 2019 a las 19:30 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b> |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Fecha:</b> 30 de Julio de 2019  | <b>Acta No:</b> 04                                  |
| <b>Citada por:</b> Jeison Perdomo  | <b>Hora inicio:</b> 19:30 hrs <b>Fin:</b> 20:15 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                         |   |              |
|----------------------|-------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>           | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| <b>1</b>             | Jeison Steven Perdomo   | Líder de seguimiento y control                          |              |
| <b>2</b>             | Jhon Anderson Blanco    | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| <b>3</b>             | Ivonne Lorena Salamanca | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| <b>1</b>                                     | El 15 de julio de 2019 se envió por email a la Ing. Martha Rolón los documentos de soportes de la asignatura DTG1 (M) - Desarrollo del trabajo de grado 1. |
| <b>2</b>                                     | La actividad de revisión de literatura fue completada, por lo que se da inicio a la siguiente actividad.   |
| <b>3</b>                                     |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |  |
|---|---|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                       | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega de soportes asignatura DTG1(M). | 15 de Julio de 2019.      | Estamos a la espera de la calificación en Servicios Académicos dentro de la plataforma de tecnología OSIRIS. |
|   |   |                           |  |
|   |   |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |  |                      |                      |
|---|--|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                       | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Análisis de la revisión bibliográfica. | 01 Agosto de 2019    | N/A                  |
|   |  |                      |                      |
|   |  |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |                      |
|---|--|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                       | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Análisis de la revisión bibliográfica. | 01 Agosto de 2019    | N/A                  |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance informe seguimiento pendiente.  | 01 Agosto de 2019    | N/A                  |
|   |  |                      |                      |
|   |  |                      |                      |
|   |  |                      |                      |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| La información se presentará en un cuadro que contenga las siguientes columnas:<br>- Nombre de la cualidad.<br>- Número de veces que se repite. |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>   |
|---|
| - Revisión de análisis de la revisión bibliográfica de acuerdo a compromisos.<br>- Avanzar informe de seguimiento pendiente.<br>- Próxima reunión 09 de agosto de 2019 a las 10:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b> |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Fecha:</b> 09 de Agosto de 2019 | <b>Acta No:</b> 05                                  |
| <b>Citada por:</b> Jeison Perdomo  | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 11:30 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                         |   |              |
|----------------------|-------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>           | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| <b>1</b>             | Jeison Steven Perdomo   | Líder de seguimiento y control                          |              |
| <b>2</b>             | Jhon Anderson Blanco    | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| <b>3</b>             | Ivonne Lorena Salamanca | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |   |
|--|---|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:  |
| <b>1</b>                                     | La asignatura DTG1(M) - Desarrollo del trabajo de grado 1 fue aprobada por los integrantes del equipo de trabajo. |
| <b>2</b>                                     | Se da inicio a la asignatura DTG2(M) - Desarrollo del trabajo de grado 2.   |
| <b>3</b>                                     |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |                               |                           |                      |
|---|-------------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>             | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Aprobación asignatura DTG1(M) | 30 de Julio de 2019.      | N/A                  |
|   |                               |                           |                      |
|   |                               |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |  |                      |                      |
|---|--|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                       | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Análisis de la revisión bibliográfica. | 16 Agosto de 2019    | N/A                  |
|   |  |                      |                      |
|   |  |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Informes seguimiento pendientes (24 julio y 07 agosto de 2019) | 16 Agosto de 2019    | N/A.   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo B según observaciones.                            | 30 Agosto de 2019    | Las observaciones fueron las dadas en la sustentación de la propuesta de trabajo de grado. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>                             |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unificar matriz de análisis BI de Jhon con Lorena. Se construirán 3 gráficos y un texto explicativo de la información de los artículos, trabajos de grado y estándares resultado de la búsqueda de información.</li> <li>- Definir lineamientos del documento final del trabajo de grado.</li> <li>- Construir las siguientes definiciones: perfil (Jeison), competencia (Lorena), líder (Jhon), habilidad (Lorena), y conocimiento (Jeison).</li> <li>- Incluir en la revisión bibliográfica la investigación del Ing. Cesar Leal.</li> <li>- Crear en Dropbox la carpeta "Anexos" para incluir el análisis de la matriz BI.</li> <li>- Avanzar compromisos pendientes.</li> <li>- Próxima reunión 10 de agosto de 2019 a las 10:30 hrs.</li> </ul> |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 23 de Agosto de 2019      | <b>Acta No:</b> 06                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 16:00 hrs <b>Fin:</b> 18:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| <b>1</b>             | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| <b>2</b>             | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| <b>3</b>             | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| <b>4</b>             | Martha Rolón Ramírez.     | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |   |
|--|---|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:                      |
| <b>1</b>                                     | Análisis matriz BI. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| <b>2</b>                                     |   |
| <b>3</b>                                     |   |
|  |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |                      |
|---|--|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                          | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance ajuste anexo B según observaciones. | 23 Agosto de 2019         | N/A.                 |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance ajuste anexo C según observaciones. | 23 Agosto de 2019         | N/A.                 |
|   |  |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |                                     |                      |                      |
|---|-------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                    | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo B según observaciones. | 30 Agosto de 2019    | N/A.                 |

|   |                                     |                       |      |
|---|-------------------------------------|-----------------------|------|
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo C según observaciones. | 20 Septiembre de 2019 | N/A. |
|   |                                     |                       |      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |                                     |                       |  |
|---|-------------------------------------|-----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                    | <b>FECHA ENTREGA</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo B según observaciones. | 30 Agosto de 2019     | Las observaciones fueron las dadas en la sustentación de la propuesta de trabajo de grado. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo C según observaciones. | 20 Septiembre de 2019 | Las observaciones fueron las dadas en la sustentación de la propuesta de trabajo de grado. |
|   |                                     |                       |  |
|   |                                     |                       |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excel comparativo RNT Alojamiento 2016-2019 (# habitaciones, # camas, # empleados).</li> <li>- Consulta cámaras comercio datos históricos 2016-2019 (ventas netas).</li> <li>- Capítulo: competencias personales para la gerencia de proyectos (artículos, TG y estándares).</li> <li>- Revisión objetivos: solicitud cambio No 02.</li> </ul> <p><b>GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una metodología para el autodiagnóstico de las competencias de los líderes de proyectos de las MiPymes de alojamiento del Departamento de Boyacá.</li> </ul> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambia a "Identificar competencias del líder de proyectos". Crear un glosario y definir "competencia personal" para el capítulo de competencias personales.</li> <li>2. Cambia a "Diseñar un instrumento para identificar las competencias de los líderes de proyectos de las MiPymes de alojamiento del Departamento de Boyacá".</li> <li>3. Sale.</li> <li>4. Pasa a 3ro "Proponer una herramienta para el autodiagnóstico de las competencias de los líderes de proyectos de las MiPymes de alojamiento del Departamento de Boyacá".</li> </ol> |

**MARCO TEÓRICO**

1. Normativa.
2. Contextual.
3. Conceptual: cambia orden a (pymes, pymes alojamiento, TG competencias y estándares).

**METODOLOGIA**

- Ajustar de acuerdo a objetivos ajustados.

**ACUERDOS**

- Usar liderando, definir constructo y estrategia generar versión mejorada.
- Email Ing. Ricardo copia Ing. Martha solicitud asesor metodológico.

**PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO**

- Próxima reunión 26 de agosto de 2019 a las 20:00 hrs.

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 06 de Septiembre de 2019       | <b>Acta No:</b> 07                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 08:00 hrs <b>Fin:</b> 09:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:                               |
| 1  | Matriz análisis habilidades. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |
|  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |                      |
|---|--|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                          | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance ajuste anexo C según observaciones. | 06 Septiembre de 2019     | N/A.                 |
|   |  |                           |                      |
|   |  |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |                                     |                       |                      |
|---|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                    | <b>FECHA ENTREGA</b>  | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo C según observaciones. | 20 Septiembre de 2019 | N/A.                 |
|   |                                     |                       |                      |
|   |                                     |                       |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |                                     |                       |  |
|---|-------------------------------------|-----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                    | <b>FECHA ENTREGA</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo C según observaciones. | 20 Septiembre de 2019 | Las observaciones fueron las dadas en la sustentación de la propuesta de trabajo de grado. |
|   |                                     |                       |  |
|   |                                     |                       |  |
|   |                                     |                       |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atlas TI: frecuencias.</li> <li>- Acuerdo metodología uso.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escoger competencias uso gerentes referentes.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                       |
|---|
| - Próxima reunión 13 de septiembre de 2019 a las 10:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 20 de Septiembre de 2019  | <b>Acta No:</b> 08                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 12:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez.     | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Revisión matriz definición competencias. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |
|  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |                      |
|---|--|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                          | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance ajuste anexo C según observaciones. | 20 Septiembre de 2019     | N/A.                 |
|   |  |                           |                      |
|   |  |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |                                     |                       |                      |
|---|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                    | <b>FECHA ENTREGA</b>  | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo C según observaciones. | 30 Septiembre de 2019 | N/A.                 |
|   |                                     |                       |                      |
|   |                                     |                       |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |                                     |                       |  |
|---|-------------------------------------|-----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                    | <b>FECHA ENTREGA</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo C según observaciones. | 30 Septiembre de 2019 | Las observaciones fueron las dadas en la sustentación de la propuesta de trabajo de grado. |
|   |                                     |                       |  |
|   |                                     |                       |  |
|   |                                     |                       |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadro explicar uniones y complementariedad.</li> <li>- Sale competencia "enfoque global".</li> <li>- Une competencia "conocimiento del negocio" con "visión del negocio".</li> <li>- Definir competencias "cultura organizacional" y "normatividad".</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar cuadro homologar.</li> <li>- Leer información Dir. TG.</li> <li>- Empezar elaborar instrumento.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                     |
|---|
| Próxima reunión 27 de septiembre de 2019 a las 09:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 04 de Octubre de 2019     | <b>Acta No:</b> 09                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 10:30 hrs <b>Fin:</b> 11:15 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez.     | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Tabla definiciones completada Dropbox. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |
|  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |                                     |                           |                      |
|---|-------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste anexo C según observaciones. | 30 Septiembre de 2019     | N/A.                 |
|   |                                     |                           |                      |
|   |                                     |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |                                      |                      |                      |
|---|--------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                     | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste encuesta según observaciones. | 04 Octubre de 2019   | N/A.                 |
|   |                                      |                      |                      |
|   |                                      |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |                                      |                      |  |
|---|--------------------------------------|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                     | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                                   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste encuesta según observaciones. | 25 Octubre de 2019   | Las observaciones fueron dadas en la reunión del caso. |
|   |                                      |                      |  |
|   |                                      |                      |  |
|   |                                      |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión encuesta.</li> <li>- Pregunta 1: líder de proyecto/gerente/director.</li> <li>- Pregunta 2: resultados empresas cumplen.</li> <li>- Pregunta 3: tamaño empresas.</li> <li>- Pregunta 4: formación talento humano.</li> <li>- Pregunta 5: top 5 competencias.</li> <li>- Pregunta 6: competencia. Ajustar definición estrategia. Cita APA tomado de PMI.</li> <li>- Pregunta 7: proyectos liderados.</li> <li>- Pregunta 8: 3 factores éxito.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar ajustes confirme a la revisión de la encuesta.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                    |
|--|
| - Próxima reunión 21 de octubre de 2019 a las 20:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 21 de Octubre de 2019          | <b>Acta No:</b> 10                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 21:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| <b>1</b>             | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| <b>2</b>             | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| <b>3</b>             | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |   |
|--|---|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:  |
| <b>1</b>                                     | Objetivos reunión 25 octubre de 2019: definir título, revisión objetivos, entregables, metodología, instrumento, paso a seguir. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| <b>2</b>                                     |   |
| <b>3</b>                                     |   |
|  |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |                                      |                           |                      |
|---|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                    | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste encuesta según observaciones. | 21 Octubre de 2019        | N/A.                 |
|   |                                      |                           |                      |
|   |                                      |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |                                      |                      |                      |
|---|--------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                     | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste encuesta según observaciones. | 25 Octubre de 2019   | N/A.                 |
|   |                                      |                      |                      |
|   |                                      |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |                                      |                      |  |
|---|--------------------------------------|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                     | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                                   |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajuste encuesta según observaciones. | 25 Octubre de 2019   | Las observaciones fueron dadas en la reunión del caso. |
|   |                                      |                      |  |
|   |                                      |                      |  |
|   |                                      |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b><br/>Objetivos reunión 25 octubre de 2019.</p> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamiento problema: texto turismo alojamiento.</li> <li>- Revisión árbol problemas viernes 25-oct-2019.</li> <li>- Marco conceptual: definición sector turismo ¿que abarca?, MiPymes turismo alojamiento.</li> <li>- Revisión bibliográfica: contexto resumen cada búsqueda, estrategia poco documentos.</li> <li>- Metodología:</li> <li>- Selección de variables 1: cuadro proceso escoger competencias.</li> <li>- Selección muestra: MiPymes, marca Boyacá (definición, proceso obtención).</li> <li>- Diseño instrumento: fases (equipo, Dir. TG y Dra. metodología).</li> <li>- Reunión Dra. Erika 25 octubre de 2019 13:30 hrs (resumen TG, objetivos, metodología)</li> <li>- Próxima reunión viernes 25 octubre de 2019 09:00 hrs.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                    |
|--|
| - Próxima reunión 25 de octubre de 2019 a las 09:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 01 de Noviembre de 2019   | <b>Acta No:</b> 11                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 12:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez      | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |   |
|--|---|
| <b>FASE: BUSQUEDA Y REVISION LITERARIA</b>   |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:                                  |
| 1  | Revisión resultados encuesta 1. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  | Revisión gerencia TG (cronograma).  |
| 3  |   |
|  |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                                     | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Base datos empresarios referentes y envío instrumento | 01 Noviembre de 2019      | N/A.                 |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Modelo email instrumento                              | 01 Noviembre de 2019      | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |                          |                      |                      |
|---|--------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>         | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Competencias priorizadas | 15 Noviembre de 2019 | N/A.                 |
|   |                          |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                     | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Diseño final encuesta 2.                             | 01 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Envío encuesta 2.                                    | 02 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Revisión comportamientos                             | 07 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | 1ra fecha límite encuesta 2                          | 08 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega comportamientos (5) a 6 dimensiones (2 c/u). | 08 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | 2da fecha límite encuesta 2                          | 15 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Asociar comportamientos a 10 dimensiones.            | 15 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | 1ra reunión psicóloga comportamientos (Dir.).        | 22 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |

### **LECCIONES APRENDIDAS**

Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes.

### **INQUIETUDES Y ACLARACIONES**

#### **DESARROLLO**

- Agradecimiento participantes respuesta encuesta 1.

- Metodología encuesta 2.
- Revisión entregable.

**ACUERDOS**

- 01 noviembre de 2019 diseño final encuesta 2.
- 02 noviembre de 2019 envío encuesta 2.
- 07 noviembre de 2019 revisión equipo comportamientos.
- 08 noviembre de 2019 1ra fecha límite encuesta 2.
- 08 noviembre de 2019 entrega comportamientos (5) a 6 dimensiones (2 c/u) 1. Capacidad análisis y síntesis (Jhon), 2. Conocimiento del negocio (Jeison), 3. Visión del negocio (Jhon), 4. Emprendimiento (Jeison), 5. Influencia (Lorena), 6. Adaptabilidad al cambio (Jeison), 7. Toma de decisiones (Jhon), 8. Orientación a resultados (Lorena), 9. Conocimiento cultura organizacional (Lorena) y 10. Análisis crítico de normatividad y reglamentos (Equipo).
- 15 noviembre de 2019 2da fecha límite encuesta 2.
- 15 noviembre de 2019 asociar comportamientos a 10 dimensiones.
- 22 noviembre de 2019 1ra reunión psicóloga comportamientos (Dir.).
- Desarrollo herramienta Excel (Jeison).

**PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO**

- Próxima reunión 08 de noviembre de 2019 a las 08:00 hrs.

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>       |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 15 de Noviembre de 2019    | <b>Acta No:</b> 12                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez. | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 12:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez.     | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b>   |  |
|--|--|
| <b>FASE: DESARROLLO DEL MODELO DE MEDICIÓN</b> |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Resultados encuesta 2: 26 respuestas de 47 enviadas. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                                   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la 2da fecha límite encuesta 2            | 15 Noviembre de 2019      | N/A.                 |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en asociar comportamientos a 10 dimensiones. | 15 Noviembre de 2019      | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en 1ra reunión psicóloga comportamientos (Dir.). | 22 Noviembre de 2019 | N/A.                 |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |   |                      |  |
|---|---|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                              | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco  | Enviar comportamientos Dir. TG. Top 5         | 16 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | 1ra reunión psicóloga comportamientos (Dir.). | 22 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                      |  |
|   |   |                      |  |
|   |   |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusión competencia "conocimiento del negocio" con "visión del negocio".</li> <li>- Incluir top 5: Análisis crítico de normatividad y reglamentos.</li> <li>- Definir comportamientos competencia "Análisis crítico de normatividad y reglamentos.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 noviembre de 2019 08:00 hrs 1ra reunión psicóloga comportamientos (Jhon).</li> <li>- Acta reunión Ing. Ricardo 5 horas asesoría total (2,5 c/u) (Jhon).</li> <li>- Citación Outlook.</li> <li>- Aprobación Ing. Martha top 5.</li> <li>- Enviar comportamientos Dir. TG. Top 5 16 noviembre de 2019.</li> <li>- Avanzar enunciados top 5.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                      |
|--|
| - Próxima reunión 19 de noviembre de 2019 a las 20:45 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 28 de Noviembre de 2019        | <b>Acta No:</b> 13                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 21:30 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones.       |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b>   |   |
|--|---|
| <b>FASE: DESARROLLO DEL MODELO DE MEDICIÓN</b> |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:                                  |
| 1  | Ajustes competencias psicóloga. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |   |
| 3  |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |                     |                           |  |
|---|---------------------|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Respuesta psicóloga | 27 Noviembre de 2019      | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |                     |                           |  |
|   |                     |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |  |
|---|---|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Revisar competencia<br>Análisis crítico de normatividad y reglamentos | 29 Noviembre de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                      |  |
|   |   |                      |  |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |   |                            |  |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b>       | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Revisar competencia<br>Análisis crítico de normatividad y reglamentos | 29<br>Noviembre<br>de 2019 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                            |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustes competencias psicóloga.</li> <li>1. Orientación a resultados y comportamiento E.</li> <li>2. Análisis crítico de normatividad y reglamentos: revisar 29 Noviembre de 2019.</li> <li>3. Emprendimiento y comportamientos A, B, C, D, E.</li> <li>4. Toma de decisiones y comportamientos A, B, C, D, E.</li> <li>5. Visión del negocio y comportamientos A, B, C, D, E.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir categorías normatividad o influencia.</li> <li>- Revisar comportamientos.</li> <li>- Construir grados comportamientos.</li> <li>- Hacer enunciados.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                      |
|--|
| - Próxima reunión 04 de diciembre de 2019 a las 20:30 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 15 de Diciembre de 2019        | <b>Acta No:</b> 14                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 06:00 hrs <b>Fin:</b> 09:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b>   |  |
|--|--|
| <b>FASE: DESARROLLO DEL MODELO DE MEDICIÓN</b> |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Avance gradación competencias y comportamientos. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                        | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Gradación competencias y comportamientos | 14 Diciembre de 2019      | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                           |  |
|   |  |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                            | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la construcción de los enunciados | 17 Enero de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |                                |                      |  |
|---|--------------------------------|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>               | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Construcción de los enunciados | 17 Enero de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |                                |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste completo competencias y comportamientos 14 diciembre de 2019.</li> <li>- Búsqueda PMI, (2007). PMCD Framework. 2ed.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envío email documento competencias v6 para revisión y retroalimentación.</li> <li>- Construcción enunciados 17 enero de 2020.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                      |
|--|
| - Próxima reunión 17 de diciembre de 2019 a las 20:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 27 de Diciembre de 2019        | <b>Acta No:</b> 15                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 22:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b>   |   |
|--|---|
| <b>FASE: DESARROLLO DEL MODELO DE MEDICIÓN</b> |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:  |
| 1  | Continuación construcción enunciados. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |   |
| 3  |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                           | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la construcción de los enunciados | 27 Diciembre de 2020      | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                            | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la construcción de los enunciados | 17 Enero de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |                                |                      |  |
|---|--------------------------------|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>               | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Construcción de los enunciados | 17 Enero de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |                                |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción enunciados.</li> </ul> <p>4.2 Evaluación de información: Evaluar y analizar y reducir grado complejidad.</p> <p>4.3 Impacto: Anticipar y prever y impacto decisiones.</p> <p>4.4 Diligencia: Solucionar situaciones, usar poco tiempo de respuesta, mejor impacto.</p> <p>4.5 Seguimiento a las decisiones: Controlar desarrollo, evaluar resultado y tomar conciencia.</p> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los ajustes en los documentos según sea el caso.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 17 de enero de 2020 a las 10:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 17 de Enero de 2020            | <b>Acta No:</b> 16                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 12:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| <b>1</b>             | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| <b>2</b>             | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| <b>3</b>             | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b>   |   |
|--|---|
| <b>FASE: DESARROLLO DEL MODELO DE MEDICIÓN</b> |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:  |
| <b>1</b>                                       | Continuación construcción enunciados. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| <b>2</b>                                       |   |
| <b>3</b>                                       |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Aprobación asignatura DTG2 - Desarrollo de Trabajo de Grado 2 | 30 Noviembre de 2019      | N/A.                 |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la construcción de los enunciados                   | 17 Enero de 2020          | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                            | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la construcción de los enunciados | 17 Enero de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                         | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Construcción de los enunciados           | 17 Enero de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Jeison Perdomo.                                 | Entrega borrador instrumento             | 20 Enero de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final Trabajo de Grado | 21 Febrero de 2020   | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>   |
|---|
| <p>Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subir actas posteriores al realizar las reuniones.</li> </ul> |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión cronograma.</li> <li>21 Febrero de 2020: Entrega documento Trabajo de Grado.</li> <li>28 Febrero de 2020: Comentarios Trabajo de Grado.</li> <li>13 Marzo de 2020: Correcciones Trabajo de Grado.</li> <li>20 Marzo de 2020: Autorización entrega final Trabajo de Grado.</li> <li>27 Marzo de 2020: Entrega final Trabajo de Grado.</li> <li>03 Abril de 2020: Autorización Trabajo de Grado.</li> <li>10 Abril de 2020: Sustentación Trabajo de Grado.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión instrumento (Jeison).</li> <li>- Pregunta: Nombre persona, empresa, cuenta marca región.</li> <li>- Construcción enunciados.</li> </ul> <p><b>5. VISIÓN DEL NEGOCIO</b></p> <p>5.1 Análisis de los procesos misionales:<br/>Proponer iniciativas, acciones.</p> <p>5.2 Análisis del entorno: Comprender tendencias mercado, dispone información actual y evaluar impactos.</p> <p>5.3 Planteamiento de acciones estratégicas a corto y mediano plazo: Evaluar consecuencias, minimizar problemas potenciales, conocimiento experiencia previa.</p> <p>5.4 Planteamiento de acciones estratégicas a largo plazo: Elaborar planes contingencia, reconoce evidencias y actuar sin visión.</p> <p>5.5 Respuesta estratégica: comprender cambios entorno, análisis del entorno y adaptación.</p> |

**1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

1.2 Alineación de recursos: generar espacios, proponer nuevas iniciativas y soluciones alto valor agregado.

1.3 Enfoque en consecución de objetivos:

**ACUERDOS**

- Realizar los ajustes en los documentos según sea el caso.
- 20 Enero de 2020: Entrega borrador instrumento (Jeison).

**PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO**

- Próxima reunión 21 de enero de 2020 a las 20:00 hrs.

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 24 de Enero de 2020       | <b>Acta No:</b> 17                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 16:00 hrs <b>Fin:</b> 18:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez      | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b>   |  |
|--|--|
| <b>FASE: DESARROLLO DEL MODELO DE MEDICIÓN</b> |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:                                 |
| 1  | Envío construcción enunciados. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |                             |                           |  |
|---|-----------------------------|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>           | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Reunión Ana María psicóloga | 24 Enero de 2020          | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |                             |                           |  |
|   |                             |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                      | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la entrega documento final Trabajo de Grado | 21 Febrero de 2020   | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                         | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final Trabajo de Grado | 21 Febrero de 2020   | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe avance proyecto.</li> <li>- Retroalimentación competencias, comportamientos y enunciados.</li> <li>- Subjetividad procesos empresas.</li> </ul> <p>1. ORIENTACIÓN DE RESULTADOS.</p> <p>1.4 Seguimiento indicadores gestión: agregar control.</p> <p>1.5 Desarrollo acciones: redundancia medición.</p> <p>2. INFLUENCIA.</p> <p>2.1 Poder convencimiento: niveles organización.</p> <p>2.2 Manejo impacto: grados.</p> <p>2.3 Manejo situaciones complejas: entorno.</p> <p>2.4 Cooperación: rapidez y efectividad.</p> <p>2.5 Persuasión: Emociones. Grado A, B y D.</p> <p>3. EMPRENDIMIENTO.</p> <p>3.1 Oportunidades negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión instrumento final.</li> <li>- Libro gerencia: línea base y final.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar coherencia competencia, categoría, grado A, enunciados.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 24 de enero de 2020 a las 18:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 10 de Febrero de 2020          | <b>Acta No:</b> 18                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 22:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: APLICACIÓN DEL MODELO</b>           |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Envío del modelo y espera de respuesta de los encuestados. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                                     | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en las respuestas del modelo                   | 10 Febrero de 2020        | N/A.                 |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la entrega documento final Trabajo de Grado | 10 Febrero de 2020        | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                         |  |
|---|---|-------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                      | <b>FECHA ENTREGA</b>    | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en las respuestas del modelo                   | 05 a 12 Febrero de 2020 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la entrega documento final Trabajo de Grado | 21 Febrero de 2020      | Según indicaciones de la reunión del caso. |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                         |  |
|---|--|-------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                         | <b>FECHA ENTREGA</b>    | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Respuesta modelo                         | 05 a 12 Febrero de 2020 | Según indicaciones de la reunión del caso. |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final Trabajo de Grado | 21 Febrero de 2020      | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                         |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1. Revisión documento final:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justificación: Incluir turismo (Jhon).</li> <li>- Propósito TG (Jhon).</li> <li>- Marco conceptual turismo (Jhon).</li> <li>- Marco legal turismo (Jhon).</li> <li>- Revisión literatura TG turismo (Jhon).</li> <li>- Competencias estrategia: cuadros selección.</li> <li>- Selección muestra: Word (Jhon) explicar marca referentes.</li> <li>- Validación instrumento: usuarios admin.</li> <li>- Respuestas a instrumento.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                    |
|--|
| - Próxima reunión 14 de febrero de 2020 a las 15:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 21 de Febrero de 2020          | <b>Acta No:</b> 19                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 07:00 hrs <b>Fin:</b> 08:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Entrega del documento final de Trabajo de grado. Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                        | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final Trabajo de Grado | 21 Febrero de 2020        | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                           |  |
|   |  |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |  |                      |                      |
|---|--|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Recibir comentarios entrega documento final Trabajo de Grado | 28 Febrero de 2020   | N/A.                 |
|   |  |                      |                      |
|   |  |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Recibir comentarios entrega documento final Trabajo de Grado | 28 Febrero de 2020   | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1. Revisión documento final:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada integrante sube su información completa al archivo final.</li> <li>- Normas APA (Jhon).</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> <li>- 28 Febrero de 2020 Comentarios Dir. documento final Trabajo de Grado.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                    |
|--|
| - Próxima reunión 24 de febrero de 2020 a las 20:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 06 de Marzo de 2020       | <b>Acta No:</b> 20                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 10:30 hrs <b>Fin:</b> 11:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |  |              |
|----------------------|---------------------------|--|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>   | <b>Firma</b> |
| <b>1</b>             | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto. |              |
| <b>2</b>             | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control.                          |              |
| <b>3</b>             | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones.     |              |
| <b>4</b>             | Martha Rolón Ramírez      | Directora de Trabajo de grado de<br>Maestría             |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| <b>1</b>                                     | Se está ajustando el Informe final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| <b>2</b>                                     |  |
| <b>3</b>                                     |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 06 Marzo de 2020          | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 13 Marzo de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |   |                      |  |
|---|---|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 13 Marzo de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                      |  |
|   |   |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b><br/>Informe final revisión Dir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de calidad: claridad (Equipo).</li> <li>- Evidenciar todo el proceso.</li> <li>- Redacción 3ra persona (ejemplo: se hizo).</li> </ul> <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si sin ajustes.</li> <li>- Si con ajustes: revisar alcance.</li> <li>- No: inscribir en 2020-i.</li> <li>- Entrega jurados: decisión final.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherencia y evidencias (problema, objetivos, resultados).</li> <li>- Modelo medición competencias.</li> <li>- Avances por capítulos.</li> <li>- Jurado: solo recibe informe final.</li> <li>- Turismo: soporte referencias puntuales.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 06 de marzo de 2020 a las 13:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 19 de Marzo de 2020       | <b>Acta No:</b> 21                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 21:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez      | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se está ajustando el Informe final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 19 Marzo de 2020          | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 30 Abril de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |   |                      |  |
|---|---|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 30 Abril de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                      |  |
|   |   |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b><br/>Informe final revisión 2 Dir.<br/>Retroalimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción.</li> <li>- Justificación: objetivo igual, texto pasa a marco contextual.</li> <li>- Planteamiento problema.</li> <li>- Necesidades satisfacer.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> <li>- Aplazar entrega final intersemestral 2020-i.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 21 de marzo de 2020 a las 09:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>      |   |
|---|---|
| <b>Fecha:</b> 03 de Abril de 2020       | <b>Acta No:</b> 22                                  |
| <b>Citada por:</b> Martha Rolón Ramírez | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 10:30 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
| 4                    | Martha Rolón Ramírez      | Directora de Trabajo de grado de Maestría               |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se está ajustando el Informe final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 03 Abril de 2020          | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 30 Abril de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |   |                      |  |
|---|---|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 30 Abril de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                      |  |
|   |   |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1. Informe final 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envío email corporativo Gob. Boyacá a empresarios Alojamiento plazo miércoles 08 Abril de 2020.</li> <li>- Acceso Project Manager Competency Development Framework - PMCDF del PMI.</li> <li>- Email psicóloga nueva.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 06 de abril de 2020 a las 15:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 16 de Abril de 2020            | <b>Acta No:</b> 23                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 10:00 hrs <b>Fin:</b> 12:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se está ajustando el Informe final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 16 Abril de 2020          | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 30 Abril de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |   |                      |  |
|---|---|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 30 Abril de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                      |  |
|   |   |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1. Informe final 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología: cuadro revisión bibliográfica (texto explicando).</li> <li>- Revisión literatura: fuentes información (artículos, trabajos grado, estándares).</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 16 de abril de 2020 a las 15:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 30 de Abril de 2020            | <b>Acta No:</b> 24                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 17:00 hrs <b>Fin:</b> 21:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se está ajustando el Documento final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |  |
|---|---|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                               | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes al documento final del Trabajo de Grado | 30 Abril de 2020          | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |   |                           |  |
|   |   |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |   |
|---|---|----------------------|---|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                                  |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes a la entrega documento final del Trabajo de Grado | 12 Junio de 2020     | Establecida según cronograma recibido por la Escuela. |
|   |   |                      |   |
|   |   |                      |   |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                             | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final del Trabajo de Grado | 12 Junio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1. Informe final 5.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6.3 Diseño modelo medición competencias.</li> <li>- 6.3.1 Definición estructura.</li> <li>- 6.3.1.3 Elaboración enunciados.</li> <li>- 6.3.1.4 Instrumento medición.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 Junio de 2020: Entrega documento final del Trabajo de Grado.</li> <li>- Email asesora psicóloga propiedades psicométricas.</li> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                 |
|---|
| - Próxima reunión 12 de mayo de 2020 a las 20:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 14 de Mayo de 2020             | <b>Acta No:</b> 25                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 22:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se está ajustando el Documento final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la entrega documento final del Trabajo de Grado | 14 Mayo de 2020           | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes a la entrega documento final del Trabajo de Grado | 12 Junio de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                             | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final del Trabajo de Grado | 12 Junio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta extensión Informe final.</li> <li>2. Informe final 5.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6.3.4 Aplicación modelo.</li> <li>- 6.3.4.1 Información encuestados.</li> <li>- 6.3.5 Análisis información y hallazgos.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Email asesora psicóloga propiedades psicométricas.</li> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                 |
|---|
| - Próxima reunión 18 de mayo de 2020 a las 20:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 27 de Mayo de 2020             | <b>Acta No:</b> 26                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 21:30 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se está ajustando el Documento final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |   |                           |                      |
|---|---|---------------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>   | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la entrega documento final del Trabajo de Grado | 27 Mayo de 2020           | N/A.                 |
|   |   |                           |                      |
|   |   |                           |                      |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes a la entrega documento final del Trabajo de Grado | 12 Junio de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                             | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final del Trabajo de Grado | 12 Junio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1. Informe final 5.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6. Resultados.</li> <li>- 6.1.1. Competencias estándares gerencia proyectos.</li> <li>- 6.1.2. Competencias artículos y trabajos grado.</li> <li>- 6.1.3. Relación de Competencias halladas Estándares, artículos y trabajos grado.</li> <li>- 6.2 Diseño instrumento identificación competencias.</li> <li>- 6.2.1. Definición competencias.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Email asesora psicóloga propiedades psicométricas.</li> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 01 de junio de 2020 a las 20:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 12 de Junio de 2020            | <b>Acta No:</b> 27                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 22:30 hrs <b>Fin:</b> 23:30 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se ajustó el Documento final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                            | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega documento final del Trabajo de Grado | 12 Junio de 2020          | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                           |  |
|   |  |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |  |                      |                      |
|---|--|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Ajustes según comentarios documento final del Trabajo de Grado | 19 Junio de 2020     | N/A                  |
|   |  |                      |                      |
|   |  |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                                 | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Comentarios documento final del Trabajo de Grado | 19 Junio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1. Revisión Informe final 6.<br/>- Envío email.</p> <p><b>ACUERDOS</b></p> <p>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</p> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 21 de junio de 2020 a las 10:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 27 de Junio de 2020            | <b>Acta No:</b> 28                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 16:00 hrs <b>Fin:</b> 19:00 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |   |
|--|---|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:  |
| 1  | Se realizaron los ajustes según los comentarios del Documento final conforme a la retroalimentación recibida por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |   |
| 3  |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                                    | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Envío documento final del Trabajo de Grado a jurados | 26 Junio de 2020          | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                           |  |
|   |  |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en los ajustes del Libro gerencia y artículo del Trabajo de grado | 29 Junio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Envío ajustes del Libro gerencia y artículo del Trabajo de grado | 29 Junio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>   |
|---|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1) Envío Informe final junto a Anexos y Modelo a los Jurados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar recibido Jurado 1.</li> <li>- Email recibido Jurado 2.</li> </ul> <p>2) Revisión Libro Gerencia v2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción.</li> </ul> <p>1.3 Propósito.</p> <p>2. GRUPO PROCESOS INICIACIÓN.</p> <p>2.1 Acta constitución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha.</li> </ul> <p>2.2 Identificación stakeholders.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste interesados.</li> </ul> <p>3. GRUPO PROCESOS PLANIFICACIÓN.</p> <p>3.1 Plan gestión stakeholders.</p> <p>3.1.1 Registro stakeholders.</p> <p>3.1.2 Valoración y manejo stakeholders.</p> <p>3.2 Alcance</p> <p>3.2.1 Requerimientos.</p> <p>3.2.1.1 Requerimientos gerencia.</p> <p>3.2.1.2 Requerimientos producto.</p> <p>3.2.1.3 Requerimiento no funcionales.</p> <p>3.2.2 Matriz trazabilidad.</p> <p>3.2.3 Declaración alcance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad negocio.</li> <li>- Alcance producto.</li> <li>- Exclusiones.</li> <li>- Restricciones: fechas entrega.</li> </ul> |

- 3.2.4 WBS.
- 3.2.5 Diccionario de la WBS.
- 3.3 Línea base de Cronograma.
- 3.4 Línea base del costo (Presupuesto).
- 3.5 Plan de calidad.
- 3.6 Plan gestión Recursos.
  - 3.6.1 Recursos humanos.
    - 3.6.1.2 Matriz RACI.
  - 3.6.2 Recursos físicos.
- 3.7 Plan gestión comunicaciones.
  - Selección metodología detalle.
  - Cambia "Proyecto" por "Trabajo grado".
- 3.8 Plan gestión riesgos.
  - Categoría "causa" con "riesgos".

#### 4. GRUPO PROCESOS EJECUCIÓN.

- 4.1. Dirección y gestión trabajo proyecto.
- 4.2 Gestionar conocimiento trabajo grado.
- 4.3 Gestionar calidad proyecto.
- 4.4 Adquirir recursos.
- 4.5 Desarrollar y dirigir equipo trabajo grado.
- 4.6 Gestionar comunicaciones.
- 4.7 Implementar respuesta riesgos.
- 4.8 Efectuar adquisiciones.
- 4.9 Gestionar participación interesados.

#### ACUERDOS

- 29 Junio de 2020 Envío ajustes Libro gerencia y artículo.
- Incorporar cambios realizados en el documento final.

#### PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO

- Próxima reunión 28 de junio de 2020 a las 10:30 hrs.

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 10 de Julio de 2020            | <b>Acta No:</b> 29                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 20:00 hrs <b>Fin:</b> 23:45 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y<br>comunicaciones     |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |  |
|--|--|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |  |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:   |
| 1  | Se están haciendo los ajustes al Libro de Gerencia y artículo según los comentarios recibidos por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |  |
| 3  |  |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>  | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Envío ajustes del Libro gerencia y artículo del Trabajo de grado | 29 Junio de 2020          | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                           |  |
|   |  |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en la entrega del Informe Final del Trabajo de grado | 10 Julio de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                               | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega del Informe Final del Trabajo de grado | 10 Julio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>1) Informe Final Jurados v2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabla contenido.</li> <li>- Índice tablas.</li> <li>- Índice figuras.</li> <li>- Índice anexos.</li> <li>- Glosario.</li> <li>- Abreviaturas.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Justificación TG.</li> <li>3. Propósito TG.</li> <li>4. Objetivos.</li> <li>5. Marco referencial.</li> <li>6. Metodológica investigación.</li> <li>7. Resultados.</li> <li>8. Conclusiones.</li> <li>9. Recomendaciones.</li> <li>10. Trabajos futuros.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referencias bibliográficas.</li> <li>- Anexos.</li> </ul> <p><b>ACUERDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar cambios realizados en el documento final.</li> </ul> |

| <b>PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>                  |
|--|
| - Próxima reunión 14 de julio de 2020 a las 21:00 hrs. |

| <b>ACTA DE REUNIÓN Versión 01.</b>           |   |
|--|---|
| <b>Fecha:</b> 23 de Julio de 2020            | <b>Acta No:</b> 30                                  |
| <b>Citada por:</b> Lorena Salamanca Casallas | <b>Hora inicio:</b> 12:30 hrs <b>Fin:</b> 13:15 hrs |

| <b>PARTICIPANTES</b> |                           |   |              |
|----------------------|---------------------------|---|--------------|
| <b>No.</b>           | <b>Nombre</b>             | <b>Cargo</b>  | <b>Firma</b> |
| 1                    | Lorena Salamanca Casallas | Líder de desarrollo de producto/<br>Gerente de proyecto |              |
| 2                    | Jeison Perdomo Polania    | Líder de seguimiento y control                          |              |
| 3                    | Jhon Blanco Amaya         | Líder de gestión de interesados y comunicaciones        |              |
|                      |                           |   |              |

| <b>RESULTADOS OBTENIDOS PERIODO ANTERIOR</b> |   |
|--|---|
| <b>FASE: ENTREGA FINAL TRABAJO DE GRADO</b>  |   |
|  | A la fecha se reportan los siguientes avances:  |
| 1  | Se están haciendo los ajustes al Informe Final según los comentarios recibidos por parte de la Directora de Trabajo de Grado. |
| 2  |   |
| 3  |   |

| <b>COMPROMISOS CUMPLIDOS</b>                    |  |                           |  |
|---|--|---------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>COMPROMISO</b>                              | <b>FECHA CUMPLIMIENTO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Entrega del Informe Final del Trabajo de grado | 10 Julio de 2020          | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                           |  |
|   |  |                           |  |

| <b>TRABAJOS EN CURSO</b>                        |   |                      |                      |
|---|---|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Avance en el envío exposición y link sustentación a Jurados | 23 Julio de 2020     | N/A.                 |
|   |   |                      |                      |
|   |   |                      |                      |

| <b>COMPROMISOS PENDIENTES</b>                   |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
| <b>RESPONSABLE</b>                              | <b>ACTIVIDAD</b>                               | <b>FECHA ENTREGA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                       |
| Lorena Salamanca, Jeison Perdomo y Jhon Blanco. | Envío exposición y link sustentación a Jurados | 23 Julio de 2020     | Según indicaciones de la reunión del caso. |
|   |  |                      |  |
|   |  |                      |  |

| <b>LECCIONES APRENDIDAS</b>                                   |
|---|
| Surgirán a medida que se realicen los compromisos pendientes. |

| <b>INQUIETUDES Y ACLARACIONES</b>  |
|--|
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Presentación sustentación TG Maestría v1.</li> <li>01. Presentación (Jeison).</li> <li>02. Agenda (Lorena).</li> <li>03. Glosario (Equipo).</li> <li>04. Producto (Jhon).</li> <li>05. Marco contextual (Equipo).</li> <li>06. Árbol problemas (Jeison).</li> <li>07. Pregunta investigación (Jeison).</li> <li>08. Justificación (Lorena).</li> <li>09. Objetivos (Jhon).</li> <li>10. Metodología (Lorena).</li> <li>11. Revisión literatura (Lorena).</li> <li>12. Validación competencias (Jhon).</li> <li>13. Diseño modelo (Jeison).</li> <li>14. Prueba piloto (Jhon).</li> <li>15. Resultados y hallazgos (Equipo).</li> <li>16. Conclusiones (Equipo).</li> <li>17. Trabajos futuros (Equipo).</li> <li>18. Agenda gerencia (Jhon).</li> <li>19. Project charter (Lorena).</li> <li>20. Requerimientos (Lorena).</li> <li>21. EDT (Jeison).</li> <li>22. Línea base hitos (Jeison).</li> <li>23. Cronograma - presupuesto (Lorena).</li> <li>24. Índices desempeño (Lorena).</li> <li>25. Gestión calidad (Jhon).</li> <li>26. Gestión riesgos (Jhon).</li> <li>27. Gestión comunicaciones (Jhon).</li> <li>28. Control cambios (Lorena).</li> <li>29. Lecciones aprendidas (Jeison).</li> </ol> |

30. Referencias bibliográficas (Jhon).

**ACUERDOS**

- Incorporar cambios realizados en el documento final.

**PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO**

- Próxima reunión 23 de julio de 2020 a las 18:00 hrs.

## Anexo 6. Informes de desempeño.

Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 15/6/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.1 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

### Resumen del Estado

La fase de investigación del proyecto se inicia con la revisión de literatura relacionada con la identificación de componentes de perfiles de gerentes de proyectos de acuerdo a la planeado

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |        |               |               |               |         |
|-------------------------|------|--------|---------------|---------------|---------------|---------|
| CV\$ Miles \$           | CPIS | TCPI\$ | EACS Miles \$ | ETCS Miles \$ | SV\$ Miles \$ | SPIS    |
| 79.700                  | 1.00 | 1.00   | 121.021.104   | 101.745.156   | -             | 127.800 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |            |             |      |       |             |              |
|----------------------------|------------|-------------|------|-------|-------------|--------------|
| AT Semanas                 | ES Semanas | SVt Semanas | SPIt | TSPIt | Edt Semanas | ETCt Semanas |
| 20                         | 20         | -0.16       | 0.99 | 1     | 1.00        | 67           |

Se evidencia que:

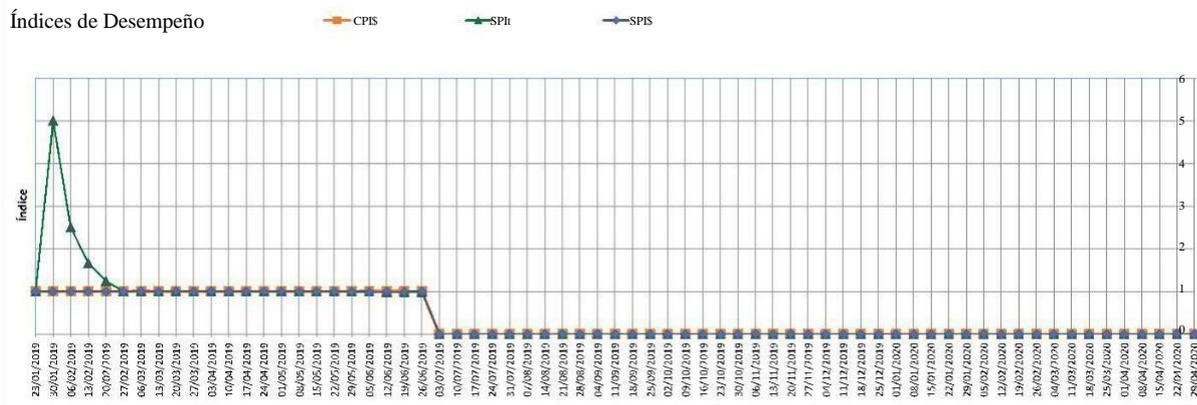
A pesar de existir desviaciones en la ejecución del cronograma estas se encuentran dentro de las tolerancias permitibles  
Los costos se ejecutan de acuerdo a lo planeado.

|      |      |
|------|------|
| CPIS | 1    |
| SPIS | 0.99 |
| SPIt | 0.99 |

### Resultado de las Métricas

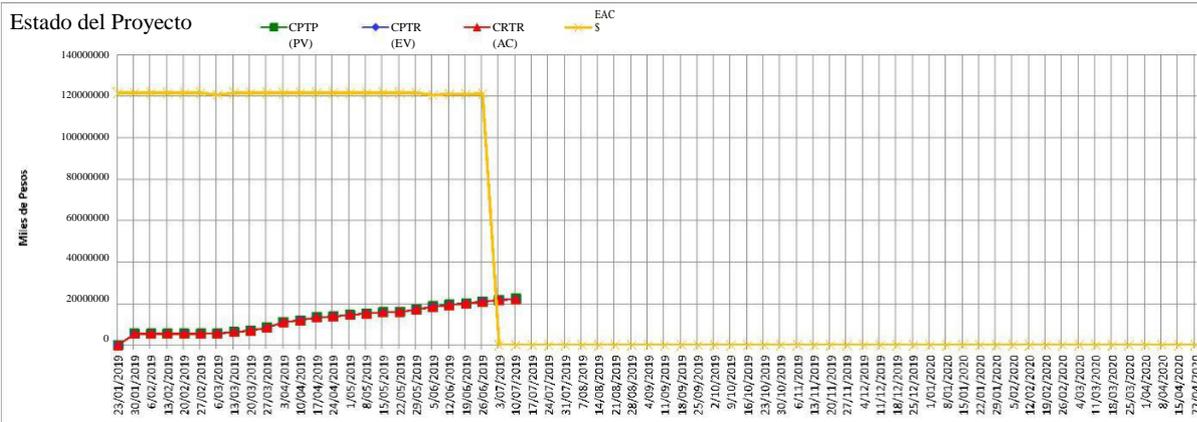
#### Índices de Desempeño

#### Índices de Desempeño



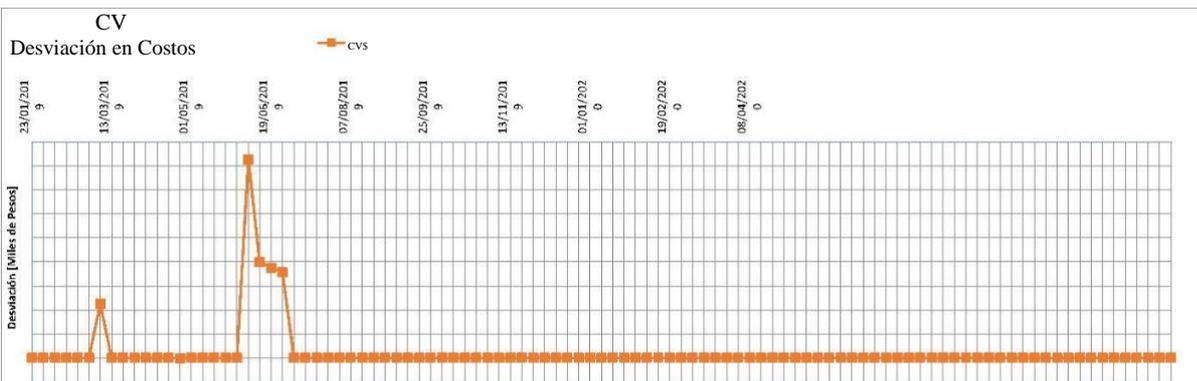
### Estado del Proyecto

#### Estado del Proyecto

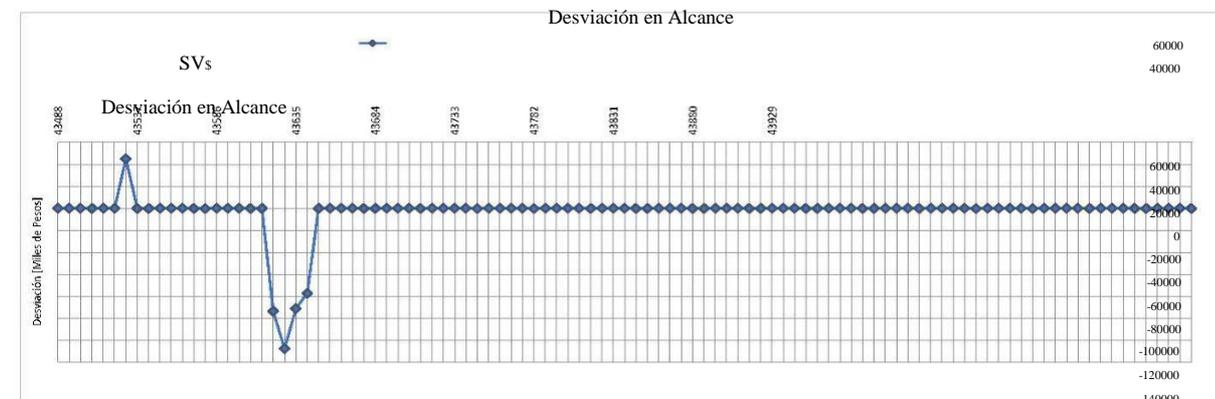


### Desviación de Costos

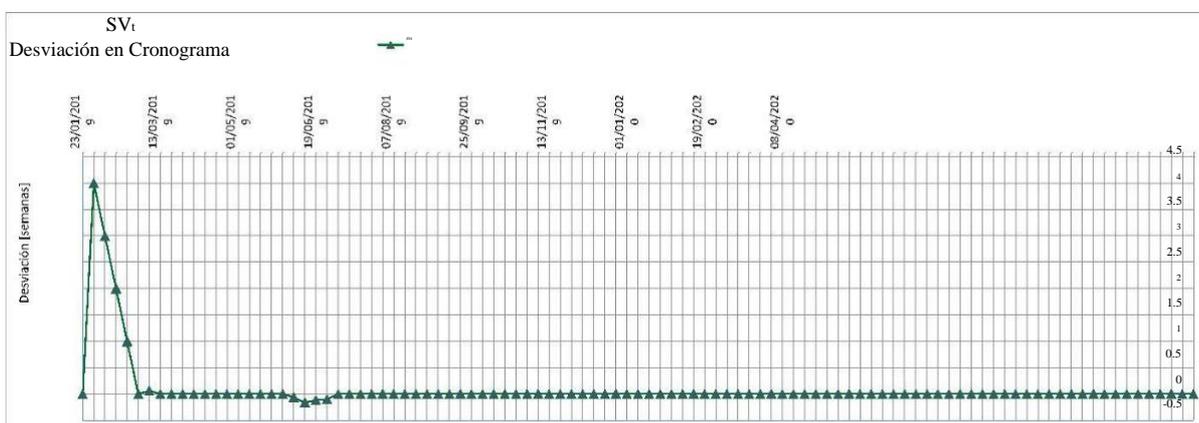
#### CV Desviación en Costos



180000  
160000  
140000  
120000  
100000



**Desviación en Cronograma**



**ANÁLISIS**

Las actividades propuestas para la fecha de elaboración del presente informe se ajustaron según la solicitud de cambio Nro 001 del 14 de Junio de 2019.  
 CPIs: De acuerdo a lo planeado  
 SPIs: Dentro de los valores permisibles  
 SPIt: Dentro de los valores permisibles

**HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS**

No se reportan riesgos  
 No se ha hecho uso de la reserva de contingencia

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se continua con el desarrollo del trabajo de acuerdo a lo planeado.  
 Se debe revisar por qué se están generando las desviaciones en ejecución de cronograma y corregir.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 28/6/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.2 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Continúa el desarrollo de la fase de revisión de literatura referente a componentes de perfiles de gerentes de proyectos

| EARNED VALUE MANAGEMENT |       |      |       |                  |                  |                 |           |
|-------------------------|-------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|-----------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs  |      | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs      |
| 71100                   | 1.003 | 1.00 | 1.00  | 121,109,666      | 100,200,372      | -77400          | 1.00 1.00 |

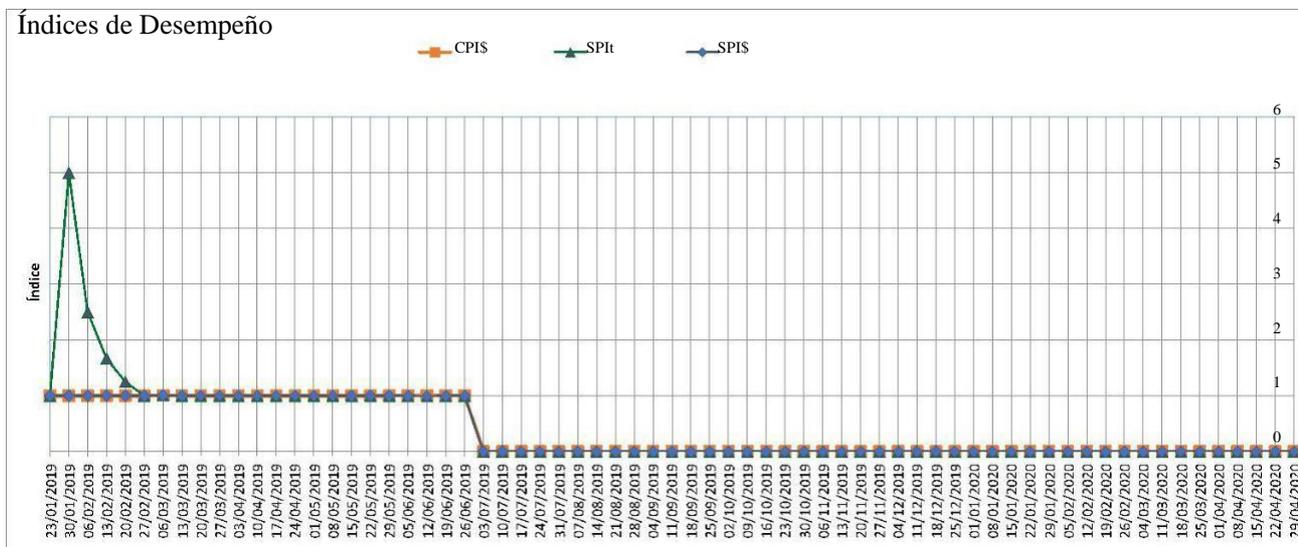
| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                |      |      |       |                |                 |
|----------------------------|---------------|----------------|------|------|-------|----------------|-----------------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SVt<br>Semanas | SPIt |      | TSPIt | Edt<br>Semanas | ETCt<br>Semanas |
| 22                         | 22            | 0              | 1.00 | 1.00 | 1.00  | 66.30          | 44.30           |

Se evidencia que:

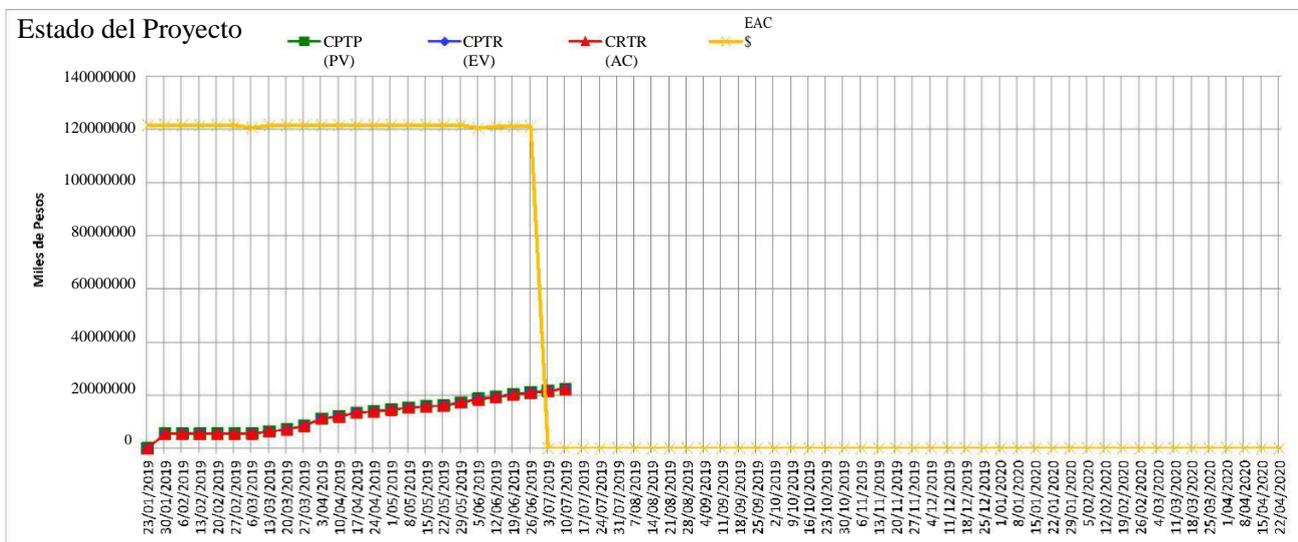
A pesar de existir desviaciones en la ejecución del cronograma estas se encuentran dentro de las tolerancias permisibles  
Los costos se ejecutan de acuerdo a lo planeado.

|      |       |
|------|-------|
| CPIs | 1.003 |
| SPIs | 1.00  |
| SPIt | 1.00  |

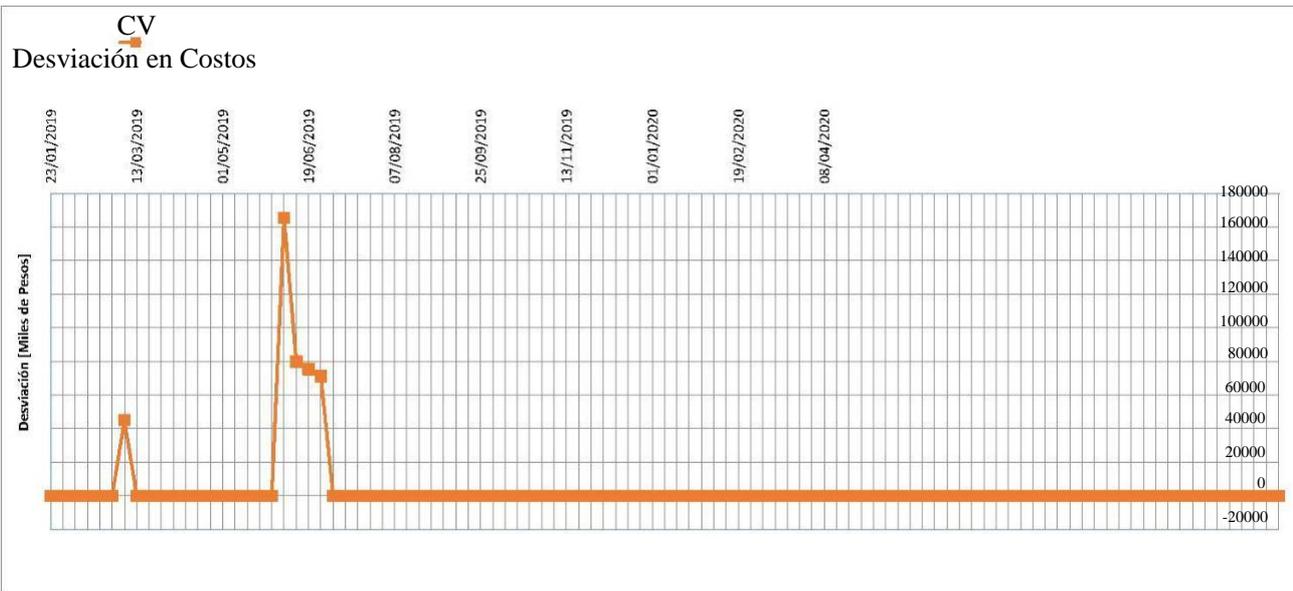
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño



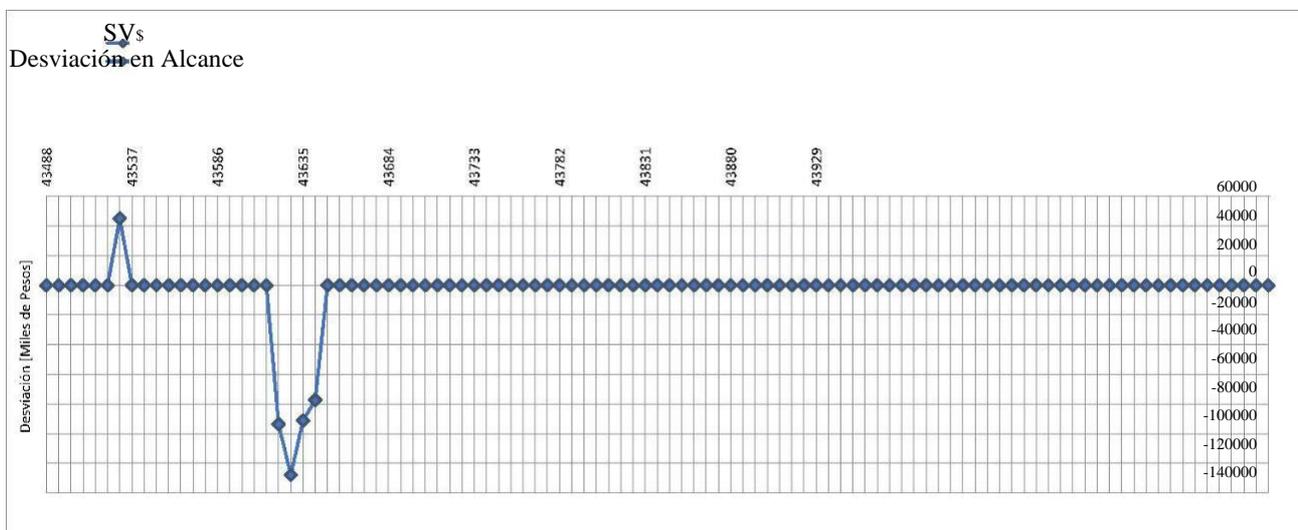
Estado del Proyecto



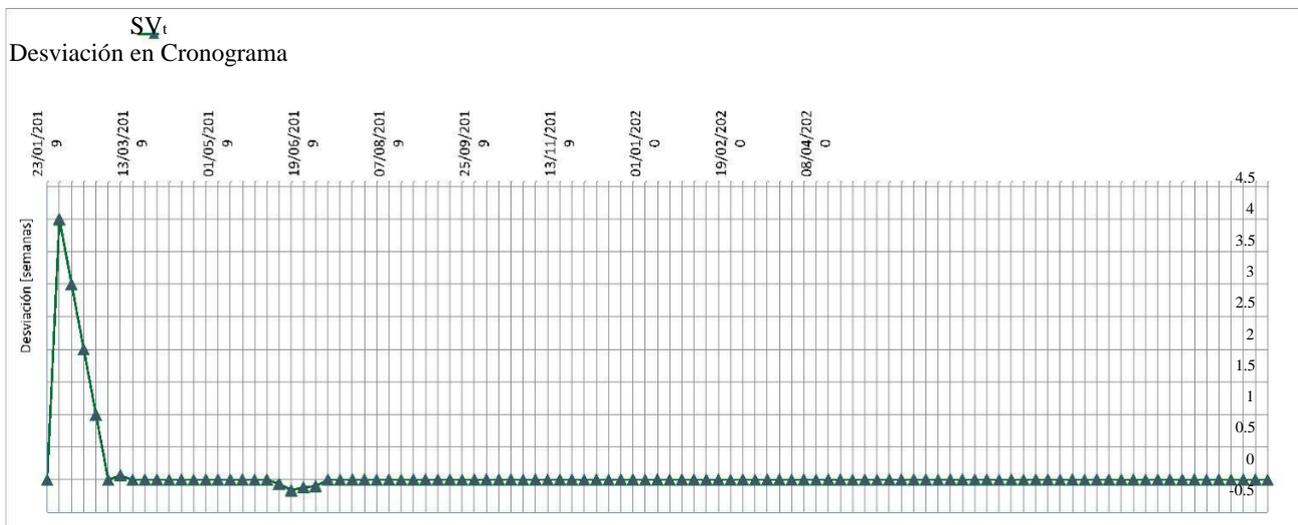
Desviación de Costos



Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



Escuela Colombiana de ingeniería  
 Trabajo de Grado Maestría  
 Informe de Desempeño

## ANÁLISIS

Para la fecha de elaboración del presente informe las actividades se realizaron con forme a la planeación inicial

## HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

A la fecha no se registran riesgos materializados

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Continuar desarrollando las actividades conforme a la planeación y realizar seguimiento a la materialización de los riesgos identificados

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico de los perfiles de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá.

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 10/7/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.3 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Se continúa con el desarrollo de la fase de revisión de literatura para la identificación de componentes de perfiles de gerentes de acuerdo a lo planeado, para el día 15 de julio se dará inicio a la fase de análisis de información.

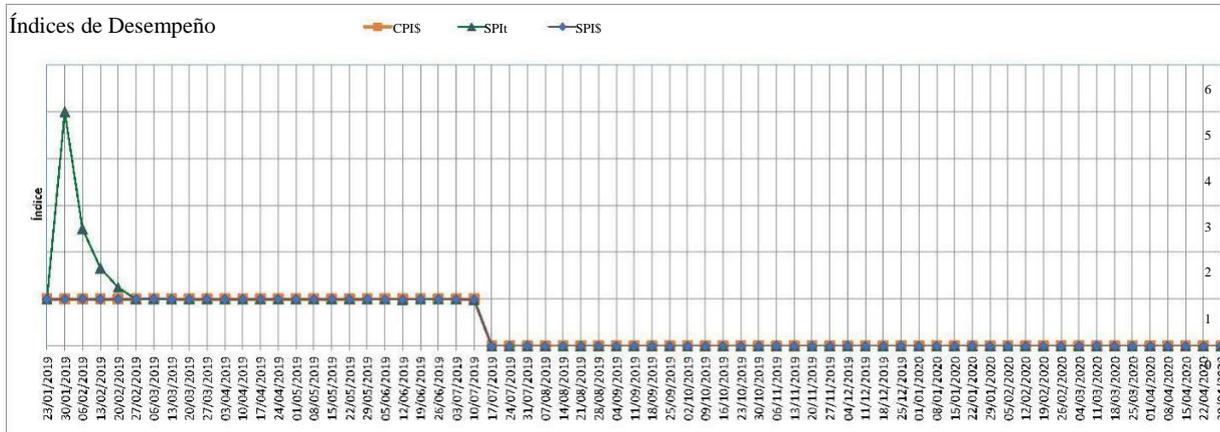
| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |               |               |              |      |
|-------------------------|------|-------|---------------|---------------|--------------|------|
| CVs Miles \$            | CPIs | TCPIs | EACs Miles \$ | ETCs Miles \$ | SVs Miles \$ | SPIS |
| -2250.00                | 1.00 | 1.0   | 121.533.759   | 99.250.139    | 114.750      | 0.99 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |            |             |      |       |            |              |
|----------------------------|------------|-------------|------|-------|------------|--------------|
| AT Semanas                 | ES Semanas | SVt Semanas | SPIt | TSPIt | Ed Semanas | ETCt Semanas |
| 24.0                       | 23.82      | -0.18       | 0.99 | 1.00  | 66.50      | 42.50        |

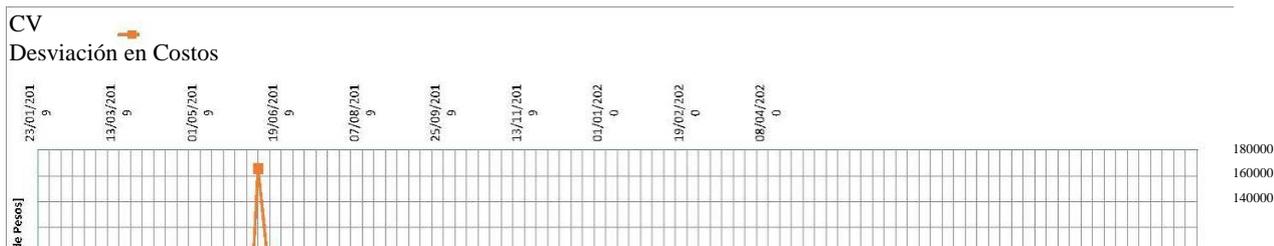
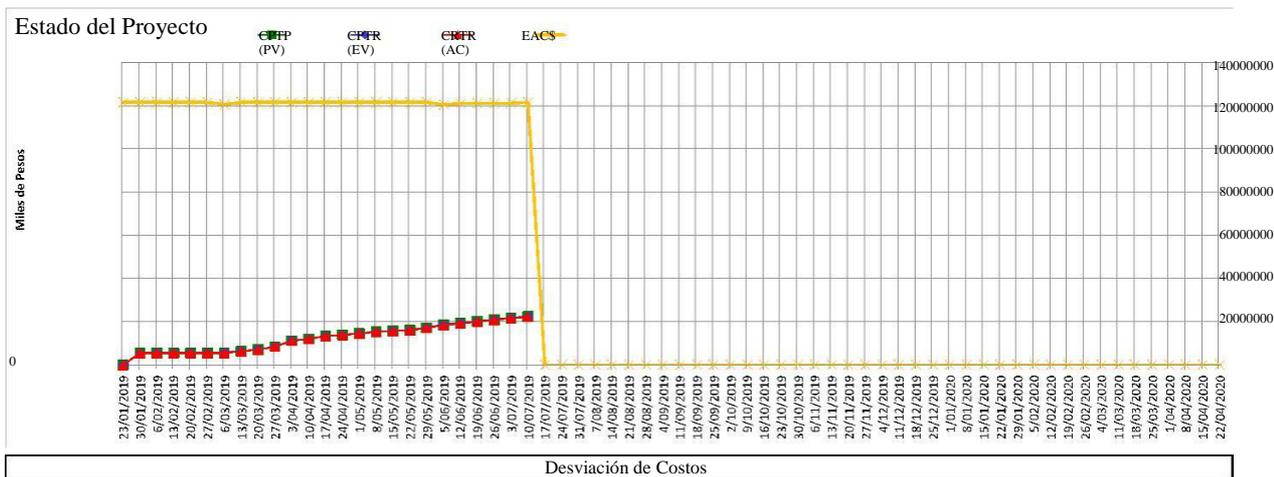
- Se evidencia que:
- El valor ejecutado es menor a valor gastado, con una diferencia de 2250
  - El valor ejecutado es menor al valor planeado con una diferencia de 114750
  - Los indicadores de CPI y SPI se acercan a 1 lo que muestra que el proyecto se encuentra bajo control

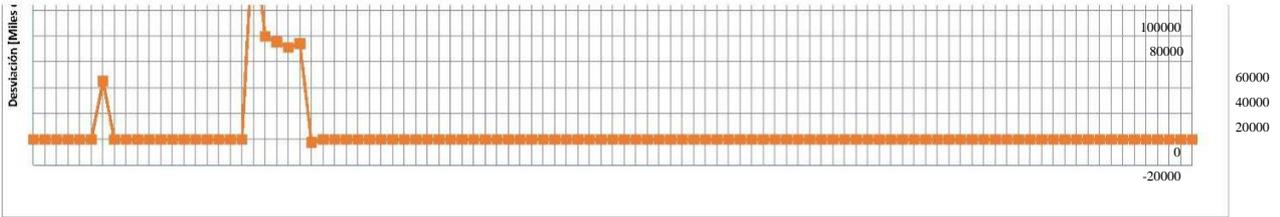
|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1    |
| SPIS | 0.99 |
| SPIt | 0.99 |

Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño



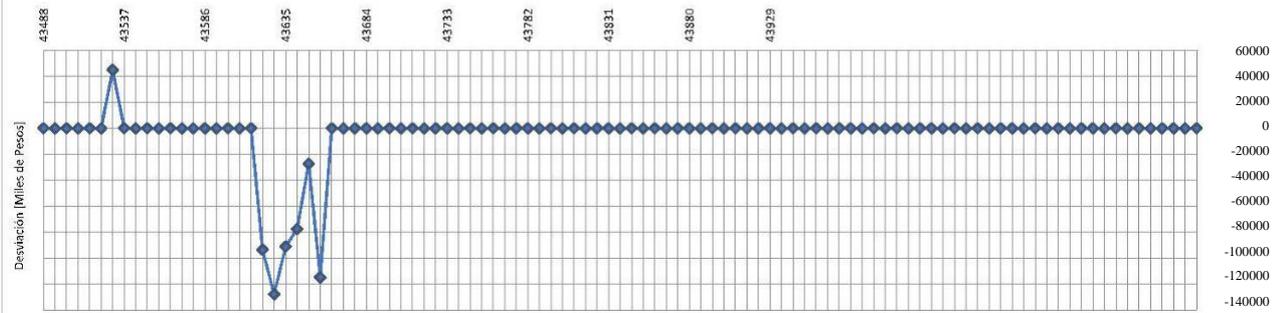
Estado del Proyecto





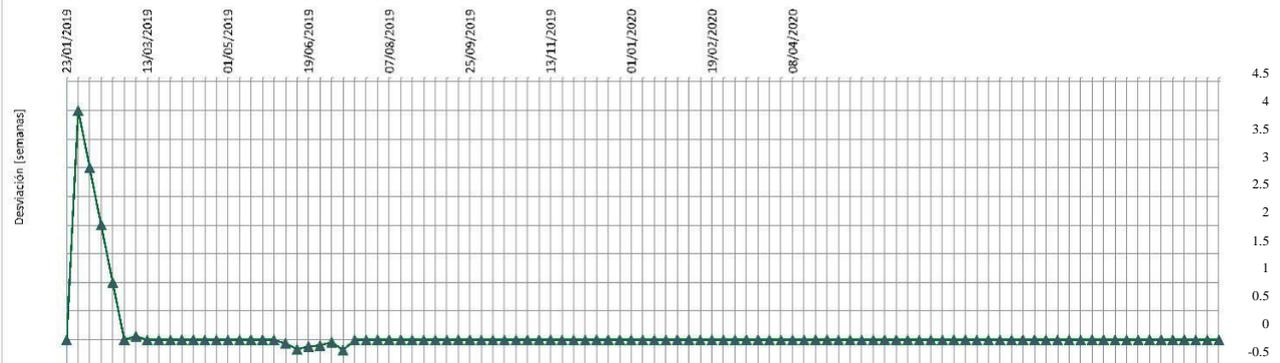
Desviación en Alcance

SV<sub>s</sub>  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SV<sub>t</sub>  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

Las actividades propuestas para la fecha de elaboración del presente informe se ajustaron según lo planeado.

CPIS: De acuerdo a lo planeado

SPI: Dentro de los valores permisibles

SPI: Dentro de los valores permisibles

#### HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Durante el uso del software para el seguimiento del proyecto se han presentado inconsistencias en la información reportada y el cálculo del trabajo realizado por tal motivo, con el fin de mostrar un estado actual se utilizó 3'083.000 de la reserva gerencial para cubrir el desfase.

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Continuar con el desarrollo del proyecto, a la fecha se cumple con lo planeado

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 24/7/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.4 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

De acuerdo a lo planeado, se finalizó la fase de revisión de literatura.  
Se da inicio a la fase de análisis de información.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |             |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|-------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs         | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$    |      |
| 575.566,00              | 1.02 | 1.0   | 119.031.382 | 91.518.327 | - 1.232.933 | 0.96 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |                 |                  |      |       |                 |
|----------------------------|---------|-----------------|------------------|------|-------|-----------------|
| AT                         | ES      | SV <sub>t</sub> | SPI <sub>t</sub> |      | TSPIt | Ed <sub>t</sub> |
| Semanas                    | Semanas | Semanas         |                  |      |       | Semanas         |
| 26.00                      | 24.90   | -1.10           | 0.96             | 1.00 | 1.03  | 69.00           |
|                            |         |                 |                  |      |       | 43.00           |

Se evidencia que:

El valor ejecutado es menor a valor gastado, con una diferencia de 575.566

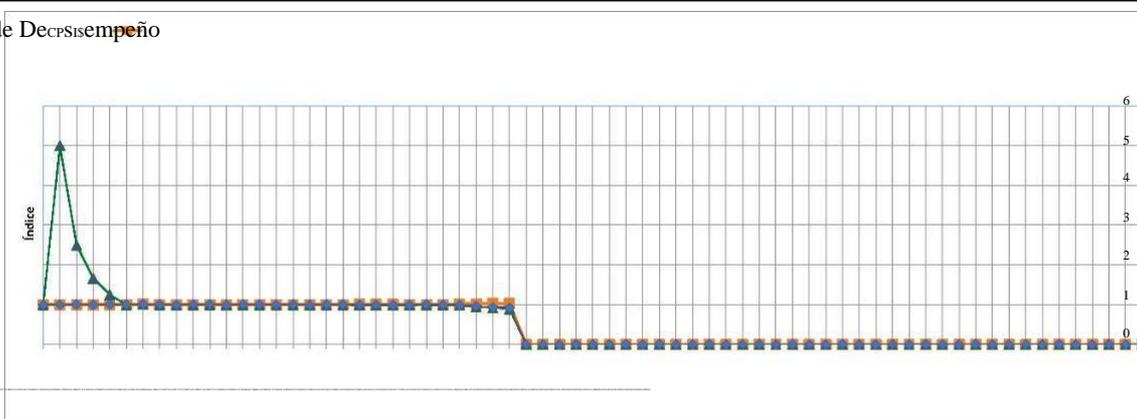
-El valor ejecutado es menor al valor planeado con una diferencia de 1.232.933,

-A pesar de las variaciones de CPI y SPI estos aún se acercan a 1 lo que muestra que el proyecto se encuentra bajo control y dentro de lo permisible

|                  |      |
|------------------|------|
| CPIs             | 1.02 |
| SPIs             | 0.96 |
| SPI <sub>t</sub> | 0.96 |

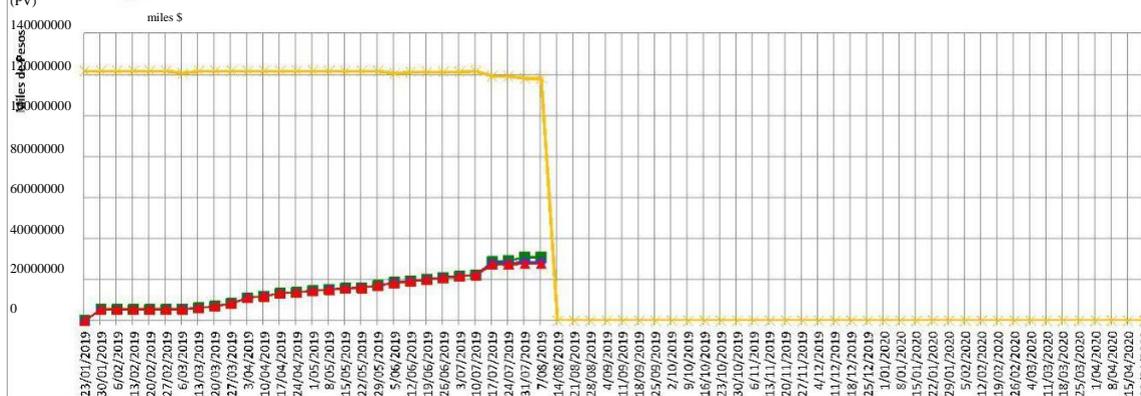
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

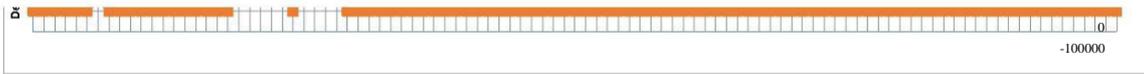
Estado del Proyecto (PV)



Desviación de Costos

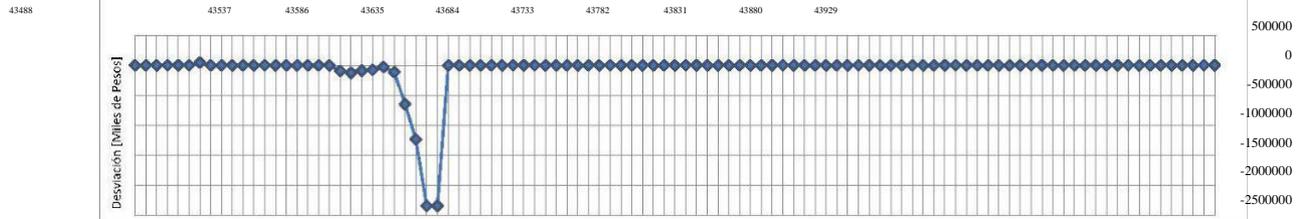
CV  
Desviación en Costos





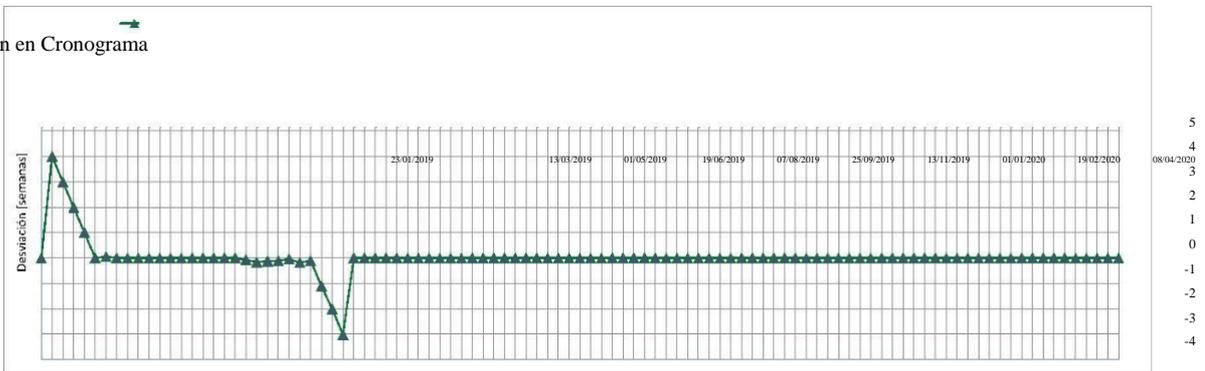
Desviación en Alcance

SVs  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SVt  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

A pesar de tener una desviación en ejecución de cronograma, las actividades propuestas para la fecha de elaboración del presente informe se ajustan según lo planeado.  
CPIs: Se encuentra una variación de \$575.566 pesos lo cual se considera como sobrecosto, ya que para este periodo el tiempo de trabajo de los integrantes del grupo y de la directora de trabajo de grado fue mayor al planeado inicialmente  
SPIs: Al límite de los valores permisibles, se debe ajustar los tiempos de trabajo del equipo para mejorar este indicador  
SPIt: Al límite de los valores permisibles.

