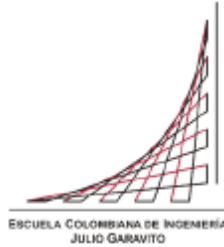


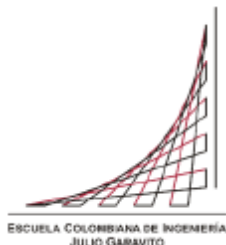
LIBRO DE GERENCIA
DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA EL PROCESO DE
PLANEACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS EN EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS EN BOGOTÁ, D. C.



ESTUDIANTES
Silvia Iguarán Linero
Victor Hugo Ayala Ascencio

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA
2019

DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA EL PROCESO DE
PLANEACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS EN EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS EN BOGOTÁ, D. C.



SILVIA IGUARÁN LINERO
VICTOR HUGO AYALA ASCENCIO

Libro de Gerencia

Ingeniero Wilbert Javier Nivia Guevara
Director del Trabajo de grado

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA
2019

Nota de aceptación:

El Trabajo de grado “Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.” presentado por los estudiantes Silvia Iguaran Linero y Victor Hugo Ayala Ascencio, para optar por el título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.



Firma del director del Trabajo de grado

Bogotá, D.C., 12/08/2019

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1 OBJETIVOS.....	12
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2 INICIACIÓN.....	13
2.1 PROJECT CHARTER.....	13
2.2 REGISTRO DE STAKEHOLDERS Y ESTRATEGIA PARA SU MANEJO.....	14
2.2.1 Identificación de stakeholders.....	14
2.2.2 Clasificación de stakeholders.....	16
2.2.3 Registro de stakeholders.....	17
2.2.4 Plan de Gestión de stakeholders.....	17
3 PLANEACIÓN.....	18
3.1 DOCUMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y MATRIZ DE TRAZABILIDAD.....	18
3.1.1 Requerimientos del proyecto.....	18
3.1.2 Requerimientos del Producto.....	20
3.1.3 Criterios de Aceptación del Producto.....	22
3.1.4 Matriz de Trazabilidad.....	24
3.2 DECLARACIÓN DE ALCANCE.....	27
3.2.1 Objetivos Gerenciales.....	27
3.2.2 Descripción del alcance del producto.....	27
3.3 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (WBS).....	29
3.3.1 Diccionario de la WBS.....	31
3.4 LÍNEA BASE DE CRONOGRAMA.....	34
3.5 LÍNEA BASE DE COSTOS.....	38
3.6 PLAN DE CALIDAD.....	39
3.7 ORGANIGRAMA.....	41
3.8 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	42
3.9 MATRIZ DE COMUNICACIONES.....	44
3.10 REGISTRO DE RIESGOS.....	46
3.10.1 Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto.....	49
3.10.2 Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos.....	51
SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	57
4.1 COMITÉS.....	57
4.2 DESEMPEÑO DEL PROYECTO.....	57
4.3 SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO.....	57

4.4	CONTROL DE CALIDAD.....	57
4.5	LECCIONES APRENDIDAS.....	57
5	CIERRE.....	58
	REFERENCIAS	59
	ANEXOS.....	60

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Descripción de los <i>stakeholders</i>	15
Tabla 2. Clasificación de stakeholders.....	16
Tabla 3. Registro de <i>stakeholders</i>	17
Tabla 4. Plan de gestión de <i>stakeholders</i>	17
Tabla 5. Requerimientos del negocio.....	19
Tabla 6. Requerimientos de la gerencia	20
Tabla 7. Requerimientos funcionales.....	21
Tabla 8. Requerimientos no funcionales.....	22
Tabla 9. Matriz de trazabilidad	25
Tabla 10. Diccionario de la WBS	32
Tabla 11. Diccionario de la WBS	33
Tabla 12. Costos acumulados del trabajo de grado.....	38
Tabla 13. Métricas de calidad	41
Tabla 14. Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)	43
Tabla 15. Matriz de comunicaciones.....	45
Tabla 16. Matriz de acciones de mejoramiento.....	48
Tabla 17. Plan de gestión de riesgos del proyecto	49

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Gráfica P+I.....	16
Ilustración 2. Estructura de desglose del trabajo	30
Ilustración 3. Línea base de cronograma	35
Ilustración 4. Métricas de calidad.....	40
Ilustración 5. Organigrama del Trabajo de grado.....	41
Ilustración 6. Diagrama de causa y efecto	47
Ilustración 7. Matriz de riesgos	52
Ilustración 8. Mapa de riesgos	53
Ilustración 9. Gráfica de criticidad	54
Ilustración 10. Clasificación de los riesgos según su prioridad	56

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Actas de reunión.....	60
Anexo 2. Informes de desempeño	121
Anexo 3. Seguimiento de los riesgos del proyecto	159
Anexo 4. Control de calidad.....	197
Anexo 5. Lecciones aprendidas.....	200
Anexo 6. Acta de cierre del Trabajo de grado.....	202

ABREVIATURAS

TG: Trabajo de grado

PYMES: Pequeñas y medianas empresas.

PPFP: Proceso de planeación financiera de proyectos

RESUMEN

En este documento se presentan los aspectos selectivos y fundamentales del plan de gerencia del Trabajo de grado, consistente en la investigación relacionada con el “Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.”.

El documento constituye parte de los entregables del ejercicio académico alrededor del Trabajo de grado que es requisito para la obtención del título de Magister en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Este documento reviste particular importancia dentro del programa de la maestría y del propio Trabajo de grado, desde el punto de vista de su carácter aplicado en un tema central del posgrado, representado en la gerencia de proyectos alrededor del proyecto de investigación.

Dentro de este desarrollo se han aplicado los procesos de iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre, así como las áreas de conocimiento y estándares propuestos en el *PMBOK® Guide* sexta edición del PMI®.

INTRODUCCIÓN

Este documento registra el desarrollo de la gerencia del Trabajo de grado, cuyo nombre es “Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.”

El presente libro contiene la compilación de la ejecución y las evidencias que realiza el equipo del proyecto durante el desarrollo del Trabajo de grado, lo cual muestra la aplicación de los conceptos de la gerencia moderna de proyectos aplicando los principios y técnicas que el PMI®, a través de la *Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide* — Sexta edición de 2017, promueve.

1 OBJETIVOS

A continuación, se definen los objetivos.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Documentar los procesos de iniciación, planeación, seguimiento, control y cierre realizados durante el Trabajo de grado.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Poner en práctica los principios y técnicas de la gerencia moderna de proyectos de acuerdo con los lineamientos del PMI®
- Aplicar correctamente los procesos de iniciación, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre durante la realización del Trabajo de grado, de acuerdo a los lineamientos del PMI®.

2 INICIACIÓN

Se compone del Acta de Constitución (*Project Charter*), en la cual se hace oficial el gerente del proyecto, se describe el propósito, los criterios de éxito, y se da inicio formal al Trabajo de grado y el registro de *stakeholders*.

2.1 PROJECT CHARTER

Fecha: 12 de noviembre de 2018

Nombre del Proyecto: elaboración de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.

Patrocinador: ingeniero Wilbert Javier Nivia Guevara

Gerente del Proyecto: ingeniero Victor Hugo Ayala Ascencio

Alineación estratégica del proyecto: Esta investigación proveerá las bases para elaborar una guía metodológica aplicada al proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C., integrando conocimientos de gerencia de proyectos con conocimientos del proceso de planeación financiera de proyectos. Ante la necesidad por resolver del fracaso de los proyectos empresariales por el incorrecto uso de métricas financieras y debilidades del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C., tales como, la incoherencia de plazos escogidos, flujos de fondos de proyectos no manejados en forma integral con flujos empresariales; se generan aportes al conocimiento empresarial bogotano.

Autorización formal para emprender y nombramiento del Gerente del proyecto: Mediante el presente documento formalmente se autoriza llevar a cabo el proyecto “Elaboración de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.” y -se nombra a Víctor Hugo Ayala Ascencio como Gerente del Proyecto, quien tiene la autoridad para administrar el presupuesto y el cronograma, tomar decisiones correctivas, de seguimiento y control del proyecto para su buen desarrollo.

Criterios de éxito del proyecto: Se aceptará el Trabajo de grado siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- Sea aceptado por el Comité de Trabajo de grado y el director del Trabajo de grado.
- El documento sea entregado el 12 de agosto de 2019.

- El costo del Trabajo de grado no sea superior a COP \$50.288.000

En constancia de aprobación, se firma el 12 de noviembre de 2018.



Ing. Wilbert Javier Nivia Guevara
Patrocinador

Ing. Victor Hugo Ayala Ascencio
Gerente del proyecto

2.2 REGISTRO DE *STAKEHOLDERS* Y ESTRATEGIA PARA SU MANEJO

El registro de *stakeholders* contiene la identificación de los posibles individuos, grupos u organizaciones que están involucrados activamente en el proyecto; que se puedan ver afectados positiva o negativamente y que puedan ejercer influencia sobre el Trabajo de grado.

2.2.1 Identificación de *stakeholders*.– Para el proyecto “Elaboración de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.”, se identificaron diez interesados, de acuerdo con lo descrito en la tabla 1. El análisis se realizó de acuerdo con la siguiente estructura:

- Identificación de *stakeholders* que puedan tener influencia en el desarrollo del Trabajo de grado.
- Evaluación de los *stakeholders* de acuerdo con la matriz de Poder / Interés, para medir el nivel de autoridad que pueden ejercer sobre el Trabajo de grado. Para Poder, se definió un peso del 60% para influencia, 40% para control; para Interés, se definió un peso del 35% para técnico, 25% al económico y 40% al social. Al final se obtiene el índice P+I con el cual se prioriza la importancia del *stakeholder* para el proyecto.
- Basado en la clasificación P+I se priorizan los *stakeholders* en una escala de 1 a 8, donde 1 es el *stakeholder* con mayor importancia y 8 el de menor importancia. Luego se establecen estrategias de manejo para cada *stakeholder* del proyecto.

Tabla 1. Descripción de los *stakeholders*

IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO		
PROYECTO		Diseño de un modelo para medir el grado de madurez del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector (nombre del sector) en Bogotá, D. C.
ID	INTERESADO	DESCRIPCIÓN
S-01	Director del Trabajo de Grado	PMP, PMRISK, Presidente del PMI capítulo Colombia, profesor de la Escuela Colombiana de Ingeniería, con conocimiento, experiencia y formación en Gerencia de Proyectos, cuya función principal es la de acompañar y guiar el ejercicio de investigación. Es uno de los miembros del jurado.
S-02	Comité de Trabajo de Grado	Es un órgano consultivo y decisorio sobre los temas académicos, disciplinarios y administrativos del programa de maestría y de los estudiantes vinculados y apoya las labores de dirección. Da los lineamientos conceptuales y metodológicos, vela por el adecuado desarrollo y cumplimiento de todos los procesos que tienen que ver con la realización del Trabajo de grado, atiende consultas y resuelve situaciones especiales
S-03	Asesor metodológico	Persona que orienta al estudiante o grupo de estudiantes en los conceptos y metodología de la investigación y en la forma en la que presenta el trabajo, desde la selección del tema del Trabajo de grado y la propuesta, hasta el informe final y Libro de gerencia, sin influir en el contenido y desarrollo del tema del Trabajo de grado
S-04	Asesor técnico	Profesor de la Escuela o profesional externo a la Escuela, con conocimiento, experiencia y formación en el tema estadístico, de modo que pueda contribuir al tratamiento de aspectos de especial complejidad o profundidad dentro del análisis estadístico en el desarrollo del Trabajo de grado.
S-05	Asesor de investigación	Profesor de la Escuela o profesional externo a la Escuela, con conocimiento, experiencia y formación en investigación, de modo que pueda contribuir al tratamiento de aspectos de especial complejidad o profundidad en el desarrollo de la investigación.
S-06	Jurado del Trabajo de Grado	Grupo de personas con especialidad y experiencia pertinente en las áreas o temas que comprendan el Trabajo de grado, ante el cual se realiza 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.
S-07	Gerentes de proyectos o Representantes de las empresas	Interlocutores válidos de las empresas encuestadas y proveedores de información correspondiente al proceso de planeación financiera de proyectos.
S-08	Especialistas financieros	Expertos en temas financieros, participantes del ejercicio de validación del proceso de planeación financiera de proyectos sugerido.
S-09	Unidad de Proyectos	Dependencia a la cual está adscrito el programa y a cuyo cargo están los servicios de formación, investigación y extensión en las áreas de desarrollo y gerencia integral de proyectos, internamente a los programas de pregrado, posgrado y demás unidades institucionales de la Escuela y, externamente, a empresas e instituciones nacionales e internacionales.
S-10	Foro de Presidentes	El Foro de Presidentes está conformado por Presidentes, Gerentes Generales y directivos de empresas líderes de Colombia que buscan promover el desarrollo, la integración y el crecimiento en todos los sectores económicos colombianos.

Fuente: los autores

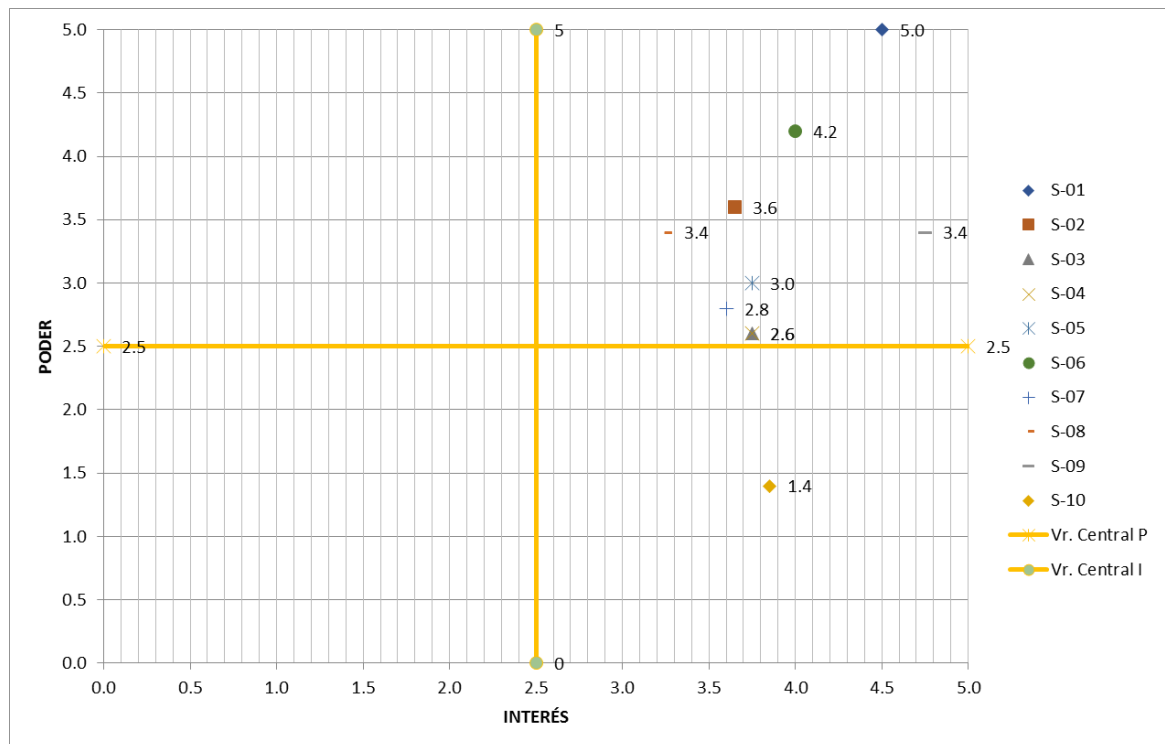
2.2.2 Clasificación de *stakeholders*.— Con base en la tabla 1, se evaluaron cualitativamente los *stakeholders* de acuerdo con su poder e interés (P+I), para clasificarlos por su nivel de autoridad e involucramiento con el Trabajo de grado. Además, se tuvo en cuenta los aspectos técnicos, económicos y sociales de acuerdo con la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de *stakeholders*

MATRIZ DE PODER / INTERES									
ID	STAKEHOLDER	PODER			INTERÉS				P+I
		Influencia	Control	P	Técnico	Económico	Social	I	
		60%	40%		35%	25%	40%		
S-01	Director del Trabajo de Grado	5	5	5.0	5	3	5	4.5	9.5
S-02	Comité de Trabajo de Grado	4	3	3.6	4	1	5	3.7	7.3
S-03	Asesor metodológico	3	2	2.6	4	3	4	3.8	6.4
S-04	Asesor técnico	3	2	2.6	4	3	4	3.8	6.4
S-05	Asesor de investigación	3	3	3.0	4	3	4	3.8	6.8
S-06	Jurado del Trabajo de Grado	5	3	4.2	5	1	5	4.0	8.2
S-07	Gerentes de proyectos o Representantes de las empresas	4	1	2.8	4	4	3	3.6	6.4
S-08	Especialistas financieros	5	1	3.4	4	1	4	3.3	6.7
S-09	Unidad de Proyectos	3	4	3.4	5	4	5	4.8	8.2
S-10	Foro de Presidentes	1	2	1.4	4	5	3	3.9	5.3

Fuente: los autores

Ilustración 1. Gráfica P+I



Fuente: los autores

2.2.3 Registro de *stakeholders*.— A continuación, se realiza el registro de *stakeholders* y las estrategias genéricas que se implementará para cada *stakeholder*, obtenidas basado en el análisis de P+I.