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

No se han materializado riesgos identificados, los tiempos estimados par revisión de información e inicio de análisis de la misma fueron superiores a lo planeado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hacer revisión del plan de trabajo del equipo para finalizar esta fase de acuerdo a lo planeado

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |          |        |        |              |      |      |          |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 8/8/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.5 | Hora | 10:00 AM |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Se continúa con la fase de análisis de la información encontrada sobre componentes de perfiles de gerentes de proyectos.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |   |       |                  |                  |                 |      |
|-------------------------|------|---|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs |   | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
| 827,250                 | 1.03 | 1 | 1.0   | 118,011,447      | 90,198,392       | -               | 0.92 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                            |                  |      |                   |                            |                             |
|----------------------------|---------------|----------------------------|------------------|------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SV <sub>t</sub><br>Semanas | SPI <sub>t</sub> |      | TSPI <sub>t</sub> | Ed <sub>t</sub><br>Semanas | ETC <sub>t</sub><br>Semanas |
| 28.00                      | 24.98         | -3.02                      | 0.89             | 1.00 | 1.08              | 74.00                      | 46.00                       |

Se evidencia que:

A la fecha el proyecto se encuentra con un atraso de 3 semanas, el cual se ve reflejado en el SPI<sub>t</sub> que a la fecha se encuentra en 0,89. Es necesario plantear un plan de choque que permita absorber el retraso con el que se cuenta actualmente

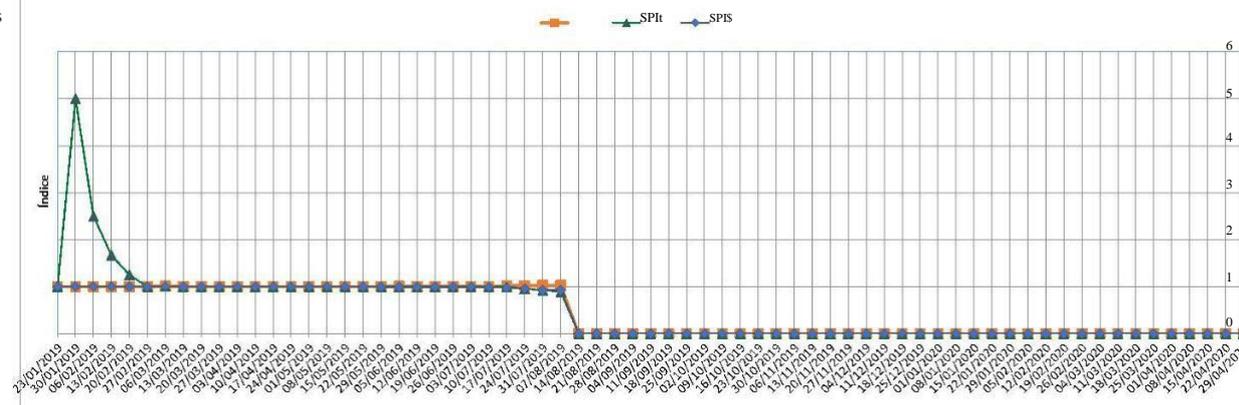
|                  |      |
|------------------|------|
| CPIs             | 1.03 |
| SPIs             | 0.92 |
| SPI <sub>t</sub> | 0.89 |

Resultado de las Métricas

Índices de Desempeño

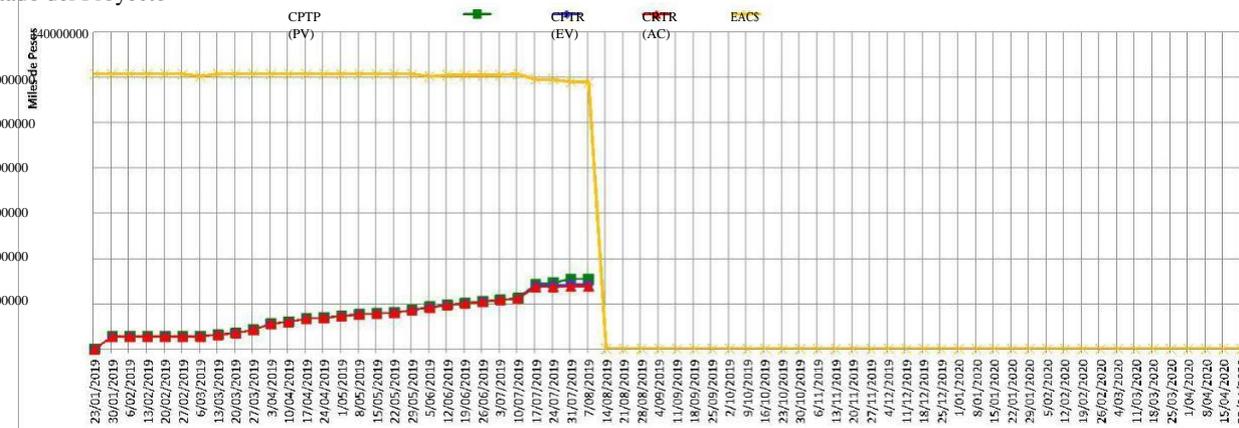
Índices de Desempeño

CPIs



Estado del Proyecto

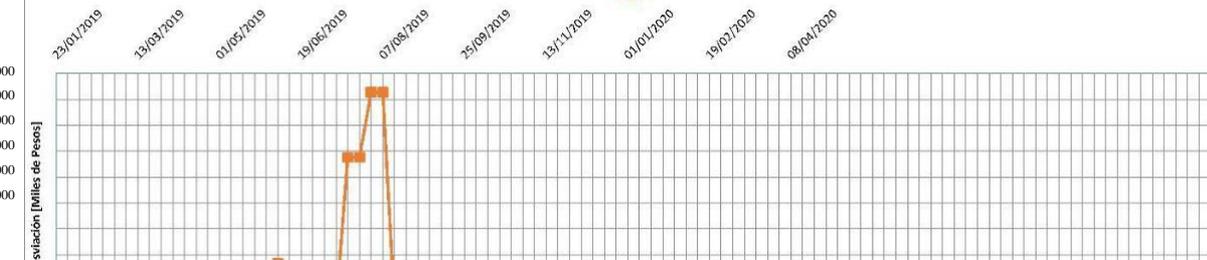
Estado del Proyecto

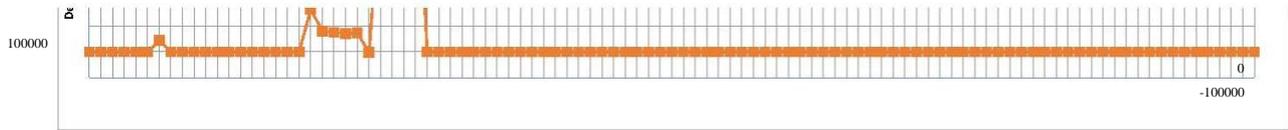


Desviación de Costos

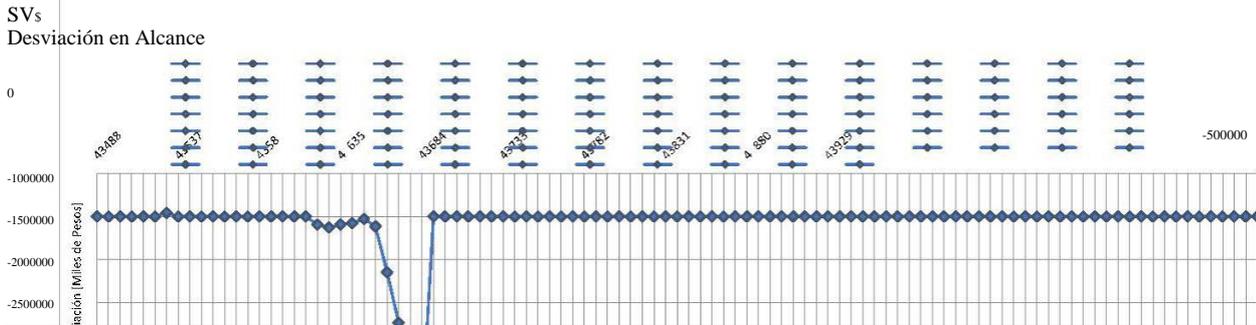
CV  
Desviación en Costos

CVs

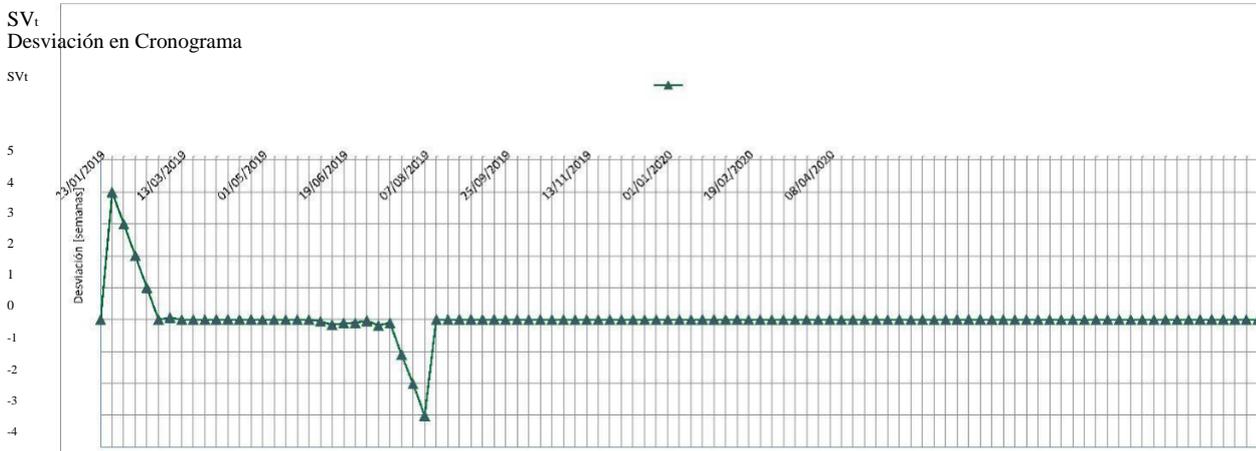




Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIS | 1.03 | A la fecha, el proyecto presenta un sobrecosto e aproximadamente \$800.000  |
| SPIS | 0.92 | Teniendo en cuenta el sobrecosto y el atraso en cumplimiento del alcance, el indicador SPIS se encuentra por debajo de los valores admisibles |
| SPIt | 0.89 | Actualmente el proyecto presenta un atraso de 3 semanas aproximadamente   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

La fase de análisis de información ha tomado más tiempo del planeado

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es necesario generar un plan de choque o revisar el proyecto para controlar los indicadores y de esta manera lograr los objetivos planeados dentro de los tiempos y costos presupuestados.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO         |  |       |
|-------------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                     | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO<br>POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA          | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA<br>CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ          | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 21/8/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.6 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Se finaliza la fase de análisis de información.

Inicia la fase de " Instrumento de medición de competencias de perfiles de gerentes de proyectos aplicado a las MiPymes del sector turístico del departamento de Boyacá"

Se empieza a seleccionar la muestra para aplicar el instrumento

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |                  |                  |                 |      |
|-------------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
| 300.750                 | 1.01 | 1.0   | 120.331.288      | 89.924.952       | - 2.018.250     | 0.94 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                |      |       |                |                 |  |
|----------------------------|---------------|----------------|------|-------|----------------|-----------------|--|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SVt<br>Semanas | SPIt | TSPIt | Edt<br>Semanas | ETCt<br>Semanas |  |
| 30.00                      | 26.83         | -3.17          | 0.89 | 1.00  | 1.09           | 74.00           |  |

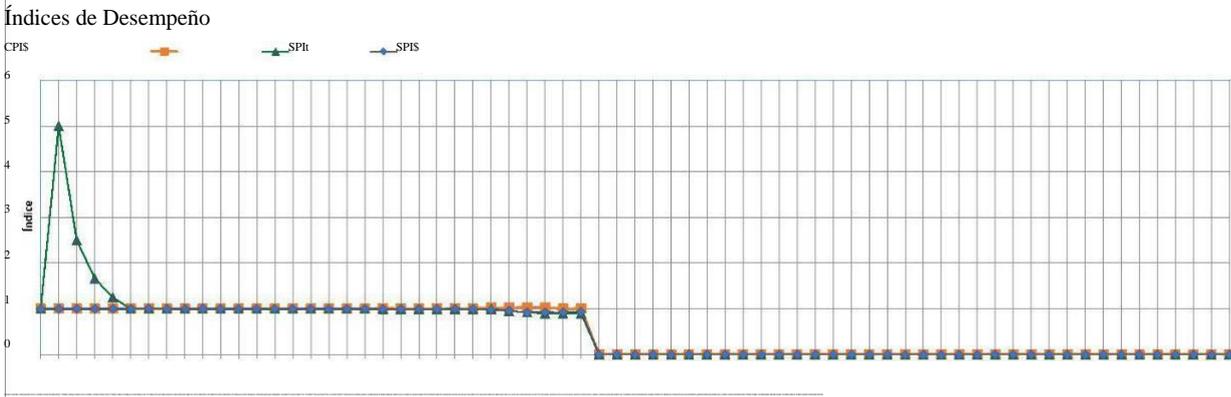
Se evidencia que:

A la fecha el proyecto se encuentra con un atraso de 3, 2 semanas aproximadamente, el cual se ve reflejado en el SPIt que a la fecha se encuentra en 0,89.

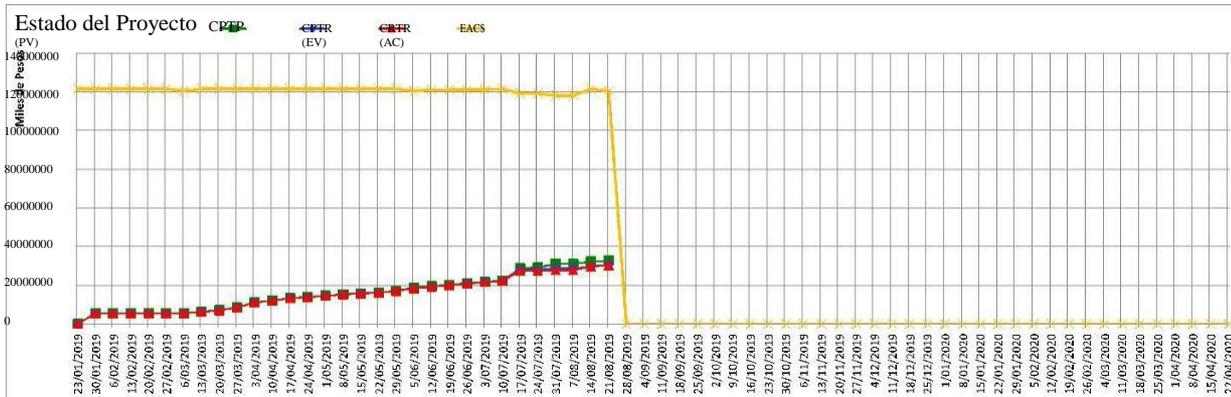
|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.01 |
| SPIs | 0.94 |
| SPIt | 0.89 |

Resultado de las Métricas

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

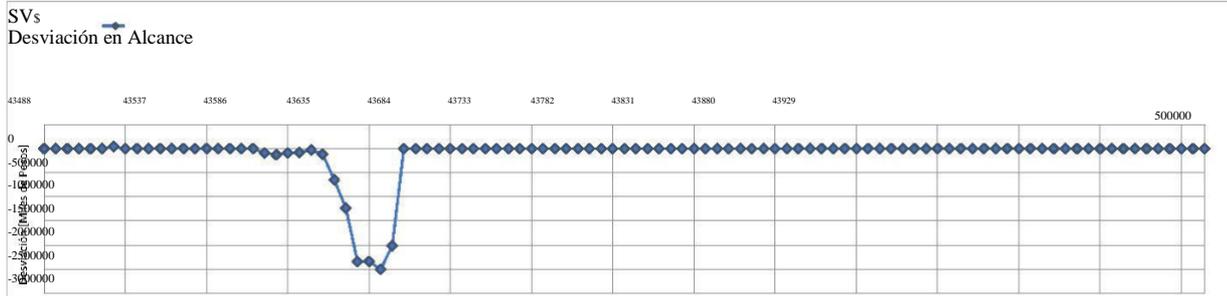


Desviación de Costos

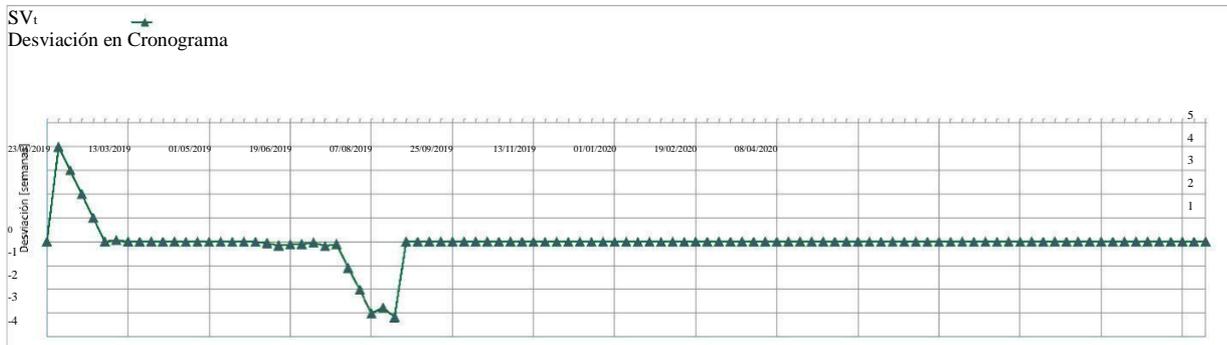
CV Desviación en Costos



Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIS | 1.01 | A la fecha, el proyecto presenta un sobrecosto e aproximadamente \$300.000, lo cual muestra una mejora con respecto al periodo anterior     |
| SPIS | 0.94 | Teniendo en cuenta el sobrecosto y el atraso en cumplimiento del alcance, el indicador SPIS se encuentra muy cerca a los valores admisibles |
| SPIt | 0.89 | Actualmente el proyecto presenta un atraso de 3 semanas aproximadamente   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

La fase de análisis de información ha tomado más tiempo del planeado

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es necesario generar un plan de choque o revisar el proyecto para controlar los indicadores y de esta manera lograr los objetivos planeados dentro de los tiempos y costos presupuestados.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |          |        |        |              |      |      |          |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 4/9/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.7 | Hora | 10:00 AM |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Se finaliza la fase de selección de tamaño y características de la muestra a la que se va a aplicar el instrumento de recolección de información. A partir del 30 de agosto de 2019, se generó un cambio en el alcance del trabajo de grado por lo cual la línea base de seguimiento también fue modificada. Inicia la etapa de selección de variables a evaluar.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |                  |                  |                 |      |
|-------------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
| 30.500                  | 1,00 | 1,1   | 121.622.998      | 85.079.745       | -               | 1,00 |

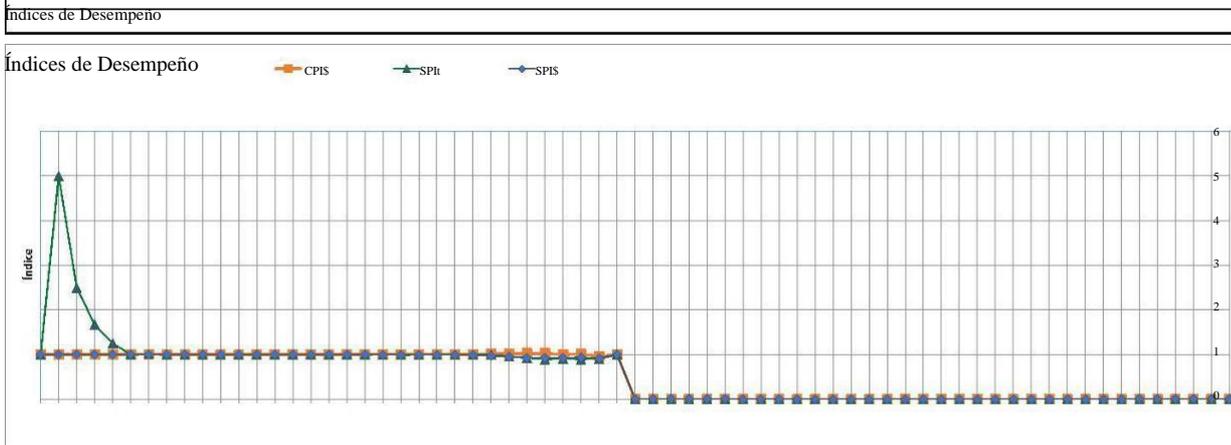
| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                |      |      |                |                 |  |
|----------------------------|---------------|----------------|------|------|----------------|-----------------|--|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SVi<br>Semanas | SPIi | TSPi | Edi<br>Semanas | ETCj<br>Semanas |  |
| 32,00                      | 32,00         | 0,00           | 1,00 | 1,00 | 66,00          | 34,00           |  |

Se evidencia que:

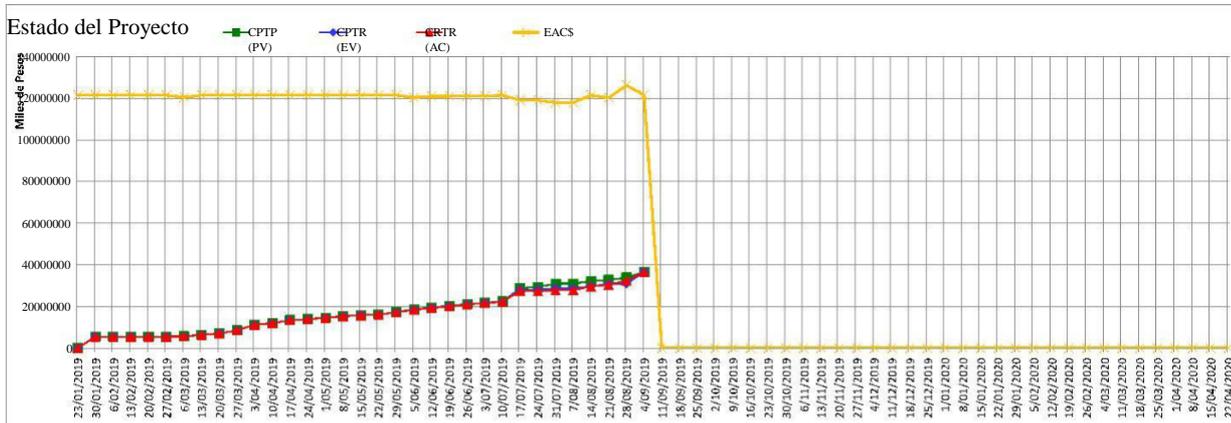
Dado el cambio en el alcance del proyecto, a la fecha los indicadores se encuentran en 1 de acuerdo a lo planeado.

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1,00 |
| SPIs | 1,00 |
| SPIi | 1,00 |

Resultado de las Métricas



Estado del Proyecto



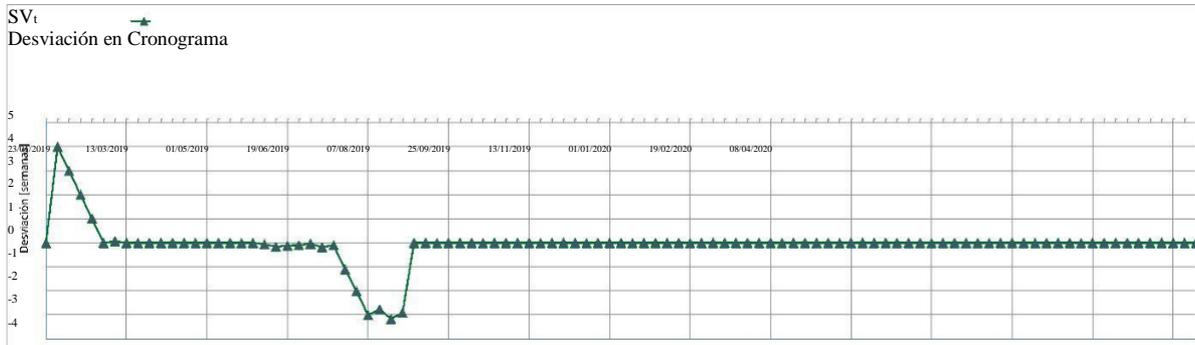
Desviación de Costos



Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |
|------|------|
| CPIS | 1.00 |
| SPIS | 1.00 |
| SPt  | 1.00 |

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, teniendo en cuenta que el día 30 de Agosto de 2019 se generó un cambio en el alcance del mismo

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Partiendo del análisis de la información encontrada, se tomó la decisión de realizar un cambio en el alcance del trabajo de grado

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se debe hacer un seguimiento juicioso de la ejecución de la nueva línea base de costo y tiempo

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 9/18/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.8 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Continúa la etapa de selección de variables a evaluar, a la fecha, se desarrolla una matriz para generar una definición a las competencias escogidas y que posteriormente serán presentadas a los referentes del sector de alojamiento del departamento de Boyacá.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |          |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|----------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs      | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$ |      |
| 30,575                  | 1.00 | 1.1   | 121,616,729 | 82,574,404 | 139,048  | 1.00 |

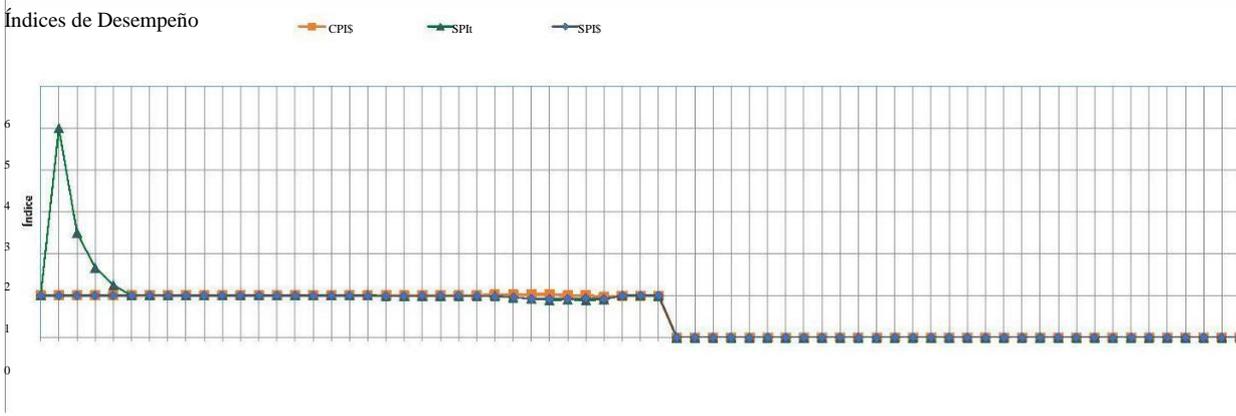
  

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt |      | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |      |       | Semanas | Semanas |
| 34.00                      | 34.00   | 0.00    | 1.00 | 1.00 | 1.00  | 66.00   | 32.00   |

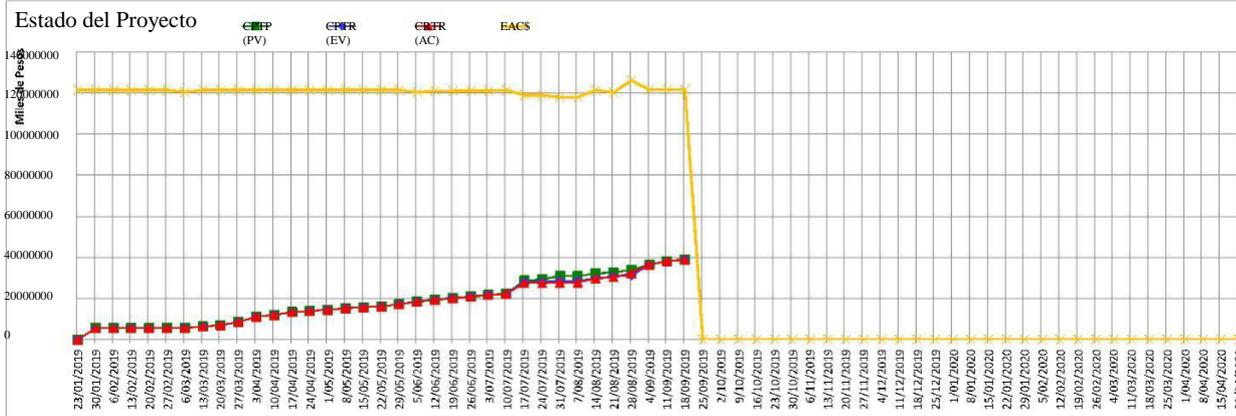
Se evidencia que:  
En cuanto a costos, no se presenta una variación significativa con respecto a la línea base  
El SVS muestra una pequeña variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual no afecta el indicador finalmente

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.00 |
| SPIs | 1.00 |
| SPIt | 1.00 |

Resultado de las Métricas



Estado del Proyecto



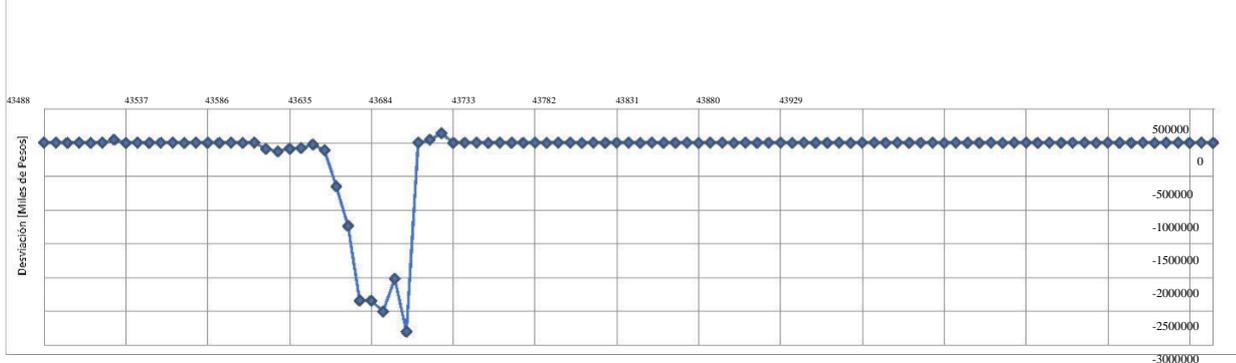
Desviación de Costos





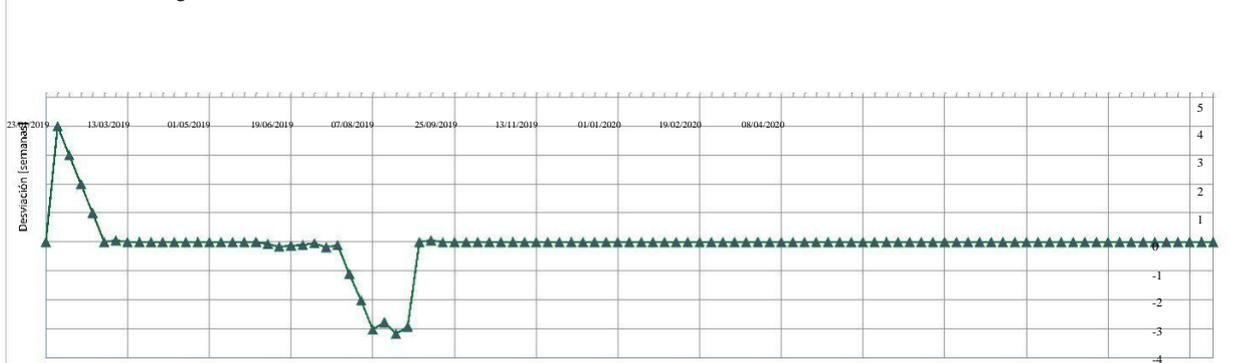
Desviación en Alcance

SVs  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SV<sub>t</sub>  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |
|------|------|
| CPIS | 1.00 |
| SPIS | 1.00 |
| SPIt | 1.00 |

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 2/10/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 00.9 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Continúa la etapa de selección de variables a evaluar, se realiza una validación grupal de las definiciones desarrolladas por cada integrante del grupo.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |          |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|----------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs      | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$ |      |
| 30.589                  | 1.00 | 1.1   | 121.611.790 | 80.416.707 | 427.627  | 1.01 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |                 |                  |      |                   |                 |                  |
|----------------------------|---------|-----------------|------------------|------|-------------------|-----------------|------------------|
| AT                         | ES      | SV <sub>t</sub> | SPI <sub>t</sub> |      | TSPI <sub>t</sub> | Ed <sub>t</sub> | ETC <sub>t</sub> |
| Semana                     | Semanas | Semanas         |                  |      |                   | Semanas         | Semanas          |
| 36.00                      | 35.99   | -0.01           | 1.00             | 1.00 | 1.00              | 66.00           | 30.00            |

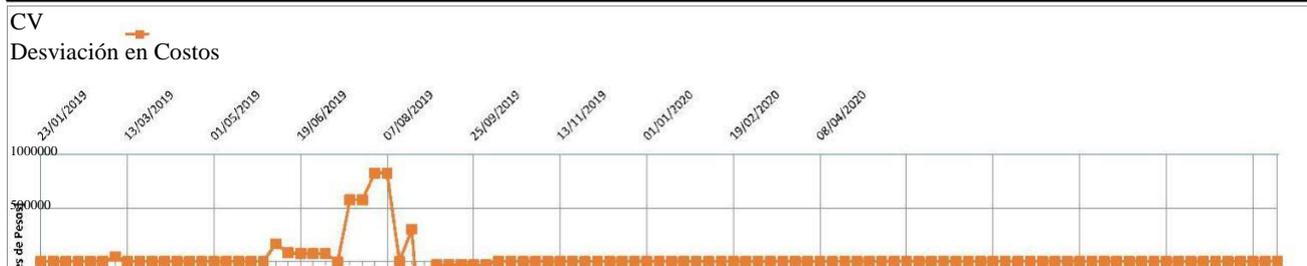
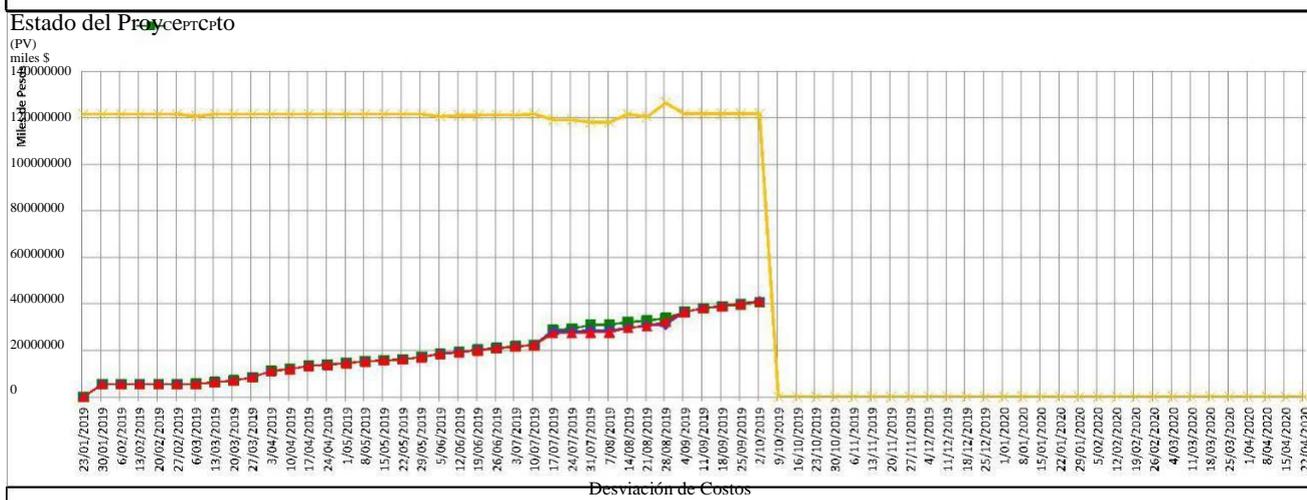
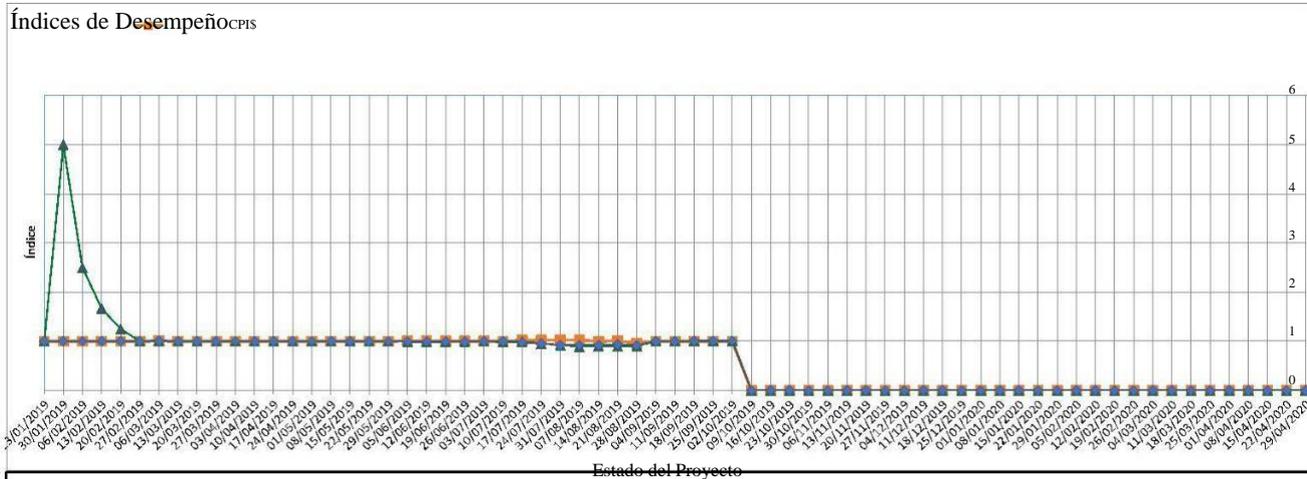
Se evidencia que:

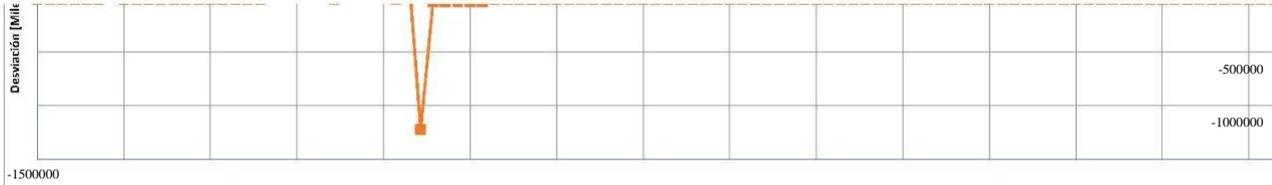
En cuanto a costos, no se presenta una variación significativa con respecto a la línea base

El SVS muestra una variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual mantiene el indicador dentro de los valores permisibles

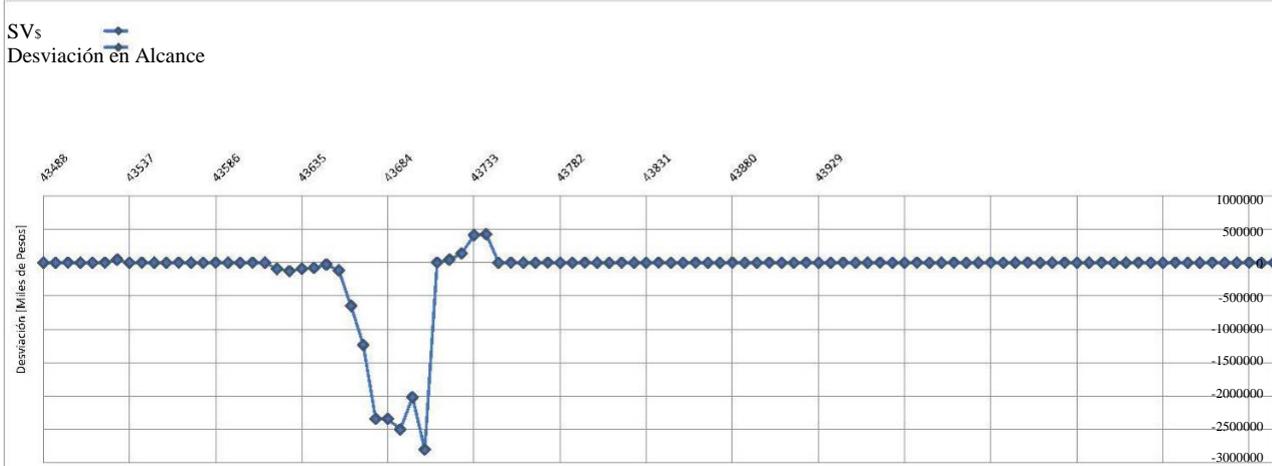
|                  |      |
|------------------|------|
| CPIs             | 1.00 |
| SPIs             | 1.00 |
| SPI <sub>t</sub> | 1.00 |

Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño





Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIS | 1.00 | El proyecto se encuentra dentro de lo permisible, Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, dado que a la fecha se presenta una desviación en la ejecución del cronograma |
| SPIS | 1.01 |   |
| SPIi | 1.00 |   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |            |        |        |              |      |      |          |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 16/10/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.10 | Hora | 10:00 AM |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

Continúa la etapa de selección de variables a evaluar, se realiza una validación grupal de las definiciones desarrolladas por cada integrante del grupo.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |          |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|----------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs      | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$ |      |
| 30,500                  | 1.00 | 1.0   | 121,607,052 | 78,259,211 | 427,716  | 1.01 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |       | Semanas | Semanas |
| 38.00                      | 37.99   | -0.01   | 1.00 | 1.00  | 66.00   | 28.00   |

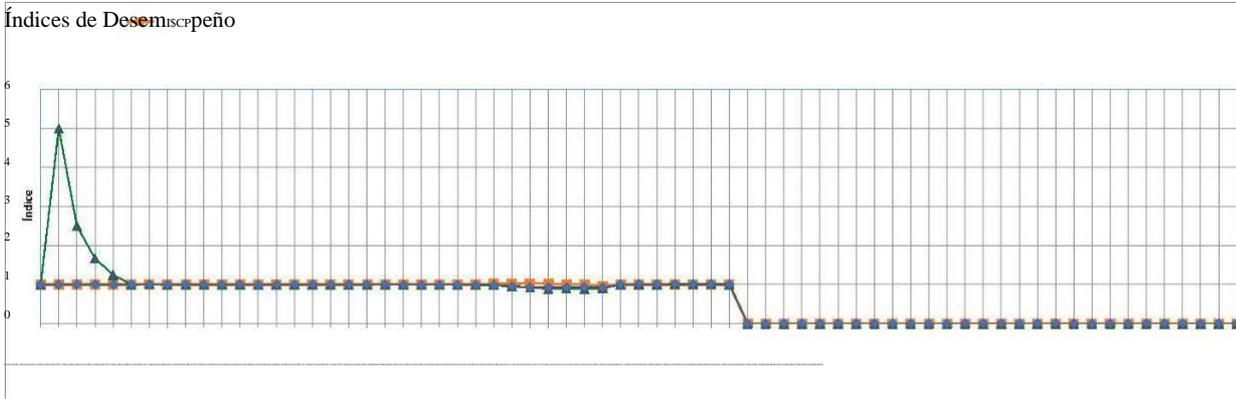
Se evidencia que:

En cuanto a costos, no se presenta una variación significativa con respecto a la línea base  
El SV\$ muestra una variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual mantiene el indicador dentro de los valores permisibles

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.00 |
| SPIs | 1.01 |
| SPIt | 1.00 |

Resultado de las Métricas

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto



Desviación de Costos

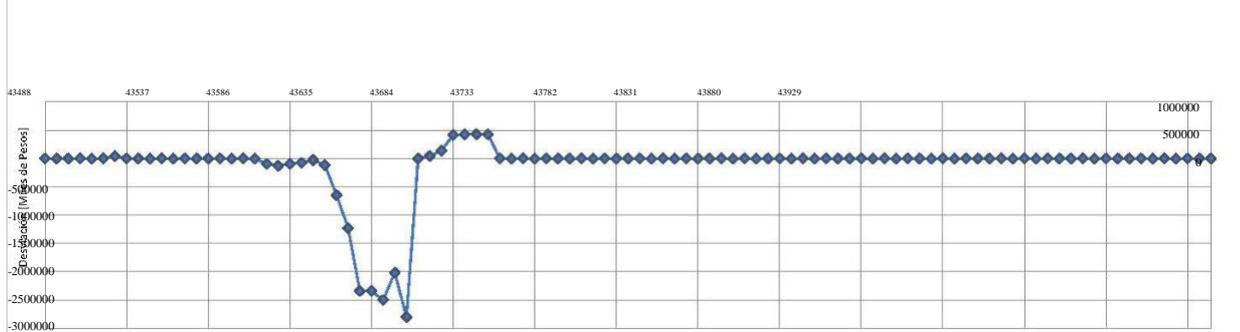


-1500000

## Desviación en Alcance

SV<sub>s</sub>

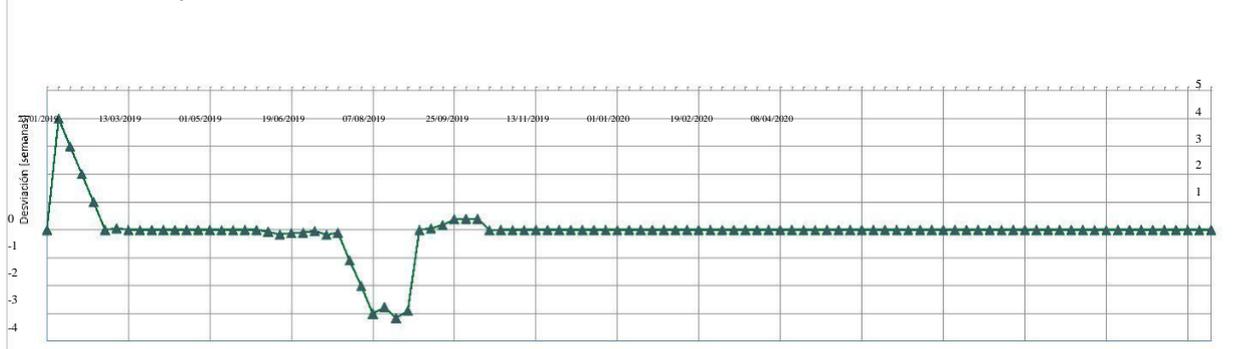
Desviación en Alcance



## Desviación en Cronograma

SV<sub>t</sub>

Desviación en Cronograma



## ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIs | 1.00 | El proyecto se encuentra dentro de lo permisible, Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, dado que a la fecha se presenta una desviación en la ejecución del cronograma |
| SPiS | 1.01 |   |
| SPiC | 1.00 |   |

## HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

## EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |            |        |        |              |      |      |          |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 30/10/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.11 | Hora | 10:00 AM |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

- En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:
1. Termina la etapa de selección de variables
  2. Se inicia y termina la elaboración del instrumento de recolección de información
  3. Se envía el documento a validación de expertos.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |          |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|----------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs      | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$ |      |
| 33.650                  | 1.00 | 1.0   | 121.611.092 | 75.941.293 | 424.566  | 1.01 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |       | Semanas | Semanas |
| 40.00                      | 39.99   | -0.01   | 1.00 | 1.00  | 66.00   | 26.00   |

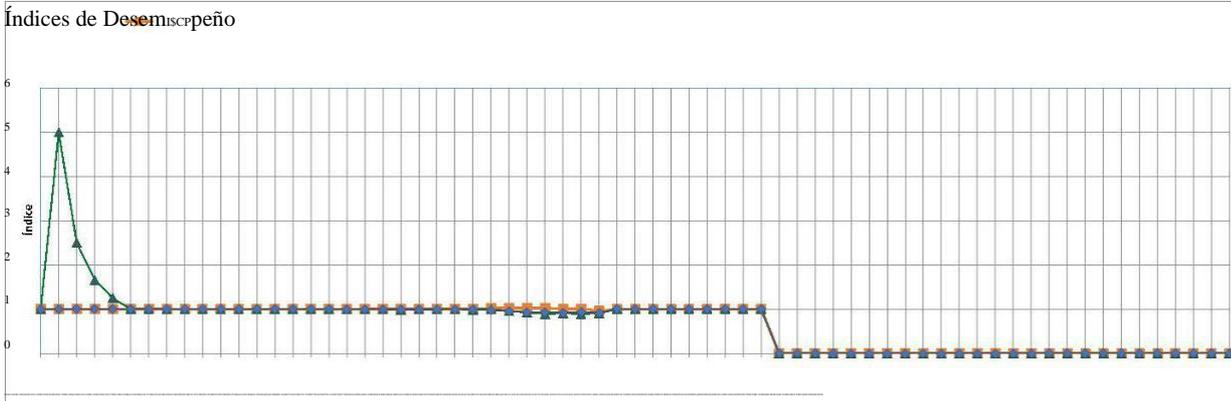
Se evidencia que:

En cuanto a costos, no se presenta una variación significativa con respecto a la línea base  
El SVS muestra una variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual mantiene el indicador dentro de los valores permisibles

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.00 |
| SPIs | 1.01 |
| SPIt | 1.00 |

Resultado de las Métricas

Indicadores de Desempeño



Estado del Proyecto

Estado del Proyecto



Desviación de Costos

CV Desviación en Costos

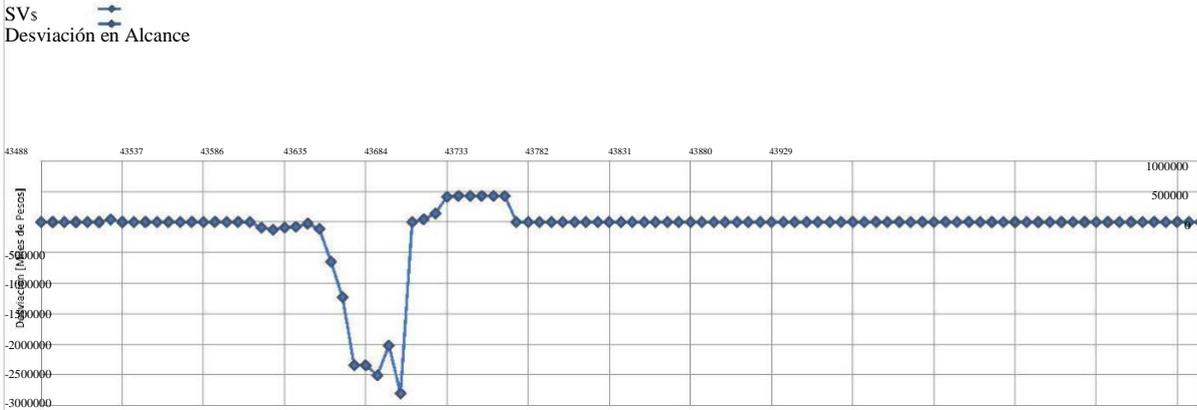




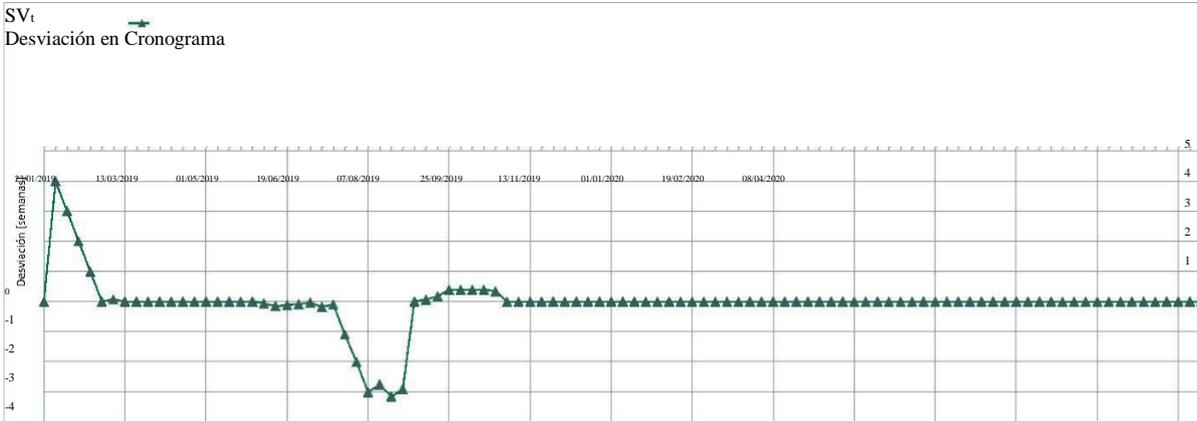
Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño



Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |  |
|------|------|--|
| CPIs | 1.00 | El proyecto se encuentra dentro de lo permisible, Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, dado que a la fecha se presenta una desviación en la ejecución del |
| SPIS | 1.01 |  |
| SPIt | 1.00 | cronograma   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |            |        |        |              |      |      |          |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 13/11/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.12 | Hora | 10:00 AM |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. El instrumento es enviado a los referentes de MiPymes del sector alojamiento del departamento de Boyacá.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |          |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|----------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs      | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$ |      |
| 143,774                 | 1.00 | 1.0   | 121,151,427 | 74,082,386 | 336,274  | 1.01 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt |      | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |      |       | Semanas | Semanas |
| 42.00                      | 41.99   | -0.01   | 1.00 | 1.00 | 1.00  | 66.00   | 24.00   |

Se evidencia que:

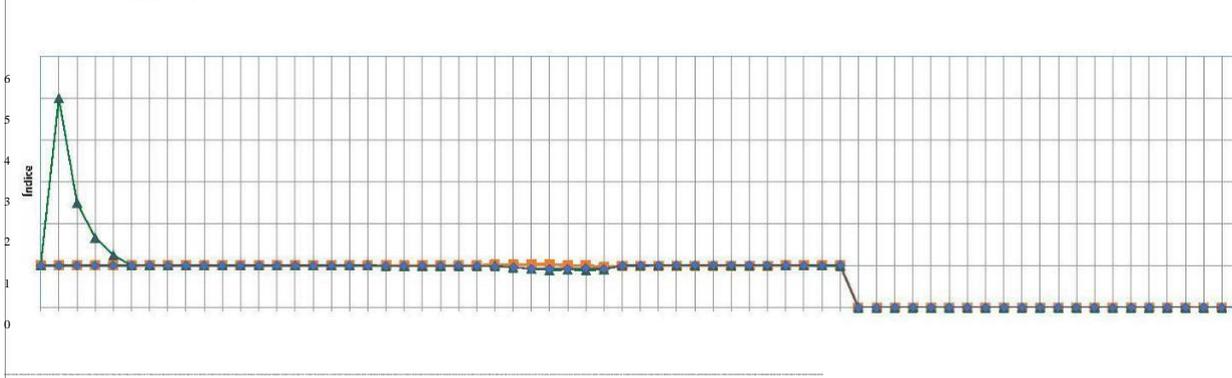
En cuanto a costos, se presenta una disminución de \$144.000 aproximadamente con respecto a lo planeado  
El SVS muestra una variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual mantiene el indicador dentro de los valores admisibles

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.00 |
| SPIs | 1.01 |
| SPIt | 1.00 |

Resultado de las Métricas

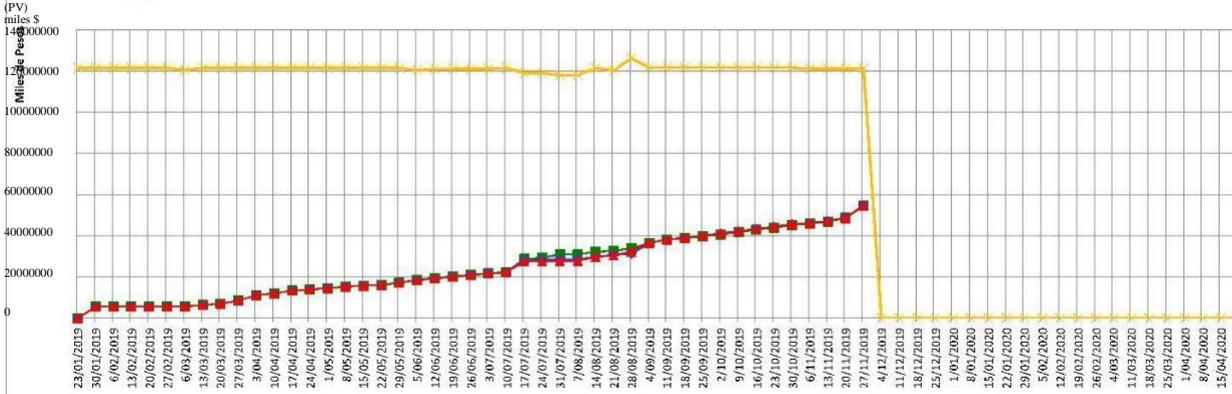
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

Estado del Proyecto



Desviación de Costos

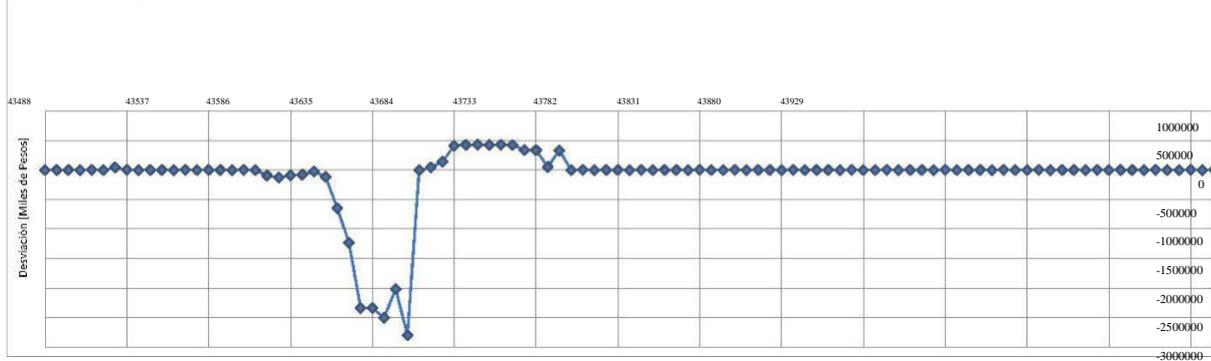
CV  
Desviación en Costos



-1500000

Desviación en Alcance

SVs  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SVt  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIs | 1.00 | El proyecto se encuentra dentro de lo permisible, Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, dado que a la fecha se presenta una desviación en la ejecución del cronograma |
| SPIS | 1.01 |   |
| SPH  | 1.00 |   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |            |        |        |              |      |      |          |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 27/11/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.13 | Hora | 10:00 AM |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Finaliza el tiempo estipulado para la aplicación del instrumento de recolección de información en los referentes de las MiPymes de turismo del departamento de Boyacá.
2. Finaliza la etapa 2 de la investigación.
3. Se realiza el análisis de la información obtenida
4. Se realiza la definición de la estructura del instrumento de medición de competencias de estrategia.
5. Inicia la fase del desarrollo de los componentes del instrumento de medición de competencias de estrategia.
6. Se empieza a avanzar con el informe final

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |                  |                  |                 |      |
|-------------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
| 139.957                 | 1.00 | 1.0   | 121.211.164      | 65.544.665       | 332.457         | 1.01 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                |      |       |                |                 |       |
|----------------------------|---------------|----------------|------|-------|----------------|-----------------|-------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SVt<br>Semanas | SPIt | TSPIt | Edt<br>Semanas | ETCt<br>Semanas |       |
| 44.00                      | 43.99         | -0.01          | 1.00 | 1.00  | 1.00           | 66.00           | 22.00 |

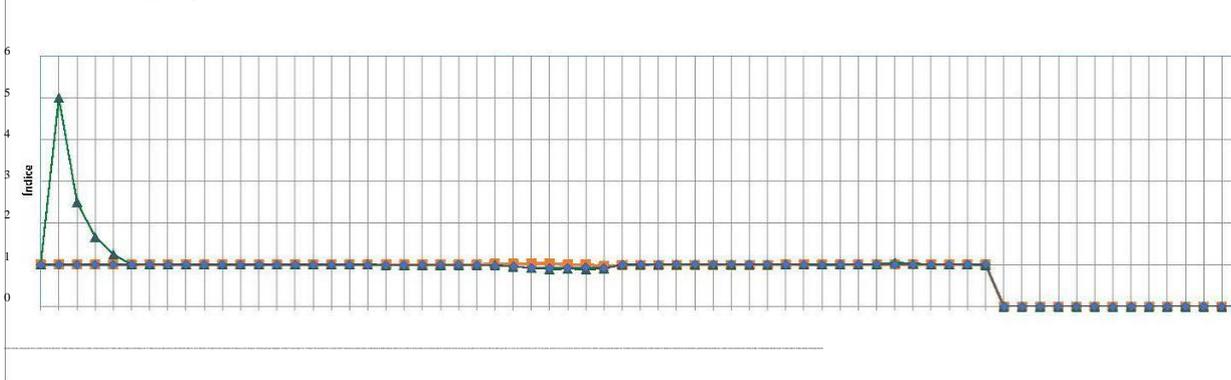
Se evidencia que:

En cuanto a costos, se presenta una disminución de \$140.000 aproximadamente con respecto a lo planeado  
El SVS muestra una variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual mantiene el indicador dentro de los valores admisibles

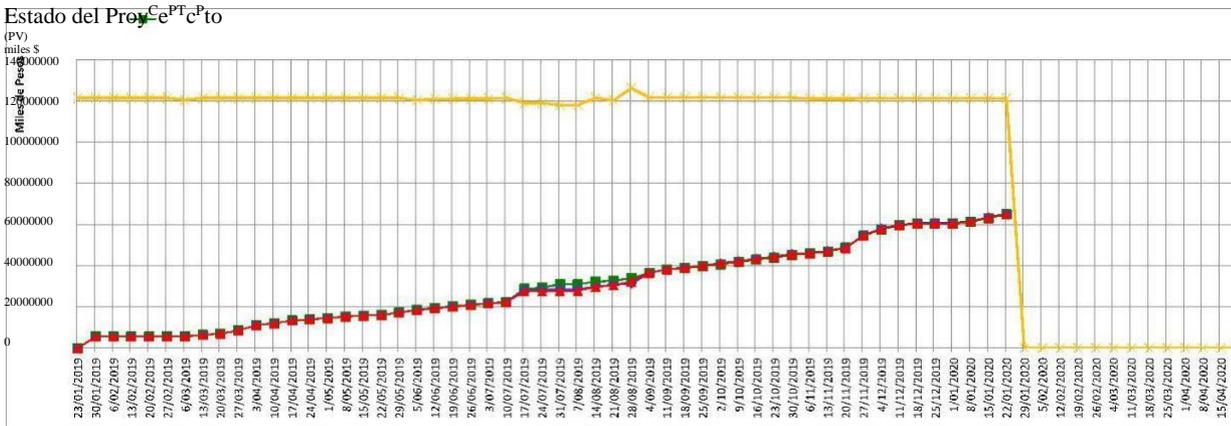
|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.00 |
| SPIs | 1.01 |
| SPIt | 1.00 |

Resultado de las Métricas

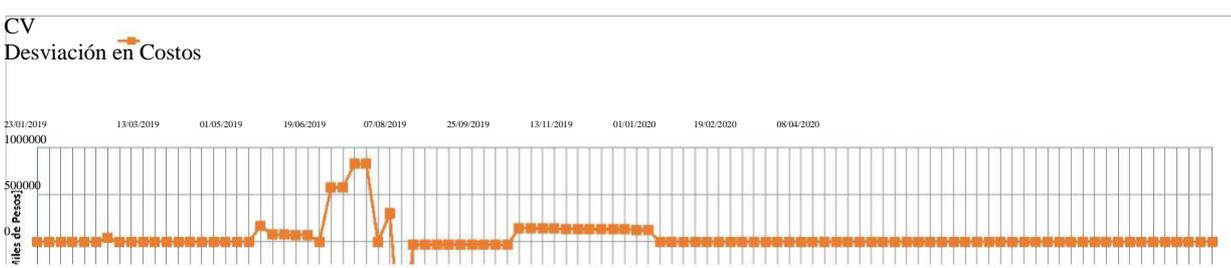
Indicadores de Desempeño

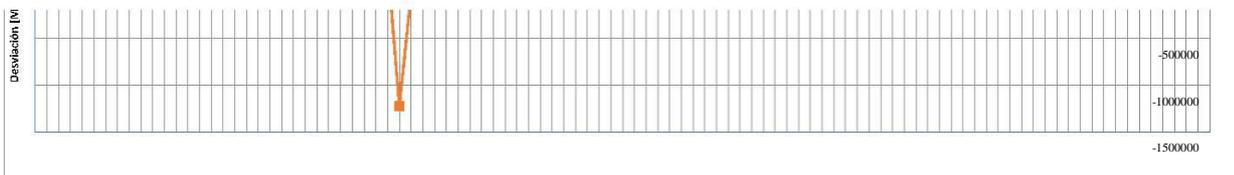


Estado del Proyecto

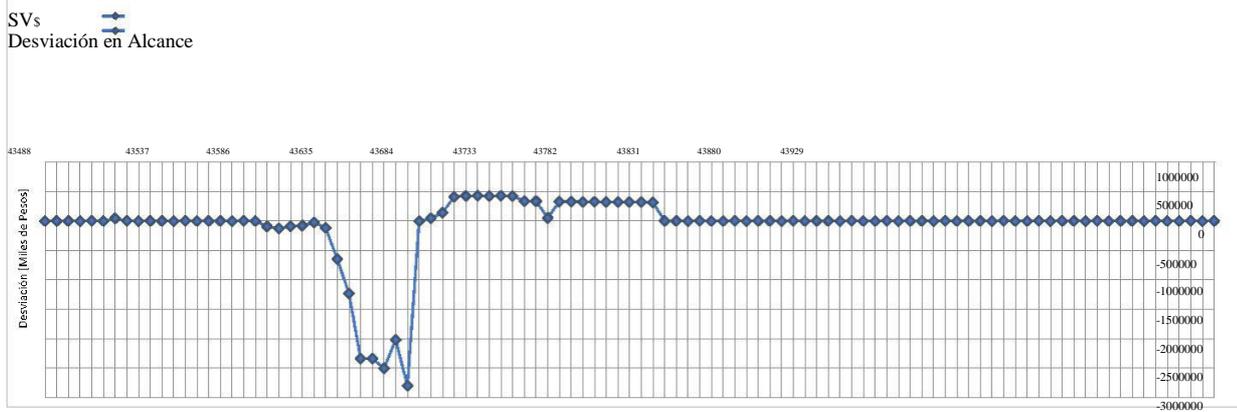


Desviación de Costos

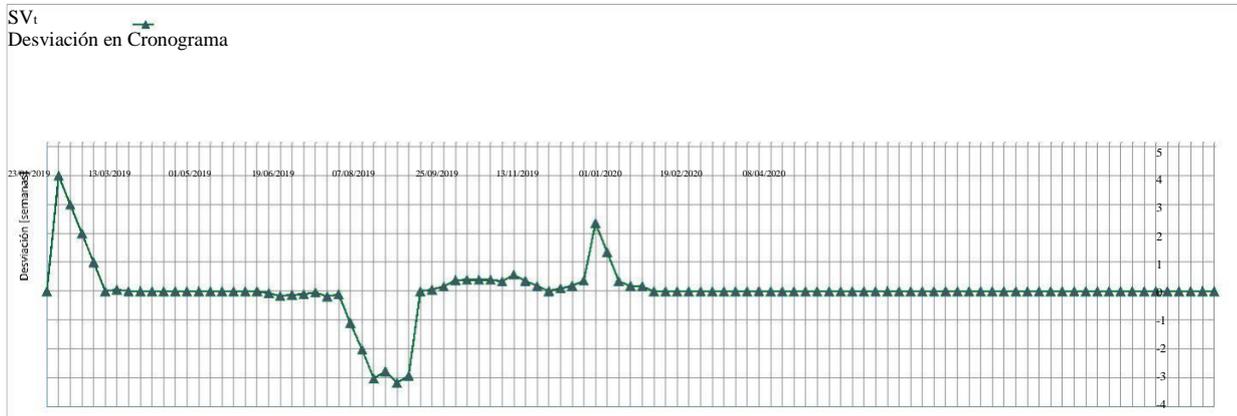




Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



| ANÁLISIS |   |
|----------|---|
| CPIs     | 1.00 El proyecto se encuentra dentro de lo permisible, Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, dado que a la fecha se presenta una desviación en la ejecución del |
| SPIS     | 1.00 cronograma   |
| SPIt     | 1.00  |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |            |        |        |              |      |      |          |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 11/12/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.14 | Hora | 10:00 AM |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Continúa la fase del desarrollo de los componentes del instrumento de medición de competencias de estrategia.
2. Se avanza con el informe final

EARNED VALUE MANAGEMENT

| CVs<br>Miles \$ | CPIS | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
|-----------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| 134.137         | 1.00 | 1.0   | 121.249,191      | 61.520,225       | 326.637         | 1.01 |

EARNED SCHEDULE MANAGEMENT

| AT<br>Semanas | ES<br>Semanas | SVt<br>Semanas | SPIt | TSPIt | Edt<br>Semanas | ETCt<br>Semanas |
|---------------|---------------|----------------|------|-------|----------------|-----------------|
| 46.00         | 45.99         | -0.01          | 1.00 | 1.00  | 66.00          | 20.00           |

Se evidencia que:

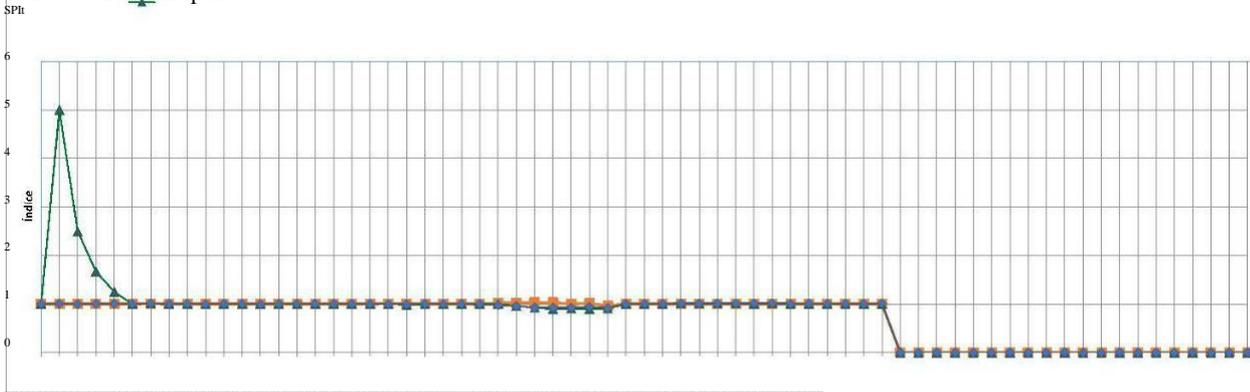
En cuanto a costos, se presenta una disminución de \$134.000 aproximadamente con respecto a lo planeado  
El SVS muestra una variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual mantiene el indicador dentro de los valores admisibles

|      |      |
|------|------|
| CPIS | 1.00 |
| SPIs | 1.01 |
| SPIt | 1.00 |

Resultado de las Métricas

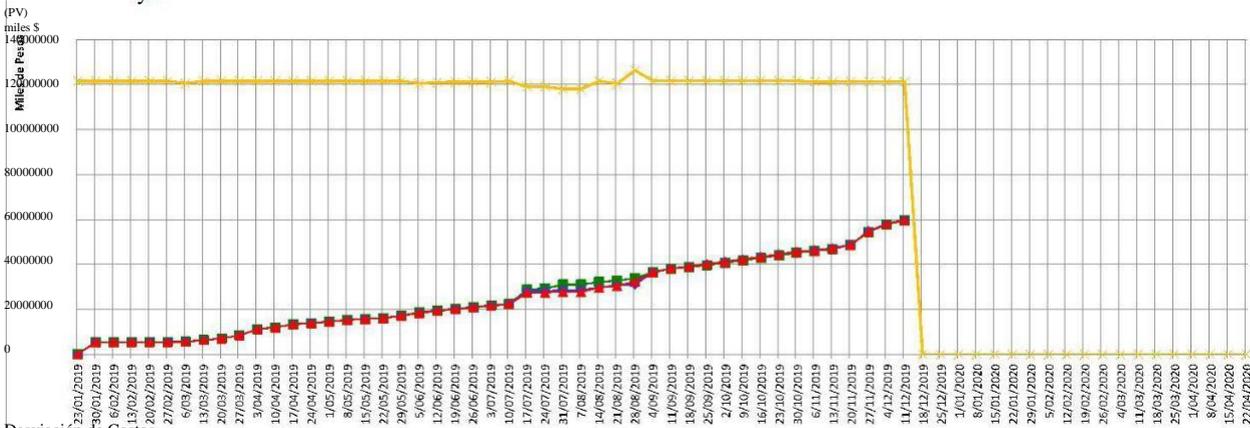
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

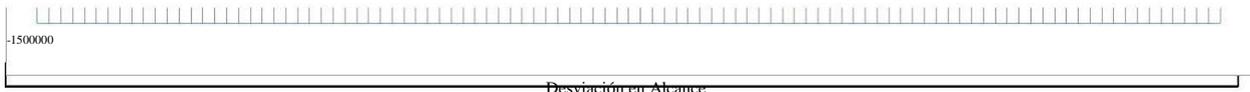
Estado del Proyecto



Desviación de Costos

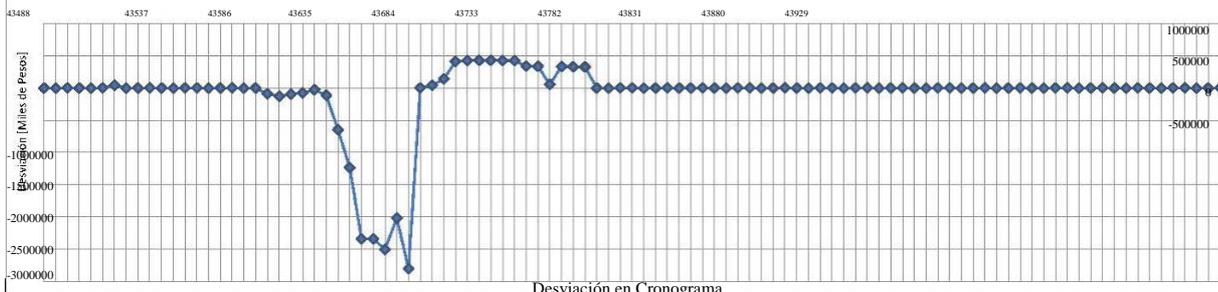
CV  
Desviación en Costos





Desviación en Alcance

SVs  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SVt  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |  |
|------|------|--|
| CPIS | 1.00 | El proyecto se encuentra dentro de lo permisible. Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, dado que a la fecha se presenta una desviación en la ejecución del |
| SPIS | 1.01 |  |
| SPIt | 1.00 | cronograma   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |  |
|----------------------------------|--|-------|--|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |  |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |  |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |  |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |  |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |  |

|       |            |        |        |              |      |      |          |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 26/12/2019 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.15 | Hora | 10:00 AM |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

- En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:
1. Continúa la fase del desarrollo de los componentes del instrumento de medición de competencias de estrategia.
  2. Se avanza con el informe final

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |          |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|----------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs      | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$ |      |
| 132.355                 | 1.00 | 1.0   | 121.256.673 | 60.652.392 | 324.855  | 1.01 |

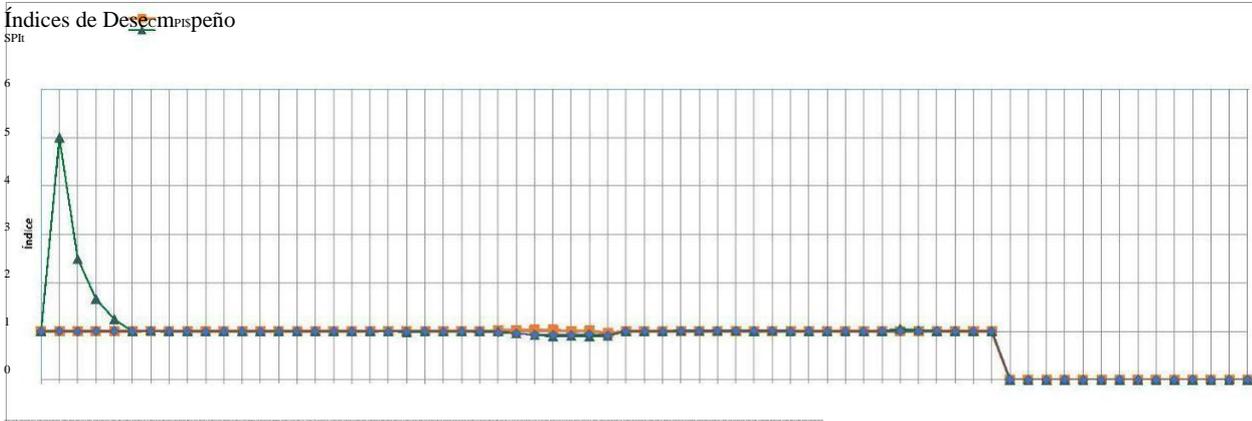
| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |       | Semanas | Semanas |
| 48.00                      | 47.99   | -0.01   | 1.00 | 1.00  | 66.00   | 18.00   |

Se evidencia que:  
En cuanto a costos, se presenta una disminución de \$133.000 aproximadamente con respecto a lo planeado  
El SVS muestra una variación dentro de la ejecución del cronograma, lo cual mantiene el indicador dentro de los valores admisibles

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.00 |
| SPIs | 1.01 |
| SPIt | 1.00 |