Tabla 3. Registro de *stakeholders*

REGISTRO DE STAKEHOLDERS DEL PROYECTO									
ID	STAKEHOLDER	CLASE	PARTICIPACIÓN	PODER	INTERÉS	P+I	PRIORIDAD	ESTRATEGIA GENÉRICA	GUÍA ESTRATÉGICA
S-01	Director del Trabajo de Grado	Externo	Partidario	5.0	4.5	9.5	1	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-02	Comité de Trabajo de Grado	Interno	Neutral	3.6	3.7	7.3	2	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-03	Asesor metodológico	Interno	Neutral	2.6	3.8	6.4	2	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-04	Asesor técnico	Externo	Neutral	2.6	3.8	6.4	2	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-05	Asesor de investigación	Interno	Neutral	3.0	3.8	6.8	2	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-06	Jurado del Trabajo de Grado	Interno	Opositor	4.2	4.0	8.2	1	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-07	Gerentes de proyectos o Representantes de las empresas	Externo	Inconsciente	2.8	3.6	6.4	2	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-08	Especialistas financieros	Externo	Neutral	3.4	3.3	6.7	2	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-09	Unidad de Proyectos	Interno	Neutral	3.4	4.8	8.2	1	MANEJAR DE CERCA	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos.
S-10	Foro de Presidentes	Externo	Neutral	1.4	3.9	5.3	5	MANTENER INFORMADO	Suministrar información suficiente, sin abrumarlo con detalles.

Fuente: Los autores

2.2.4 Plan de Gestión de *stakeholders*.- Establecidas las estrategias genéricas, se procede a establecer las estrategias específicas que permitirán gestionar la participación de los *stakeholders*.

Tabla 4. Plan de gestión de *stakeholders*

PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS DEL PROYECTO						
ID	STAKEHOLDER	CLASE	PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA GENÉRICA	ESTRATEGIA ESPECÍFICA
			ACTUAL	DESEADA		
S-01	Director del Trabajo de Grado	Externo	Partidario	Líder	MANEJAR DE CERCA	Involucrar activamente en el desarrollo del Trabajo de grado; documentar y mantenerlo informado periódicamente sobre el avance del Trabajo de grado.
S-02	Comité de Trabajo de Grado	Interno	Neutral	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Estar atento a las directrices que enuncie el Comité para alinearnos, desarrollar y cumplir conceptual y metodológicamente con el Trabajo de grado.
S-03	Asesor metodológico	Interno	Neutral	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Involucrarlo en cada una de las etapas o fases del desarrollo del Trabajo de grado.
S-04	Asesor técnico	Externo	Neutral	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Hacerlo participe en el desarrollo del Trabajo de grado, motivándolo a que proporcione aportes a la investigación.
S-05	Asesor de investigación	Interno	Neutral	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Hacerlo participe en el desarrollo del Trabajo de grado, motivándolo a que proporcione aportes a la investigación.
S-06	Jurado del Trabajo de Grado	Interno	Opositor	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Exponiendo y vendiendo la investigación en forma clara, argumentativa y precisa; buscando aceptación, interés y aprobación en el tema investigado.
S-07	Gerentes de proyectos o Representantes de las empresas	Externo	Inconsciente	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Motivándolos a participar con sus experiencias, mostrando los beneficios que puede traer los resultados de la investigación.
S-08	Especialistas financieros	Externo	Neutral	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Hacerlos participe en el ejercicio de validación del proceso de planeación financiera de proyectos.
S-09	Unidad de Proyectos	Interno	Neutral	Partidario	MANEJAR DE CERCA	Incentivar su apoyo y respaldo en el proceso de investigación.
S-10	Foro de Presidentes	Externo	Neutral	Partidario	MANTENER INFORMADO	Realizar una presentación del Trabajo de grado ante el Foro para conseguir que nos permitan exponerles e involucrar a sus miembros, y así, invitarlos a que participen con sus experiencias, apreciaciones y sugerencias.

Fuente: los autores

3 PLANEACIÓN

La planeación desarrollada integra los procesos asociados a las áreas de conocimiento de integración, alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos y riesgos.

3.1 DOCUMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y MATRIZ DE TRAZABILIDAD

En este documento se incluyen los requerimientos del proyecto y del producto del proyecto “Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.”

3.1.1 Requerimientos del proyecto. Dentro de los requerimientos del proyecto están los requerimientos del negocio, los cuales describen en forma tabulada, codificada y estructurada los aspectos estratégicos hacia dónde debe ir el negocio, los aspectos tácticos de cómo se lograrán los objetivos estratégicos y los aspectos operacionales de cómo debe operar diariamente el negocio.

Tabla 5. Requerimientos del negocio

COD	Requerimientos del Negocio	Stakeholders Solicitantes	(P+I)
RNO-01	La guía metodológica desarrollada deberá tener aplicabilidad en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Jurados	8.2
RNO-01	La guía metodológica desarrollada deberá tener aplicabilidad en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Director del TG	9.5
RNO-01	La guía metodológica desarrollada deberá tener aplicabilidad en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Asesor Técnico	7.4
RNE-02	La guía metodológica para el PPFPP debe orientar y regir las buenas prácticas del PPFPP y permitir verificar qué tan efectivas están siendo en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Gerentes de proyectos o Representantes de las empresas	7.0
RNE-02	La guía metodológica para el PPFPP debe orientar y regir las buenas prácticas del PPFPP y permitir verificar qué tan efectivas están siendo en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Director del TG	9.5
RNE-02	La guía metodológica para el PPFPP debe orientar y regir las buenas prácticas del PPFPP y permitir verificar qué tan efectivas están siendo en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Especialistas financieros	6.7
RNT-03	El proceso sugerido de planeación financiera de proyectos debe ser validado de acuerdo a la literatura existente y al análisis del PPFPP por el juicio de expertos	Jurados	8.2
RNT-03	El proceso sugerido de planeación financiera de proyectos debe ser validado de acuerdo a la literatura existente y al análisis del PPFPP por el juicio de expertos	Director del TG	9.5
RNT-03	El proceso sugerido de planeación financiera de proyectos debe ser validado de acuerdo a la literatura existente y al análisis del PPFPP por el juicio de expertos	Especialistas Financieros	6.7

Fuente: los autores

También se contemplan los requerimientos de la Gerencia, que describen en forma tabulada, codificada y estructurada las restricciones existentes en cuanto a alcance, tiempo y costo y las condiciones de cierre o terminación del proyecto.

Tabla 6. Requerimientos de la gerencia

COD	Requerimientos de Gerencia	Stakeholders Solicitantes	(P+I)
RG-01	18-10-29 Entregar propuesta corregida del TG	Unidad de Proyectos	8.8
RG-02	18-11-2 Sustentación de la Propuesta del TG	Comité del Trabajo de grado	7.3
RG-03	18-11-9 Entrega del Plan de Gerencia	Unidad de Proyectos	8.8
RG-04	18-12-7 Sustentación del Plan de Gerencia	Comité del Trabajo de grado	7.3
RG-05	18-12-10 Documento de revisión de literatura existente del PFP	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-06	19-3-23 Documento resultado de análisis de la encuesta aplicada	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-07	19-3-31 Documento relativo a la guía metodológica para el PFP en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-08	19-4-6 Documento relativo a la revisión de los niveles y subniveles de la guía metodológica del PFP	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-09	19-4-22 Documento informativo de la validación de la guía metodológica a través de expertos	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-10	19-4-29 Documento resultado de la revisión y corrección de estilo	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-11	19-5-8 Documento de conclusiones y recomendaciones	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-12	19-5-24 Entrega informe final y libro de gerencia al director del TG	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-13	19-6-28 Entrega informe final y libro de gerencia al jurado	Jurados del Trabajo de grado	8.2
RG-14	19-7-29 Sustentación pública del TG	Jurados del Trabajo de grado	8.2
RG-15	19-8-26 Entrega póster y artículo corto	Director del Trabajo de grado	9.5
RG-16	19-9-13 Entrega final del documento del TG	Unidad de Proyectos	8.8
RG-17	19-9-16 Entrega final de póster y artículo corto	Unidad de Proyectos	8.8
RG-18	La ejecución presupuestal del TG no debe superar el presupuesto planeado de \$50.288.000 moneda corriente	Comité del Trabajo de grado	7.3
RG-19	No se debe superar el tiempo asignado para asesorías de dirección (40 horas)	Unidad de Proyectos	8.8
RG-20	No se debe superar el tiempo asignado para asesorías técnicas y metodológicas (10 horas)	Unidad de Proyectos	8.8
RG-21	El contenido definitivo del informe final debe ser entregado de acuerdo a la norma NTC 1486 y la norma APA 6a Edición para referencias bibliográficas.	Unidad de Proyectos	8.8

Fuente: los autores

3.1.2 Requerimientos del Producto. -Incluye los requerimientos funcionales, estos describen en forma tabulada, codificada y estructurada el comportamiento del producto del proyecto. Adicionalmente, lo que el producto del proyecto debe hacer

en la etapa de operación. Funcionalidad que debe tener, reglas que debe cumplir, interfaces, informes que debe producir, información histórica que debe conservarse.

Tabla 7. Requerimientos funcionales

COD	Requerimientos Funcionales	Stakeholders Solicitantes	$\Sigma(P+I)$
RFU-01	La guía metodológica debe estar diseñada para orientar y regir las buenas prácticas del PFPF y permitir verificar qué tan efectivas serán en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Director del Trabajo de grado	9.5
RFU-02	La guía metodológica del PFPF debe construirse considerando la literatura existente sobre planeación financiera de proyectos	Director del Trabajo de grado	9.5
RFU-03	El lenguaje de la guía metodológica debe ser comprensible para funcionarios del área financiera y de proyectos de las organizaciones	Director del Trabajo de grado	9.5
RFU-01	La guía metodológica debe estar diseñada para orientar y regir las buenas prácticas del PFPF y permitir verificar qué tan efectivas serán en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Jurados del Trabajo de grado	8.2
RFU-02	La guía metodológica del PFPF debe construirse considerando la literatura existente sobre planeación financiera de proyectos	Jurados del Trabajo de grado	8.2
RFU-03	El lenguaje de la guía metodológica debe ser comprensible para funcionarios del área financiera y de proyectos de las organizaciones	Jurados del Trabajo de grado	8.2
RFU-01	La guía metodológica debe estar diseñada para orientar y regir las buenas prácticas del PFPF y permitir verificar qué tan efectivas serán en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Comité del Trabajo de grado	7.3
RFU-02	La guía metodológica del PFPF debe construirse considerando la literatura existente sobre planeación financiera de proyectos	Comité del Trabajo de grado	7.3
RFU-03	El lenguaje de la guía metodológica debe ser comprensible para funcionarios del área financiera y de proyectos de las organizaciones	Comité del Trabajo de grado	7.3

Fuente: los autores

Los requerimientos no funcionales u otros describen en forma tabulada, codificada y estructurada las cualidades del producto del proyecto. Se recomienda documentar tres aspectos fundamentales:

- Desempeño, eficiencia, rendimiento, velocidad, volumen.

- Cualidades: Confiabilidad, portabilidad, facilidad de mantenimiento, facilidad de ampliación, facilidad de prueba, facilidad de entendimiento, facilidad de modificación.
- Restricciones: Físicas, legales, culturales, ambientales, de diseño, de implementación.

Tabla 8. Requerimientos no funcionales

COD	Otros Requerimientos del Producto	Stakeholders Solicitantes	(P+I)
RNF-01	La guía metodológica debe ser de fácil aplicabilidad y diligenciamiento	Director del Trabajo de grado	9.5
RNF-02	La guía metodológica debe estar ajustado a la cultura empresarial bogotana	Director del Trabajo de grado	9.5
RNF-01	La guía metodológica debe ser de fácil aplicabilidad y diligenciamiento	Jurados del Trabajo de grado	8.2
RNF-02	La guía metodológica debe estar ajustado a la cultura empresarial bogotana	Jurados del Trabajo de grado	8.2
RNF-01	La guía metodológica debe ser de fácil aplicabilidad y diligenciamiento	Comité de Trabajo de grado	7.3
RNF-02	La guía metodológica debe estar ajustado a la cultura empresarial bogotana	Comité de Trabajo de grado	7.3

Fuente: los autores

3.1.3 Criterios de Aceptación del Producto.

El producto lo constituyen los documentos de entrega de las partes de la investigación así:

- Informe Final de Investigación, que contiene:
 - Documento de la revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos.
 - Documento resultado de análisis de la encuesta aplicada a empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
 - Documento resultado de la sugerencia del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

- Documento relativo a la guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Documento informativo de validación de la guía metodológica a través de expertos.
- Documento de conclusiones y recomendaciones.
- Otros documentos académicos:
 - Libro de gerencia del proyecto.
 - Póster.
 - Artículo corto.
 - Sustentaciones.
 - Sustentación de la propuesta para el Trabajo de grado.
 - Sustentación plan de gerencia.
 - Sustentación final.
 - Plan de Gerencia del Trabajo de grado.

3.1.3.1 Restricciones:

Lo anterior dentro de las siguientes restricciones y supuestos.

- Entrega final del documento y plan de gerencia prevista para el 24 de mayo de 2019.
- El costo total del proyecto no debe superar el presupuesto total de \$50.288.000 definido incluyendo reservas.
- El tiempo asignado para asesorías de dirección (40 horas), técnicas y metodológicas (10 horas).
- La dirección del programa sule los recursos necesarios como lo son libros, asesores, metodología de investigación, etc., para el correcto cumplimiento del trabajo de grado.
- Se debe entregar un artículo corto y un póster de la investigación para el 16 de septiembre 2019.