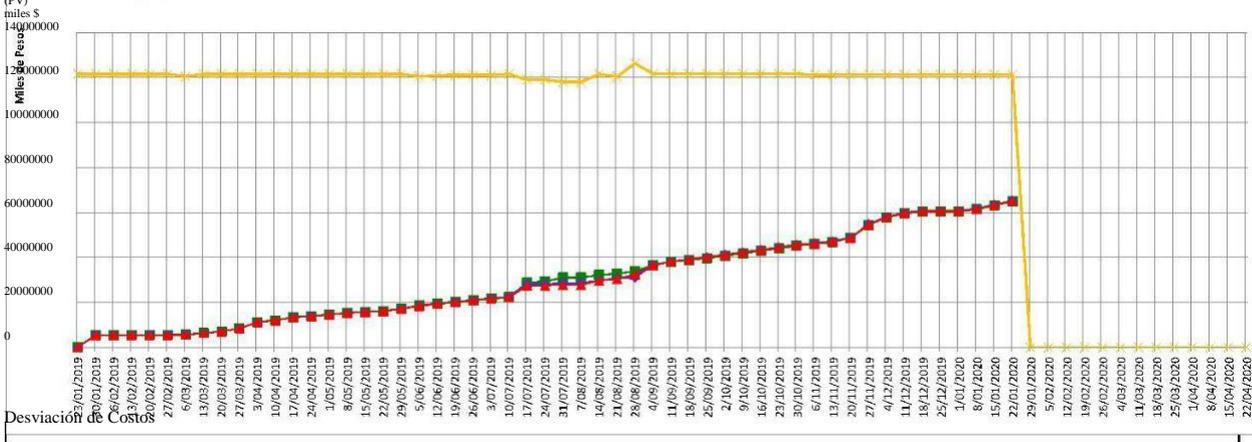
Resultado de las Métricas

Índices de Desempeño



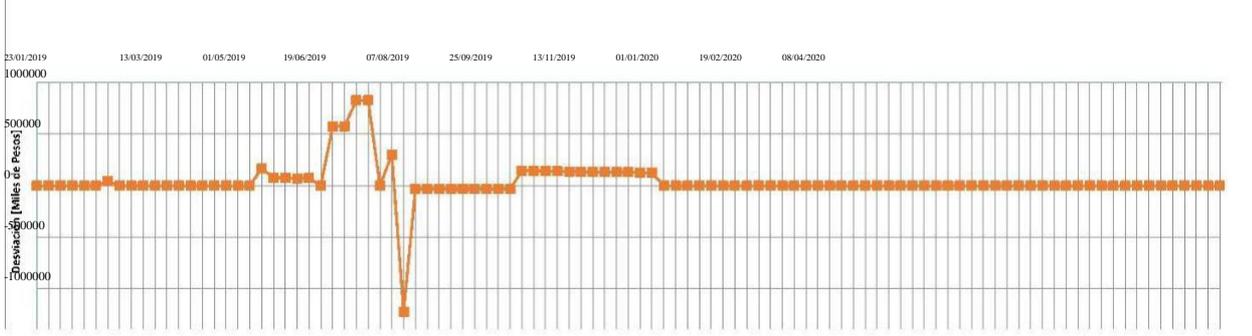
Estado del Proyecto

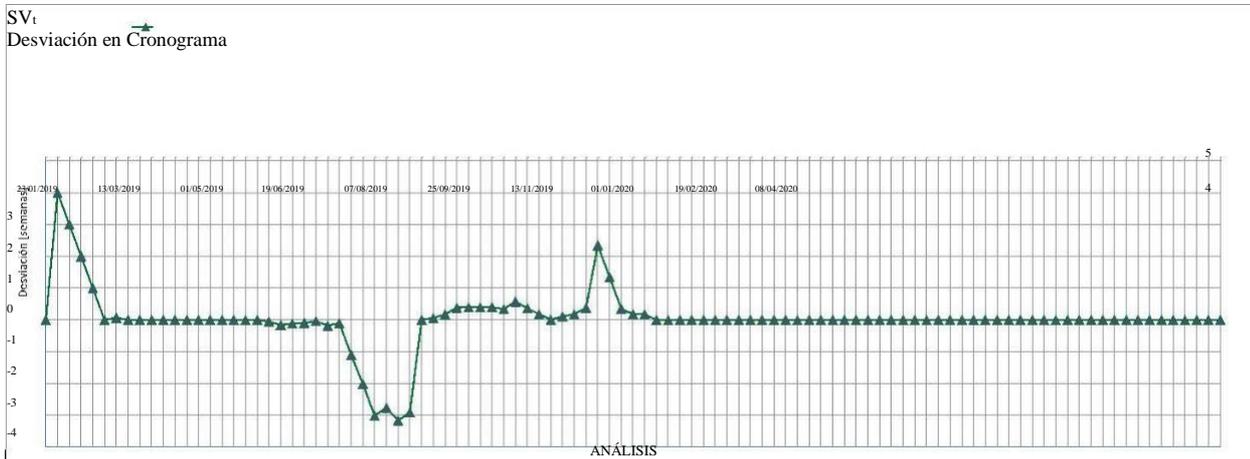
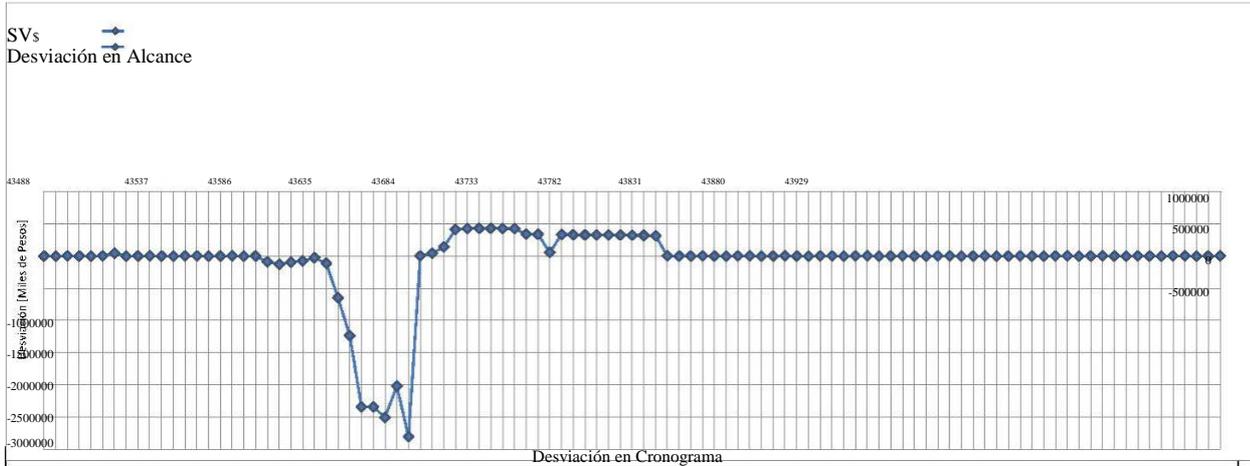
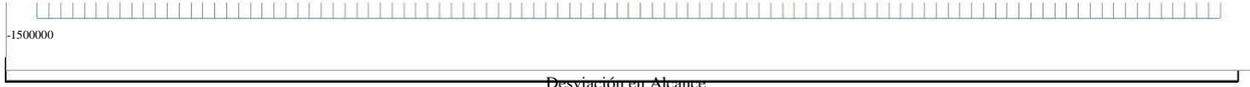
Estado del Proyecto



CV

Desviación en Costos





|      |      |  |
|------|------|--|
| CPIS | 1.00 | El proyecto se encuentra dentro de lo permisible. Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, dado que a la fecha se presenta una desviación en la ejecución del |
| SPIS | 1.01 |  |
| SPIt | 1.00 | cronograma   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |  |
|----------------------------------|--|-------|--|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |  |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |  |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |  |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |  |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |  |

|       |          |        |        |              |      |      |          |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 8/1/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.16 | Hora | 10:00 AM |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Continúa la fase del desarrollo de los componentes del instrumento de medición de competencias de estrategia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |          |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|----------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs      | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$ |      |
| 168,373                 | 1.00 | 1.0   | 121,188,386 | 59,931,389 | 84,809   | 1.00 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |      |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVi     | SPIi | TSPi | Edi     | ETCi    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |      | Semanas | Semanas |
| 50.00                      | 50.00   | 0.00    | 1.00 | 1.00 | 66.00   | 16.00   |

Se evidencia que:

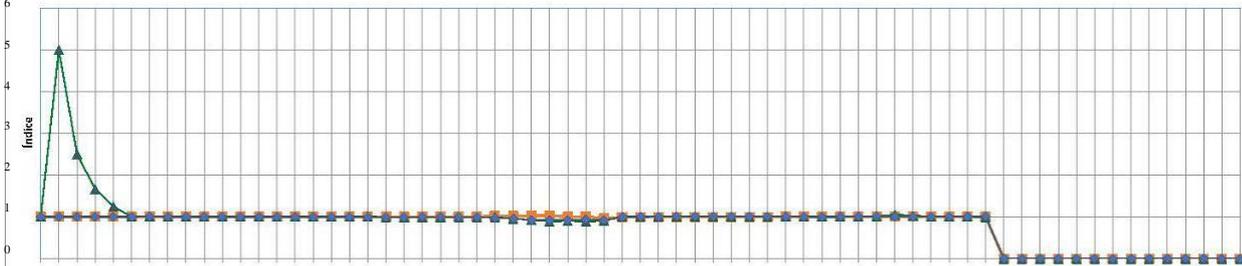
En cuanto a costos, se presenta una disminución de \$168.000 aproximadamente con respecto a lo planeado, pero se presenta un leve atraso en los entregables relacionados con informe final y libro de gerencia.

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 1.00 |
| SPIs | 1.00 |
| SPIi | 1.00 |

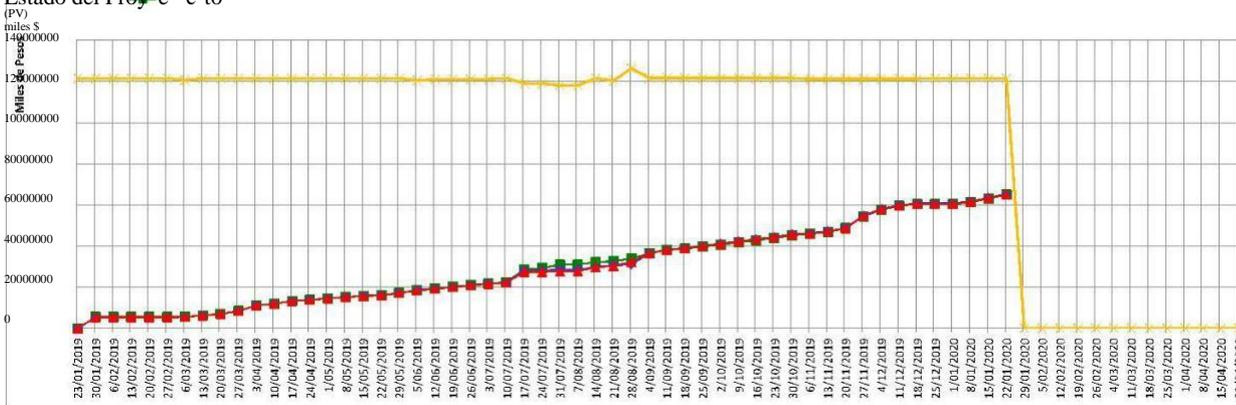
Resultado de las Métricas

Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto



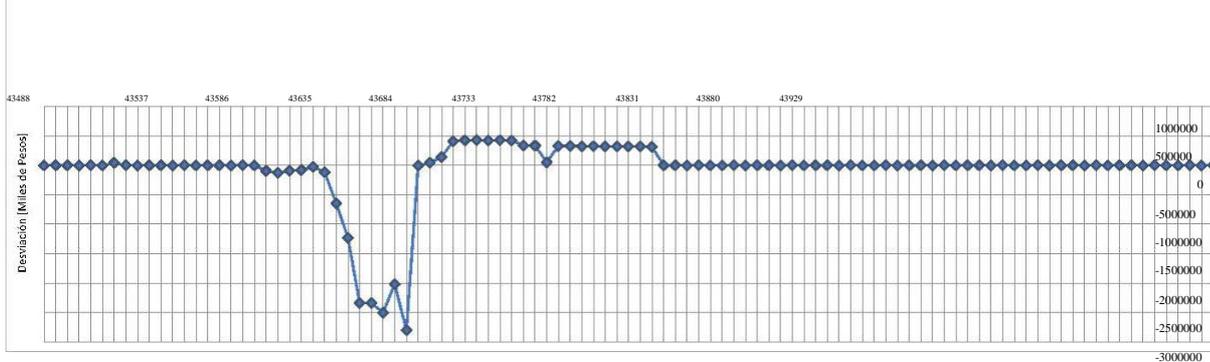
Desviación de Costos

CV Desviación en Costos



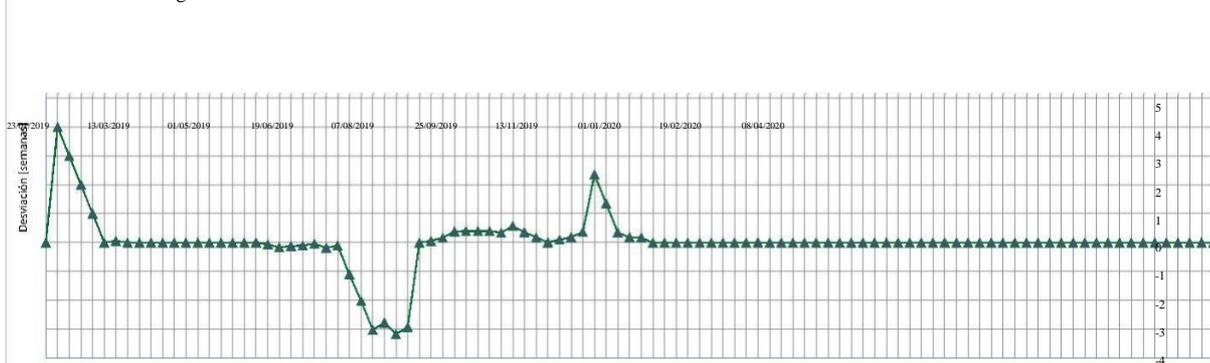
Desviación en Alcance

SVs  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SVt  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIS | 1.00 | El proyecto se encuentra dentro de lo permisible, Es necesario tener cuidado con el cumplimiento del alcance, ya que a la fecha se presenta un atraso en algunos entregables. |
| SPIS | 1.00 |   |
| SPII | 1.00 |   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto se encuentra dentro de lo planeado, es importante tener cuidado con la ejecución del cronograma para que no se genere una desviación en alcance mayor.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 22/1/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.17 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Continúa la fase del desarrollo de los componentes del instrumento de medición de competencias de estrategia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |             |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|-------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs         | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$    |      |
| 192,343                 | 1.00 | 1.0   | 121,144,454 | 59,342,866 | - 2,954,819 | 0.95 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |                 |                  |       |                 |                  |
|----------------------------|---------|-----------------|------------------|-------|-----------------|------------------|
| AT                         | ES      | SV <sub>t</sub> | SPI <sub>t</sub> | TSPIT | Ed <sub>t</sub> | ETC <sub>t</sub> |
| Semanas                    | Semanas | Semanas         |                  |       | Semanas         | Semanas          |
| 52.00                      | 50.36   | -1.64           | 0.97             | 1.00  | 1.12            | 68.00            |

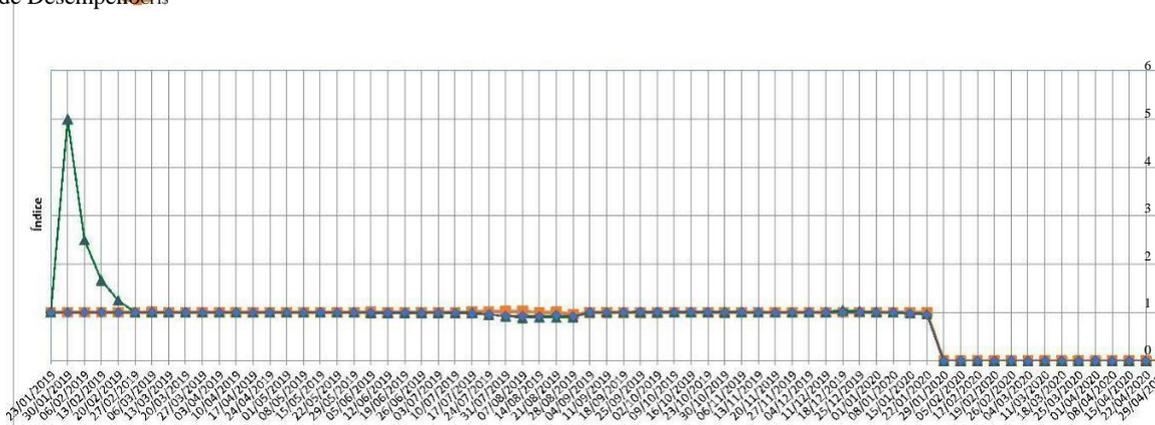
Se evidencia que:

Se evidencia un atraso en cronograma reflejado en el indicador de SPI con valor de 0,95, de igual forma, una desviación de -1,64 semanas; lo cual refleja atraso en alcance y tiempo

|                  |      |
|------------------|------|
| CPIs             | 1.00 |
| SPIs             | 0.95 |
| SPI <sub>t</sub> | 0.97 |

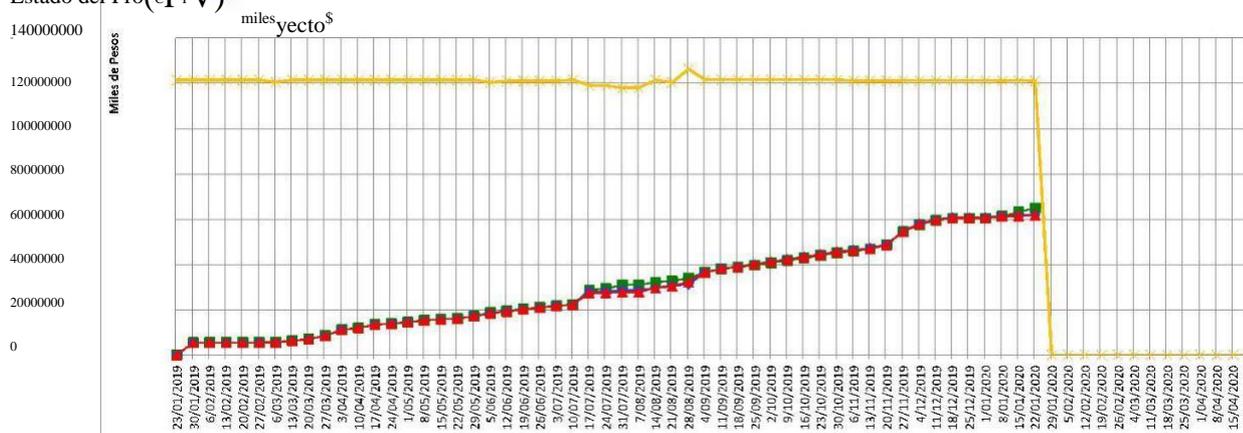
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño CPIs



Estado del Proyecto

Estado del Pro(cP<sub>r</sub>V)

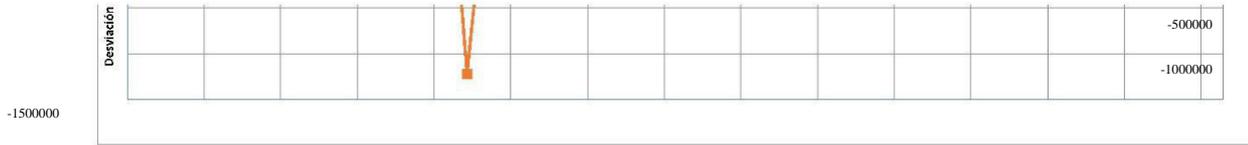


Desviación de Costos

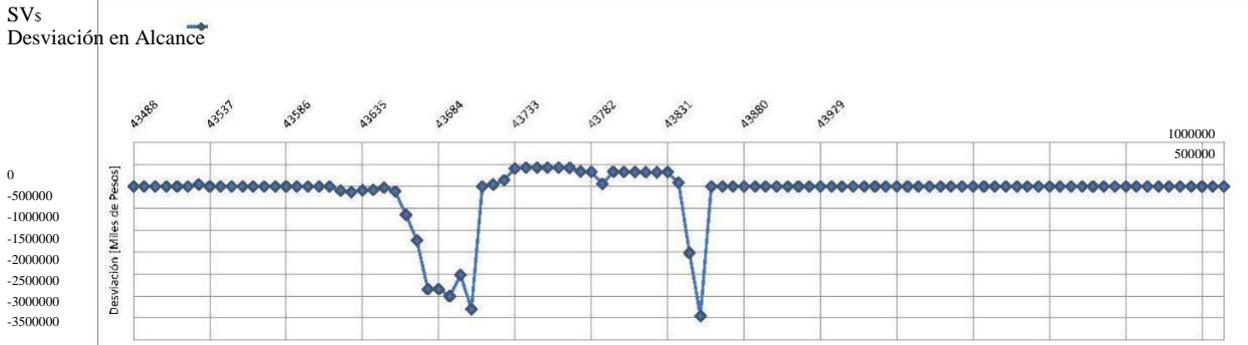
CV

Desviación en Costos





Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |
|------|------|
| CPIS | 1.00 |
| SPIs | 0.95 |
| SPIt | 0.97 |

Se presenta un atraso en cronograma y alcance, es importante revisar qué acciones de mejora se deben tener ya que el proyecto se encuentra cerca a los límites inferiores admisibles para los indicadores de SPIs y SPIt

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto presenta atraso en los entregables de libro de gerencia e informe final.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



|       |          |        |        |              |      |      |          |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 5/2/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.18 | Hora | 10:00 AM |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
 1. Se culmina la fase de diseño de modelo de medición de competencias.  
 2. Se envía modelo a expertos para validación

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |                  |                  |                 |      |
|-------------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
| 757,850                 | 0.99 | 1.0   | 122,970,295      | 58,646,297       | -               | 0.88 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                            |                  |                   |                            |                             |       |
|----------------------------|---------------|----------------------------|------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|-------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SV <sub>t</sub><br>Semanas | SPI <sub>t</sub> | TSPi <sub>t</sub> | Ed <sub>t</sub><br>Semanas | ETC <sub>t</sub><br>Semanas |       |
| 54.00                      | 51.23         | -2.77                      | 0.95             | 1.00              | 1.23                       | 70.00                       | 16.00 |

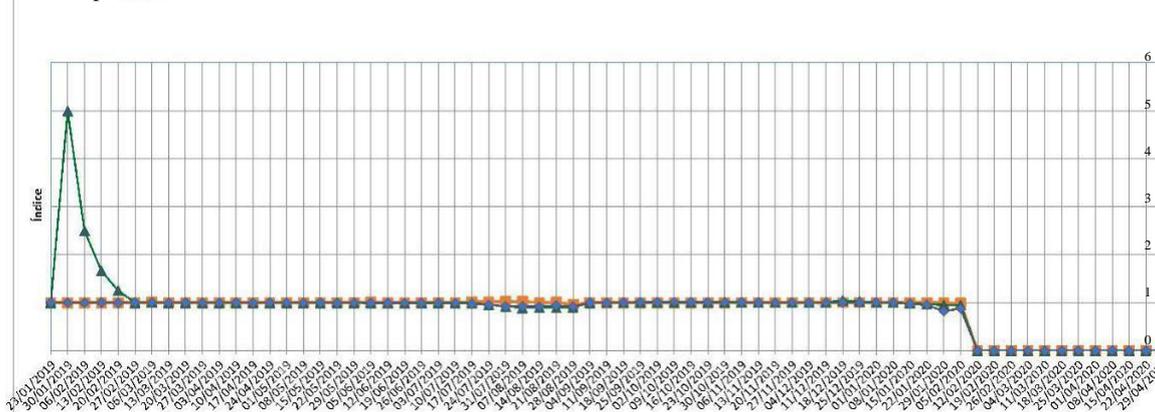
Se evidencia que:

Se evidencia atraso en cronograma, cumplimiento de alcance y sobrecostos en el desarrollo del proyecto.

|                  |      |
|------------------|------|
| CPIs             | 0.99 |
| SPIs             | 0.88 |
| SPI <sub>t</sub> | 0.95 |

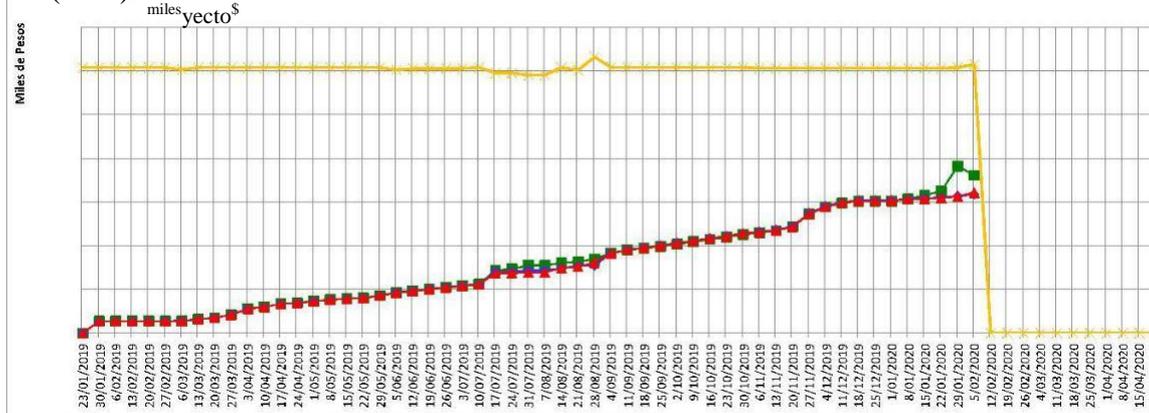
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño **CPIs**



Estado del Proyecto

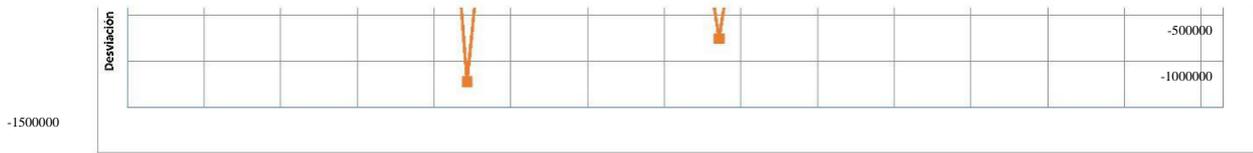
Estado del Pro(cP<sub>r</sub>V)



Desviación de Costos

CV  
Desviación en Costos

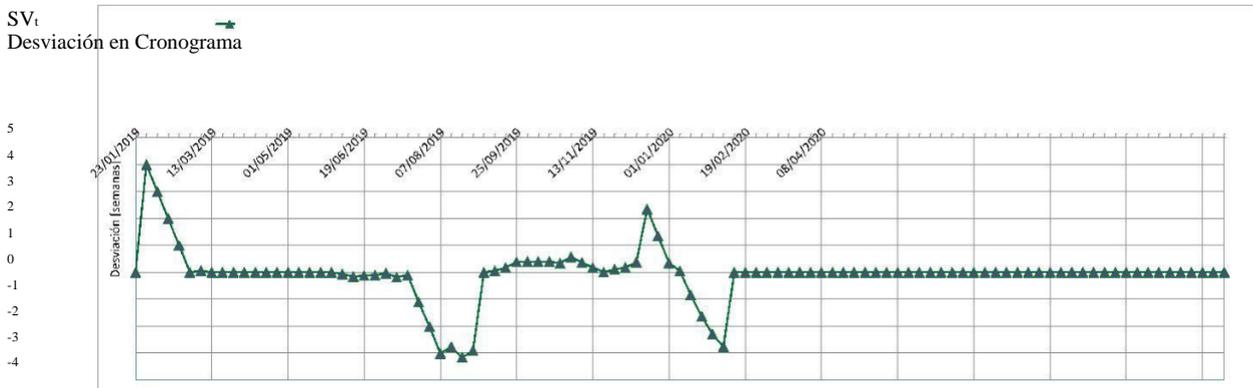




Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIS | 0.99 | Se presenta un atraso en cronograma y alcance, es importante revisar qué acciones de mejora se deben tener ya que el proyecto se encuentra en los límites inferiores admisibles |
| SPIs | 0.88 | para los indicadores de SPIs y SPIt. Adicionalmente, se debe evaluar si se logra el cumplimiento de los entregables de libro de gerencia e informe final, ya que son los que    |
| SPIt | 0.95 | presentan mayor atraso.   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto presenta atraso en los entregables de libro de gerencia e informe final.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 19/2/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.19 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Se Termina el modelo de medición de competencias, incluyendo las observaciones realizadas por los expertos.
2. Se envía el modelo a los líderes de proyectos de MiPymes de alojamiento del departamento de Boyacá para la prueba piloto.
3. Se reciben Respuestas de pocos líderes.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |              |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|--------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs          | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$     |      |
| 8,997,120               | 0.88 | 1.2   | 138,107,820 | 68,172,979 | - 12,960,605 | 0.84 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |       | Semanas | Semanas |
| 56.00                      | 52.08   | -3.92   | 0.93 | 1.00  | 1.39    | 15.00   |

Se evidencia que:

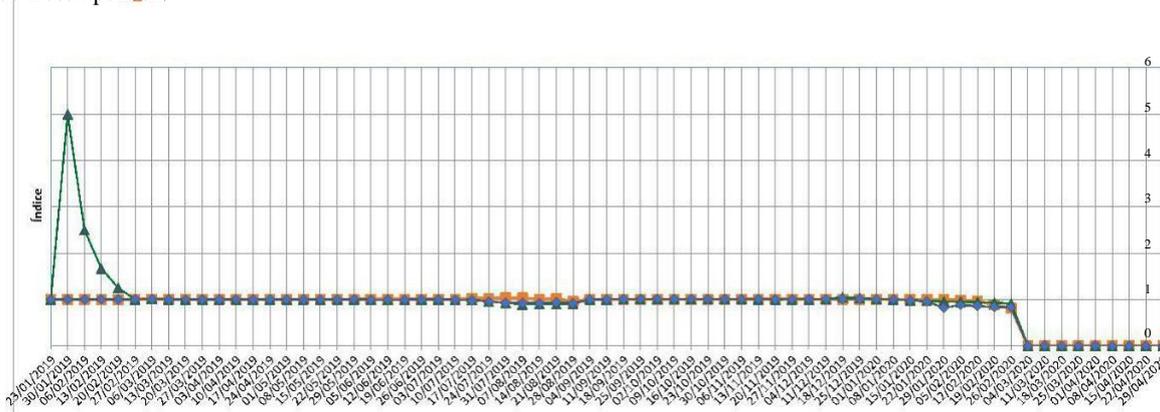
Se evidencia atraso en cronograma, cumplimiento de alcance y sobrecostos en el desarrollo del proyecto.

El modelo de medición de competencias se culmina, pero se presentan atrasos en el informe final, libro de gerencia, artículo y demás documentos soporte del producto.

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.88 |
| SPIs | 0.84 |
| SPIt | 0.93 |

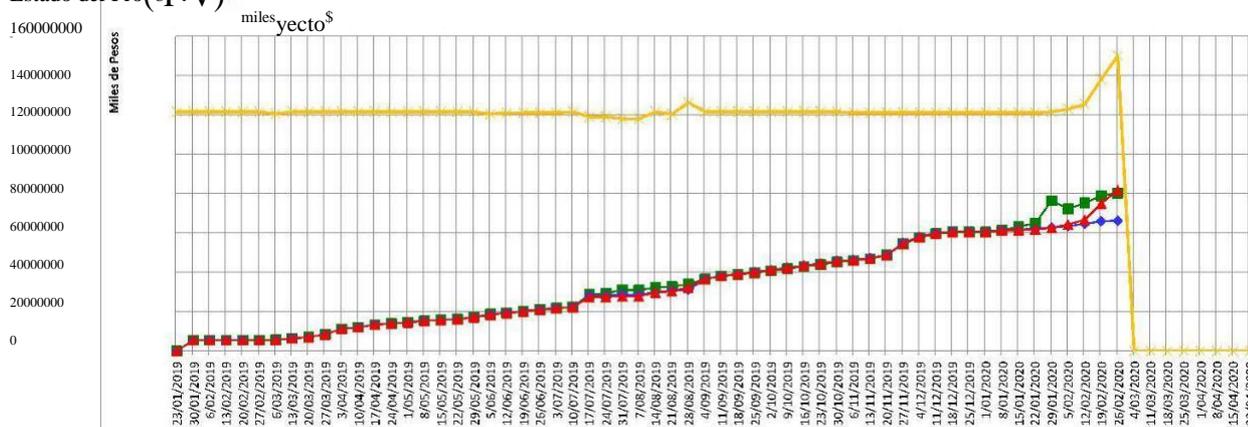
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

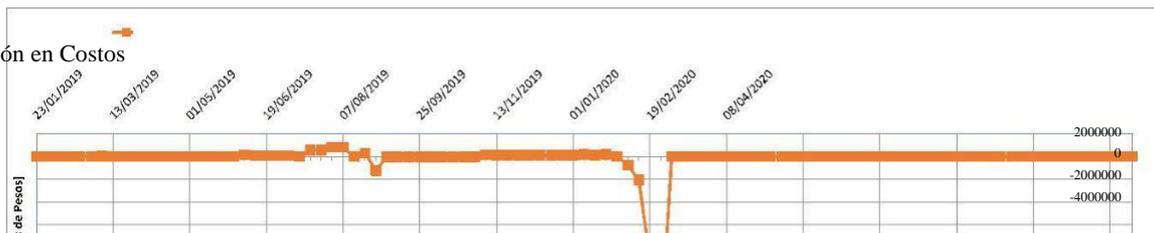
Estado del Pro(cPpV)

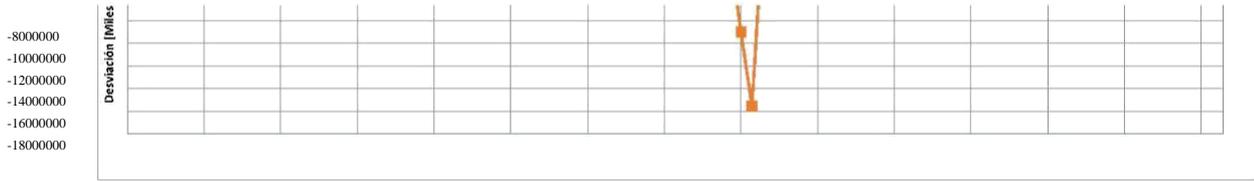


Desviación de Costos

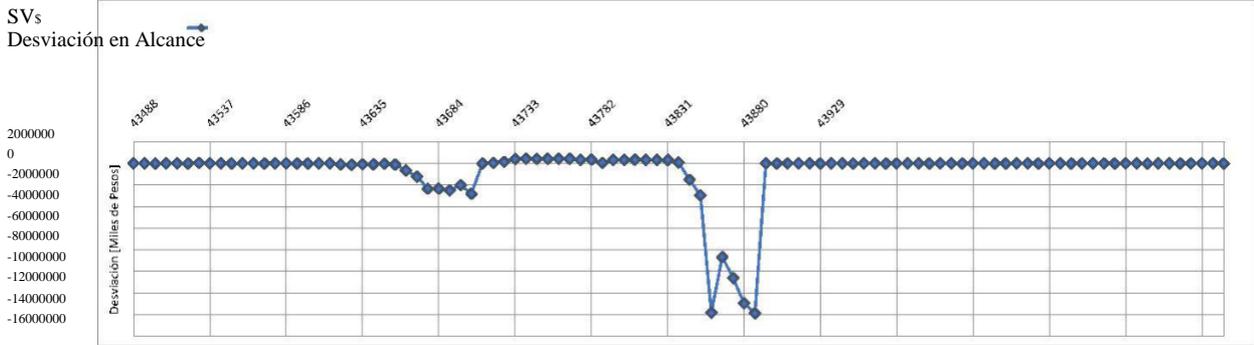
CV

Desviación en Costos





Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIS | 0.88 | Se presenta un atraso en cronograma y alcance, es importante revisar qué acciones de mejora se deben tener ya que el proyecto pasó los límites inferiores admisibles para los |
| SPIs | 0.84 | indicadores de SPIs y SPIt. Adicionalmente, se debe evaluar si se logra el cumplimiento de los entregables de libro de gerencia e informe final, ya que son los que presentan |
| SPIt | 0.93 | mayor atraso.   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumple con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y es necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No es posible entregar la totalidad de los entregables de acuerdo a lo planeado. Se debe realizar solicitud de cambio

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |                    |
|----------------------------------|--|--------------------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO  | YO ACTIVIDAD FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |                    |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |                    |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |                    |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |                    |

|       |          |        |        |              |      |      |          |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 4/3/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.20 | Hora | 10:00 AM |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Se envía nuevamente el modelo de medición de competencias a los líderes de MiPymes de PST de alojamiento del departamento de Boyacá
2. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |              |      |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|--------------|------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs          | SPIs |      |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$     |      |      |
| 15,871,300              | 0.81 | 1.4   | 150,264,733 | 67,292,310 | - 13,862,894 |      | 0.83 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt |      | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |      |       | Semanas | Semanas |
| 58.00                      | 52.19   | -5.81   | 0.90 | 1.00 | 1.73  | 91.00   | 33.00   |

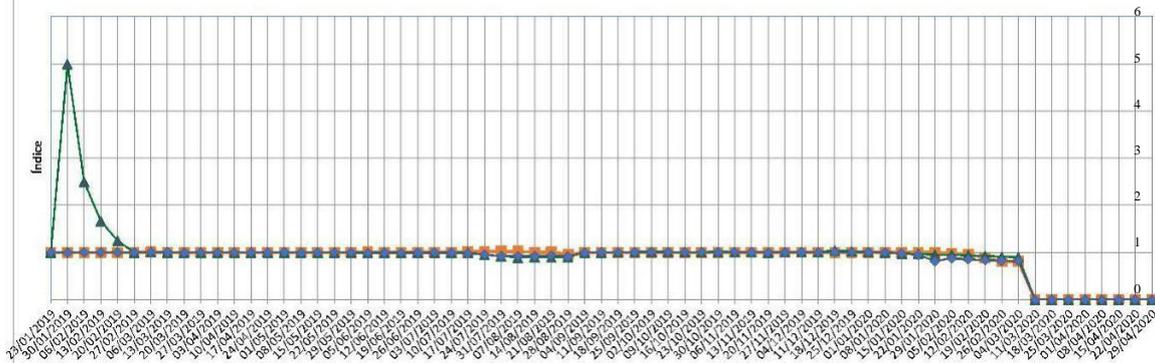
Se evidencia que:

Se evidencia el atraso que se generó por la no entrega del informe final y el libro de gerencia. De igual forma, se puede observar que existe un sobrecosto asociado a estas actividades, además de los gastos generados por la ampliación del tiempo de la gerencia del proyecto. Los indicadores se encuentran fuera de los rangos permisibles

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.81 |
| SPIs | 0.83 |
| SPIt | 0.90 |

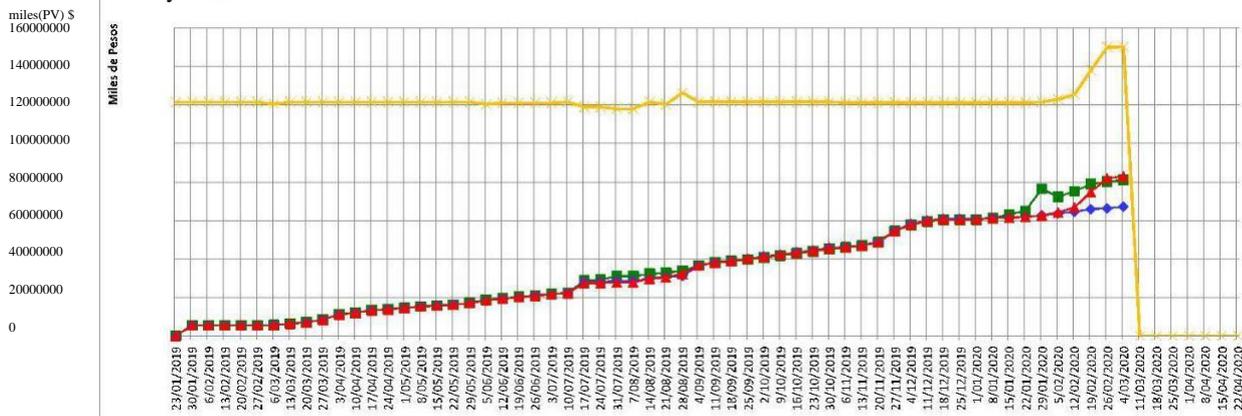
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



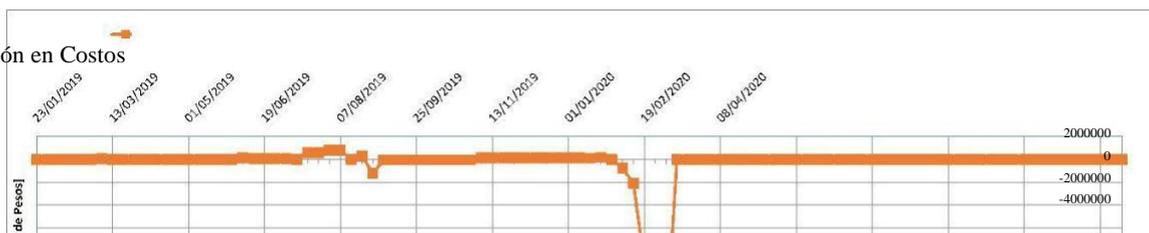
Estado del Proyecto

Estado del Proyecto



Desviación de Costos

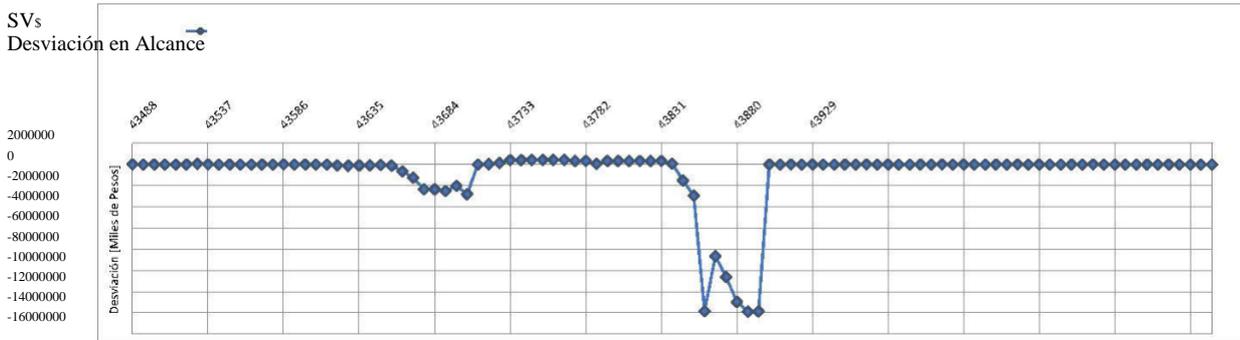
CV  
Desviación en Costos





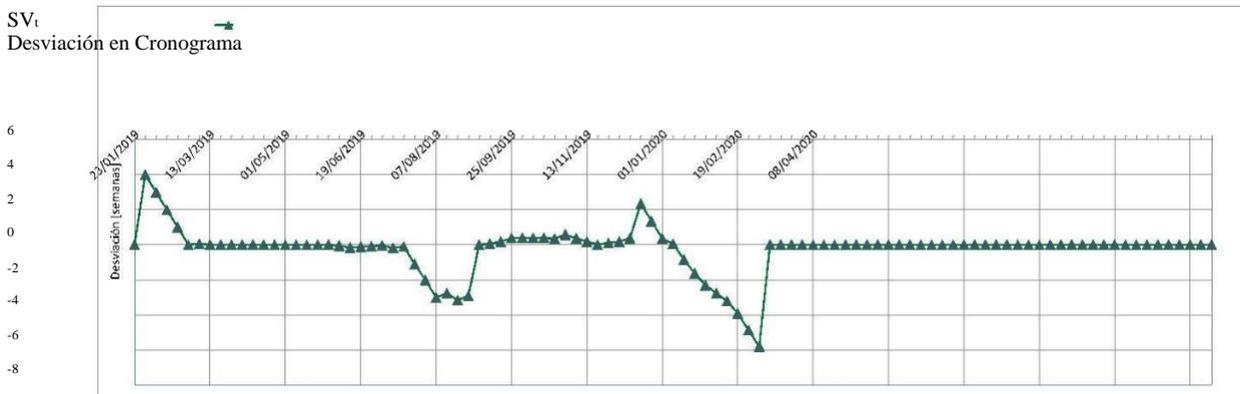
Desviación en Alcance

SV<sub>s</sub>  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SV<sub>t</sub>  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |       |  |
|------|-------|--|
| CPIS | -0.84 | Se materializó el hecho de que no fue posible la entrega del informe final y el libro de gerencia, debido a esto se generaron sobrecostos y atrasos en cumplimiento de cronograma y alcance, los cuales se ven reflejados en los valores de los indicadores. |
| SPI  | 0.83  |  |
| SPII | 0.90  |  |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se debe hacer un seguimiento juicioso al desarrollo de los entregables y revisar oportunamente si es necesario usar más tiempo de los recursos para cumplir con los objetivos

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 18/3/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.21 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Continúa al plazo para recibir las respuestas del modelo de medición de competencias de los líderes de MiPymes de PST de alojamiento del departamento de Boyacá
2. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

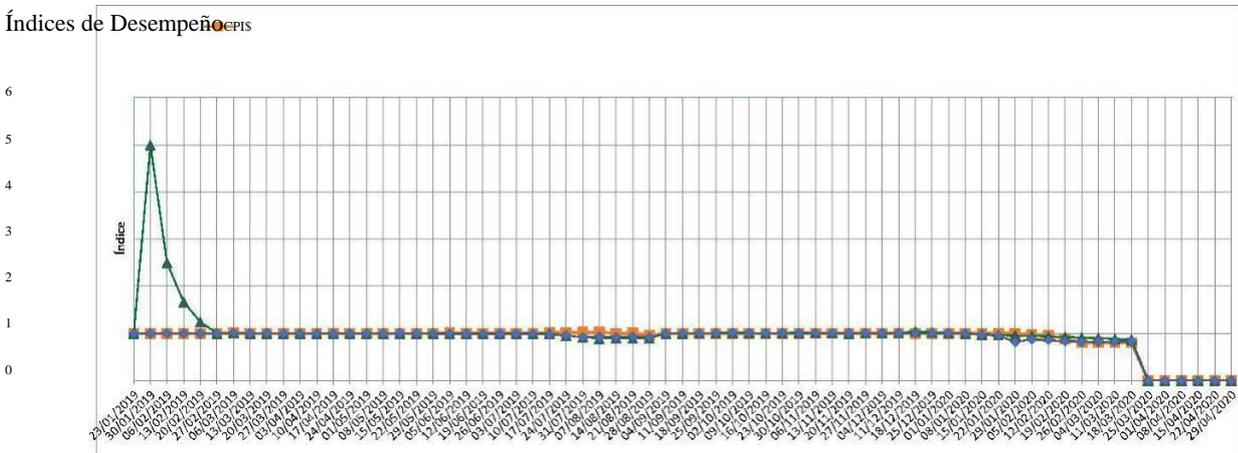
| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |              |      |   |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|--------------|------|---|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs          | SPIs |   |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$     |      |   |
| 16,558,864              | 0.81 | 1.5   | 150,799,596 | 65,511,640 | - 13,838,918 | 0.83 | 1 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt |      | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |      |       | Semanas | Semanas |
| 60.00                      | 52.33   | -7.67   | 0.87 | 1.00 | 1.35  | 94.00   | 34.00   |

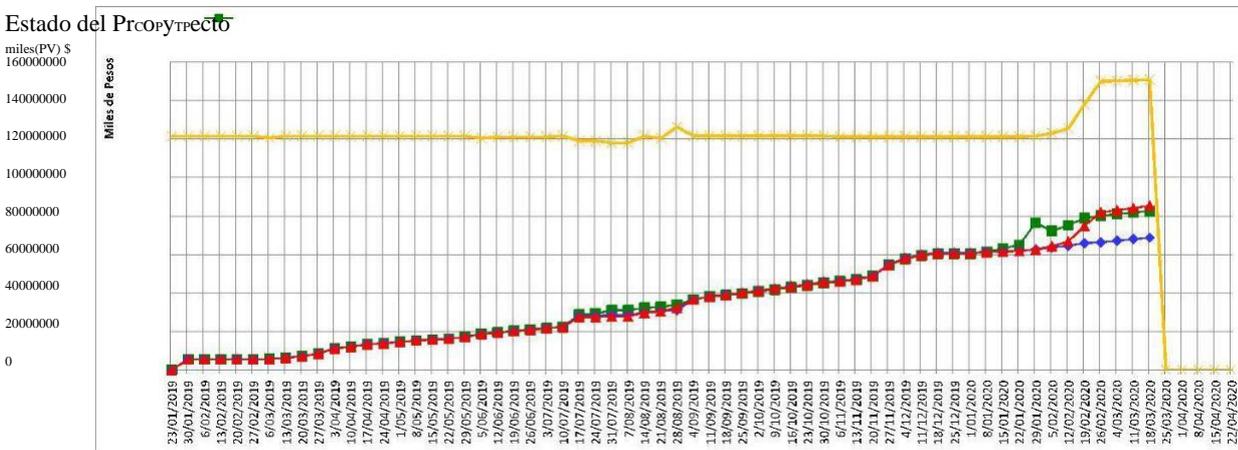
Se evidencia el atraso y los sobrecostos asociados al cambio en la fecha de entrega del proyecto. Para esta fecha, se presenta un atraso de 7,67 semanas y un sobrecosto de \$16.558.864

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.81 |
| SPIs | 0.83 |
| SPIt | 0.87 |

Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

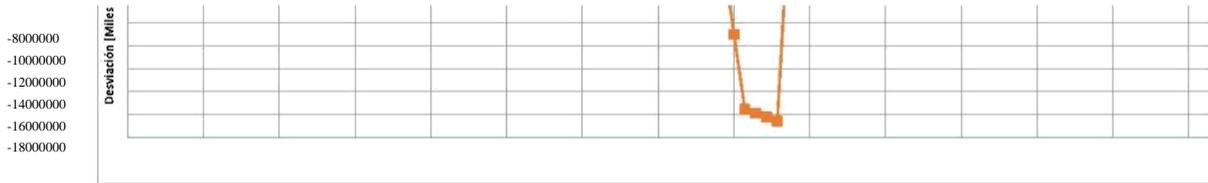


Desviación de Costos



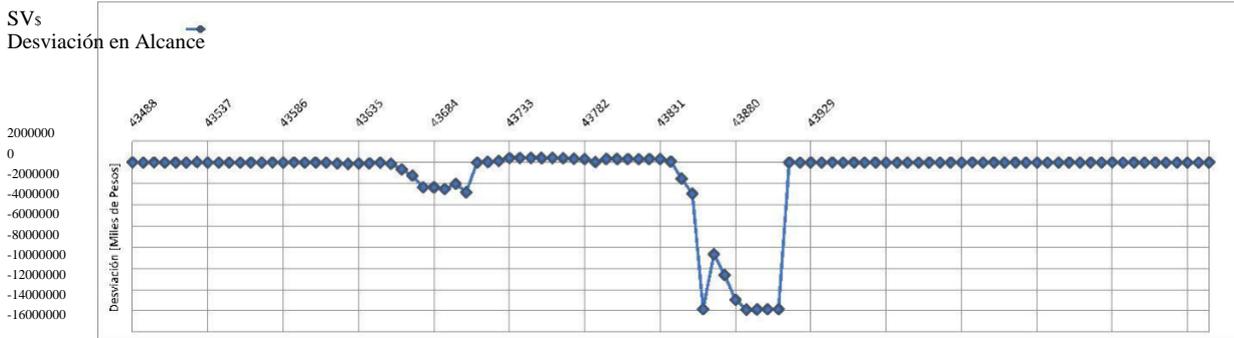


Escuela Colombiana de Ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño



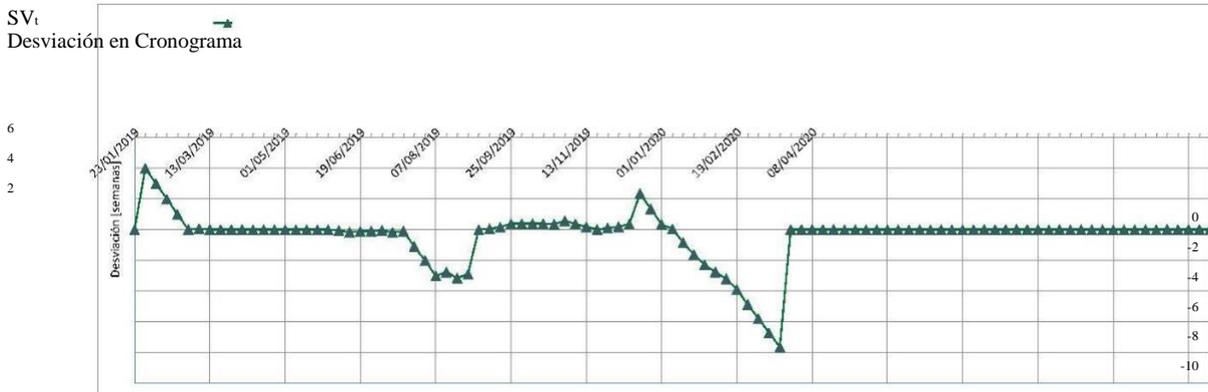
Desviación en Alcance

SV<sub>s</sub>  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SV<sub>t</sub>  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |
|------|------|
| CPIS | 0.81 |
| SPIs | 0.83 |
| SPIt | 0.87 |

El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$16.558.864 de pesos; De igual forma, el SPIs muestra el atraso en el cumplimiento del alcance y el SPIt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de 7,67 semanas

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se debe hacer un seguimiento juicioso al desarrollo de los entregables y revisar oportunamente si es necesario usar más tiempo de los recursos para cumplir con los objetivos

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |          |        |        |              |      |      |          |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 1/4/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.22 | Hora | 10:00 AM |
|-------|----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Continúa al plazo para recibir las respuestas del modelo de medición de competencias de los líderes de MiPymes de PST de alojamiento del departamento de Boyacá
2. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

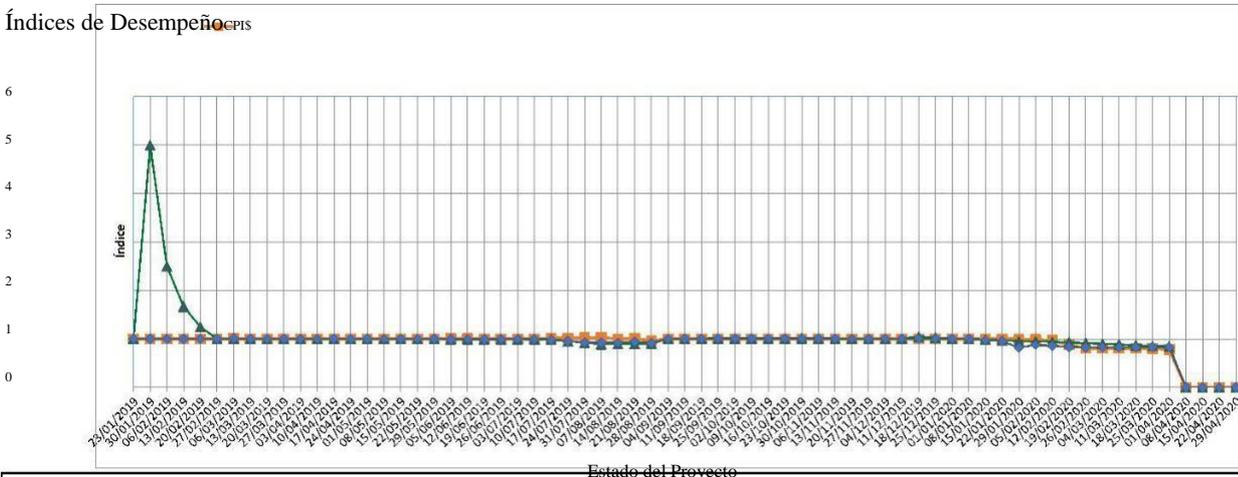
| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |                  |                  |                 |      |   |
|-------------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|---|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |   |
| 19,083,699              | 0.79 | 1.6   | 154,720,929      | 65,784,262       | - 14,318,976    | 0.85 | 1 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                |      |      |       |                |                 |
|----------------------------|---------------|----------------|------|------|-------|----------------|-----------------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SVt<br>Semanas | SPIt |      | TSPIt | Edt<br>Semanas | ETCt<br>Semanas |
| 62.00                      | 52.43         | -9.57          | 0.85 | 1.00 | 1.48  | 97.00          | 35.00           |

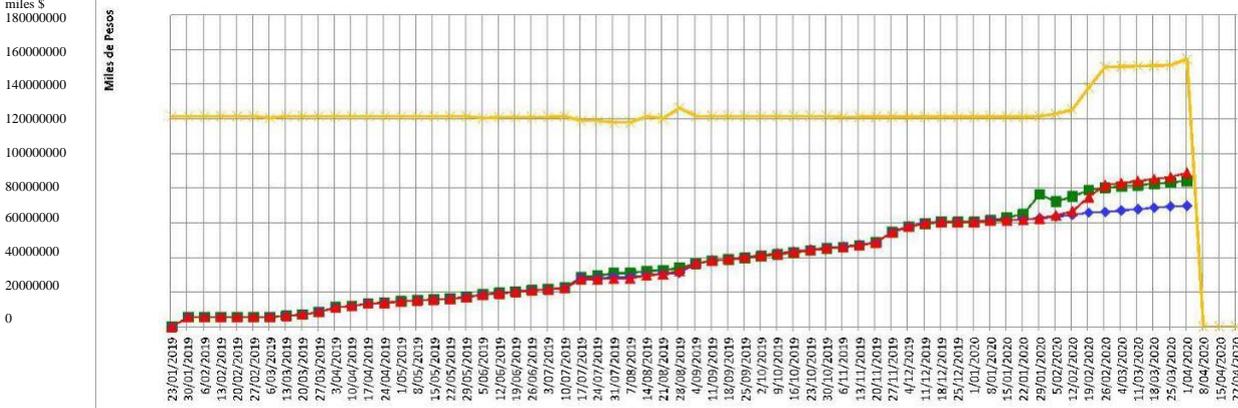
Se evidencia que, para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$19.083.699 mil pesos.

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.79 |
| SPIs | 0.85 |
| SPIt | 0.85 |

Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

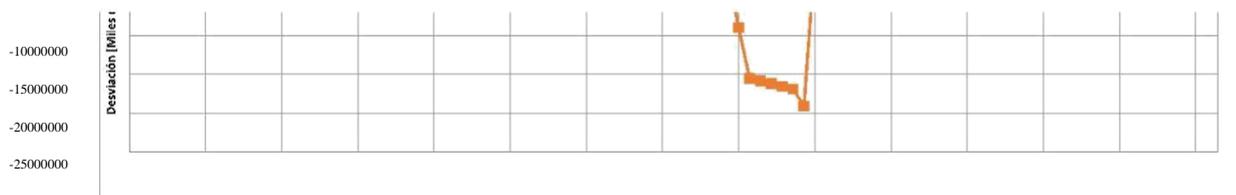


Estado del Proyecto



Desviación de Costos

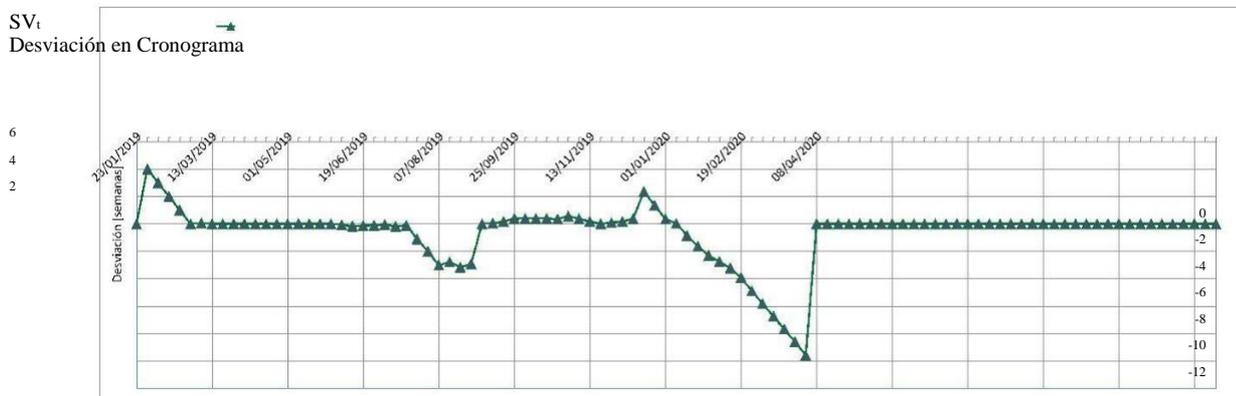




Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |
|------|------|
| CPIS | 0.79 |
| SPIs | 0.85 |
| SPIt | 0.85 |

El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$19.083.699 de pesos; De igual forma, el SPIs muestra el atraso en el cumplimiento del alcance y el SPIt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de -9,57 semanas

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se debe hacer un seguimiento juicioso al desarrollo de los entregables y revisar oportunamente si es necesario usar más tiempo de los recursos para cumplir con los objetivos, como es el caso del libro de gerencia que refleja un atraso en el fin estimado a pesar del cambio de fecha de entrega

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 15/4/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.23 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:

1. Continúa al plazo para recibir las respuestas del modelo de medición de competencias de los líderes de MiPymes de PST de alojamiento del departamento de Boyacá
2. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |              |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|--------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs          | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$     |      |
| 20.977.769              | 0.77 | 1.7   | 157.221.765 | 64.836.995 | - 14.778.878 | 0.83 |

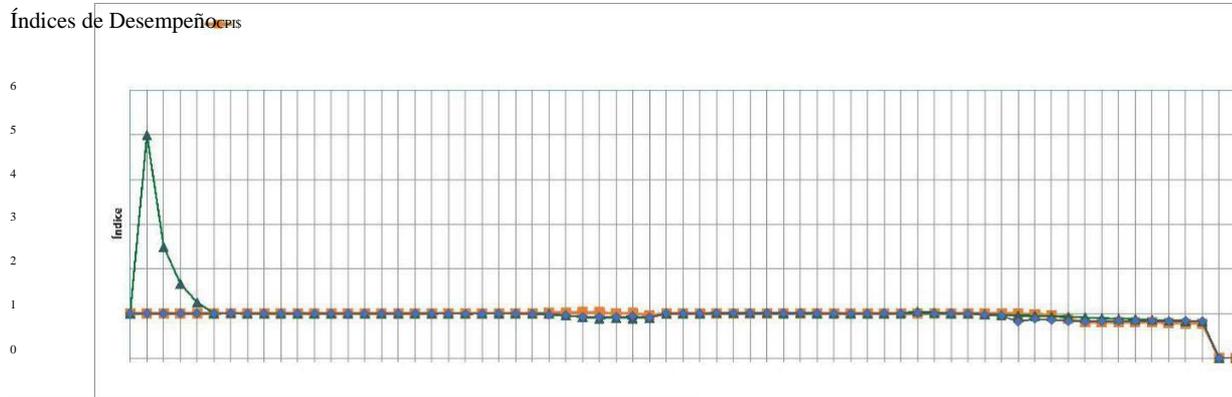
| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |      |      |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|------|------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVi     | SPIi |      | TSPi | Edi     | ETCi    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |      |      | Semanas | Semanas |
| 64.00                      | 52.56   | -11.44  | 0.82 | 1.00 | 1.64 | 100.00  | 36.00   |

Se evidencia que, para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$20.977.769 mil pesos.

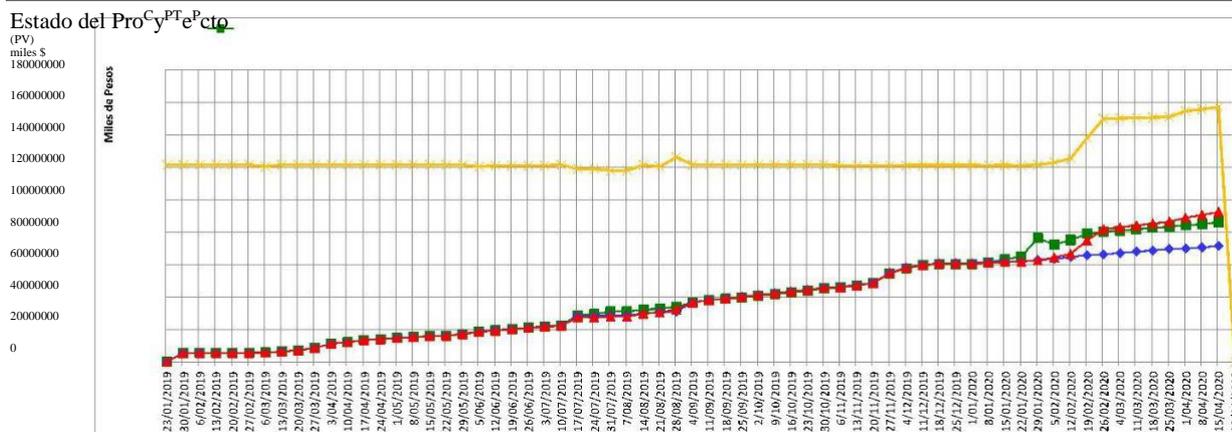
|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.77 |
| SPIs | 0.83 |
| SPIi | 0.82 |

Resultado de las Métricas

Indices de Desempeño



Estado del Proyecto



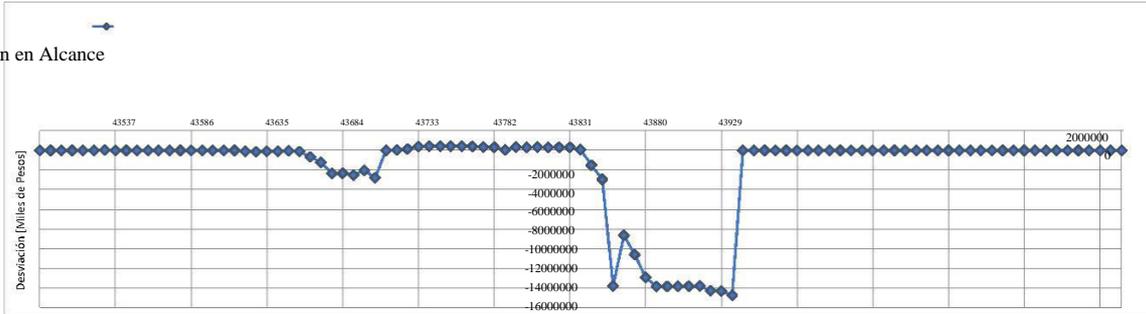
Desviación de Costos



Desviación en Alcance

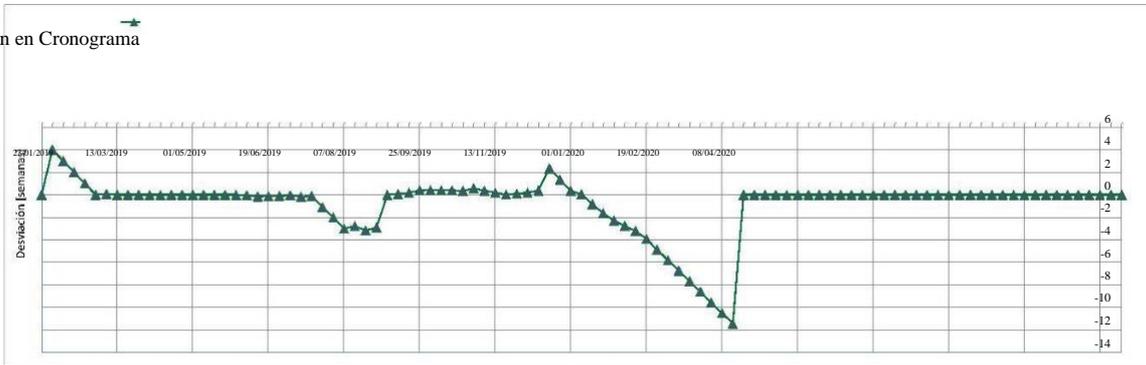
SV<sub>s</sub>  
Desviación en Alcance

43488



Desviación en Cronograma

SV<sub>t</sub>  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |  |
|------|------|--|
| CPIs | 0.77 | El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$20.977.769 de pesos; De igual forma, el SPIs muestra el atraso en el cumplimiento del alcance y el SPt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de -11,44 semanas |
| SPIS | 0.83 |  |
| SPt  | 0.82 |  |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al hacer el seguimiento del cumplimiento del entregable informe final, es importante verificar la necesidad de aumentar la dedicación de estos recursos para el logro de la fecha de cumplimiento, teniendo en cuenta que a la fecha ya se presenta un atraso.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 29/4/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.24 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
 1. Se cumple el plazo para recibir las respuestas del modelo de medición de competencias de los líderes de MiPymes de PST de alojamiento del departamento de Boyacá  
 2. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.  
 3. Se inicia con la fase de análisis de resultados.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |              |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|--------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs          | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$     |      |
| - 25,509,967            | 0.74 | 2.1   | 163,784,579 | 64,924,342 | - 14,021,918 | 0.84 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |       | Semanas | Semanas |
| 66.00                      | 53.73   | -12.27  | 0.81 | 1.00  | 1.77    | 101.00  |

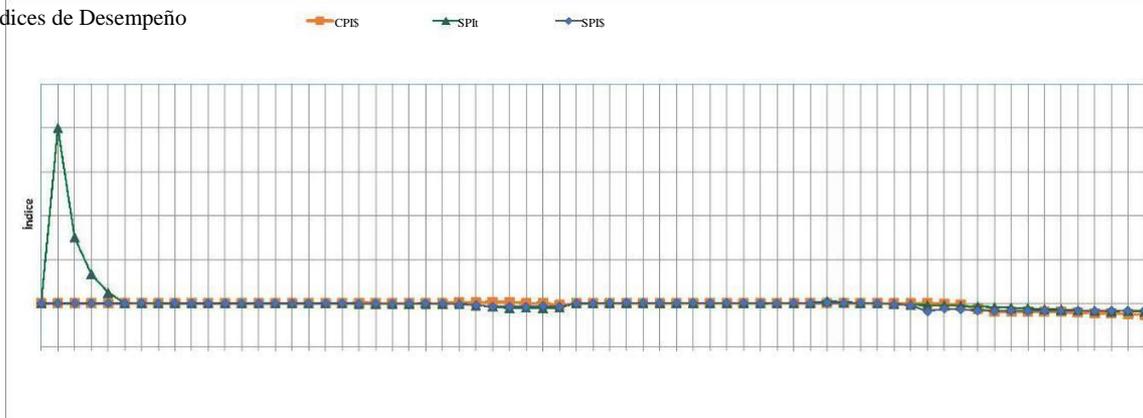
Se evidencia que, para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$25.509.967 mil pesos.

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.74 |
| SPIs | 0.84 |
| SPIt | 0.81 |

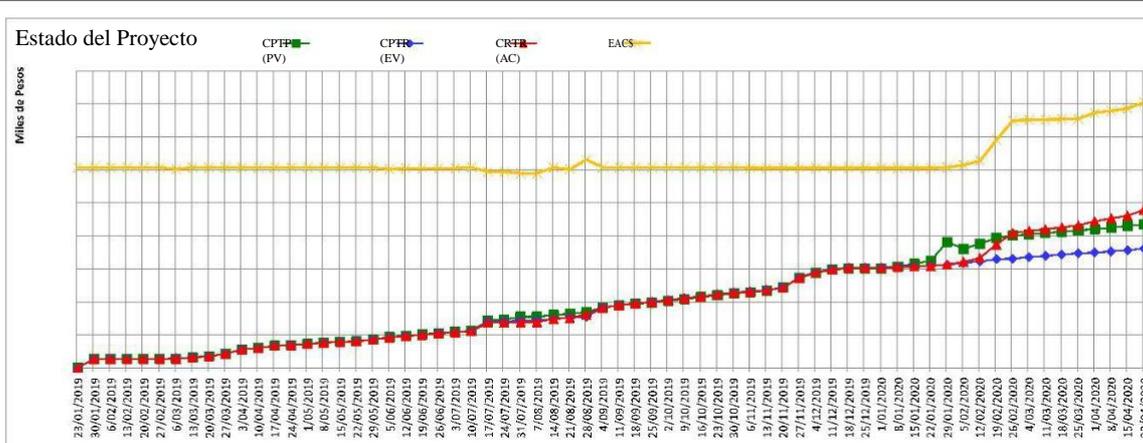
Resultado de las Métricas

Índices de Desempeño

Índices de Desempeño

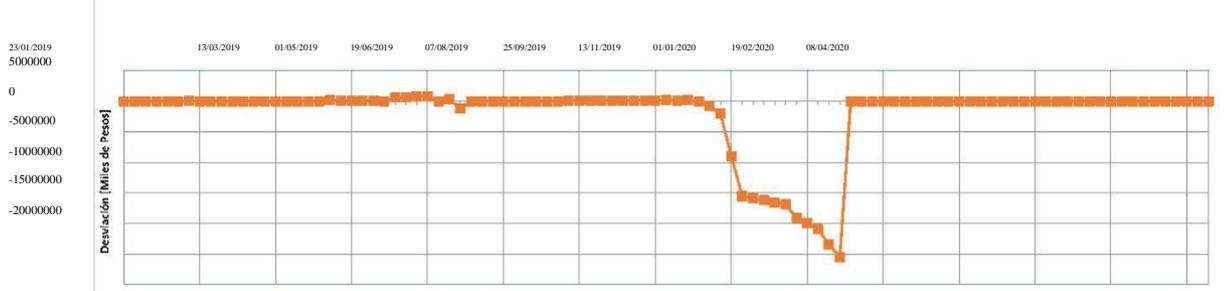


Estado del Proyecto



Desviación de Costos

CV Desviación en Costos



### Desviación en Alcance

SV<sub>s</sub>

Desviación en Alcance



### Desviación en Cronograma

SV<sub>t</sub>

Desviación en Cronograma



### ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPIs | 0.74 | El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$25.509.967 de pesos; De igual forma, el SPIs muestra el atraso en el cumplimiento del |
| SPIs | 0.84 | Alcance y el SPIt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de - 12,27 semanas. Se evidencia una mejora en el SPIs debido a que se aumentó la               |
| SPIt | 0.81 | dedicación de los recursos para terminar el entregable informe final  |

### HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al hacer el seguimiento del cumplimiento del entregable informe final, es importante verificar la necesidad de aumentar la dedicación de estos recursos para el logro de la fecha de cumplimiento, teniendo en cuenta que a la fecha ya se presenta un atraso.

### EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 13/5/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.25 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
1. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |                  |                  |                 |      |
|-------------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
| 27,571,022              | 0.73 | 2.5   | 166,131,460      | 63,454,549       | - 12,266,299    | 0.86 |

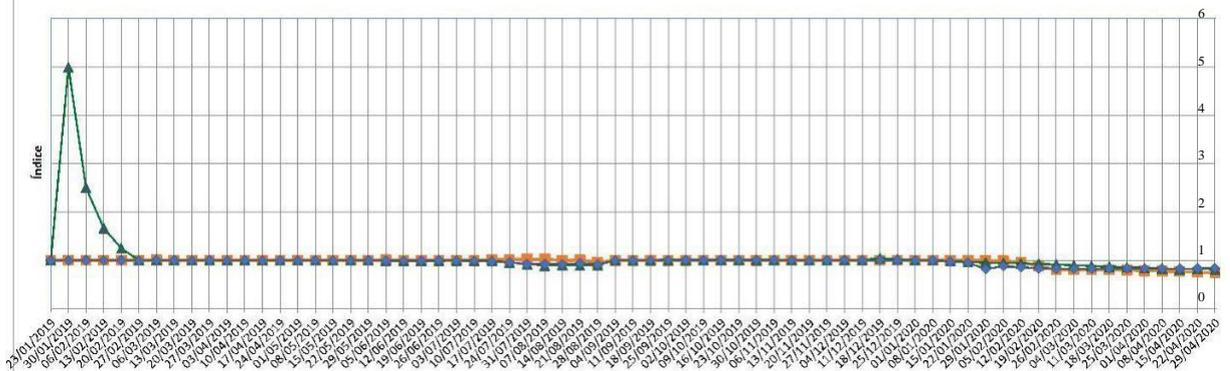
| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                            |                  |                   |                            |                             |
|----------------------------|---------------|----------------------------|------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SV <sub>t</sub><br>Semanas | SPI <sub>t</sub> | TSPi <sub>t</sub> | Ed <sub>t</sub><br>Semanas | ETC <sub>t</sub><br>Semanas |
| 68.00                      | 53.32         | -14.68                     | 0.78             | 1.00              | 2.05                       | 37.00                       |

Se evidencia que, para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$27.571.022 mil pesos.

|                  |      |
|------------------|------|
| CPIs             | 0.73 |
| SPIs             | 0.86 |
| SPI <sub>t</sub> | 0.78 |

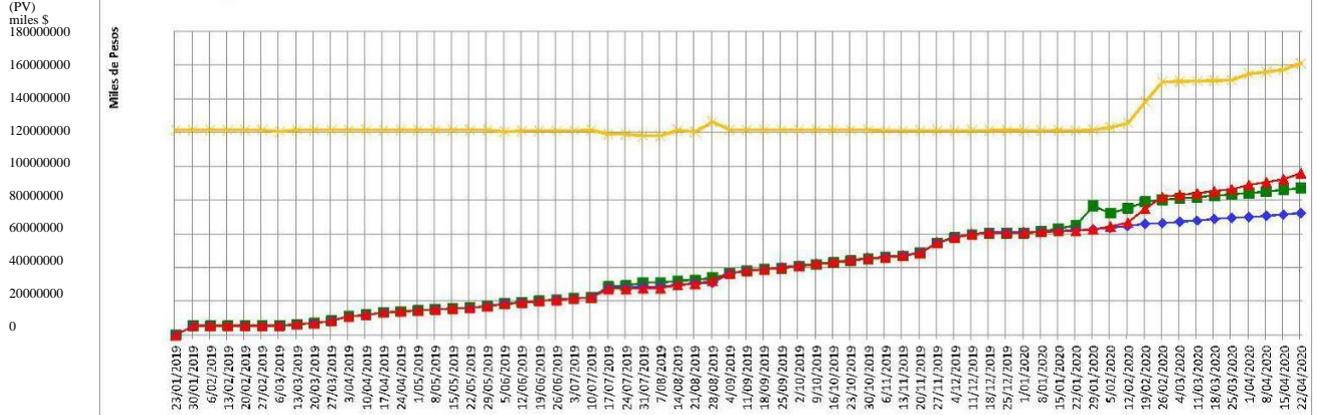
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

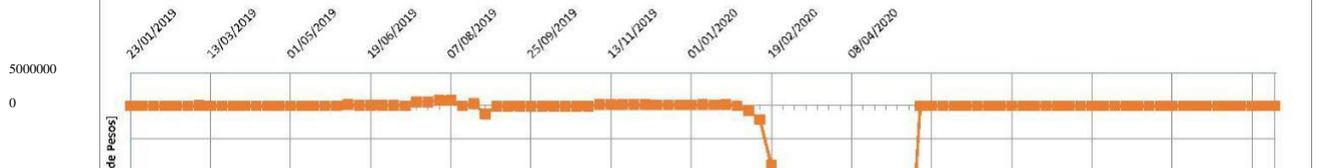
Estado del Pro y e eto



Desviación de Costos

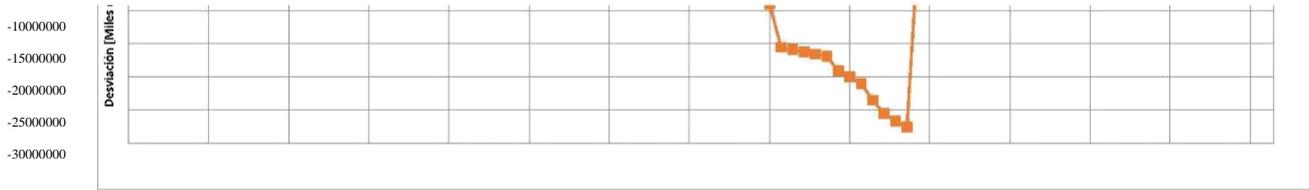
CV

Desviación en Costos





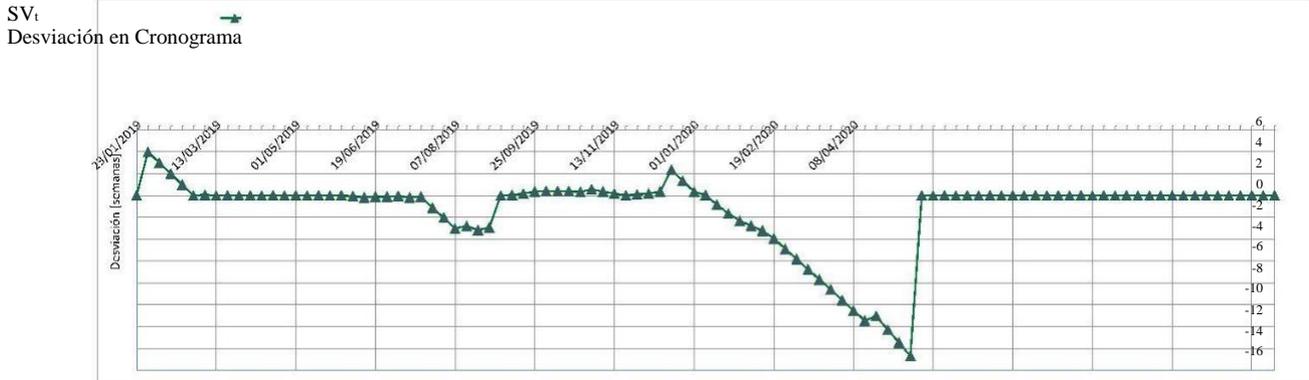
Escuela Colombiana de Ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño



Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



| ANÁLISIS |  |
|----------|--|
| CPIs     | 0.73 El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$27.571,022 de pesos; De igual forma, el SPIs muestra el atraso en el cumplimiento del |
| SPIs     | 0.86 Alcance y el SPIt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de - 14,68 semanas. Se evidencia una mejora en el SPIs debido a que se aumentó la               |
| SPIt     | 0.78 dedicación de los recursos para terminar el entregable informe final  |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al hacer el seguimiento del cumplimiento del entregable informe final, es importante verificar la necesidad de aumentar la dedicación de estos recursos para el logro de la fecha de cumplimiento, teniendo en cuenta que a la fecha ya se presenta un atraso.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |
|----------------------------------|--|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD FIRMA                        |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMÍREZ       | Director Trabajo de Grado                        |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 27/5/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.26 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
1. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |              |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|--------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs          | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$     |      |
| 28.862.351              | 0.73 | 2.8   | 167.115.763 | 61.115.763 | - 10.445.955 | 0.88 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |       |         |         |       |
|----------------------------|---------|---------|------|-------|---------|---------|-------|
| AT                         | ES      | SVi     | SPIt | TSPIt | Edi     | ETCt    |       |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |       | Semanas | Semanas |       |
| 70.00                      | 55.47   | -14.53  | 0.79 | 1.00  | 2.21    | 103.00  | 33.00 |

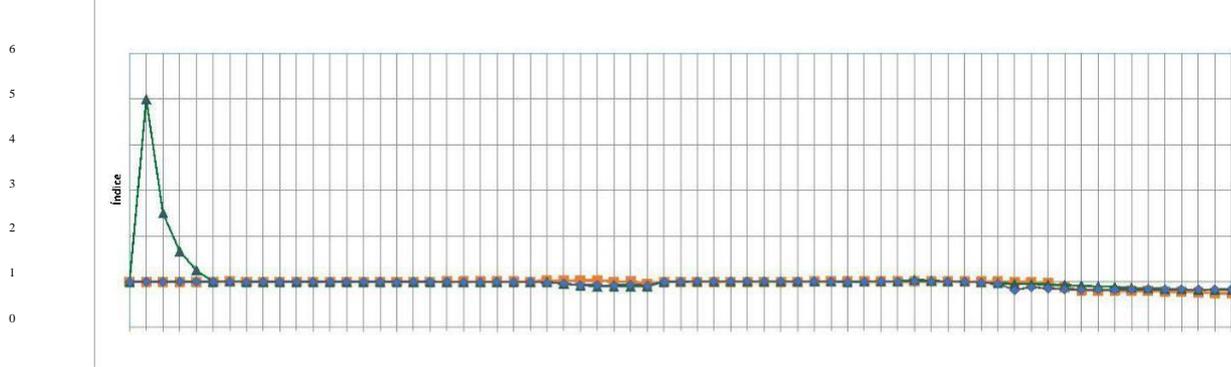
Se evidencia que, para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$28.862.351 mil pesos.