3.1.3.2 Supuestos:

- Se cumplirán las horas presenciales y no presenciales requeridas para el desarrollo del proyecto.
- El grupo conformado por los estudiantes se mantendrán hasta la entrega del Trabajo de grado.
- Los recursos deberán estar disponibles en los momentos requeridos.
- Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de hasta 15 empresas, contemplando los tamaños grandes, medianas y pequeñas.
- Realización de una contribución a las empresas del sector privado en Colombia.
- Generación de un instrumento de valor para la Gerencia de proyectos.

3.1.4 Matriz de Trazabilidad

El producto lo constituyen los documentos de entrega de las partes de la investigación como se muestra a continuación.

Tabla 9. Matriz de trazabilidad

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P+I	Relación con Objetivos	TRAZABILIDAD		
				WBS	Verificación	Validación
RFU-01	La guía metodológica debe estar diseñada para orientar y regir las buenas prácticas del PFPF y permitir verificar qué tan efectivas serán en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	9.5	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.1) Entrega informe final y libro de gerencia al director TG
RFU-02	La guía metodológica del PFPF debe construirse considerando la literatura existente sobre planeación financiera de proyectos	9.5	Realizar una revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos.	(2.1.1.9) Documento de la revisión de literatura existente PFPF	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.1) Entrega informe final y libro de gerencia al director TG
RFU-03	El lenguaje de la guía metodológica debe ser comprensible para funcionarios del área financiera y de proyectos de las organizaciones	9.5	Sugerir un proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.1) Entrega informe final y libro de gerencia al director TG
RFU-01	La guía metodológica debe estar diseñada para orientar y regir las buenas prácticas del PFPF y permitir verificar qué tan efectivas serán en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	8.2	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.3) Entrega informe final y libro de gerencia al jurado
RFU-02	La guía metodológica del PFPF debe construirse considerando la literatura existente sobre planeación financiera de proyectos	8.2	Validar la guía metodológica con expertos	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.3) Entrega informe final y libro de gerencia al jurado
RFU-03	El lenguaje de la guía metodológica debe ser comprensible para funcionarios del área financiera y de proyectos de las organizaciones	8.2	Sugerir un proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C. Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.3) Entrega informe final y libro de gerencia al jurado
RFU-01	La guía metodológica debe estar diseñada para orientar y regir las buenas prácticas del PFPF y permitir verificar qué tan efectivas serán en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	7.3	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.5) Elaboración presentación Trabajo de grado
RFU-02	La guía metodológica del PFPF debe construirse considerando la literatura existente sobre planeación financiera de proyectos	7.3	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.5) Elaboración presentación Trabajo de grado
RFU-03	El lenguaje de la guía metodológica debe ser comprensible para funcionarios del área financiera y de proyectos de las organizaciones	7.3	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPFs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.5) Elaboración presentación Trabajo de grado

Fuente: los autores

Tabla 9. Matriz de Trazabilidad (continuación)

REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P+I	Relación con Objetivos	TRAZABILIDAD		
				WBS	Verificación	Validación
RNF-01	La guía metodológica debe ser de fácil aplicabilidad y diligenciamiento	9.5	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.1) Entrega informe final y libro de gerencia al director TG
RNF-02	La guía metodológica debe estar ajustado a la cultura empresarial bogotana	9.5	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.1) Entrega informe final y libro de gerencia al director TG
RNF-01	La guía metodológica debe ser de fácil aplicabilidad y diligenciamiento	8.2	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.3) Entrega informe final y libro de gerencia al jurado
RNF-02	La guía metodológica debe estar ajustado a la cultura empresarial bogotana	8.2	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.3) Entrega informe final y libro de gerencia al jurado
RNF-01	La guía metodológica debe ser de fácil aplicabilidad y diligenciamiento	7.3	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.5) Elaboración presentación Trabajo de grado
RNF-02	La guía metodológica debe estar ajustado a la cultura empresarial bogotana	7.3	Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.3.4) Documento relativo a la guía metodológica para el PFPs en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	(2.2.5.1) Validación con expertos de la guía metodológica	(2.1.3.5) Elaboración presentación Trabajo de grado

Fuente: los autores

3.2 DECLARACIÓN DE ALCANCE

El alcance del TG está contemplado dentro de los objetivos gerenciales para el proyecto.

3.2.1 Objetivos Gerenciales

A continuación, se definen los objetivos gerenciales.

3.2.1.1 Objetivo general

Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C., con el fin de contribuir a disminuir los fracasos de proyectos por debilidades en la planeación financiera.

3.2.1.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos.
- Analizar el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Sugerir un proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Validar la guía metodológica con expertos.

3.2.2 Descripción del alcance del producto

El alcance descrito en entregables de la investigación es el siguiente.

- Entregable Principal: informe final de la Investigación que comprende:
 - Entregable A: documento de la revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos.
 - Entregable B: documento resultado de análisis de la encuesta aplicada a empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
 - Entregable C: documento resultado de la sugerencia del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

- Entregable D: documento relativo a la guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.
- Entregable E: documento informativo de validación de la guía metodológica a través de expertos.
- Entregable F: documento de conclusiones y recomendaciones.

Tabla 10. Declaración de alcance

ENTREGABLE	ESPECIFICACIONES	DISEÑO	CONSTRUCCIÓN	PRUEBA	INTEGRACIÓN	ENTREGA
Entregable A	Literatura específica del PFPF	Ajustado a normas APA y NTC1486	Secuencial	Libros o Publicaciones reconocidas en Bases de Datos	Integración de A,B,C,D,E,F	Entrega de los Documentos del TG
Entregable B	Identificación del cumplimiento del PFPF definido en el entregable B en la muestra	Estructura validada por asesor técnico. Fácil diligenciamiento	Google Forms	Envío y diligenciamiento o recepción de prueba		
Entregable C	Partes del proceso, objetivos, métricas, informes financieros, indicadores, conclusiones y recomendaciones	Cubriendo todas las partes que ofrecen respuestas financieras a los proyectos empresariales en las etapas del ciclo de vida del proyecto y del producto	Basado en literatura existente y experiencia de expertos	Evaluación por parte de juicio de expertos		
Entregable D	Medición de las fases y contenido metodológico de la guía del PFPF	Consta de niveles y subniveles	Basado en el PFPF, y la encuesta se debe construir la guía	Evaluación de expertos		
Entregable E	Refleja la guía metodológica definida	Estructura validada por asesor técnico. Fácil comprensión	Hoja electrónica	Diligenciamiento y recepción de prueba		
Entregable F	Deben responder a los objetivos	Conciso y clara	A partir de los resultados obtenidos del TG	Presentar a expertos		

Fuente: los autores

3.2.2.1 Exclusiones:

Las siguientes son las exclusiones del TG.

- Conocimiento que no esté relacionado con proceso de planeación financiera en proyectos.
- No se contempla el diseño de programas.
- No se contemplan pruebas piloto para la guía metodológica obtenida.

3.2.2.2 Restricciones:

- Entrega final del documento y plan de gerencia prevista para el 12 de agosto de 2019.
- El costo total del proyecto no debe superar el presupuesto total de \$50.288.000 definido incluyendo reservas.

- El tiempo asignado para asesorías de dirección (40 horas), técnicas y metodológicas (10 horas).
- La dirección del programa sule los recursos necesarios como lo son libros, asesores, metodología de investigación, etc., para el correcto cumplimiento del trabajo de grado.
- Se debe entregar un artículo corto y un póster de la investigación para el 16 de septiembre 2019.

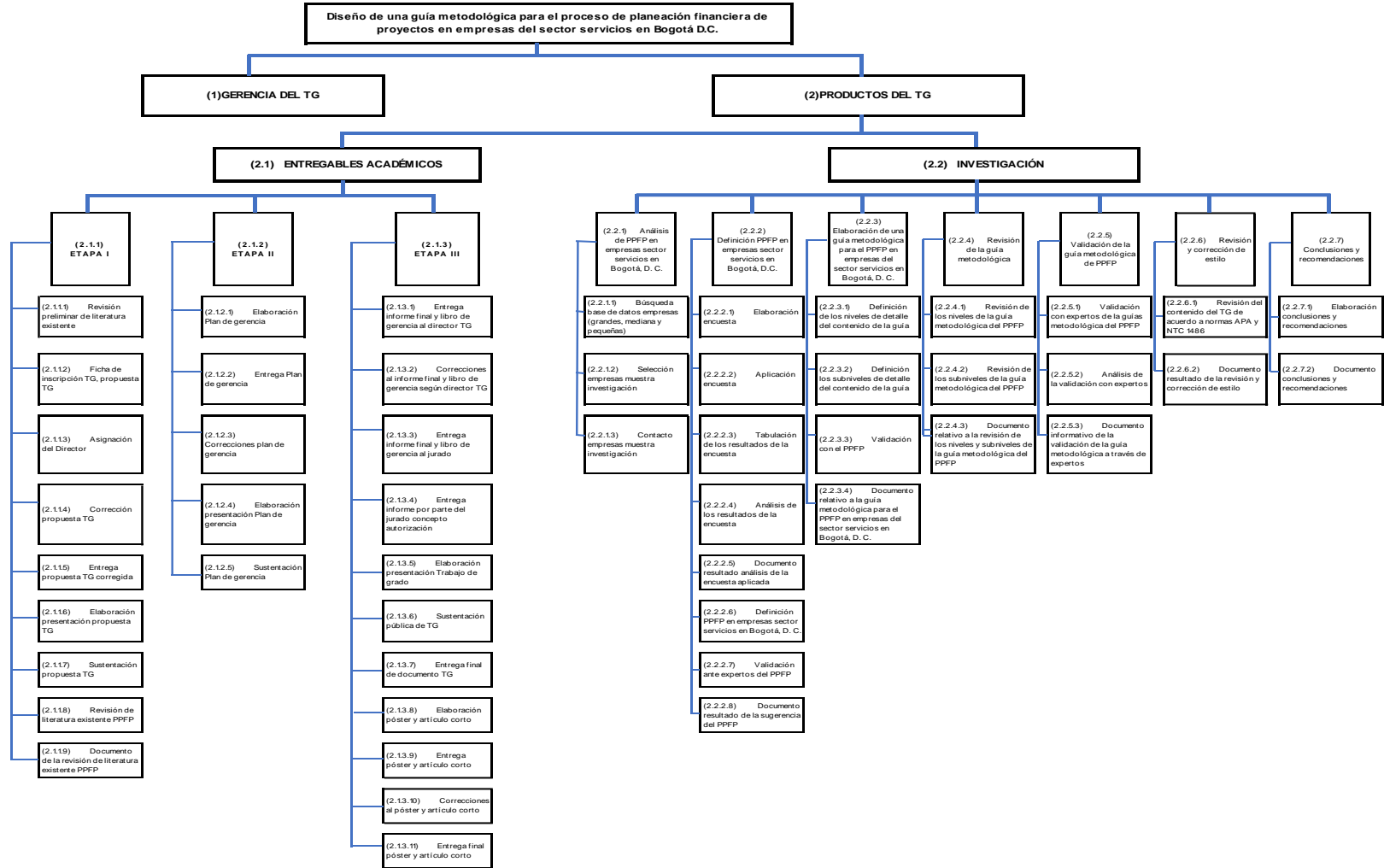
3.2.2.3 Supuestos:

- Se cumplirán las horas presenciales y no presenciales requeridas para el desarrollo del proyecto.
- El grupo conformado por los estudiantes se mantendrán hasta la entrega del Trabajo de grado.
- Los recursos deberán estar disponibles en los momentos requeridos.
- Realización de una contribución a las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos, generadora de valor para las empresas y orientadora en el rol de los gerentes de proyectos.

3.3 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (WBS)

A continuación, se presenta la estructura de desglose del trabajo del TG.

Ilustración 2. Estructura de desglose del trabajo



Fuente: los autores

3.3.1 Diccionario de la WBS. A continuación, se presenta el diccionario de la estructura de desglose del trabajo del TG.

Tabla 10. Diccionario de la WBS

ID	NIVEL	CÓDIGO WBS	NOMBRE DE LA TAREA	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL ELEMENTO	ELEMENTOS DEPENDIENTES	UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE
1	1	1	GERENCIA DEL TG	Realización de la gerencia del trabajo de grado	NA	Víctor Ayala
2	1	2	PRODUCTOS DEL TG		2.1, 2.2	NA
3	2	2.1	ENTREGABLES ACADÉMICOS		2.1.1, 2.1.2, 2.1.3	NA
4	3	2.1.1	ETAPA I	Revisión preliminar de literatura existente, Ficha de inscripción TG, propuesta TG, Elaboración presentación propuesta TG, Sustentación propuesta TG, revisión de literatura existente	2.1.1.1, 2.1.1.2, 2.1.1.3, 2.1.1.4, 2.1.1.5, 2.1.1.6, 2.1.1.7, 2.1.1.8, 2.1.1.9	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
5	4	2.1.1.1	Revisión preliminar de literatura existente			Silvia Iguarán, Víctor Ayala
6	4	2.1.1.2	Ficha de inscripción TG, propuesta TG			5 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
7	4	2.1.1.3	Asignación del Director			6 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
8	4	2.1.1.4	Corrección propuesta TG			7 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
9	4	2.1.1.5	Entrega propuesta TG corregida			8 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
10	4	2.1.1.6	Elaboración presentación propuesta TG			9 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
11	4	2.1.1.7	Sustentación propuesta TG			10 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
12	4	2.1.1.8	Revisión de literatura existente PFP			11 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
13	4	2.1.1.9	Documento de la revisión de literatura existente PFP			12 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
14	3	2.1.2	ETAPA II	Elaboración del Plan de gerencia, sustentación del Plan de gerencia	2.1.2.1, 2.1.2.2, 2.1.2.3, 2.1.2.4, 2.1.2.5	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
15	4	2.1.2.1	Elaboración Plan de gerencia			9 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
16	4	2.1.2.2	Entrega Plan de gerencia			15 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
17	4	2.1.2.3	Correcciones plan de gerencia			16 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
18	4	2.1.2.4	Elaboración presentación Plan de gerencia			17 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
19	4	2.1.2.5	Sustentación Plan de gerencia			18 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
20	3	2.1.3	ETAPA III	Entrega del informe final y libro de gerencia, elaboración de la presentación del Trabajo de grado, elaboración del póster y artículo corto	2.1.3.1, 2.1.3.2, 2.1.3.3, 2.1.3.4, 2.1.3.5, 2.1.3.6, 2.1.3.7, 2.1.3.8, 2.1.3.9, 2.1.3.10, 2.1.3.11	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
21	4	2.1.3.1	Entrega informe final y libro de gerencia al director TG			64 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
22	4	2.1.3.2	Correcciones al informe final y libro de gerencia según director TG			21 Director TG
23	4	2.1.3.3	Entrega informe final y libro de gerencia al jurado			22 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
24	4	2.1.3.4	Entrega informe por parte del jurado concepto autorización			23 Jurado
25	4	2.1.3.5	Elaboración presentación Trabajo de grado			24 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
26	4	2.1.3.6	Sustentación pública de TG			25 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
27	4	2.1.3.7	Entrega final de documento TG			26 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
28	4	2.1.3.8	Elaboración póster y artículo corto			27 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
29	4	2.1.3.9	Entrega póster y artículo corto			28 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
30	4	2.1.3.10	Correcciones al póster y artículo corto			29 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
31	4	2.1.3.11	Entrega final póster y artículo corto			30 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
32	2	2.2	INVESTIGACIÓN		2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6, 2.2.7	NA