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.73 |
| SPIs | 0.88 |
| SPIt | 0.79 |

Resultado de las Métricas

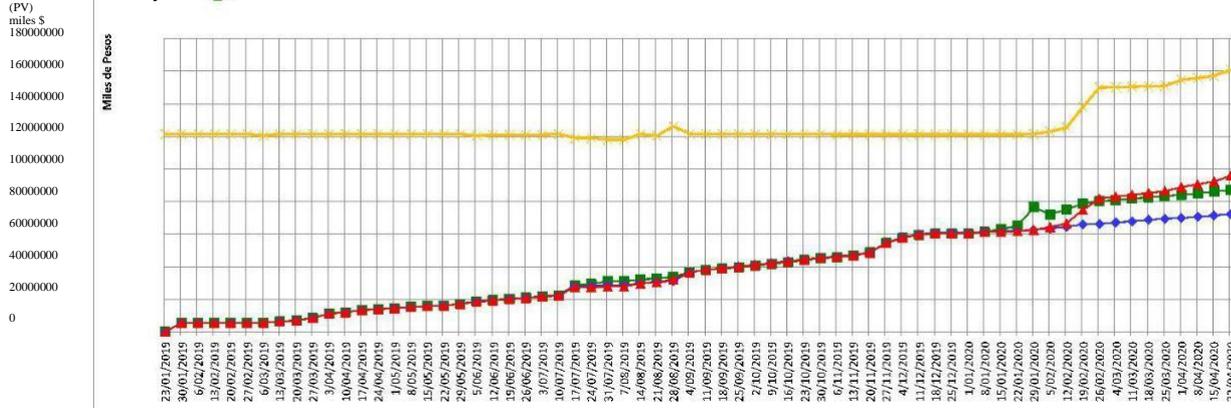
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



Estado del Proyecto

Estado del Proyecto



Desviación de Costos

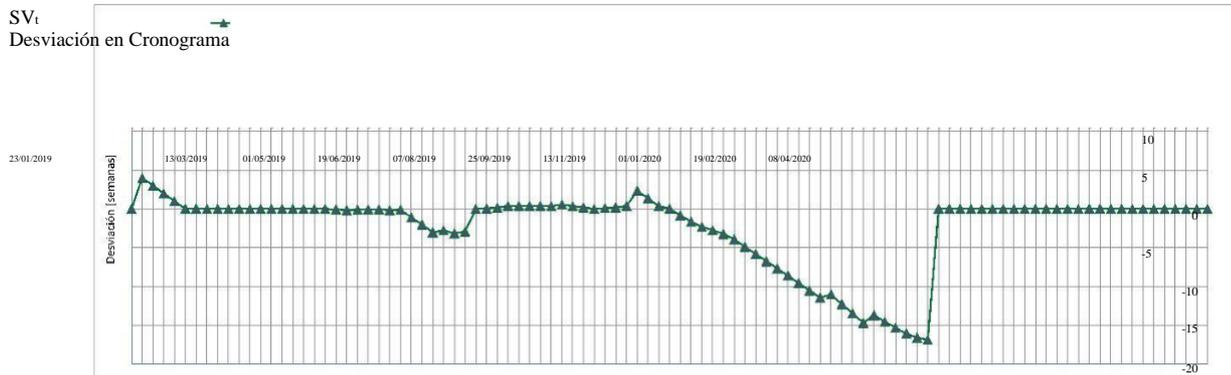
CV  
Desviación en Costos



Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |  |
|------|------|--|
| CPIs | 0.73 | El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$28.862.351 de pesos, con respecto a la línea base de costos; De igual forma, el SPIS |
| SPIS | 0.88 | Muestra el atraso en el cumplimiento del alcance y el SPI el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de - 14,68 semanas. Se evidencia una mejora en el      |
| SPIt | 0.79 | SPIS debido a que se aumentó la dedicación de los recursos para terminar el entregable informe final   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al hacer el seguimiento del cumplimiento del entregable informe final, es importante verificar la necesidad de aumentar la dedicación de estos recursos para el logro de la fecha de cumplimiento, teniendo en cuenta que a la fecha ya se presenta un atraso.

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |  |
|----------------------------------|--|-------|--|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |  |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |  |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |  |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |  |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |  |



|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 10/6/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.27 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
1. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |             |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|-------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs         | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$    |      |
| 30.156.676              | 0.72 | 3.4   | 168.137.101 | 59.365.473 | - 8.757.236 | 0.90 |

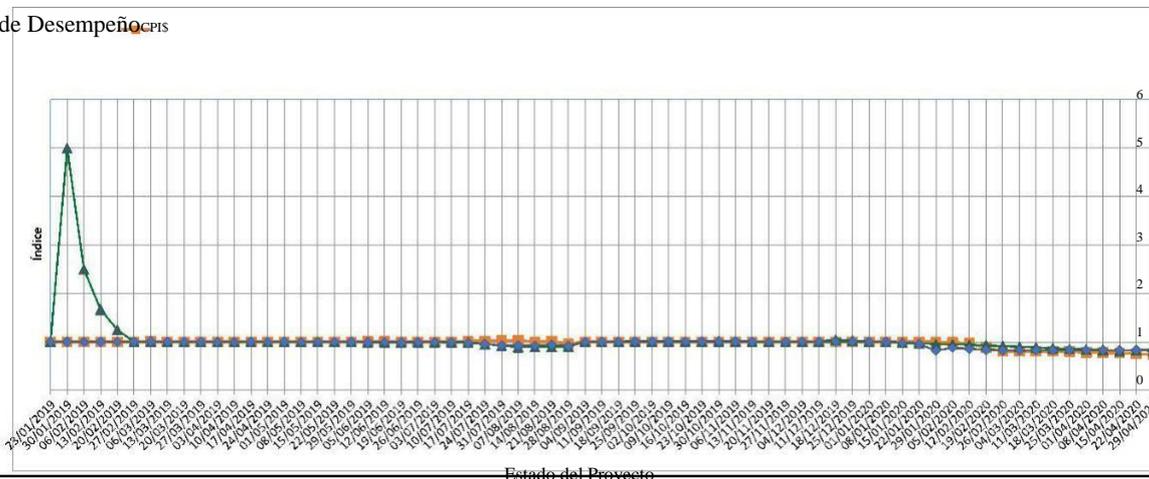
| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |                 |                  |      |       |                 |                  |
|----------------------------|---------|-----------------|------------------|------|-------|-----------------|------------------|
| AT                         | ES      | SV <sub>t</sub> | SPI <sub>t</sub> |      | TSPIt | Ed <sub>t</sub> | ETC <sub>t</sub> |
| Semanas                    | Semanas | Semanas         |                  |      |       | Semanas         | Semanas          |
| 72.00                      | 55.93   | -16.07          | 0.78             | 1.00 | 2.61  | 106.00          | 34.00            |

Se evidencia que, para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$30.156.676 mil pesos.

|                  |      |
|------------------|------|
| CPIs             | 0.72 |
| SPIs             | 0.90 |
| SPI <sub>t</sub> | 0.78 |

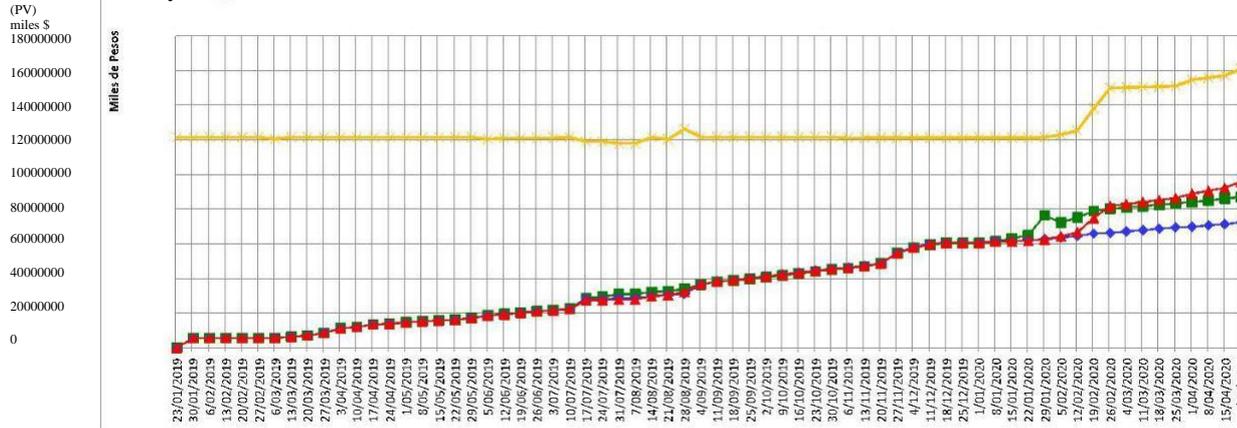
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño CPIs

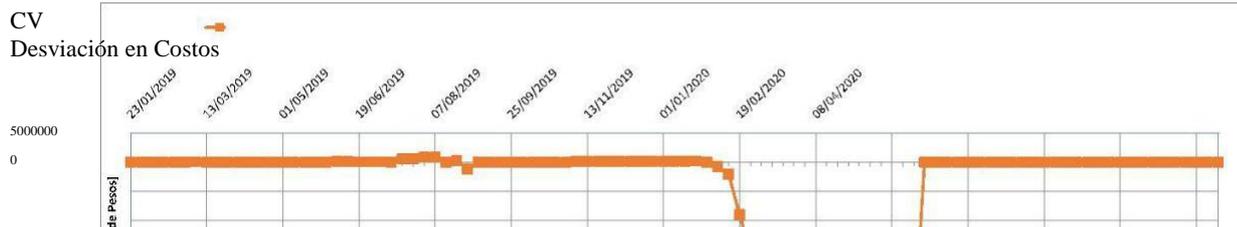


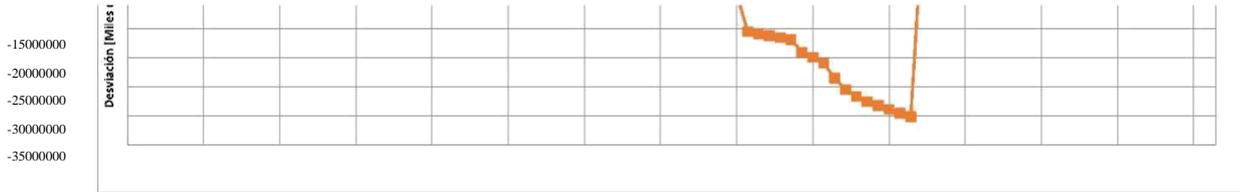
Estado del Proyecto

Estado del Proyecto (PV)



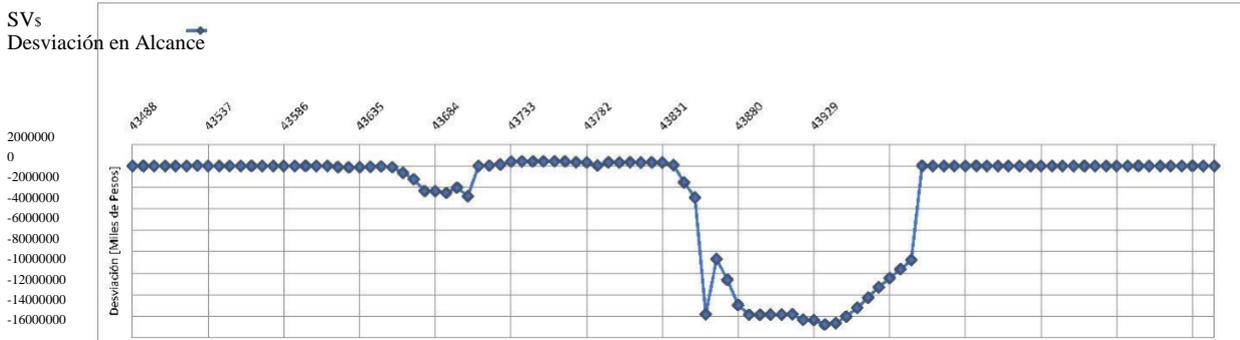
Desviación de Costos





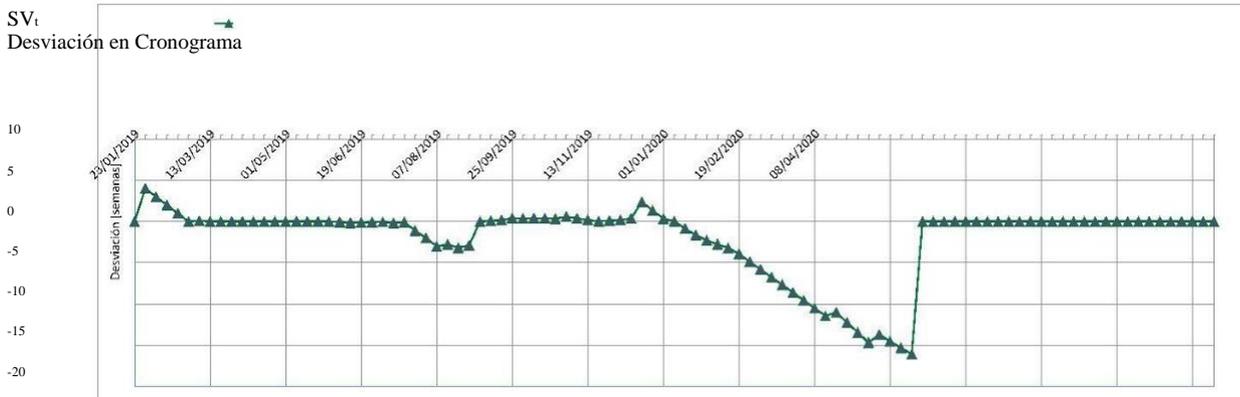
Desviación en Alcance

SVs  
Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma

SVt  
Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |  |
|------|------|--|
| CPIs | 0.72 | El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$30.156.676 de pesos, con respecto a la línea base de costos; De igual forma, el SPIs |
| SPIs | 0.90 | Muestra una mejora respecto al atraso en el cumplimiento del alcance y el SPIt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de - 14,68 semanas. Se            |
| SPIt | 0.78 | evidencia una mejora en el SPIs debido a que se aumentó la dedicación de los recursos para terminar el entregable informe final  |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del aumento de la dedicación de los recursos en la elaboración del entregable informe final se logró ajustar los tiempos de entrega de acuerdo a lo planeado en el cronograma

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |           |        |        |              |      |      |          |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 24/6/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.28 | Hora | 10:00 AM |
|-------|-----------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
1. Se continúa con el desarrollo del informe final y libro de gerencia.

| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |                  |                  |                 |      |
|-------------------------|------|-------|------------------|------------------|-----------------|------|
| CVs<br>Miles \$         | CPIs | TCPIs | EACs<br>Miles \$ | ETCs<br>Miles \$ | SVs<br>Miles \$ | SPIs |
| 31.439.525              | 0.72 | 4.2   | 169.124.651      | 57.426.218       | - 711.320       | 0.92 |

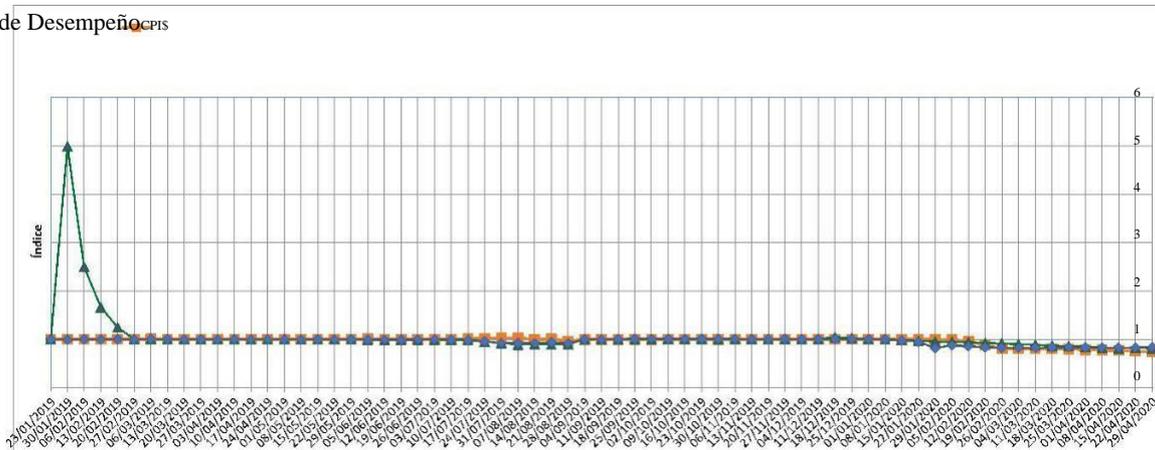
| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                            |      |       |                            |                             |
|----------------------------|---------------|----------------------------|------|-------|----------------------------|-----------------------------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SV <sub>t</sub><br>Semanas | SPIt | TSPIt | Ed <sub>t</sub><br>Semanas | ETC <sub>t</sub><br>Semanas |
| 74.00                      | 67.12         | 16.88                      | 0.78 | 1.00  | 3.11                       | 106.00                      |

Se evidencia que, para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$31.439.525 mil pesos.

|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0.72 |
| SPIs | 0.92 |
| SPIt | 0.78 |

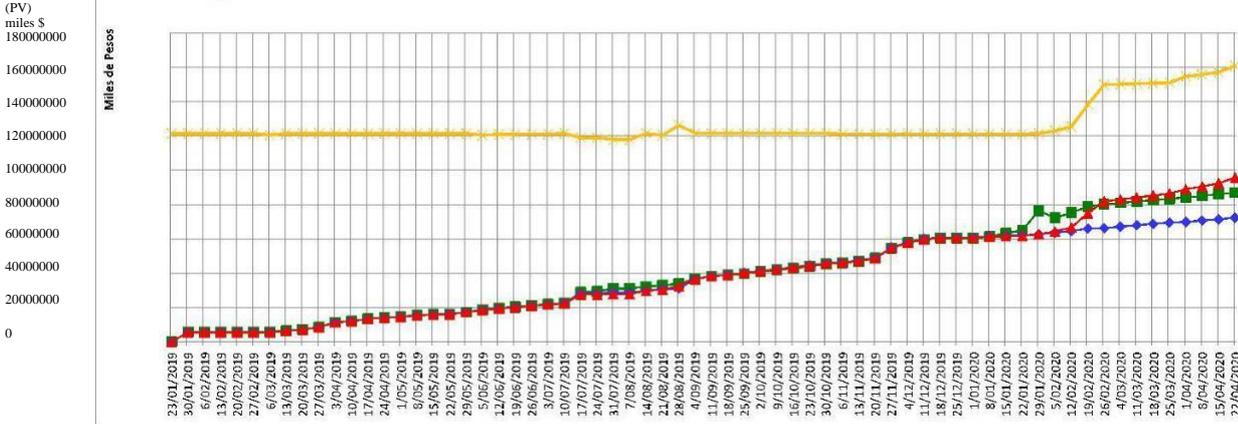
Resultado de las Métricas  
Índices de Desempeño

Índices de Desempeño



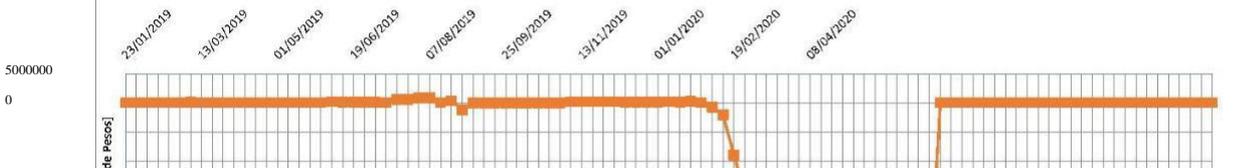
Estado del Proyecto

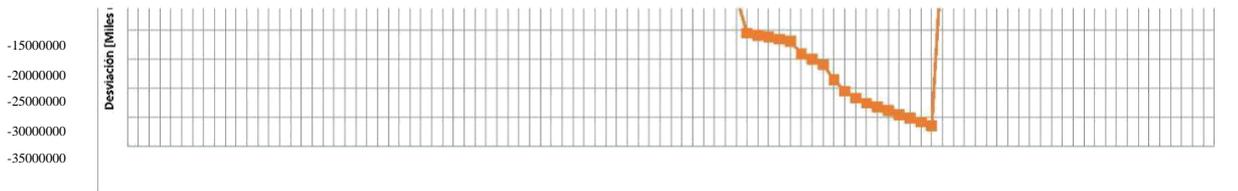
Estado del Proyecto



Desviación de Costos

CV  
Desviación en Costos

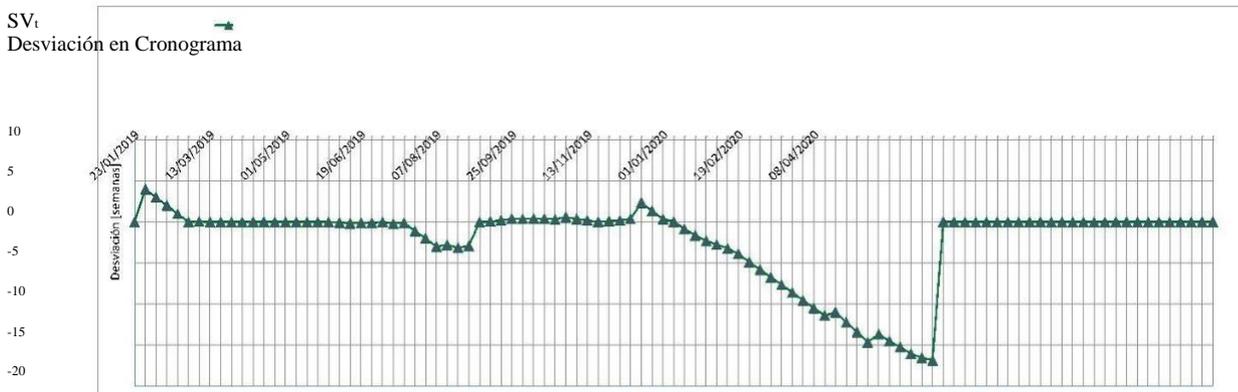




Desviación en Alcance

 SV<sub>s</sub>  
Desviación en Alcance


Desviación en Cronograma

 SV<sub>t</sub>  
Desviación en Cronograma


## ANÁLISIS

|      |      |  |
|------|------|--|
| CPIs | 0.72 | El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$31.439.525 de pesos, con respecto a la línea base de costos; De igual forma, el SPIS |
| SPIS | 0.92 | Muestra una mejora respecto al atraso en el cumplimiento del alcance y el SPIt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de - 16,88 semanas. Se            |
| SPIt | 0.78 | evidencia una mejora en el SPIS debido a que se aumentó la dedicación de los recursos para terminar el entregable informe final  |

## HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo del entregable soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del aumento de la dedicación de los recursos en la elaboración del entregable informe final se logró ajustar los tiempos de entrega de acuerdo a lo planeado en el cronograma

## EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO

| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
|----------------------------------|--|-------|
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Líder de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Líder de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de Ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|                    |            |        |        |              |      |      |          |
|--------------------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha              | 08/07/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.29 | Hora | 10:00 AM |
| Resumen del Estado |            |        |        |              |      |      |          |

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
1. Se continúa con el desarrollo del libro de gerencia y artículo de investigación.

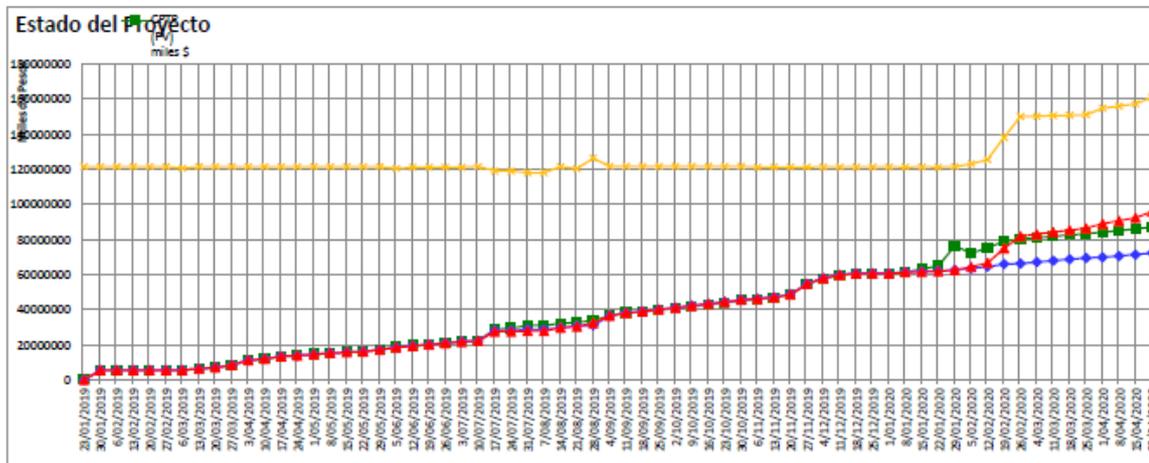
| EARNED VALUE MANAGEMENT |      |       |             |            |             |      |
|-------------------------|------|-------|-------------|------------|-------------|------|
| CVs                     | CPIs | TCPIs | EACs        | ETCs       | SVs         | SPIs |
| Miles \$                |      |       | Miles \$    | Miles \$   | Miles \$    |      |
| - 32.930.545            | 0,72 | 1     | 168.978.885 | 51.724.945 | - 3.048.793 | 0,97 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |         |         |      |      |       |         |         |
|----------------------------|---------|---------|------|------|-------|---------|---------|
| AT                         | ES      | SVt     | SPIt |      | TSPIt | Edt     | ETCt    |
| Semanas                    | Semanas | Semanas |      |      |       | Semanas | Semanas |
| 76,00                      | 62,19   | -13,81  | 0,82 | 1,00 | 3,30  | 100,00  | 24,00   |

Se evidencia que para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$32.930.545 mil pesos.

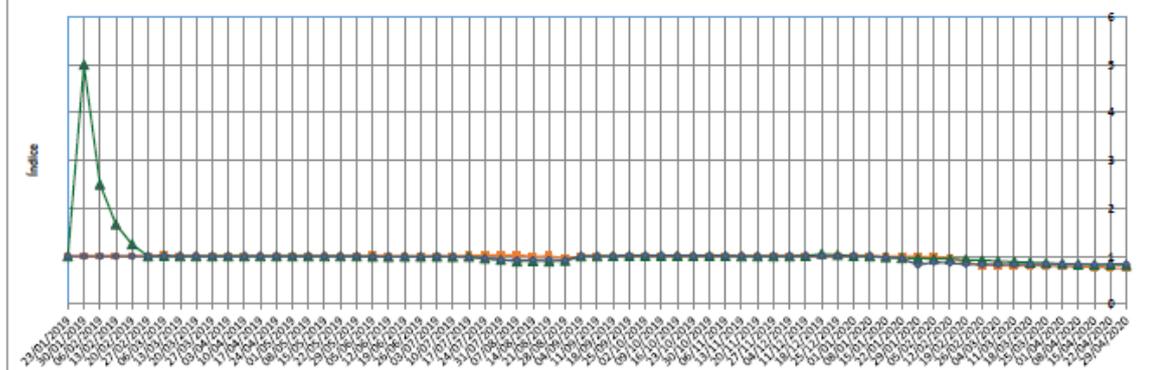
|      |      |
|------|------|
| CPIs | 0,72 |
| SPIs | 0,97 |
| SPIt | 0,82 |

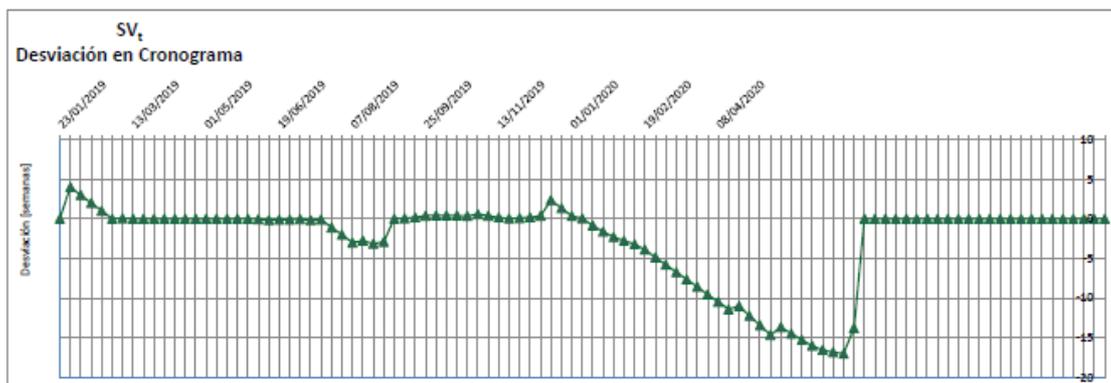
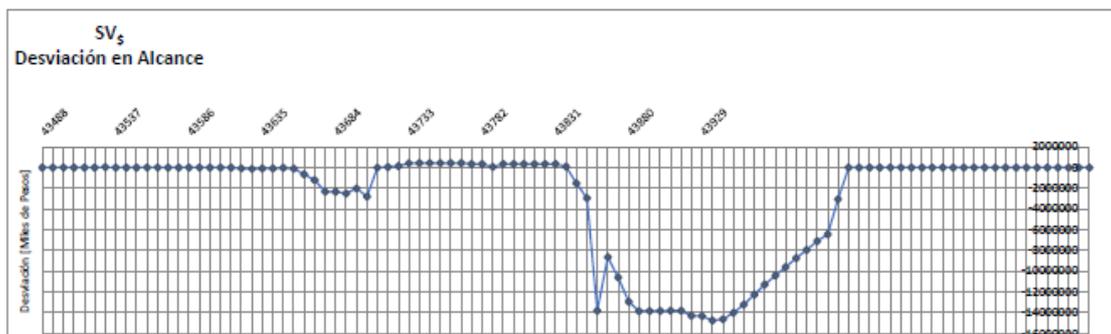
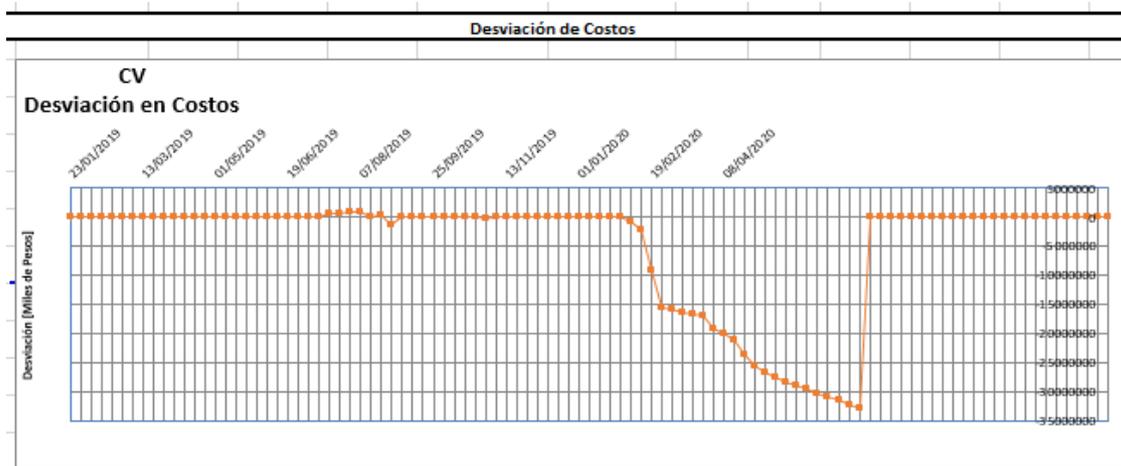
Indicadores de Desempeño



Estado del Proyecto

Indicadores de Desempeño





| ANÁLISIS |      |   |
|----------|------|---|
| CPIs     | 0,72 | El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de 532.930.545 de pesos, con respecto a la línea base de costos; De igual forma, el SPIs |
| SPIs     | 0,97 | muestra una mejora respecto al atraso en el cumplimiento del alcance y el SPIt el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de - 13,81 semanas. Se           |
| SPIt     | 0,82 | evidencia una mejora en el SPIs debido a que se aumentó la dedicación de los recursos para terminar el entregable informe final   |

#### HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del aumento de la dedicación de los recursos en la elaboración del entregable informe final se logró ajustar los tiempos de entrega de acuerdo a lo planeado en el cronograma

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Lider de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Lider de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Lider de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |



Escuela Colombiana de Ingeniería  
Trabajo de Grado Maestría  
Informe de Desempeño

|       |            |        |        |              |      |      |          |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|
| Fecha | 22/07/2020 | Ciudad | Bogotá | Nro. Informe | 0.30 | Hora | 10:00 AM |
|-------|------------|--------|--------|--------------|------|------|----------|

Resumen del Estado

En este periodo de tiempo se presentan los siguientes avances:  
1. Se prepara sustentacion de trabajo de grado.

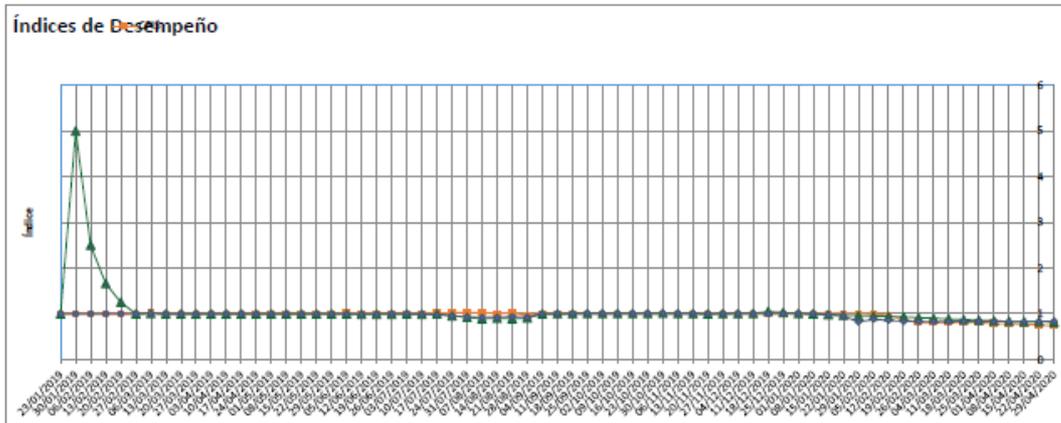
| EARNED VALUE MANAGEMENT |       |       |                   |                   |                  |             |      |
|-------------------------|-------|-------|-------------------|-------------------|------------------|-------------|------|
| CV\$<br>Miles \$        | CPI\$ | TCPIS | EAC\$<br>Miles \$ | ETC\$<br>Miles \$ | SV\$<br>Miles \$ | SPI\$       |      |
| - 35.574.207            | 0,71  | 1     | 8,7               | 171.850.890       | 50.381.950       | - 1.477.455 | 0,98 |

| EARNED SCHEDULE MANAGEMENT |               |                |      |      |       |                |                 |
|----------------------------|---------------|----------------|------|------|-------|----------------|-----------------|
| AT<br>Semanas              | ES<br>Semanas | SVt<br>Semanas | SPIt |      | TSPIt | Edt<br>Semanas | ETCt<br>Semanas |
| 78,00                      | 63,76         | -14,24         | 0,82 | 1,00 | 4,56  | 100,00         | 22,00           |

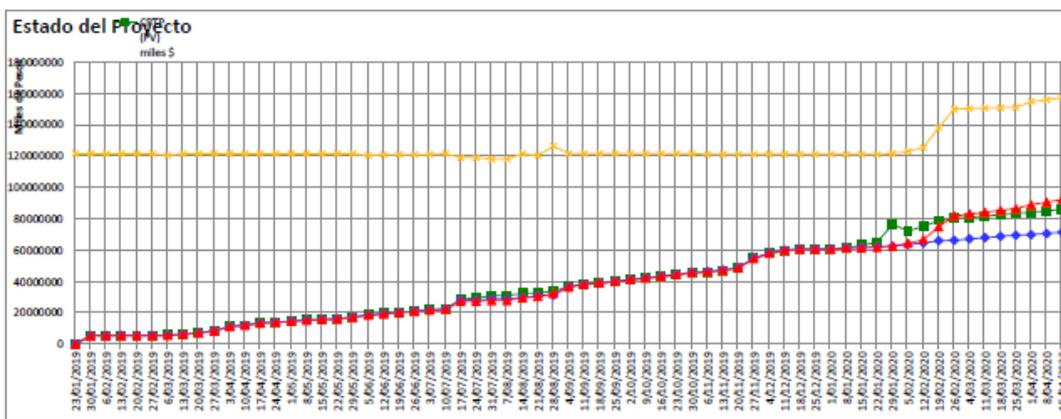
Se evidencia que para este periodo, se generó una mejora en cuanto al logro del alcance. De igual forma, los sobrecostos asociados al cambio de fecha de entrega aumentaron a \$35.574.207 mil pesos.

|       |      |
|-------|------|
| CPI\$ | 0,71 |
| SPI\$ | 0,98 |
| SPIt  | 0,82 |

Resultado de las Metricas  
Indices de Desempeño



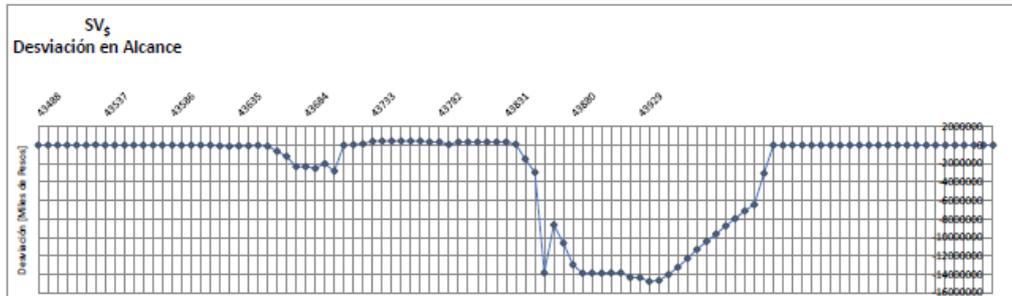
Estado del Proyecto



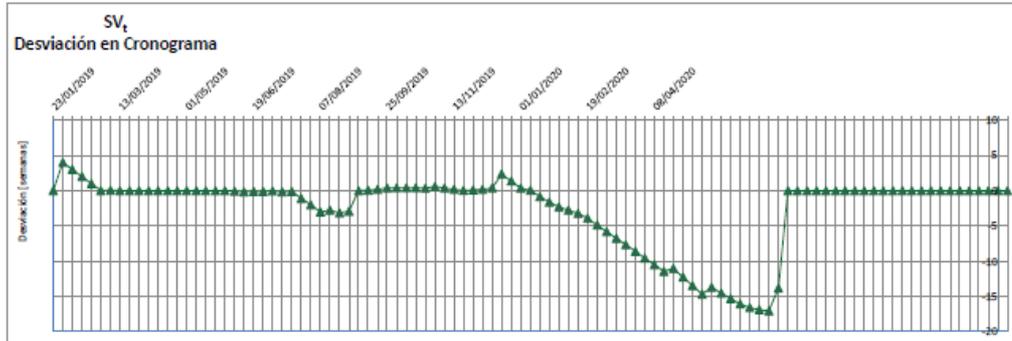
Desviación de Costos



Desviación en Alcance



Desviación en Cronograma



ANÁLISIS

|      |      |   |
|------|------|---|
| CPI: | 0,71 | El valor del CPI refleja los sobrecostos en los que se ha incurrido a la fecha, por un valor de \$35.574.207 de pesos, con respecto a la línea base de costos; De igual forma, el |
| SPI: | 0,98 | SPI muestra una mejora respecto al atraso en el cumplimiento del alcance y el SPI el atraso en semanas con el que cuenta el proyecto a la fecha, que es de -14,24 semanas.        |
| SPI: | 0,82 | Se evidencia una mejora en el SPI debido a que se aumentó la dedicación de los recursos para terminar el entregable informe final   |

HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Se subestimaron los tiempos para el desarrollo de los entregables soporte del producto, por tal razón, no se cumplió con las fechas estipuladas inicialmente en el cronograma y fue necesario realizar una solicitud de cambio al Sponsor para ampliar la fecha de entrega del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del aumento de la dedicación de los recursos en la elaboración del entregable informe final se logró ajustar los tiempos de entrega de acuerdo a lo planeado en el cronograma

| EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO      |  |       |
|----------------------------------|--|-------|
| NOMBRE COMPLETO                  | CARGO Y/O ACTIVIDAD                              | FIRMA |
| JEISON STEVEN PERDOMO POLANIA    | Lider de Seguimiento y Control                   |       |
| JHON ANDERSON BLANCO AMAYA       | Lider de gestión de interesados y comunicaciones |       |
| IVONNE LORENA SALAMANCA CASALLAS | Lider de desarrollo de Producto                  |       |
| MARTHA EDITH ROLÓN RAMIREZ       | Director Trabajo de Grado                        |       |

## Anexo 7. Registro de riesgos actualizado.

| ID      | Riesgo   | Objetivo | Probabilidad | Impacto  | Valoración | Estrategia | Observaciones  | Estado                  | Fecha              | Lección aprendida   |
|---------|--|----------|--------------|----------|------------|------------|--|-------------------------|--------------------|---|
| Rg - 01 | Información insuficiente posterior a la aplicación piloto del modelo de medición de competencias de estrategia diseñado. | Alcance  | 50% - Media  | Muy alto | 8          | Mitigar    | Mantener contacto con los líderes a través de medios físicos y digitales (email, teléfono y redes sociales). | Riesgo materializado    |                    | Dentro de la planeación contemplar un mayor tiempo para la aplicación piloto del instrumento que se desarrolle y realizar seguimiento constante a los resultados. |
|         |  | Tiempo   |              | Alto     | 7          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Costo    |              | Baja     | 5          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Calidad  |              | Alto     | 7          |            |  |                         |                    |   |
| Rg - 02 | Baja calidad y poca precisión de la información recibida.  | Alcance  | 30% - Baja   | Muy alto | 7          | Mitigar    | Hacer seguimiento a la calidad del producto desarrollado por el equipo de trabajo.                           | Riesgo no materializado |                    | No aplica.  |
|         |  | Tiempo   |              | Medio    | 5          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Costo    |              | Medio    | 5          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Calidad  |              | Muy alto | 7          |            |  |                         |                    |   |
| Rg - 03 | No cumplir con los hitos planeados en el proyecto.   | Alcance  | 30% - Baja   | Muy Alto | 7          | Mitigar    | Conciliar el plan de trabajo del equipo para aprovechar el tiempo disponible.                                | Riesgo materializado    |                    | 1. Subestimación de tiempos de ejecución de entregables.<br>2. Todos los miembros del equipo deben estar comprometidos.   |
|         |  | Tiempo   |              | Alto     | 6          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Costo    |              | Alto     | 6          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Calidad  |              | Alto     | 6          |            |  |                         |                    |   |
| Rg - 04 | Ajustes inesperados a los entregables del TG.  | Alcance  | 30% - Baja   | Alto     | 6          | Aceptar    | Adaptar el proyecto de acuerdo a las modificaciones que se presenten.  | Riesgo materializado    |                    | El Informe debe realizarse en simultáneo con el desarrollo del producto y ajustar los cambios de información a tiempo.  |
|         |  | Tiempo   |              | Alto     | 6          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Costo    |              | Bajo     | 4          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Calidad  |              | Bajo     | 4          |            |  |                         |                    |   |
| Rg - 05 | Información insuficiente respecto a los requerimientos del proyecto.   | Alcance  | 50% - Media  | Alto     | 7          | Mitigar    | Mantener informado a la empresa de los avances y relevancia del cumplimiento del proyecto.                   | Riesgo no materializado |                    | No aplica.  |
|         |  | Tiempo   |              | Medio    | 6          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Costo    |              | Medio    | 6          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Calidad  |              | Alto     | 7          |            |  |                         |                    |   |
| Rg - 06 | No haya aprobación de cumplimiento   | Alcance  | 30% - Baja   | Alto     | 6          | Mitigar    | Llevar un control del avance del cronograma  | Riesgo materializado    | 21 Febrero de 2020 | Reorganizar los horarios de trabajos disponibles  |
|         |  | Tiempo   |              | Alto     | 6          |            |  |                         |                    |   |
|         |  | Costo    |              | Alto     | 6          |            |  |                         |                    |   |

|  |                     |         |      |   |   |  |  |
|--|---------------------|---------|------|---|---|--|--|
|  | to del<br>proyecto. | Calidad | Alto | 6 | con el fin de<br>evitar<br>desviaciones |  | en los<br>miembros de<br>equipo para<br>completar las<br>horas de<br>trabajo<br>acordadas en<br>la planeación<br>del proyecto. |
|--|---------------------|---------|------|---|---|--|--|

Fuente: Elaboración propia, (2020).

### Anexo 8. Comunicaciones del proyecto.

|                        |  |
|------------------------|--|
| Reuniones              | Registro de actas de las reuniones realizadas por el equipo de trabajo (véase Anexo 05).   |
| Cuestionario           | Modelo de medición de competencias de estrategia (véase Anexo 17 del Informe final).   |
| Email                  | Comunicaciones a través del email institucional con el fin de dar cumplimiento al Trabajo de grado (véase Anexo 08).   |
| Informes de desempeño  | Informes de desempeño del Trabajo de grado (véase Anexo 06).   |
| Lecciones aprendidas   | Registro de lecciones aprendidas disponible en el Capítulo 07.   |
| Repositorio documental | Se creó el acceso a los miembros del equipo al servicio de disco duro en internet de Dropbox que contiene las carpetas compartidas del Trabajo de grado (véase Figura 05). |

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## Anexo 8.1 Correos electrónicos del Trabajo de grado.

### Socialización anexo B

 **PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN**  
 mié 10/04/2019 10:28 p.m.  
 Para:  MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ  
 Cc:  SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA;  BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

 [Responder a todos](#) | 

Bandeja de entrada

 ANEXO B Propuesta TG ...  
2 MB

Mostrar todos 1 archivos adjuntos (2 MB) [descargar](#) [Guardar en OneDrive](#) - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenas Noches, Ingeniera Martha.

El día sábado recibimos con agrado la confirmación de que podemos contar con su conocimiento y experiencia para dirigir nuestro trabajo de grado, en vista de eso queremos socializarle el anexo b donde se encuentra la justificación de la tesis de investigación denominada "Diagnóstico sobre los factores de éxito en la gerencia de proyectos en empresas familiares del sector turístico en Paipa, Boyacá", lo anterior con el fin de conocer su impresión y comentarios al respecto del mismo y así ponernos en sintonía sobre el desarrollo que queremos llevar con la tesis.

No me queda más que agradecerle nuevamente el voto de confianza al aceptar dirigir nuestra tesis de grado y estoy convencido de que conseguiremos los resultados esperados.

Agradezco la atención prestada.

Cordialmente,

Ivonne Lorena Salamanca  
 Jhon Anderson Blanco  
 Jeison Perdomo Polania

*Propuesta del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Re: Socialización anexo B

 **MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ**  
 jue 11/04/2019 6:20 p.m.  
 Para:  PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN  
 Cc:  SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA;  BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

 [Responder a todos](#) | 

Bandeja de entrada

Buen día Jeison, Ivonne y Anderson!

Mil gracias por esas palabras tan generosas para conmigo.

Si están de acuerdo, reviso la información consignada en el anexo la próxima semana y les hago llegar mis observaciones el miércoles santo. Podríamos tener además una reunión inicial de media hora para acordar metodología de trabajo, el día de mañana en horas de la tarde (en el espacio que más se ajuste a su agenda) o a su regreso de semana santa.

Quedo atenta a su confirmación de disponibilidad, para nuestra reunión de inicio.

Un afectuoso saludo

Martha Edith Rolón Ramírez PMP  
 Unidad de Proyectos  
 Escuela Colombiana de Ingeniería  
 (57 1) 6683600 ext 506

*Respuesta 1 propuesta del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## Re: Socialización anexo B



MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ

mié 17/04/2019 10:12 p.m.

Para: PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN; SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA;  
BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

Responder a todos

Bandeja de entrada

ANEXO B Propuesta TG ...  
2 MB

Mostrar todos 1 archivos adjuntos (2 MB) descargar Guardar en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenas noches!

Desde mi punto de vista está bien fundamentado. Ahora el reto es articular los componentes de factores de éxito con gerencia de proyectos con empresas familiares con sector turismo con Paipa. En este punto de inicio lo importante es articular problemática, contribución del proyecto y objetivos, teniendo muy claro cada objetivo que genera y como contribuye al objetivo general. Así que estos serían los puntos a tratar en nuestra reunión de la próxima semana. tendremos que revisar el tema de factores de éxito porque puede generar ruido.

Un afectuoso saludo

Martha Edith Rolón Ramírez PMP  
Unidad de Proyectos  
Escuela Colombiana de Ingeniería  
(57 1) 6683600 ext 506

*Respuesta 2 propuesta del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Reglas de sustentación para la propuesta del Trabajo de grado - Ch7: Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos



RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS

vie 3/05/2019 6:04 p.m.

Para: mapro7

Cc: MARIA TERESA VEGA VARGAS; SONIA YANNETTE HERNANDEZ PINZON; MONITOR PLAN MANTENIMIENTO, MEJORAMIENTO E INNOVACION



Responder a todos

Bandeja de entrada

Maestría Cohorte 7 - Re...  
295 KB

descargar Guardar en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenas tardes a todos,

Por favor consultar en el adjunto las reglas de sustentación para la propuesta de trabajo de grado, la cual está programada para el viernes 24 de mayo.

Si tienen alguna duda, no duden en contactarnos.

Cordialmente,



Ing. Ricardo A. Benavides B.  
MSc, PMP  
Unidad de Proyectos  
Director de Programa  
[ricardo.benavides@escuelaing.edu.co](mailto:ricardo.benavides@escuelaing.edu.co)  
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Autopista Norte AK 45 No. 205-59  
PBX: (57-1) 6683600 EXT. 575  
Bogotá, D.C., Colombia  
[www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)

*Sustentación propuesta del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## Asesoría Metodológica TGrado



MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ

mar 7/05/2019 12:14 p.m.

Para: Erika Olaya <erika.olaya@gmail.com>; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN;  
SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

Obligatorio: MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ; Erika Olaya <erika.olaya@gmail.com>; +3 destinatarios



Fecha: mar 7/05/2019, de 4:30p.m. a 5:00p.m.

Lugar: UNIDAD DE PROYECTOS

✓ Aceptar    ? Provisional    ✗ Rechazar    ⌚ Proponer nueva hora

Esta invitación se actualizó después de que el mensaje se enviara. Abra la actualización, o bien abra el elemento en el calendario.

Bandeja de entrada

Este evento ocurre en el pasado.

Marcado para seguimiento. Se inicia el martes, 07 de mayo de 2019. Finaliza el martes, 07 de mayo de 2019.

*Asesoría metodológica del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## Anexo C, Aspectos gerenciales



SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA

vie 10/05/2019 10:36 p.m.

Para: MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ  
Cc: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

Bandeja de entrada



Anexo C Aspectos gere...  
486 KB

Mostrar todos 1 archivos adjuntos (486 KB)    descargar    Guardar en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Ingeniera buenas noches,

Por medio del presente adjuntamos el anexo C para su revision y observaciones.

Agradecemos la atencion prestada

Cordialmente

John Blanco Amaya  
Jeison Perdomo Polania  
Ivonne Lorena Salamanca

*Propuesta del plan de gerencia del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## Re: Anexo C, Aspectos gerenciales

 **MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ**  
 mar 14/05/2019 8:08 p.m.  
 Para: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA  
 Cc: BLANCO AMAVA JHON ANDERSON; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

 [Responder a todos](#) | 

Bandeja de entrada

 Anexo C Aspectos gere...  
493 KB

Mostrar todos 1 archivos adjuntos (493 KB) [descargar](#) [Guardar en OneDrive](#) - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenas noches!

Me permito remitir plan de gerencia con mis comentarios

*Martha Edith Rolón Ramírez PMP*  
 Unidad de Proyectos  
 Escuela Colombiana de Ingeniería  
 (57 1) 6683600 ext 506

*Respuesta 1 propuesta del plan de gerencia del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos - Ch7 - Resultados de sustentación de propuestas de Trabajos de grado

 **RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS**  
 lun 27/05/2019 3:25 p.m.  
 Para: mapro7  
 Cc: MARIA TERESA VEGA VARGAS; MONITOR PLAN MANTENIMIENTO, MEJORAMIENTO E INNOVACION;  
 CESAR AUGUSTO LEAL CORONADO; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ; JOSE ARTURO RODRIGUEZ;  
 FREDY OSWALDO CARREÑO SANCHEZ; ERIKA SOFIA OLAYA ESCOBAR; ADRIANA MARCELA ZAMBRANO SANCHEZ

 [Responder a todos](#) | 

Bandeja de entrada

 Resultados de sustentac...  
97 KB

Mostrar todos 1 archivos adjuntos (97 KB) [descargar](#) [Guardar en OneDrive](#) - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA

Buenas tardes,

En el adjunto encontrarán los resultados de las sustentaciones de las propuestas de trabajos de grado realizadas el viernes 24 de mayo de 2019. Es necesario que revisen con sus respectivos Directores de Trabajos de grado, las observaciones realizadas por parte de los integrantes de Comité del Programa y de los Profesores presentes en las sustentaciones.

Cordialmente,



Ing. Ricardo A. Benavides B.  
 MSc, PMP  
 Unidad de Proyectos  
 Director de Programa  
[ricardo.benavides@escuelaing.edu.co](mailto:ricardo.benavides@escuelaing.edu.co)  
 Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
 Autopista Norte AK 45 No. 205-59  
 PBX: (57-1) 6683600 EXT. 575  
 Bogotá, D.C., Colombia  
[www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)

*Resultados sustentación propuesta del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

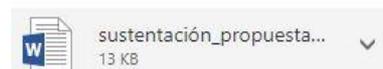
## Comentarios Sustentación

 **MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ** Responder a todos

mié 29/05/2019 8:04 p.m.  
 Para:  PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN;  SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA;  
 BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

Bandeja de entrada

Marcado para seguimiento.



Mostrar todos 1 archivos adjuntos (13 KB) [descargar](#) [Guardar en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA](#)

Buen día!

Les envío documento con recopilación de inquietudes planteadas por los jurados.

Un afectuoso saludo

*Martha Edith Rolón Ramírez PMP  
 Unidad de Proyectos  
 Escuela Colombiana de Ingeniería  
 (57 1) 6683600 ext 506*

*Comentarios jurados a sustentación propuesta del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

**Apoyo trabajo grado Maestría ECI Turismo Boyacá 2019**

 **BLANCO AMAYA JHON ANDERSON** Reacciones

Jue 6/06/2019 2:30 PM  
 Para: secretario.turismo@boyaca.gov.co  
 Cco: john.blanco06@hotmail.com

Estimado David, buenas tardes.

Soy estudiante de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

En este momento junto a mis compañeros **Jeison Steven Perdomo Polanía** e **Ivonne Lorena Salamanca Casallas** nos encontramos desarrollando el **trabajo de grado** titulado "**Diseño de una metodología para la identificación y autodiagnóstico de los perfiles de los líderes de proyectos en las MiPymes del sector turístico del Departamento de Boyacá**".

Por lo anterior, solicitamos la colaboración de facilitarnos la base del Registro Nacional de Turismo - **RNT** de las empresas del Departamento de **Boyacá** con corte a **marzo de 2019**, con el fin de usarla con **fuentes académica** para la investigación.

Cordialmente,



**ESCUELA  
COLOMBIANA  
DE INGENIERÍA  
JULIO GARAVITO**

**JHON BLANCO AMAYA**  
 Estudiante - Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de  
 Proyectos - Cohorte 7 2018-2  
 Tunja, Boyacá, Colombia  
 +57 313 3728020

*Solicitud acceso base de datos RNT del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

De: SECRETARIO DE TURISMO

Enviado: jueves, 27 de junio de 2019 6:10 p. m.

Para: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

Asunto: Re: Apoyo trabajo grado Maestría ECI Turismo Boyacá 2019

Estimado Jhon, buenas tardes.

En atención a su solicitud, se remite la base conforme a lo solicitado, por lo que desde este momento la custodia de la información pasa a ser de su responsabilidad, la cual **solo debe ser usada para la actividad informada**, de conformidad con la ley 1581 de 2012 de protección de datos.

Cordialmente,



GOBERNACIÓN DE  
**Boyacá**  
Secretaría de Turismo

JOSÉ DAVID APARICIO ÁVILA

Secretario de Turismo  
Gobernación de Boyacá  
Carrera 10 No. 19 - 17 Piso 2  
Tunja, Boyacá, Colombia  
+57 (8) 7426547 - 7426548  
Celular: 320 2738450  
[www.boyaca.gov.co/SecCultura](http://www.boyaca.gov.co/SecCultura)

"El contenido de este mensaje y sus anexos son propiedad de la Gobernación de Boyacá, es únicamente para el uso del destinatario ya que puede contener información pública reservada o información pública clasificada (privada o semiprivada), las cuales no son de carácter público. Si usted no es el destinatario, se informa que cualquier uso, difusión, distribución o copiado de esta comunicación está prohibido. Cualquier revisión, retransmisión, diseminación o uso del mismo, así como cualquier acción que se tome respecto a la información contenida, por personas o entidades diferentes al propósito original de la misma, es ilegal. Si usted es el destinatario, le solicitamos dar un manejo adecuado a la información; de presentarse cualquier suceso anómalo, por favor informarlo al correo [soporteweb@boyaca.gov.co](mailto:soporteweb@boyaca.gov.co)".

*Acceso base de datos RNT del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Avance Trabajo de Grado



PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

lun 15/07/2019 9:40 p.m.

Para: MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ

Cc: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

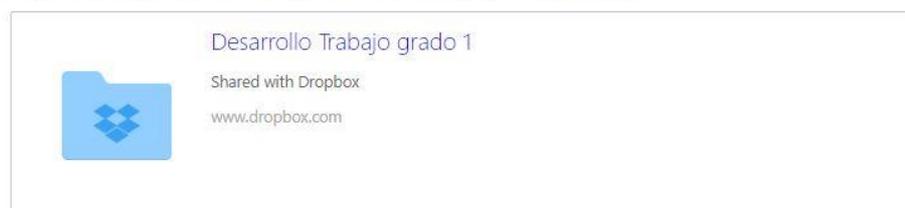
Responder a todos

Bandeja de entrada

Buenas Noches, Ing Martha,

por medio de la presente me permito remitir el enlace de la carpeta compartida en la cual se encuentra el avance del trabajo de grado, allí podrá encontrar los entregables del proyecto de grado y los documento relacionados con la gerencia del proyecto:

<https://www.dropbox.com/sh/auhusqxlbfvfrkc8/AABnTY8VeSg2JGjw7NPkL1Baa?dl=0>



Agradecemos la atención prestada, quedamos atentos a sus observaciones y comentarios

Cordialmente,

Lorena Salamanca Casallas  
Jhon Blanco Amaya  
Jeison Perdomo Polania

*Acceso repositorio digital de Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## RE: Competencias TG Maestría 2019



MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ

Lun 16/12/2019 10:46 AM



Para: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; ahernandez@proyeccionprofesionalrh.com  
 CC: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

Buen día!

Teniendo en cuenta que tuvimos un espacio en el que compartimos apreciaciones sobre la versión anterior, además con la confianza que tengo sobre el trabajo que realizaron el fin de semana y con el ánimo de no dilatar el proceso, considero esta versión no requiere de una nueva revisión, adelante, avancen con Ana María.

Un afectuoso saludo

Ing. Martha Edith Rolón Ramírez  
 Directora Unidad de Proyectos  
 Escuela Colombiana de Ingeniería  
 Bogotá, D.C., Colombia  
 (57 1) 6683600 ext 506

Antes de imprimir piense en su responsabilidad y  
 compromiso con el MEDIO AMBIENTE



*Validación del modelo por experta en gerencia de proyectos.*

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## Corrección Enero 23 de 2020 - Competencias y Comp v6 14-dic-2019.xlsx



ahernandez@proyeccionprofesionalrh.com

Jue 23/01/2020 3:58 PM



Para: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON



Jhon, buenas tardes. Me agradó mucho revisar el material y quiero felicitarlos por el esfuerzo y la precisión que plasmaron en el trabajo, ya que, reconozco que no es fácil detallar de la manera en que lo hicieron, para lograr una medición lo más acercada a la realidad.

Las pocas correcciones que hice, están en azul, y están más orientadas a que las posturas negativas o de bajo puntaje, se presenten menos obvias y que por lo tanto al ser leídas, aunque sean verdad, generen rechazo en la autoevaluación, así que les di un poco de sutileza y en apariencia menos graves.

Por otra parte, mañana no tengo agenda de entrevistas en mi oficina, haré trabajo desde mi casa en la mañana, así que si quieren pasar un momento a mi casa bienvenidos. La dirección es Calle 44 C #50-46 Barrio la Esmeralda.

Saludos y quedo pendiente.

Cordialmente,

Ana María Hernández  
 Jefe Selección  
 Proyección Profesional Consultores S.A.S.  
[www.proyeccionprofesionalrh.com](http://www.proyeccionprofesionalrh.com)  
 Calle 125 # 19 - 89 Oficina 502 - Tel. 6584875  
 Cel. 310-6195448  
 Bogotá - Colombia

*Validación del modelo por psicóloga especialista en competencias.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Instrumento Trabajo Grado Maestría TURISMO Boyacá marzo 2020

**B** BLANCO AMAYA JHON ANDERSON  
 Jue 26/03/2020 12:59 PM  
 Para: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

 Modelo User V2.xism  
608 KB

Cordial saludo,

Somos parte de un equipo de estudiantes de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

En este momento nos encontramos en la fase final del Trabajo de Grado denominado "**Competencias estratégicas de los líderes de proyectos en las MIPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá**".

Teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento, por favor agradecemos su ayuda con el diligenciamiento del instrumento adjunto, el cual deberá ser completado y enviado de regreso a este email hasta el día **viernes 03 de abril de 2020 a las 12 del mediodía**.

Se recuerda que **este trabajo SOLO se desarrolla con fines académicos y no con fines comerciales**, por lo tanto tendremos en cuenta la Ley de Protección de Datos para el tratamiento de la información entregada.

En caso de presentarse inquietudes con la información enviada, estaremos atentos a solucionarlas.

Cordialmente,

LORENA SALAMANCA  
 JEISON PERDOMO  
 JHON BLANCO AMAYA

 ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Estudiantes - Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos - Cohorte 7 2018-2  
 Tunja, Boyacá, Colombia  
 +57 313 3728020

*Remisión del modelo propuesto a la población seleccionada.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Maestría Cohorte 7 - Cronograma de entrega final trabajo de grado periodo intermedio 2020-i

**R** RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS  
 Jue 30/04/2020 12:49 PM

Para: TAMAYO PEREZ LEONARDO AUGUSTO; PARRADO ROZO DAIRO FERNANDO; CORTES PAEZ LUIS ALEJANDRO; BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN; SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; GIRALDO CASTAÑO ERIKA ANDREA; GOMEZ SANCHEZ JUAN CAMILO  
 CC: FREDY OSWALDO CARREÑO SANCHEZ; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ; MARIA TERESA VEGA VARGAS

 Cronograma Ch7 - Etapa entr...  
108 KB

Buenas tardes,

En el adjunto pueden consultar el cronograma que aplicaré para la entrega final de trabajos de grado, de los grupos que planean inscribir la asignatura "ETGP" en el periodo intermedio. Lo anterior, siempre y cuando cumplan con los prerrequisitos de la asignatura. En este caso puntual, aprobar o tener aprobado DTG2.

Cordialmente,

 ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Ing. Ricardo A. Benavides B.  
 MSc, PMP  
 Unidad de Proyectos  
 Director de Programa  
[ricardo.benavides@escuelaing.edu.co](mailto:ricardo.benavides@escuelaing.edu.co)  
 Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
 Autopista Norte AK 45 No. 205-59  
 PBX: (57-1) 6683600 EXT: 575  
 Bogotá, D.C., Colombia  
[www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)

*Cronograma de entrega final del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## RE: Asesoría trabajo de grado / Encuesta



MARTHA AYALA &lt;martha.ayaladoval@outlook.com&gt;

Mié 10/06/2020 8:28 PM

Para: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

CC: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ



Buenas noches apreciados estudiantes.

He leído la encuesta y mis observaciones son las siguientes:

1. Quisiera saber si ustedes realizaron algún tipo de sensibilización para realizar la encuesta pues contiene bastante información cuyo lenguaje es poco común para el ciudadano como tal. Si no se realizó, téngalo en cuenta en la argumentación porque les pueden hacer observaciones con respecto a la redacción de las preguntas de la encuesta.
2. Hubiera sido útil preguntar al encuestado si encuentra importante el desarrollo o la adquisición de competencias para sus colaboradores y porqué, esta pregunta está enfocada a la cultura organizacional, de esta manera se puede observar si existe apertura para desarrollar el potencial del negocio desde la perspectiva de competencias o no. Existen líderes de empresas que creen en su propia manera de hacer las cosas desde el empirismo y los resultados y la trayectoria no les han demostrado lo contrario. En este caso ese tipo de empresas no reúnen los requisitos para trabajar estrategia.
3. Considero importante que en su descripción de la encuesta como herramienta de diagnóstico mencionen porqué hacen la pregunta relacionada con los proyectos desarrollados y qué tipo de proyectos se pueden desarrollar en este sector o han encontrado ustedes que son una oportunidad para desarrollar en el sector; este argumento es importante porque los proyectos no necesariamente se pueden relacionar con competencias y en las respuestas de sus encuestados puede haber diversidad de proyectos que los podrían sacar del foco de la encuesta y que de todas maneras deben relacionarlos como parte del resultado de la encuesta aplicada.
4. Con respecto a las definiciones de competencias, no tengo observaciones, veo que las tomaron de una fuente relacionada con la temática.

Espero que estos comentarios sean útiles para ustedes y contribuyan a su argumentación en el momento de presentar la herramienta.

Feliz noche

Martha Ayala Doval  
Consultor Estratégico en Gestión Humana*Validación del modelo por psicóloga especialista en competencias.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## Informe final TG MAESTRÍA 2020



BLANCO AMAYA JHON ANDERSON

Sáb 13/06/2020 12:00 AM

Para: MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ

CC: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

Informe Final 6.docx  
2 MBAnexos 1.docx  
13 MB

2 archivos adjuntos (14 MB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

Estimada Ingeniera, buenas noches.

Conforme a lo acordado enviado adjunto el informe final del trabajo de grado denominado "DESARROLLO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DE ESTRATEGIA DE LÍDERES DE PROYECTOS EN MIPYMES PRESTADORAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE ALOJAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ", conformado por los siguientes estudiantes.

Lorena Salamanca  
Jeison Perdomo  
Jhon Blanco

Cordialmente,



JHON BLANCO AMAYA

Estudiante - Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de  
Proyectos - Cohorte 7 2018-2  
Tunja, Boyacá, Colombia  
+57 313 3728020*Entrega informe final del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## Concepto Director Trabajo de Grado Cohorte 7



MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ

Jue 25/06/2020 1:20 PM



Para: RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS

CC: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

Apreciado Ricardo Buen día!

Dando alcance al tema en referencia, me permito informar que el trabajo de grado cuyo título inicial era "Diagnóstico de los factores de éxito y fracaso en la gerencia de empresas familiares del sector turístico en Paipa, Boyacá" y ahora se titula "Diseño de un modelo de medición de competencias estratégicas para los líderes de proyectos en las Mipymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá", del cual soy directora, cuenta con mi autorización para el envío de documentos de trabajo de grado a los jurados asignados. Lo anterior, en razón a que la investigación cubre los objetivos planteados y además el informe se presenta bajo los criterios de estructura, contenido, presentación y calidad requeridos.

Copio a los estudiantes quienes están al tanto de la decisión.

Cualquier inquietud al respecto con gusto será aclarada

Un cordial saludo.

Ing. Martha Edith Rolón Ramírez  
Directora Unidad de Proyectos  
Escuela Colombiana de Ingeniería  
Bogotá, D.C., Colombia  
(57 1) 6683600 ext 506

Antes de imprimir, piense en su responsabilidad y  
compromiso con el MEDIO AMBIENTE



*Concepto de la Directora respecto al informe final del Trabajo de grado.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos - Cohorte 7 - Envío de trabajo de grado a jurados - Periodo intermedio 2020-i



RICARDO ARTURO BENAVIDES BOLAÑOS

Vie 26/06/2020 9:40 AM



Para: BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN; SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; GIRALDO CASTAÑO ERIKA ANDREA;

GOMEZ SANCHEZ JUAN CAMILO

CC: FREDY OSWALDO CARRERO SANCHEZ; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ; CAMILO ANDRES ROJAS PARDO; DIANA CAROLINA CABRA BALLESTEROS; CESAR AUGUSTO LEAL CORONADO; LOPEZ CAÑO JOSE LUIS



Maestría en Desarrollo y Gere...

256 KB



Cronograma Ch7 - Etapa entr...

108 KB

2 archivos adjuntos (384 KB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

Buenos días,

Espero que todos se encuentren bien.

De acuerdo con la confirmación que recibí de sus respectivos directores de trabajo de grado, autorizaron el envío de los documentos a los miembros del jurado. En el adjunto encontrarán los jurados asignados. De acuerdo con el cronograma de entrega final, los documentos deben enviarse hoy.

Tener presente las siguientes observaciones:

- Los trabajos de grado deben ser enviados por *e-mail* a los respectivos miembros del jurado, y los estudiantes tienen que confirmar su correcta recepción.
- El concepto de los miembros del jurado sobre la autorización o no a sustentación pública, debe ser enviado a los estudiantes, a los respectivos directores de trabajos de grado y a la dirección del programa de acuerdo con la fecha indicada en el cronograma (3/07/2020).
- Los criterios de evaluación para el documento del trabajo de grado de Maestría se muestran el primer adjunto.

*Instrucciones envío del Trabajo de grado a jurados.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## Entrega Tesis de Grado Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos



PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

Vie 26/06/2020 12:17 PM



Para: CAMILO ANDRES ROJAS PARDO; DIANA CAROLINA CABRA BALLESTEROS  
CC: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ



Informe Final Jurados.docx  
14 MB



Modelo User V2.xlsm  
611 KB

2 archivos adjuntos (15 MB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

Buenas tardes,

Por medio de la presente remitimos el trabajo de grado denominado "Diseño de un Modelo de Medición de Competencias de Estrategia para Lideres de Proyectos de MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá", presentado para optar por el título de magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.

Agradecemos la atención prestada y quedamos atentos a sus comentarios y observaciones.

Cordialmente,

Ivonne Lorena Salamanca Casallas  
Jhon Anderson Blanco Amaya  
Jeison Steven Perdomo Polania  
Estudiantes de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

*Envío del Trabajo de grado a jurados.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## RE: Entrega Tesis de Grado Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos



DIANA CAROLINA CABRA BALLESTEROS

Sáb 27/06/2020 10:40 AM



Para: PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN; CAMILO ANDRES ROJAS PARDO  
CC: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ

Apreciado Jeison y equipo, buen día:

He recibido el trabajo de grado denominado "Diseño de un Modelo de Medición de Competencias de Estrategia para Lideres de Proyectos de MiPymes Prestadoras de Servicios Turísticos de Alojamiento del Departamento de Boyacá", realizaré la evaluación respectiva.

Cordial saludo,

Diana Cabra Ballesteros  
Profesora Asistente  
Programa de Administración de Empresas  
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

*Confirmación de recibido del Trabajo de grado por parte de Jurado 2.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

## RE: Entrega Tesis de Grado Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos



CAMILO ANDRÉS ROJAS PARDO

Sáb 27/06/2020 7:31 PM

Para: PERDOMO POLANIA JEISON STEVEN

CC: SALAMANCA CASALLAS IVONNE LORENA; BLANCO AMAYA JHON ANDERSON; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ



Hola!!

Como estan!!

Mil Gracias, el día de ayer me compartieron el documento desde la unidad de proyectos! Ya estoy realizando la lectura. En cuanto tenga mis comentarios se los comentaré.

Mil Gracias,

**Camilo Andrés Rojas Pardo**

Profesor

Administración de Empresas

[camilo.rojas@escuelaing.edu.co](mailto:camilo.rojas@escuelaing.edu.co)

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Autopista Norte AK 45 No. 205-59

Contact Center: (57-1) 6683600

Bogotá, D.C., Colombia

[www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)

*Confirmación de recibido del Trabajo de grado por parte de Jurado 1.*

Fuente: Elaboración propia, (2020).

### Anexo 9. Control de calidad.

| CARACTERÍSTICAS DEL DOCUMENTO  | CUMPLE |    |           |
|--|--------|----|-----------|
|  | SI     | NO | NO APLICA |
| La letra es Times New Roman  |        |    |           |
| El tamaño de letra es 12   |        |    |           |
| El texto está justificado  |        |    |           |
| El título de primer nivel está centrado en negrillas con mayúsculas iniciales y minúsculas                 |        |    |           |
| El título de segundo nivel está alineado a la izquierda en negrillas con mayúsculas iniciales y minúsculas |        |    |           |
| El título de tercer nivel está con sangría, negrillas, con minúsculas y punto final.                       |        |    |           |
| El título de cuarto nivel está con sangría, negrillas, cursivas, con minúsculas y punto final.             |        |    |           |
| El título de quinto nivel esta con sangría, cursivas, con minúsculas y punto final.                        |        |    |           |
| Se realiza la adecuada citación de los autores relacionados  |        |    |           |
| Se realiza la adecuada referenciación de los autores relacionados  |        |    |           |
| Se realiza la adecuada citación de las tablas relacionadas   |        |    |           |
| Se realiza la adecuada citación de las figuras relacionadas  |        |    |           |
| Se realiza la adecuada citación de los anexos relacionados   |        |    |           |

Fuente: Elaboración propia, (2019).

**Anexo 10. Acta de cierre del Trabajo de grado.****ANEXO O**

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA

JULIO GARAVITO

**ACTA DE CIERRE DEL TRABAJO DE GRADO****Bogotá, agosto 06 de 2020****TRABAJO DE GRADO:**

*Diseño de un modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos en MiPymes prestadoras de servicios turísticos de alojamiento del departamento de Boyacá*

**ENTREGABLES:**

*Modelo de medición de competencias de estrategia para líderes de proyectos, Informe final, libro de gerencia, artículo*

**EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO:**

| <b>NOMBRE</b>                    | <b>ROL ASIGNADO</b>                              |
|----------------------------------|--|
| Jhon Anderson Blanco Amaya       | Líder de gestión de interesados y comunicaciones |
| Jeison Steven Perdomo Polania    | líder de Seguimiento y Control                   |
| Ivonne Lorena Salamanca Casallas | Gerente del Proyecto de Grado                    |

**RAZONES DEL CIERRE:** Se da cumplimiento a los objetivos del trabajo de grado

**PRESUPUESTO EJECUTADO:** \$ 121.468.940 de pesos

**RECOMENDACIONES:**

1. Para el correcto uso e interpretación del modelo propuesto, es importante comprender las fases de desarrollo del mismo.
2. Para el diligenciamiento del modelo, se debe responder con honestidad las preguntas para poder dar un diagnóstico acertado del estado de la competencia, evitando sesgar las respuestas dadas.
3. En caso de querer usar el modelo propuesto en otro sector, se debe alinear con sus objetivos estratégicos, misión, visión y cultura organizacional, así como con el entorno donde se encuentra la organización.
4. Para el desarrollo de comportamientos y su gradación, se debe procurar asignar al grado más alto de desarrollo suficientes cualidades, para que una vez definidas estas, se facilite

analizar cuáles son las más importantes e ir disminuyendo el grado de desarrollo de la competencia de manera clara y bien delimitada.

5. Al construir los enunciados se puede presentar subjetividad en las situaciones y acciones descritas, por lo tanto, es requerido el acompañamiento de expertos que con su experiencia y conocimiento puedan aportar a la afinación de las descripciones requeridas.
6. Se recomienda incluir enunciados que midan la sinceridad de las respuestas dadas por el participante.
7. El instrumento desarrollado dentro de esta investigación puede constituir una herramienta para realizar un diagnóstico de la situación actual del empresario y proponer oportunidades de mejoramiento para el mismo.
8. Es posible que el modelo desarrollado en esta investigación se utilice como elemento para realizar una autoevaluación del desempeño del gerente, es importante que después de haber aplicado el instrumento se realice un ejercicio de reflexión con el empresario, con el fin de definir conjuntamente acciones de mejora y que éste partiendo de su autoexamen las interiorice mejor.
9. Para obtener mejores resultados en la selección de la muestra objeto para presentar el instrumento, se recomienda utilizar métodos estadísticos para garantizar su representatividad.
10. Para la definición de competencias se deben contemplar las habilidades blandas, ya que algunas de las competencias analizadas en esta investigación presentan cierto grado de relación con las mismas, esto podría mejorar el instrumento desarrollado en un mayor grado de profundidad en el análisis del desempeño del gerente.
11. Aplicar el instrumento a una mayor cantidad de empresas en el sector para aumentar la confiabilidad de los resultados de la región.
12. Evaluar la posibilidad de la utilización de metodologías ágiles para el desarrollo de este tipo de investigaciones

**ANEXOS:** Informe Final, Modelo de Medición de Competencias de Estrategia para Líderes de Proyectos en MiPymes y Artículo

**APROBADO Y ACEPTADO POR:**

*FIRMA DEL PATROCINADOR*

*FIRMA DEL GERENTE*

---

*Ing. Martha Edith Rolón*

---

*Ing. Ivonne Lorena Salamanca*