Fuente: los autores

Tabla 11. Diccionario de la WBS

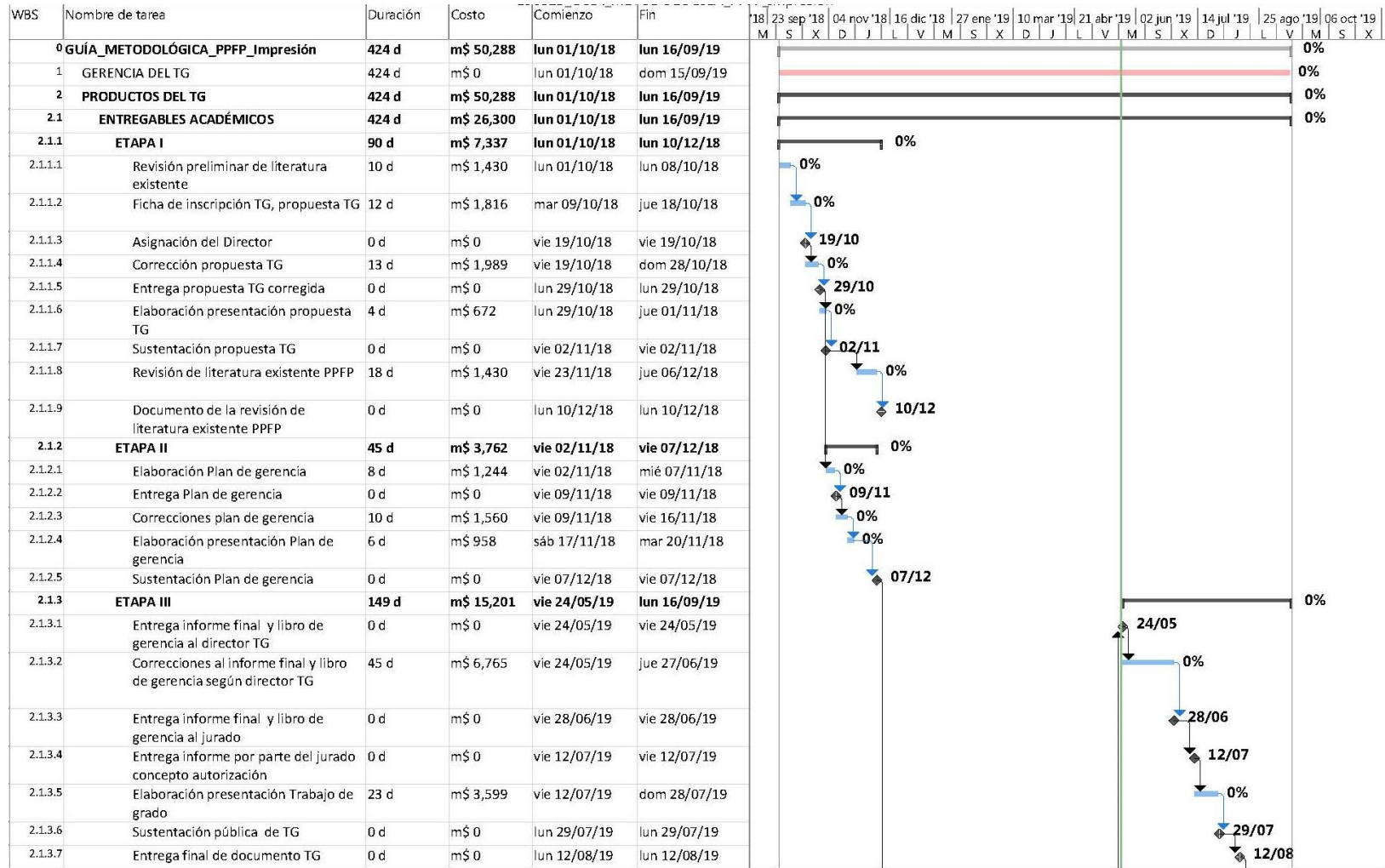
33	3	2.2.1	Análisis de PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.	Búsqueda base de datos empresas grandes, mediana y pequeñas, contacto y selección de empresas	2.2.1.1, 2.2.1.2, 2.2.1.3	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
34	4	2.2.1.1	Búsqueda base de datos empresas (grandes, mediana y pequeñas)			19 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
35	4	2.2.1.2	Selección empresas muestra investigación			34 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
36	4	2.2.1.3	Contacto empresas muestra investigación			35 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
37	3	2.2.2	Definición PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D.C.	Definición de proceso de planeación financiera, validación de expertos, elaboración de la encuesta para aplicarla a las empresas, tabulación y análisis de los resultados de la encuesta	2.2.2.1, 2.2.2.2, 2.2.2.3, 2.2.2.4, 2.2.2.5, 2.2.2.6, 2.2.2.7, 2.2.2.8	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
38	4	2.2.2.1	Elaboración encuesta			36 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
39	4	2.2.2.2	Aplicación encuesta			38 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
40	4	2.2.2.3	Tabulación de los resultados de la encuesta			39 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
41	4	2.2.2.4	Análisis de los resultados de la encuesta			40 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
42	4	2.2.2.5	Documento resultado análisis de la encuesta aplicada			41 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
43	4	2.2.2.6	Definición PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.			42 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
44	4	2.2.2.7	Validación ante expertos del PFPF			43 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
45	4	2.2.2.8	Documento resultado de la sugerencia del PFPF			44 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
46	3	2.2.3	Elaboración de una guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	Definición del contenido de la guía del proceso de planeación financiera de proyectos, validación	2.2.3.1, 2.2.3.2, 2.2.3.3, 2.2.3.4	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
47	4	2.2.3.1	Definición de los niveles de detalle del contenido de la guía			45 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
48	4	2.2.3.2	Definición los subniveles de detalle del contenido de la guía			47 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
49	4	2.2.3.3	Validación con el PFPF			48 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
50	4	2.2.3.4	Documento relativo a la guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.			49 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
51	3	2.2.4	Revisión de la guía metodológica		2.2.4.1, 2.2.4.2, 2.2.4.3	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
52	4	2.2.4.1	Revisión de los niveles de la guía metodológica del PFPF			50 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
53	4	2.2.4.2	Revisión de los subniveles de la guía metodológica del PFPF			52 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
54		2.2.4.3	Documento relativo a la revisión de los niveles y subniveles de la guía metodológica del PFPF			53 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
55	3	2.2.5	Validación de la guía metodológica de PFPF	Validación con expertos de la guía metodológica del PFPF	2.2.5.1, 2.2.5.2, 2.2.5.3	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
56	4	2.2.5.1	Validación con expertos de la guías metodológica del PFPF			53 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
57	4	2.2.5.2	Análisis de la validación con expertos			56 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
58	4	2.2.5.3	Documento informativo de la validación de la guía metodológica a través de expertos			57 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
59	3	2.2.6	Revisión y corrección de estilo		2.2.6.1, 2.2.6.2	NA
60	4	2.2.6.1	Revisión del contenido del TG de acuerdo a normas APA y NTC 1486			58 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
61	4	2.2.6.2	Documento resultado de la revisión y corrección de estilo			60 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
62	3	2.2.7	Conclusiones y recomendaciones	Elaboración de las conclusiones y recomendaciones	2.2.7.1, 2.2.7.2	Silvia Iguarán, Víctor Ayala
63	4	2.2.7.1	Elaboración conclusiones y recomendaciones			61 Silvia Iguarán, Víctor Ayala
64	4	2.2.7.2	Documento conclusiones y recomendaciones			63 Silvia Iguarán, Víctor Ayala

Fuente: los autores

3.4 LÍNEA BASE DE CRONOGRAMA

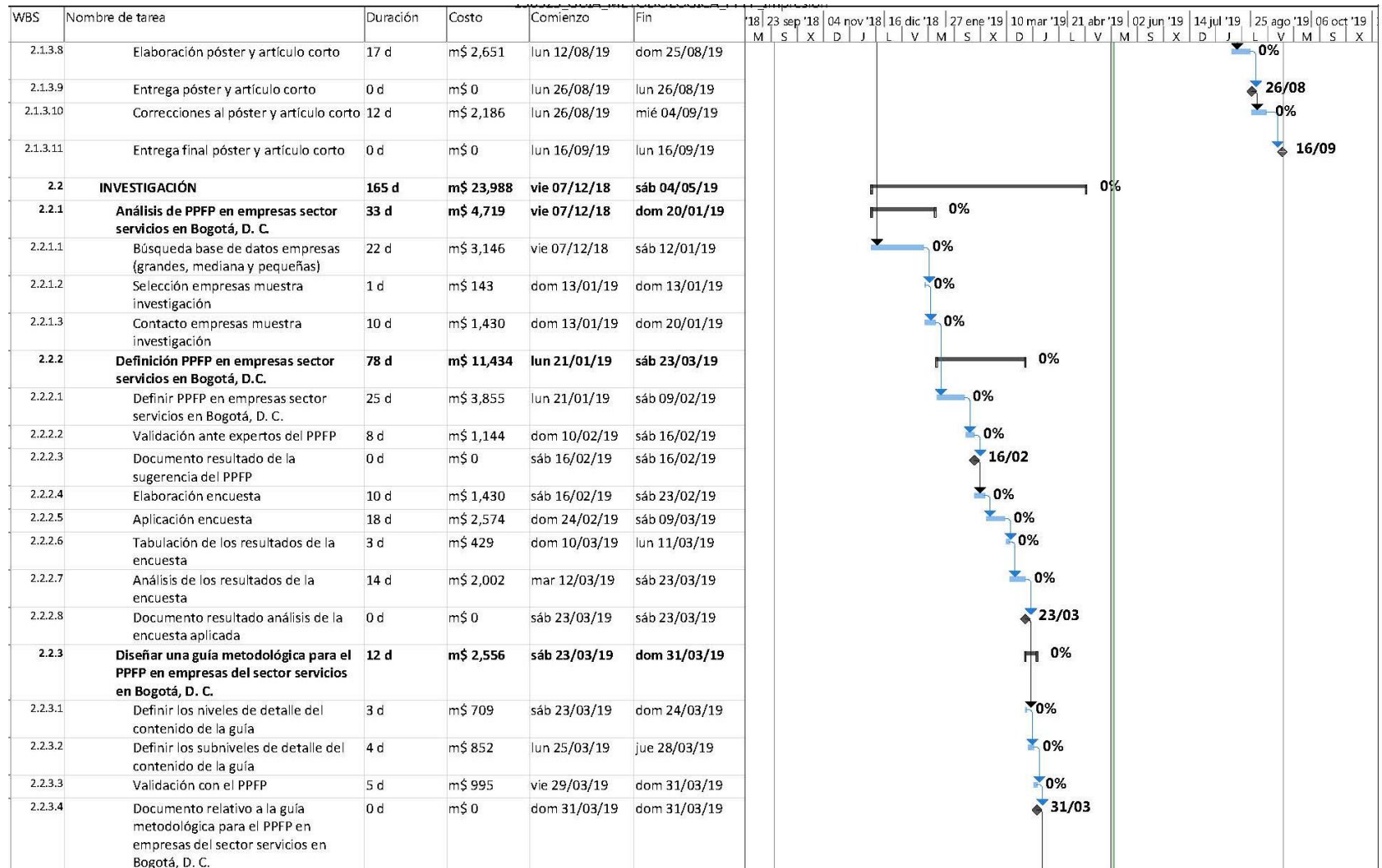
Con base en el cronograma planeado para la ejecución del Trabajo de grado se requieren 424 días desde el 1 de octubre de 2018 hasta el 16 de septiembre de 2019, fecha en la cual se termina el Trabajo de grado con la entrega final del póster y artículo corto, como se muestra en la ilustración 3.

Ilustración 3. Línea base de cronograma



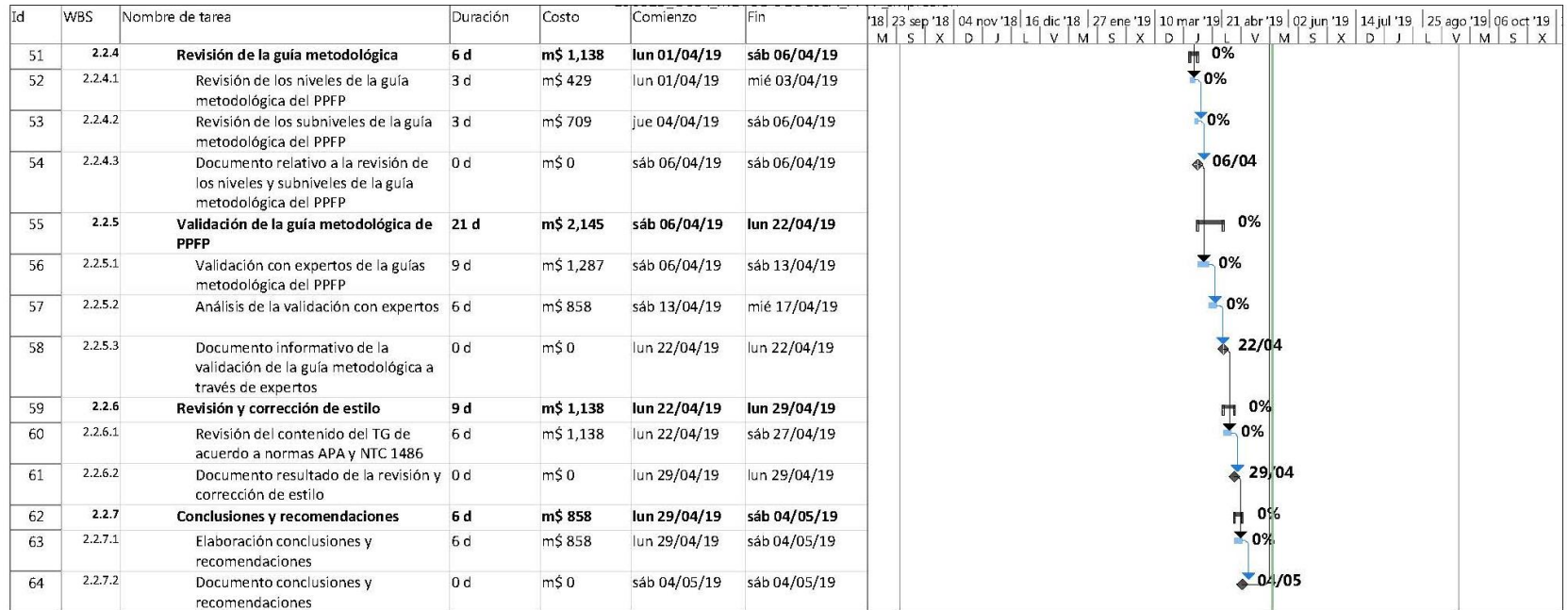
Fuente: los autores

Ilustración 3. Cronograma del Trabajo de grado (continuación)



Fuente: los autores

Ilustración 3. Cronograma del Trabajo de grado (continuación)



Fuente: los autores

3.5 LÍNEA BASE DE COSTOS

Está definida por los recursos necesarios para realizar cada uno de los entregables definidos para el Trabajo de grado, tal como se muestra en la tabla 11. No se considera reserva de contingencia.

Tabla 12. Costos acumulados del trabajo de grado

Nombre de tarea	Costo	Comienzo	Fin
GUÍA_METODOLÓGICA_PFPF	m\$ 50,288	lun 01/10/18	lun 16/09/19
GERENCIA DEL TG	m\$ 0	lun 01/10/18	dom 15/09/19
PRODUCTOS DEL TG	m\$ 50,288	lun 01/10/18	lun 16/09/19
ENTREGABLES ACADÉMICOS	m\$ 26,300	lun 01/10/18	lun 16/09/19
ETAPA I	m\$ 7,337	lun 01/10/18	lun 10/12/18
Revisión preliminar de literatura existente	m\$ 1,430	lun 01/10/18	lun 08/10/18
Ficha de inscripción TG, propuesta TG	m\$ 1,816	mar 09/10/18	jue 18/10/18
Asignación del Director	m\$ 0	vie 19/10/18	vie 19/10/18
Corrección propuesta TG	m\$ 1,989	vie 19/10/18	dom 28/10/18
Entrega propuesta TG corregida	m\$ 0	lun 29/10/18	lun 29/10/18
Elaboración presentación propuesta TG	m\$ 672	lun 29/10/18	jue 01/11/18
Sustentación propuesta TG	m\$ 0	vie 02/11/18	vie 02/11/18
Revisión de literatura existente PFPF	m\$ 1,430	vie 23/11/18	jue 06/12/18
Documento de la revisión de literatura existente PFPF	m\$ 0	lun 10/12/18	lun 10/12/18
ETAPA II	m\$ 3,762	vie 02/11/18	vie 07/12/18
Elaboración Plan de gerencia	m\$ 1,244	vie 02/11/18	mié 07/11/18
Entrega Plan de gerencia	m\$ 0	vie 09/11/18	vie 09/11/18
Correcciones plan de gerencia	m\$ 1,560	vie 09/11/18	vie 16/11/18
Elaboración presentación Plan de gerencia	m\$ 958	sáb 17/11/18	mar 20/11/18
Sustentación Plan de gerencia	m\$ 0	vie 07/12/18	vie 07/12/18
ETAPA III	m\$ 15,201	vie 24/05/19	lun 16/09/19
Entrega informe final y libro de gerencia al director TG	m\$ 0	vie 24/05/19	vie 24/05/19
Correcciones al informe final y libro de gerencia según director TG	m\$ 6,765	vie 24/05/19	jue 27/06/19
Entrega informe final y libro de gerencia al jurado	m\$ 0	vie 28/06/19	vie 28/06/19
Entrega informe por parte del jurado concepto autorización	m\$ 0	vie 12/07/19	vie 12/07/19
Elaboración presentación Trabajo de grado	m\$ 3,599	vie 12/07/19	dom 28/07/19
Sustentación pública de TG	m\$ 0	lun 29/07/19	lun 29/07/19
Entrega final de documento TG	m\$ 0	lun 12/08/19	lun 12/08/19
Elaboración póster y artículo corto	m\$ 2,651	lun 12/08/19	dom 25/08/19
Entrega póster y artículo corto	m\$ 0	lun 26/08/19	lun 26/08/19
Correcciones al póster y artículo corto	m\$ 2,186	lun 26/08/19	mié 04/09/19
Entrega final póster y artículo corto	m\$ 0	lun 16/09/19	lun 16/09/19
INVESTIGACIÓN	m\$ 23,988	vie 07/12/18	sáb 04/05/19
Análisis de PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.	m\$ 4,719	vie 07/12/18	dom 20/01/19
Búsqueda base de datos empresas (grandes, mediana y pequeñas)	m\$ 3,146	vie 07/12/18	sáb 12/01/19

Fuente: los autores

Tabla 11. Costos acumulados del ~~trabajo de grado~~ Trabajo de Grado (Continuación)

Nombre de tarea	Costo	Comienzo	Fin
Selección empresas muestra investigación	m\$ 143	dom 13/01/19	dom 13/01/19
Contacto empresas muestra investigación	m\$ 1,430	dom 13/01/19	dom 20/01/19
Definición PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D.C.	m\$ 11,434	lun 21/01/19	sáb 23/03/19
Definir PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.	m\$ 3,855	lun 21/01/19	sáb 09/02/19
Validación ante expertos del PFPF	m\$ 1,144	dom 10/02/19	sáb 16/02/19
Documento resultado de la sugerencia del PFPF	m\$ 0	sáb 16/02/19	sáb 16/02/19
Elaboración encuesta	m\$ 1,430	sáb 16/02/19	sáb 23/02/19
Aplicación encuesta	m\$ 2,574	dom 24/02/19	sáb 09/03/19
Tabulación de los resultados de la encuesta	m\$ 429	dom 10/03/19	lun 11/03/19
Análisis de los resultados de la encuesta	m\$ 2,002	mar 12/03/19	sáb 23/03/19
Documento resultado análisis de la encuesta aplicada	m\$ 0	sáb 23/03/19	sáb 23/03/19
Diseñar una guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	m\$ 2,556	sáb 23/03/19	dom 31/03/19
Definir los niveles de detalle del contenido de la guía	m\$ 709	sáb 23/03/19	dom 24/03/19
Definir los subniveles de detalle del contenido de la guía	m\$ 852	lun 25/03/19	jue 28/03/19
Validación con el PFPF	m\$ 995	vie 29/03/19	dom 31/03/19
Documento relativo a la guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	m\$ 0	dom 31/03/19	dom 31/03/19
Revisión de la guía metodológica	m\$ 1,138	lun 01/04/19	sáb 06/04/19
Revisión de los niveles de la guía metodológica del PFPF	m\$ 429	lun 01/04/19	mié 03/04/19
Revisión de los subniveles de la guía metodológica del PFPF	m\$ 709	jue 04/04/19	sáb 06/04/19
Documento relativo a la revisión de los niveles y subniveles de la guía metodológica del PFPF	m\$ 0	sáb 06/04/19	sáb 06/04/19
Validación de la guía metodológica de PFPF	m\$ 2,145	sáb 06/04/19	lun 22/04/19
Validación con expertos de la guías metodológica del PFPF	m\$ 1,287	sáb 06/04/19	sáb 13/04/19
Análisis de la validación con expertos	m\$ 858	sáb 13/04/19	mié 17/04/19
Documento informativo de la validación de la guía metodológica a través de expertos	m\$ 0	lun 22/04/19	lun 22/04/19
Revisión y corrección de estilo	m\$ 1,138	lun 22/04/19	lun 29/04/19
Revisión del contenido del TG de acuerdo a normas APA y NTC 1486	m\$ 1,138	lun 22/04/19	sáb 27/04/19
Documento resultado de la revisión y corrección de estilo	m\$ 0	lun 29/04/19	lun 29/04/19
Conclusiones y recomendaciones	m\$ 858	lun 29/04/19	sáb 04/05/19
Elaboración conclusiones y recomendaciones	m\$ 858	lun 29/04/19	sáb 04/05/19
Documento conclusiones y recomendaciones	m\$ 0	sáb 04/05/19	sáb 04/05/19

Fuente: los autores

3.6 PLAN DE CALIDAD

Con el fin de verificar que los entregables del trabajo de grado cumplan con los requerimientos de alcance, tiempo, costo y calidad de los documentos, el equipo

del proyecto ha determinado cuatro métricas de calidad que permiten controlar los procesos de gerencia: Índice de desempeño del Alcance (EV%). Índice de desempeño del costo (CPI). Índice de desempeño del cronograma (SPI). Calidad de documentos entregados (CD).

La ilustración 4 indica como serán evaluadas las métricas de Calidad en estos cuatro aspectos:

Ilustración 4. Métricas de calidad

Alcance EV%

< 100 %	= 100 %
MAL	BIEN

Tiempo SPI

	0.85	0.95	1.05	
MAL	CUIDADO	BIEN	SOSPECHOSO	

Costo CPI

	0.85	0.95	1.05	
MAL	CUIDADO	BIEN	SOSPECHOSO	

Calidad de los Documentos

< 100	= 100
NO CUMPLE	CUMPLE

Fuente: los autores

En la tabla 12 que se encuentra a continuación, se presentan las métricas de calidad que se utilizarán en el trabajo de grado para poder definir sus respectivas acciones correctivas y/o preventivas que garanticen el seguimiento a las líneas base.

Tabla 13. Métricas de calidad

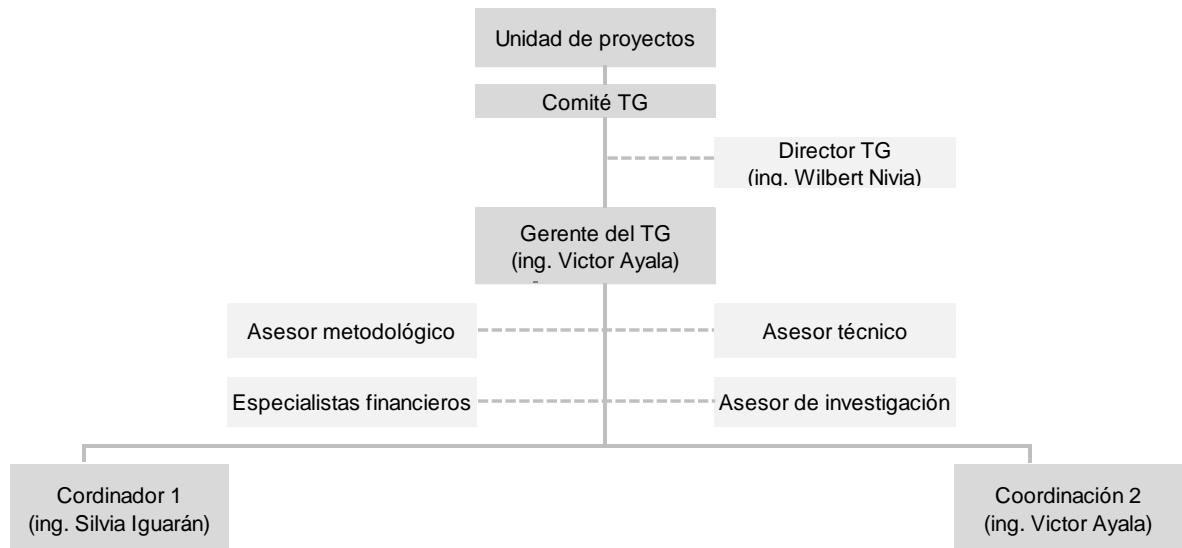
Métrica	Objetivo	Algoritmo	Meta	Interpretación	Frecuencia	Responsable
Porcentaje de cumplimiento	Determinar que porcentaje del total presupuestado se ha realizado hasta hoy en el TG	$EV\% = (EV/BAC) \times 100$	EV% = 100%	"Se ha completado el...% del trabajo presupuestado"	Quincenal	Gerente del TG
Schedule Performance Index (SPI)	Controlar las actividades del TG respecto al cronograma.	$SPI(t) = ES/AT$	SPI = 0.95 - 1.05	"El Proyecto está ... (atrasado o adelantado) respecto al cronograma"	Quincenal	Gerente del TG
Cost Performance Index (CPI)	Controlar la administración de los recursos.	$CPI = EV/AC$	CPI = 0.95 - 1.05	"Por cada ... peso invertido se ha creado valor de..."	Quincenal	Gerente del TG
Índice de entregables aceptados	Asegurar la calidad y la entrega total del Trabajo de Grado, cumpliendo con las normas NTC 1486 y APA	$IA = (EA/EE) \times 100$ EA=Entregables Aceptados EE= Entregables Entregados	IA = 100 (Cumple)	"Los documentos entregados cumplen con los requisitos y los requerimientos del TG"	Al finalizar cada entregable	Gerente del TG

Fuente: los autores

3.7 ORGANIGRAMA

La ilustración 4 muestra la estructura organizacional para el Trabajo de grado, donde se identifica el talento humano involucrado en el Trabajo.

Ilustración 5. Organigrama del Trabajo de grado



Fuente: los autores

3.8 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

A continuación, en la tabla 13 se presenta la matriz de asignación de responsabilidades (RACI), la cual es construir a partir del organigrama del Trabajo de grado, indicando las responsabilidades de los integrantes en concordancia con las actividades que desarrolla, así:

- Responsable (R): Persona que realiza el trabajo.
- Accountable (A): Persona que aprueba el trabajo o quien asigna un delegado para que lo apruebe.
- Consulted (C): Persona que se consulta sobre el trabajo, a menudo expertos en la materia.
- Informed (I): Persona a la que se le informa del progreso del trabajo.

Tabla 14. Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)

Componente EDT	Actividad	Director del Trabajo de Grado	Gerente del TG	Equipo del TG		Jurado del TG	Especialistas financieros	Asesor metodológico	Asesor técnico	Asesor de investigación
				Coordinador 1	Coordinador 2					
Gerencia del proyecto	Gerencia del TG	C	R, A	C	C					
ETAPA I	Revisión preliminar de literatura existente	C	R, A	R	R					
	Ficha de inscripción TG, propuesta TG	C	R, A	R	R			C		
	Corrección propuesta TG	C	A	R	R					
	Entrega propuesta TG corregida	C	A	R	C					
	Elaboración presentación propuesta TG	C	A	R	R					
	Sustentación propuesta TG	C	A	R	R					
	Revisión de literatura existente PFPF	C	A	R	R					
Documento de la revisión de literatura existente PFPF	C	A	R	R						
ETAPA II	Elaboración Plan de gerencia	C	R, A	R	R					
	Entrega Plan de gerencia	C	A	R	R					
	Correcciones plan de gerencia	C	A	R	R					
	Elaboración presentación Plan de gerencia	C	R, A	R	R					
	Sustentación Plan de gerencia	C	A	R	R					
ETAPA III	Entrega informe final y libro de gerencia al director TG	C	A	C	R					
	Correcciones al informe final y libro de gerencia según director TG	C	R, A	R	R					
	Entrega informe final y libro de gerencia al jurado	C	A	R	C	I		C		
	Elaboración presentación Trabajo de grado	C	R, A	R	R					
	Sustentación pública de TG	C	A	R	R					
	Entrega final de documento TG	C	R, A	C	R	I				
	Elaboración póster y artículo corto	C	R, A	R	R	I				
	Entrega póster y artículo corto	C	R, A	C	R	I				
	Correcciones al póster y artículo corto	C	R, A	R	R	I				
Entrega final póster y artículo corto	C	R, A	R	C	I					
INVESTIGACIÓN	Análisis de PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.	C	A	R	R		C		C	C
	Definición PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D.C.	C	A	R	R		C		C	C
	Elaboración de una guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	C	A	R	R		C		C	C
	Revisión de la guía metodológica	C	A	R	R		C	C	C	C
	Validación de la guía metodológica de PFPF	C	A	R	R		C		C	C
	Revisión y corrección de estilo	C	A	R	R		C	C	C	C
	Conclusiones y recomendaciones	C	A	R	R		C		C	C

Fuente: los autores

3.9 MATRIZ DE COMUNICACIONES

La matriz de comunicaciones tiene el propósito de establecer los canales de comunicación para el proyecto diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera del proyecto en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Tabla 15. Matriz de comunicaciones

Nombre del proyecto:

ELABORACIÓN DE UNA GUÍA METOLÓGICA PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EN BOGOTÁ, D.C.

ID	Interesado (Stakeholder)	Información	Medio	Frecuencia	Remitente	Asunciones	Restricciones
(COM-00)	(Nombre del interesado a quien se debe reportar)	(Establezca el tipo de información a compartir con el interesado)	(¿De qué forma se va a compartir la información?)	(¿Con qué frecuencia se divulgará la información?)	(¿Quién debe divulgar la información? - responsable)	(¿Qué supuestos se tienen para la divulgación?)	(¿Qué limitantes se tienen para la divulgación de la información?)
COM-01	Director del Trabajo de Grado	Consultas y avances del TG	Reuniones, documentos enviados por correo electrónico	Semanal	Gerente de Proyecto	Que se cumpla la forma acordada para trabajar y comunicarse	Debe cumplirse con las citas establecidas y los compromisos correspondientes a entregables
COM-02	Comité de Trabajo de Grado	Propuesta, Plan de Gerencia, Anexos del TG	Correo electrónico	Fechas de cronograma de TG	Gerente de Proyecto	Atención a las recomendaciones del comité	Debe cumplirse con las citas establecidas y los compromisos correspondientes a entregables
COM-03	Asesor metodológico	Consultas y avances del TG	Reuniones, documentos enviados por correo electrónico	Según exigencias y desarrollo del TG	Gerente de Proyecto	Disponibilidad del asesor. Atención a las	Consultas selectivas y específicas
COM-04	Asesor técnico	Consultas y avances del TG	Reuniones, documentos enviados por correo electrónico	Según exigencias y desarrollo del TG	Gerente de Proyecto	Disponibilidad del asesor. Atención a las	Consultas selectivas y específicas
COM-05	Asesor de investigación	Consultas y avances del TG	Reuniones, documentos enviados por correo electrónico	Según exigencias y desarrollo del TG	Gerente de Proyecto	Disponibilidad del asesor. Atención a las	Consultas selectivas y específicas
COM-06	Jurado del Trabajo de Grado	Informe del final del TG	Como lo requiera el jurado: Correo electrónico o medio físico	En fecha del cronograma del TG	Gerente de Proyecto	Disponibilidad de los autores para aclaraciones del jurado	Debe cumplirse con las citas establecidas y los compromisos correspondientes a entregables
COM-07	Gerentes de proyectos o Representantes de las empresas	Invitación a participar en la investigación, entrevistas, encuestas y forma de diligenciamiento	Presencial, correo electrónico, comunicación virtual.	Según exigencias del cronograma	Investigadores	Contar con oportuna, efectiva participación y apoyo de las empresas participantes	Horarios para el cumplimiento de las entrevistas y aplicación
COM-08	Especialistas financieros	Marco de referencia global sobre el carácter del trabajo y de literatura utilizada. El proceso sugerido de planeación financiera de proyectos.	Reuniones, correo electrónico y panel de expertos	Según exigencias del cronograma	Investigadores	Contar con oportunidad, efectividad y actitud de colaboración esperada	Disponibilidad y tiempo de los expertos
COM-09	Unidad de Proyectos	Propuesta, Plan de Gerencia, Anexos del TG. Mantener informada a la Dirección de la Unidad de proyectos del avance de la Gerencia del Proyecto de acuerdo al cronograma	Correo electrónico	Fechas de cronograma de TG	Gerente de Proyecto	La Unidad de Proyectos por intermedio de las instancias que intervienen coadyuve de manera integral y sostenida al buen desarrollo y logros del TG	El cronograma debe estar alineado con el cronograma de actividades de la Escuela Colombiana de Ingeniería

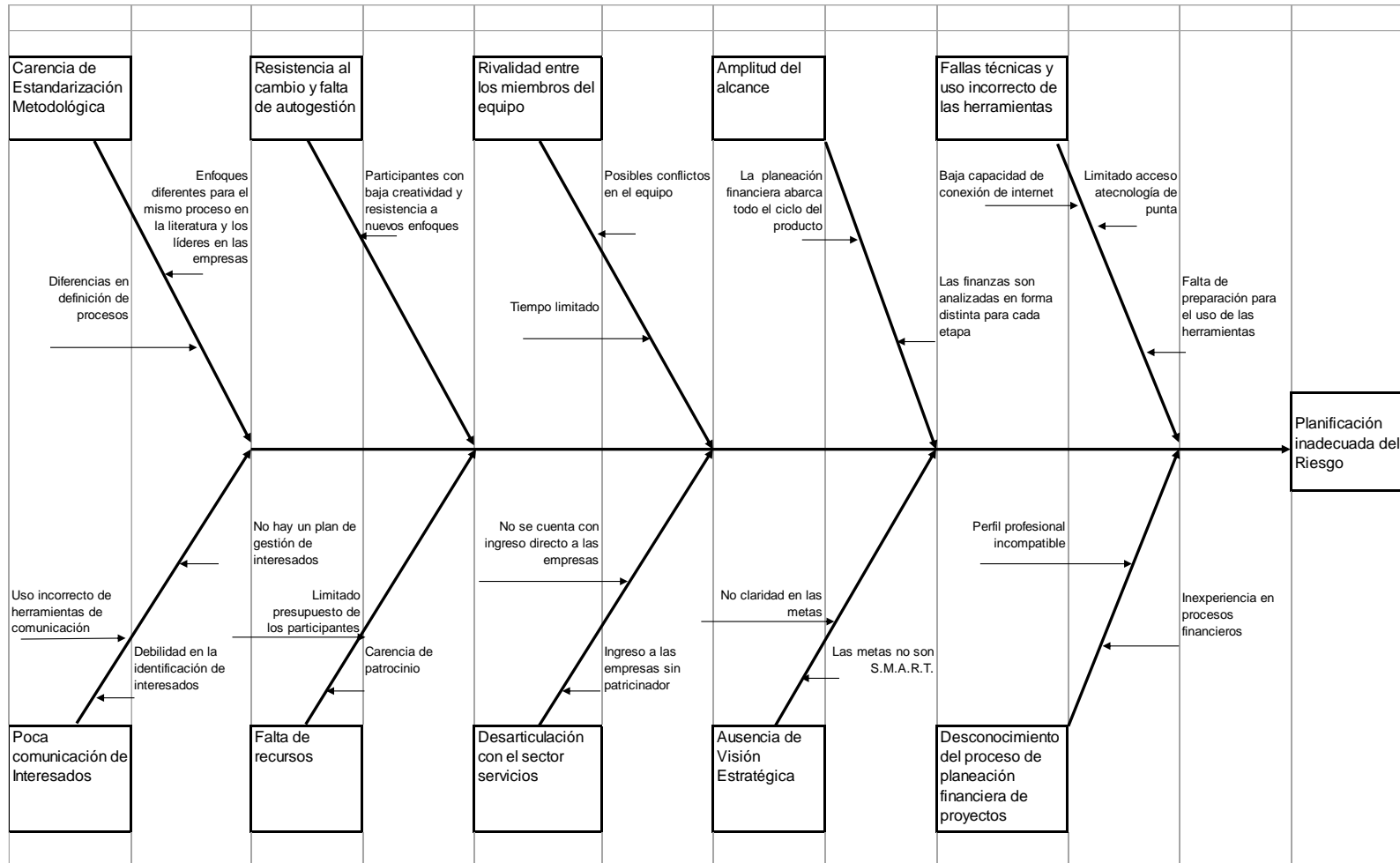
Fuente: los autores

3.10 REGISTRO DE RIESGOS

En la ilustración 6 mediante la espina de pescado (diagrama causa y efecto) se presenta los riesgos identificados por el equipo del Trabajo de grado, de acuerdo con los posibles eventos o situaciones que podrían ocurrir y afectar su desarrollo.

Ilustración 6. Diagrama de causa y efecto

Diagrama Causa Efecto - Ishika wa



Fuente: los autores

A continuación, se presenta en la tabla 16 las acciones de mejoramiento.

Tabla 16. Matriz de acciones de mejoramiento

Prioridad	Causa	Acción de Mejoramiento Continuo
1	Carencia de Estandarización Metodológica	Diferencias en definición de Procesos: Identificar las diferentes partes de los procesos (objetivo, actividades, producto del proceso, indicadores de gestión y controles del proceso), secuenciar los pasos y diseñar los formatos y las plantillas donde se documentará el proceso. Enfoques diferentes para el mismo proceso en la literatura y los líderes en las empresas: establecer con claridad las diferencias para llegar a un proceso único.
2	Resistencia al cambio y falta de autogestión	Participantes con baja creatividad y resistencia a nuevos enfoques: socialización del alcance del TG, objetivos, entregables, supuestos, restricciones, tiempo, costo y calidad.
3	Rivalidad entre los miembros del equipo	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.
4	Amplitud del alcance	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su
5	Fallas técnicas y uso incorrecto de las herramientas	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación: revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados: realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.
7	Falta de recursos	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.
8	Desarticulación con el sector servicios	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o
9	Ausencia de Visión Estratégica	No claridad en las metas: cuestionarse y analizar a dónde se quiere llegar, qué se quiere alcanzar y cómo se quiere hacer el proceso para definir las metas. Las metas no son S.M.A.R.T.: asesorarse y aplicar los conocimientos y experiencias de los investigadores para definir correctamente el alcance del proyecto y la alineación con los objetivos.
10	Desconocimiento del proceso de planeación financiera de proyectos	Perfil profesional incompatible: compartir el conocimiento necesario y asesoramiento sobre la planeación financiera de proyectos. Inexperiencia en procesos financieros: asesoramiento con expertos y literatura existente sobre los procesos financieros.

Fuente: los autores

3.10.1 Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto. Como plan de gestión de riesgos se definió una metodología de gestión de riesgos, como se muestra en la tabla 16.

Tabla 17. Plan de gestión de riesgos del proyecto

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO	
Proyecto: Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.	
Fecha de Aprobación: 12/11/2018	Gerente del Proyecto: Victor Hugo Ayala
METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS	
<p>- Se usará el enfoque metodológico de la Guía PMBOK® sexta edición para gestionar los riesgos en este proyecto. Se basará en estos pasos: Planificar la gestión de riesgos, identificar los riesgos, analizar los riesgos cualitativamente, analizar los riesgos cuantitativamente, planificar y ejecutar las respuestas a los riesgos y por último, monitorear y controlar los riesgos. Para la gestión de riesgos, se incluirán todos los interesados buscando su apoyo, conocimiento y participación.</p> <p>- Para facilitar la identificación de riesgos se usará la Matriz de gestión de riesgos propuesta. Este plan cubrirá los riesgos internos del TG.</p> <p>- Las entradas necesarias para hacer el plan de gestión de riesgos son: acta de constitución, documentos del TG, plan de gerencia del TG</p>	
PRESUPUESTO PARA GESTIONAR LOS RIESGOS	
No se cuenta con presupuesto para gestionar los riesgos del proyecto.	
FRECUENCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y PROGRAMACIÓN	
<p>- La identificación de los riesgos principales la realizará a alto nivel el Gerente del proyecto y el otro miembro del equipo durante la iniciación cuando se elabore el acta de constitución del proyecto "Project Charter".</p> <p>- La planificación de riesgos comenzará luego de aprobada el acta de constitución del proyecto, al comenzar la etapa de planificación. El equipo de gerencia del proyecto se reunirá diariamente hasta que haya un plan de riesgos aprobado. Luego se identificarán los riesgos haciendo el análisis cualitativo.</p>	

Fuente: los autores

Tabla 17. Plan de gestión de riesgos del proyecto (continuación)

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO	
Proyecto: Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.	
Fecha de Aprobación: 12/11/2018	Gerente del Proyecto: Victor Hugo Ayala
<ul style="list-style-type: none"> - Durante la ejecución del proyecto, este equipo se reunirá cada quince días para controlar los riesgos. - El gerente del proyecto determinará la frecuencia final y convocará a las reuniones dependiendo de la cantidad de riesgos que se deban gestionar. 	
CATEGORÍA DE RIESGOS	
<p>Se usará la Plantilla “Matriz de Gestión de Riesgos - Fuente Matriz del Ing. Wilbert J. Nivia” para registrar los riesgos por categoría así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del proyecto: Dirección de proyectos, del programa/ portafolio, gestión de las operaciones y comunicación. - Recursos: Dotación de recursos y talento humano capacitado. - Complejidad: Conocimientos del negocio, incertidumbre y adaptación al mercado. - Técnicos y/o calidad: Definición del alcance, de los requisitos, estimaciones, supuestos y restricciones, procesos técnicos, tecnología e interfaces técnicas. - Cultura: Liderazgo, compromiso y motivación de los empleados. - Organizacionales: Contratos, proveedores, vendedores, estabilidad de los clientes y asociaciones y empresas conjuntas. - Externos: Legislación, tasas de cambio, sitios e instalaciones, ambiental, competencia y normatividad. 	
MATRIZ DE RIESGOS	
<p>Se usará la matriz de riesgos “Matriz de Gestión de Riesgos- Fuente Matriz del Ing. Wilbert J. Nivia”, la cual ha sido estandarizada por la oficina de proyectos. En el proceso de identificación de riesgos se establece la causa, como factor determinante de la ocurrencia del riesgo; el riesgo, como el evento factible; y el efecto resultante.</p>	
DEFINICIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se usará la escala relativa del impacto para los riesgos negativos que están definidos en la “Matriz de Gestión de Riesgos - Fuente Matriz del Ing. Wilbert J. Nivia”. - Se usará el impacto como Menor (1), Bajo Moderado (5), Moderado (20), Mayor (50) y Catastrófico (100). - Se usará una escala relativa de probabilidad Rara vez (1), Eventual (2), Moderado (3), Frecuente (4) y Muy Frecuente (5). 	
ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Victor Hugo Ayala, el Gerente del proyecto, será el responsable de la gestión de riesgos y de crear el plan de gestión de riesgos. Mantendrá actualizado el registro de riesgos y convocará a las reuniones de evaluación del estado de los riesgos actualizando el cronograma, si hay lugar a ello. - En la identificación de los riesgos participará todo el equipo de gestión del proyecto, el Director del TG y los principales interesados. - El análisis de riesgos y la planificación de respuestas lo realizará la gerencia de proyecto. Podrán consultar a expertos y a otros interesados según sea necesario. 	

Fuente: los autores

Tabla 17. Plan de gestión de riesgos del proyecto (continuación)

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO	
Proyecto: Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.	
Fecha de Aprobación: 12/11/2018	Gerente del Proyecto: Victor Hugo Ayala
TOLERANCIA DE LOS INTERESADOS	
El Director del TG velará porque no existan riesgos que provoquen daños a la imagen de la investigación. El equipo del proyecto aceptará los riesgos asumidos en el transcurso del TG, cuidando la triple restricción del proyecto (alcance, tiempo y costo).	
REGISTRO DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Se registrarán los riesgos en la plantilla "Matriz de Gestión de Riesgos - Fuente Matriz del Ing. Wilbert J. Nivia". - El registro de riesgos se comenzará a usar en la identificación de riesgos y se usará en todos los pasos siguientes a la gestión de riesgos. - Cada riesgo individual del proyecto debe tener asignado un identificador único en todo el equipo de gestión del proyecto y el Director del TG. - Se debe realizar una descripción detallada de cada riesgo para asegurar su comprensión. - El gerente del proyecto es el encargado de actualizar la Matriz de Gestión de Riesgos. - Se generará una lista de respuestas potenciales a los riesgos. 	
HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Para la identificación inicial de riesgos con el equipo, se usará la herramienta de espina de pescado. - Se usará una hoja de cálculo para el análisis de riesgos cualitativo. - Se capacitarán todos los involucrados sobre las herramientas usadas durante la gestión de riesgos. 	
COMUNICACIÓN DE RIESGOS - FORMATOS DE INFORMES	
Los riesgos se comunicarán a los integrantes del equipo usando el acta de gestión de riesgos y en reuniones programadas por el gerente de proyectos. Las lecciones aprendidas se recopilarán al final de cada fase y deben ser examinadas para determinar si existen respuestas similares que ayuden la gestión de riesgos.	
MONITOREO DE RIESGOS	
En cada reunión quincenal de avance se destinarán quince (15) minutos para tratar grupalmente cómo se ejecuta la gestión de los riesgos del proyecto. El gerente de proyecto le dará un seguimiento directo a los riesgos. En cada momento del proyecto cualquier miembro del equipo que detecte un riesgo deberá comunicárselo y discutirlo de inmediato con el gerente del proyecto.	

Fuente: los autores

3.10.2 Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos. Esta matriz se utiliza para medir la probabilidad e impacto de los riesgos, se construye a partir de la fórmula: $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$ y se utilizan colores para mostrar la prioridad de los riesgos. Si los riesgos son altos, se representa con el color rojo; si son riesgos medios, se representa con el color amarillo y; si son riesgos bajos, se representa con el color verde.

Ilustración 7. Matriz de riesgos

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

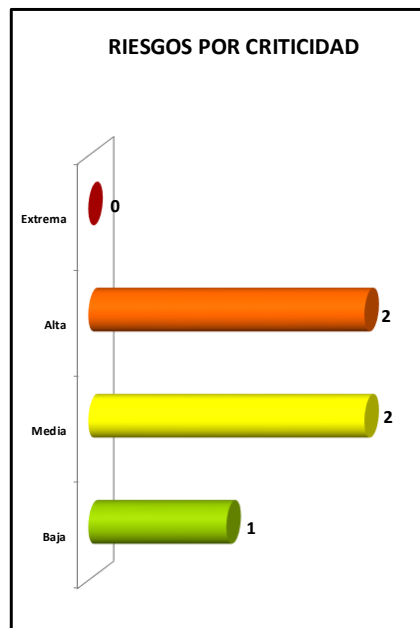
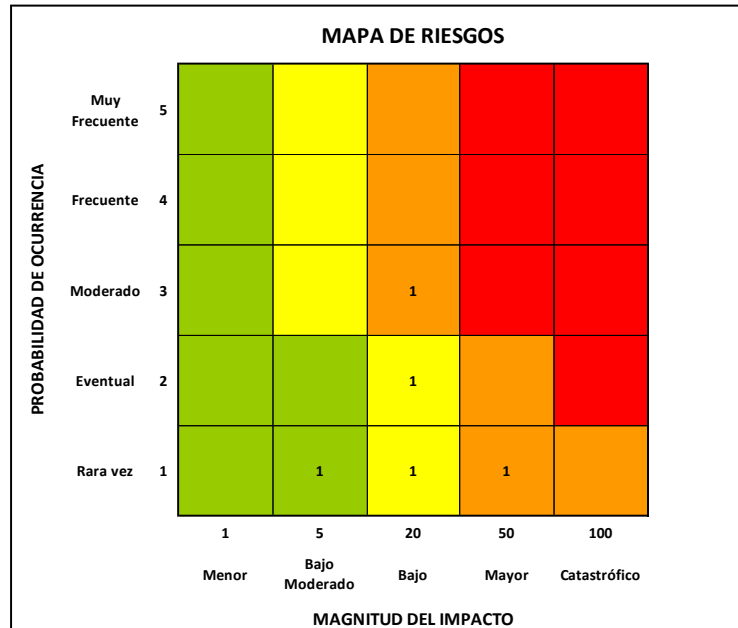
Área Asociada:	Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Nombre del Proyecto:	Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.
Objetivo:	Diseñar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C., con el fin de contribuir a disminuir los fracasos de proyectos por debilidades en
Fecha de Actualización:	12-nov-18
Quien actualizó:	Silvia Iguarán
Líder:	Victor Hugo Ayala

Proceso de Identificación de Riesgos							Fases de Análisis del Ciclo de Vida del Proyecto (Recurrencia del Riesgo)							Objetivos			Proceso de Análisis Cualitativo								
ID	Categoría del Riesgo	Factor de Riesgo	Causa (Debido a...)	Riesgo (Puede ocurrir...)	Efecto (Ocasionando...)	Identificado por:	Fecha de Identificación	Factibilidad	Planeación	Diseño	Desarrollo	Implementación	Pruebas	Transición	Operación	Alcance	Tiempo	Costo	Probabilidad de Ocurrencia	Magnitud de Impacto	Críticidad		Puntuación del Riesgo (Pa)	Clasificación del Riesgo dentro del Proyecto	Cálculo del Puntaje del Riesgo del Proyecto
1	Gestión del Proyecto Código C01	Definición amplia del alcance	Debido a la amplitud del alcance pone en riesgo el implementar todo el alcance , impactando negativamente el cumplimiento del cronograma del TG			Silvia Iguarán	10-nov-18				X					X			2	20	8%	Media	40	2	40
2	Gestión del Proyecto Código C01	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Debido a desarticulación con el sector, puede ocurrir el no conseguir colaboración de las empresas que conformen la muestra, lo que impactaría negativamente el resultado de la investigación			Victor Hugo Ayala	11-nov-18				X					X			1	5	1%	Baja	5	3	
3	Recursos Código C02	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Debido a la falta de recursos puede ocurrir un atraso en actividades, lo que provocaría el incumplimiento del cronograma del TG			Victor Hugo Ayala	09-nov-18			X							X		1	20	4%	Media	20	2	20
4	Recursos Código C02	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Debido a rivalidades puede ocurrir que se desintegre el equipo de trabajo, lo que provocaría un fracaso en el TG			Silvia Iguarán	10-nov-18				X					X			1	50	10%	Alta	50	4	
5	Técnicos y/o Calidad Código C04	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Debido a fallas técnicas puede ocurrir que se presenten demoras en la aplicación de encuestas y/o prueba de concepto del instrumento, lo que provocaría atrasos en el cronograma del TG			Silvia Iguarán	12-nov-18						X				X		3	20	12%	Alta	60	1	60

Fuente: Wilbert Javier Nivia. Notas de clase, 2018

A continuación, se presenta el mapa de riesgos, dónde evidencia la criticidad de los riesgos.

Ilustración 8. Mapa de riesgos

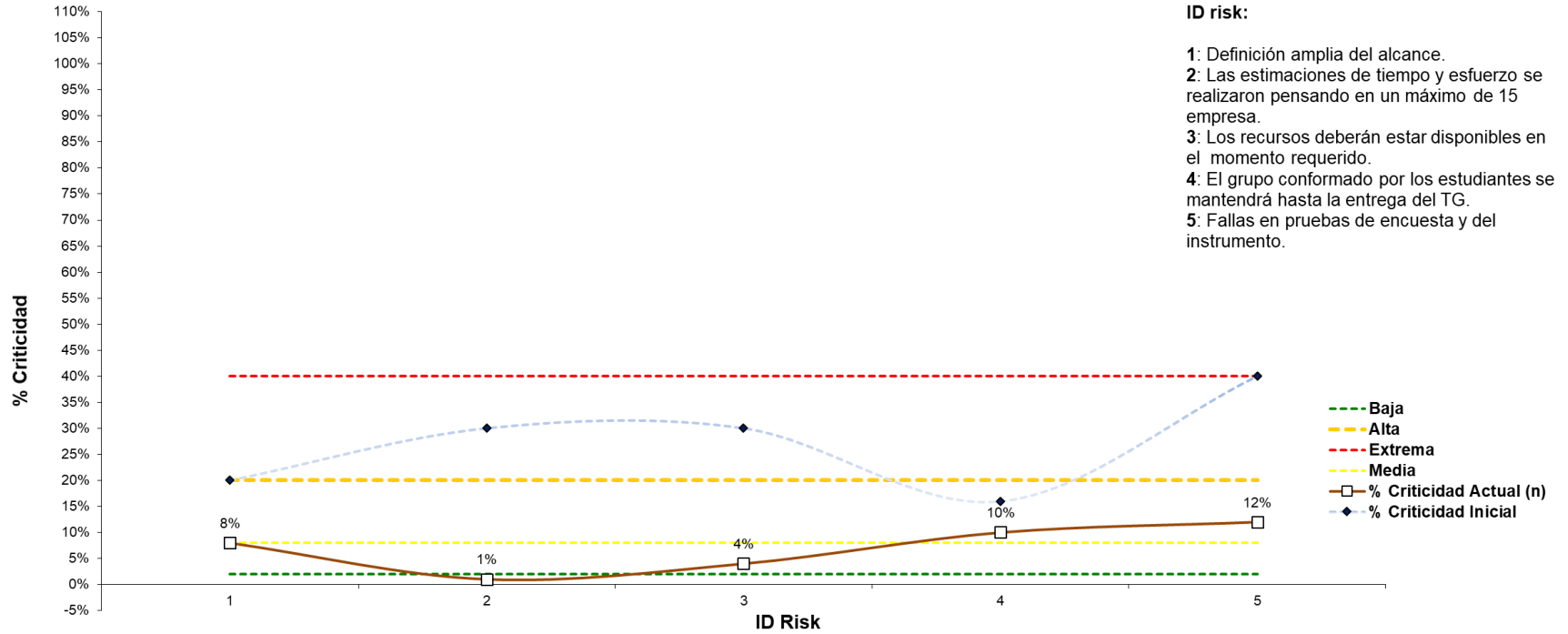


De un total de 5 riesgos, 1 (20%) corresponden a criticidad baja; 2 (40%) media; 2 (40%) alta y 0 (0%) extrema.

Fuente: Wilbert Javier Nivia. Notas de clase, 2018

En la ilustración 9 se muestra gráficamente la criticidad de los riesgos.

Ilustración 9. Gráfica de criticidad



Fuente: los autores

De acuerdo con el análisis de los riesgos, la clasificación de los riesgos según su prioridad es la mostrada en la ilustración 10.

Ilustración 10. Clasificación de los riesgos según su prioridad

ID	Categoría del Riesgo	Factor de Riesgo	Causa (Debido a...)	Riesgo (Puede ocurrir...)	Efecto (Ocasionando...)	Criticidad	
4	Recursos Código C02	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Debido a rivalidades puede ocurrir que se desintegre el equipo de trabajo, lo que provocaría un fracaso en el TG			10%	Alta
5	Técnicos y/o Calidad Código C04	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Debido a fallas técnicas puede ocurrir que se presenten demoras en la aplicación de encuestas y/o prueba de concepto del instrumento, lo que provocaría atrasos en el cronograma del TG			12%	Alta
1	Gestión del Proyecto Código C01	Definición amplia del alcance	Debido a la amplitud del alcance pone en riesgo el implementar todo el alcance , impactando negativamente el cumplimiento del cronograma del TG			8%	Media
3	Recursos Código C02	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Debido a la falta de recursos puede ocurrir un atraso en actividades, lo que provocaría el incumplimiento del cronograma del TG			4%	Media
2	Gestión del Proyecto Código C01	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Debido a desarticulación con el sector, puede ocurrir el no conseguir colaboración de las empresas que conformen la muestra, lo que impactaría negativamente el resultado de la investigación			1%	Baja

Fuente: Wilbert Javier Nivia. Notas de clase, 2018

SEGUIMIENTO Y CONTROL

En el proceso de seguimiento y control interviene las acciones de seguimiento y control del Trabajo de grado. Se muestra el desarrollo de las actas de reunión, los informe de desempeño, las solicitudes de cambio y el registro de lecciones aprendidas durante el trabajo de grado.

4.1 COMITÉS

Durante el Desarrollo del Trabajo de grado se realizaron reuniones con el director del Trabajo de grado, asesores técnicos o metodológicos y el equipo de trabajo. En el Anexo 1, se evidencian las actas de reunión realizadas para discutir asuntos relacionados con la investigación y el desarrollo del Trabajo de grado.

4.2 DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Para conocer el progreso del proyecto, se utilizó la técnica de *Earned Value Management* (EVM), como herramienta para evidenciar el desempeño del Trabajo de grado. Desde el 9 de octubre de 2018 cada 30 días el equipo de TG elaboró un informe de desempeño. Al día 24 de mayo de 2019, se realizaron 13 informes de desempeño evidenciados en el Anexo 2.

4.3 SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Para realizar seguimiento y actualización de los riesgos, se hizo la revisión de los riesgos e identificación de nuevos riesgos consignado en el informe de gestión de riesgos a partir del 9 de octubre de 2018 cada 30 días elaborado por el Gerente de proyectos y el equipo del TG. Al día 24 de mayo de 2019, se han realizado 13 informes de gestión de riesgos evidenciados en el anexo 3

4.4 CONTROL DE CALIDAD

Utilizando una lista de verificación (Anexo 4), el equipo de trabajo realizó una revisión para asegurar el cumplimiento de la norma Técnica Colombiana - NTC 1486 para efectos de estructura del documento y la Norma de la *American Psychological Association* – APA sexta edición para efectos de citación de fuentes.

4.5 LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas se registraron durante el desarrollo de la investigación y fueron recopiladas en el Anexo 5 del presente documento.

5 CIERRE

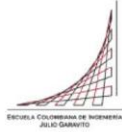
Con evidencia del cierre del proyecto, se diligenciará un acta de cierre del trabajo de grado, de acuerdo con el formato (Anexo 6), dónde el director del trabajo de grado y los jurados darán por terminado los entregables definidos en la línea base.

REFERENCIAS

- Gutiérrez, G. (2017). Notas de clase gerencia de proyectos básica. Bogotá, D. C.
- Gutiérrez, G. (2017). Notas de clase temas avanzados de planeación y control. Bogotá, D. C.
- Nivia, W. (2018). Notas de clase curso de modelación y riesgos. Bogotá, D. C.
- Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos de proyectos, PMBOK sexta edición.

ANEXOS

Anexo 1. Actas de reunión



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Octubre 9 de 2018	Acta No.:	001
Lugar:	ECI Oficina del director del Programa	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Replanteamiento de grupos de trabajo

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

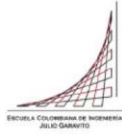
- No aceptación de grupos de trabajo de 4 personas
- Conformación del nuevo grupo de Trabajo de Victor Hugo Ayala y Silvia Iguarán
- Aceptación del tema "Diseño de un modelo de madurez para el proceso de planeación financiera de proyectos en el sector privado en Colombia"
- Búsqueda de nuevo director

DESARROLLO

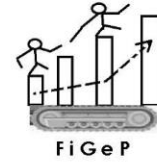
- No aceptación de grupos de trabajo de 4 personas:
- Los dos grupos de trabajo existentes con cuatro personas se disuelven y surgen tres grupos nuevos, dos de tres personas y uno de dos.
- Conformación del nuevo grupo de Trabajo de Victor Hugo Ayala y Silvia Iguarán y aceptación del tema
- Silvia Iguarán y Victor Hugo Ayala conforman el nuevo grupo de trabajo con el tema "Diseño de un modelo de madurez para el proceso de planeación financiera de proyectos en el sector privado en Colombia"
 - Aceptación del tema "Diseño de un modelo de madurez para el proceso de planeación financiera de proyectos en el sector privado en Colombia"
- Búsqueda de nuevo director:
- Los integrantes deben buscar un profesional con experiencia en gerencia de proyectos y finanzas para dirigir el Trabajo de grado

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Crear el formato de las Actas de Reuniones	Victor Hugo Ayala	15/10/18
2	Enviar la revisión bibliográfica necesaria para la clase de Teresita Bernal	Todos los integrantes	15/10/18
3	Enviar las citas de la revisión bibliográfica para argumentación en el árbol de problemas	Todos los integrantes	15/10/18
4	Recopilación de la revisión bibliográfica en la matriz de investigación	Silvia Iguarán	15/10/18



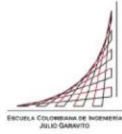
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			
5			
6			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

Fecha:	Octubre 20 de 2018	Acta No.:	002
Lugar:	Carrera 19ª # 122-30, apto 404	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Definición de reglas de juego y realización del anexo A de Trabajo de grado

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

- Definición de las reglas de juego para la ejecución del trabajo de grado.
- Revisión de bibliografía encontrada.
- Discusión del nombre del proyecto, la decisión tomada por el grupo de trabajo es que se deja solo proyectos.
- Discusión del concepto de madurez en planeación financiera, concluyendo que no se encontró bibliografía al respecto.
- Desarrollo del borrador de la tabla de contenido.
- Realización del anexo A.

DESARROLLO

Regla de juego:

- Todos los miércoles de 6:00 p.m. a 11:00 p.m. se hará reunión virtual con el grupo del Trabajo de grado.
- En caso de ser necesaria la entrega de avances antes de la reunión de los miércoles, se realizarán reuniones virtuales los lunes de 8:30 p.m. a 11:00 p.m.
- Todos los viernes (dependiendo de horario de clase) se realizará la reunión con el director de trabajo de grado.
- En cada reunión mencionada en los numerales anteriores se debe generar acta.
- En el acta deben quedar relacionados todos los entregables, el responsable y fecha de entrega.
- En cada acta se debe validar la entrega de los acuerdos del acta anterior.
- Todas las decisiones serán tomadas de común acuerdo.
- Todas las argumentaciones deben estar debidamente justificadas.
- Se trabajará hasta el 22 de diciembre de 2018 y se retomarán las actividades el día 9 de enero de 2019.
- El trato será cordial entre todos los miembros del equipo.

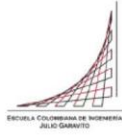
Matriz de investigación: la matriz describe las referencias encontradas relativas a planeación, planeación financiera y planeación financiera de proyectos.

Nombre del proyecto: se pretende construir un modelo de madurez para el proceso de planeación financiera de proyectos. (Anexo1)

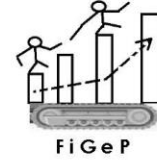
Anexo A: primera versión del anexo. (Anexo 2)

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Crear el formato de las Actas de Reuniones	Victor Hugo Ayala	26/10/18
2	Enviar la revisión bibliográfica necesaria para la clase de Teresita Bernal	Todos los integrantes	26/10/18
3	Enviar las citas de la revisión bibliográfica para argumentación en el árbol de problemas	Todos los integrantes	26/10/18
4	Recopilación de la revisión bibliográfica en la matriz de investigación	Silvia Iguarán	26/10/18



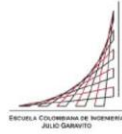
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



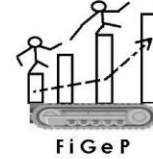
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			
5			
6			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



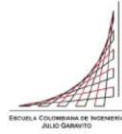
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Investigación

TITULO TENTATIVO: Diseño de un modelo para medir el grado de madurez de la planeación financiera en proyectos de inversión en el sector privado en Colombia				
AUTORES: VHA, SI				
PALABRAS DE BUSQUEDA: Planeación Financiera, Management Financial Model.				
No.	Tipo de documento	Fuente (realizar referencia tipo APA)	Palabras claves	Objetivo/problema (investigación)
1	Artículo de Investigación	Correa García, J., Ramírez Bedoya, L., & Castañero Ríos, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas</i> , 18(1), 179-194. doi: https://doi.org/10.18359/rfce.2287	Plan de negocio, planeación financiera, creación de empresas, emprendedor	Identificar la importancia estratégica de la planeación financiera para la creación de empresas sostenibles en el tiempo
2	Artículo de Investigación	GUERRERO-BAENA, MD, GÓMEZ-LIMÓN, JA, FRUET GARCIDOZO, JV. La valoración de inversiones productivas: Una aproximación metodológica basada en la creación de valor financiero e intelectual. <i>The capital budgeting process. A methodological approach based on financial and intellectual value creation. Intangible Capital</i> , 9, 4, 1145-1169, Dec. 2013. ISSN: 20143214.	Analytic hierarchy process Capital budgeting Nonfinancial capital value Capital Intellectual Presupuesto de capital Proceso analítico jerárquico Valor del capital no financiero	Presentar una novedosa metodología de valoración de inversiones productivas basada en la estimación del valor total creado con cada proyecto de inversión, considerando para ello sus dos componentes: el valor financiero y el valor del capital no financiero, este último derivado del capital intelectual corporativo.
3	Artículo de Investigación	Montenegro, J. N., & Santiago, A. M. (2008). Sistema de apoyo al proceso de toma de decisiones de inversión en tecnología según el modelo de Kepner y Tregoe. <i>Pensamiento & Gestión</i> , (21), 49-92.	Análisis financiero Evaluación de proyectos inversión tecnológica simulación de rentabilidad	Este trabajo de investigación está orientado al desarrollo de un modelo para la evaluación de proyectos de inversión tecnológica en las empresas del sector de telecomunicaciones.
4	Artículo de Investigación	Planificación financiera en las pyme exportadoras Caso de Antioquia, Colombia* <i>Financial planning in exporting SMEs in Antioquia, Colombia</i> RAÚL ARMANDO CARDONA MONTOYA*	Pyme exportadoras, planeación financiera, decisiones de inversión, financiación, reparto de utilidades en las pyme.	realizar un estudio descriptivo que confrontara la teoría de la planeación financiera y las decisiones de operación, inversión, financiación y reparto de utilidades (Ramírez, 2002) con la forma como estas se desarrollan en las pyme exportadoras de Antioquia
5	Artículo de Investigación	Vera, M., Melgarejo, Z., & Mora, E. Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros, 24 <i>Innovar</i> 149-160 (2014). https://doi.org/10.1016/j.stpspro.2013.12.897	Pymes. Acceso a la financiación. Gestión financiera. Indicadores financieros.	ABSTRACT: análisis de las fuentes de financiación utilizadas por las Pymes colombianas y su relación con indicadores de gestión financiera, con la finalidad de identificar algunas de las causas que pueden estar originando situaciones problemáticas en su desempeño
6	Artículo de Investigación	Ruiz Anzola, E. (2011). Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica. <i>Cuadernos de Administración</i> , 19(24), 35. https://doi.org/10.26100/cda.v19i24.168	cómo se está revisando la planeación financiera en Colombia	La inapropiada utilización de la Planeación Estratégica generó, en algunas de las empresas que la emplearon, resultados desalentadores. Se encontró crisis de comunicación entre las diferentes áreas funcionales, rupturas en los grupos de trabajo de directivos y, en general, aparecieron más dificultades que beneficios, esperados por el uso de la Planeación Estratégica. Uno de los grandes críticos ha sido Henry Mintzberg.
7	Artículo de Investigación	Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). Encuesta a las Microempresas.	ANIF Resultados de la Gran Encuesta a las Microempresas 2018	la Gran Encuesta Pyme de Anif ha sido la principal fuente de información de la pequeña y mediana empresa del país. D
8	Libro	Baca Urbina, G. (2012). <i>Evaluación de Proyectos. Una guía para expertos?</i> (Vol. XXXIII). https://doi.org/10.1007/s13398-014-0178-7-2		

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



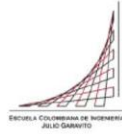
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Investigación (Continuación)

TÍTULO TENTATIVO: Diseño de un modelo para medir el grado de madurez de la planeación financiera en proyectos de inversión en el sector privado en Colombia				
AUTORES: VHA, SI				
PALABRAS DE BUSQUEDA: Planeación Financiera, Management Financial Model.				
No.	Tipo de documento	Fuente (realizar referencia tipo APA)	Palabras claves	Objetivo/problema (investigación)
9	Artículo de Investigación	CARDONA MONTÓYA RAUL ARMANDO. (2009). Planificación financiera en las pyme exportadoras Caso de Antioquia, Colombia	Pyme exportadoras, planeación financiera, decisiones de inversión, financiación, reparto de utilidades en las pyme.	La investigación que se expone tuvo como objetivo central determinar cómo las pyme exportadoras de Antioquia, Colombia, han estructurado los procesos de planeación y gestión financiera, dada la importancia de éstos para proporcionar bases sólidas al crecimiento empresarial. Realizar un estudio descriptivo que confrontara la teoría de la planeación financiera y las decisiones de operación, inversión, financiación y reparto de utilidades (Ramírez, 2002) con la forma como estas se desarrollan en las pyme exportadoras de Antioquia. Aunque hay varias formas de caracterizar el sector pyme, el estudio se hizo con base en la clasificación definida por la Ley 590 del 2000.
10	Artículo de Investigación	Correa, J., Ramírez, L. & Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. Contaduría Universidad de Antioquia, 55, 187-201.	MIPYMES, gestión financiera integral, planeación financiera, direccionamiento, estratégico, administración del valor.	Presentar un modelo de gestión financiera integral para MIPYMES, que dará respuesta a la falta de información clave sobre su desempeño y facilitará la toma de decisiones en temas cruciales como la inversión, financiación y distribución de utilidades, así mismo, la información arrojada por el modelo será vital en procesos de negociación empresarial tales como: alianzas estratégicas, fusión, escisión.
11	Artículo de Investigación	Jorge Iván Jiménez Sánchez **1 Fanny Sary Rojas Restrepo** Heidy Julieth Ospina Galvis LA PLANEACIÓN FINANCIERA. UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS MIPYMES (2013)	Mipyme, planeación financiera, Modelo de gestión	Evaluar la necesidad que tienen las Mipymes de desarrollar herramientas de gestión financiera y describe la importancia de estas en la planeación que ayuden al diagnóstico empresarial.
12	Artículo de Investigación	Correa, J.A. y Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. Contaduría Universidad de Antioquia, 50, 93-116.	MIPYMES, contabilidad, análisis contable, gestión financiera	Esbozar unos lineamientos generales para el desarrollo de la Gestión Financiera en las pequeñas empresas, utilizando herramientas para la planeación, el control y la toma de decisiones financieras de manera adaptativa, promoviendo como uno de los aspectos centrales el uso de terminología comprensible por todo tipo de usuario, ya que en ocasiones con acierto se argumenta que los Financieros manejan terminología ininteligible lo cual hace complejo o sencillo y lo vuelve restrictivo en su uso para unos pocos agentes
13	Artículo de Investigación	Castaño-Ríos Carlos Eduardo, Zamarrón-Londoño Julián, Correa-Sarcía Jaime. (2014). Efectos financieros en una cooperativa colombiana por la implementación de estándares internacionales de información financiera para las pyme en su balance de apertura	NIIF para PYME, implementación por primera vez de NIIF, sector solidario, efectos financieros, cooperativa de ahorro y crédito	Identificar y analizar los efectos financieros por la implementación de estándares internacionales de información financiera para pyme en una cooperativa colombiana, en particular, en su balance de apertura.
14	Artículo de Investigación	Romero Espinosa Fredy. Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia. análisis bajo modelo Logit/variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia. análisis bajo modelo Logit.	Ratios financieros, fracaso empresarial, modelo Logit, Pyme.	Identificar las variables financieras que expliquen mejor la situación de fracaso empresarial bajo la perspectiva de modelos de capacidad predictiva Logit en la pequeña y mediana empresa en Colombia
15	Artículo de Investigación	Vera, M., Rodríguez, G & Melgarejo, Z. (2011). Financial planning and access to financing in small and medium-sized companies in the Venezuelan manufacturing sector. Revista Innovar Journal, 21(42), 99-112.	pequeñas y medianas empresas, Pymes, economía financiera, planeación financiera, acceso al financiamiento, planeación estratégica.	Indagar la relación entre la presencia de planeación financiera y las dificultades de acceso al financiamiento en pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector manufacturero venezolano.

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



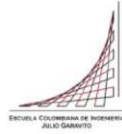
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Investigación (Continuación)

TÍTULO TENTATIVO: Diseño de un modelo para medir el grado de madurez de la planeación financiera en proyectos de inversión en el sector privado en Colombia				
AUTORES: VHA, SI				
PALABRAS DE BUSQUEDA: Planeación Financiera, Management Financial Model.				
No.	Tipo de documento	Fuente (realizar referencia tipo APA)	Palabras claves	Objetivo/problema (investigación)
16	Artículo de investigación	Gomera, S., Chinyamuniri, W.T. & Mushi, S., (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. <i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i> , 21(1), 16-34.	NA	Buscar la relación existente entre la planificación estratégica y el desempeño financiero en las empresas.
17	Artículo de investigación	Wijewardena, H. & De Zoysa, A., (2001). The impact of financial planning and control on performance of SMEs in Australia. <i>Journal of Entrepreneurship Culture</i> , Dec2001, Vol. 9 Issue 4, p353- 13p.	Planificación Financiera, Promoción de ventas, Empresa de negocios	Identificar el grado de planeación financiera y los procesos de control y su impacto en el desarrollo de las Pymes.
18	Artículo de investigación	Mekielem, P. & Morris, C. (). Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?. <i>British Journal of Management</i> , Jun94 Special Issue, Vol. 5 Issue 2, p31- 11p. 2 Diagrams, 2 Charts.	NA	Examinar la relación entre la formalidad de la planeación estratégica y el rendimiento financiero, mejorar ejemplos y metodologías anteriormente utilizadas, e incorporar la percepción de los CEOs.
19	Artículo de investigación	Baker, G. & Leidecker, J., (2001). Does It Pay to Plan?. <i>Strategic Planning and Financial Performance</i> . <i>Agribusiness</i> , Summer 2001, v. 17, iss. 3, pp. 355-64.	NA	Estudiar la relación entre planificación y rendimiento en la industria de procesamiento de tomate de California.
20	Artículo de investigación	Hopkins, W. & Hopkins, S., (1997). Strategic planning - financial performance relationships in banks: a casual examination. <i>Strategic Management Journal</i> , vol 18(6), p. 635-652	NA	Identificar si la intensidad del análisis del estudio financiero y el compromiso de los gerentes con la planificación estratégica afecta directamente el desempeño financiero
21	Artículo de investigación	Pearce II, J., Freeman, E., & Robinson Jr, R., (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. <i>Academy of Management Review</i> , Oct87, Vol. 12 Issue 4, p658-675. 18p. 2 Charts.	NA	Definir el efecto de la planeación estratégica en el rendimiento financiero
22	Artículo de investigación	Wood Jr, D. & LaForge, R. (1979). The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance. <i>Academy of Management Journal</i> , Sep79, Vol. 22 Issue 3, p516-526. 11p. 4 Charts.	NA	Encontrar la relación entre los procesos formales de planeación y el rendimiento financiero

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



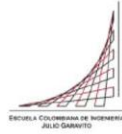
**Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.**

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Investigación (Continuación)

TITULO TENTATIVO: Diseño de un modelo para medir el grado de madurez de la planeación financiera en proyectos de inversión en el sector privado en Colombia				
AUTORES: VHA, SI				
PALABRAS DE BÚSQUEDA: Planeación Financiera, Management Financial Model,				
No.	Tipo de documento	Fuente (realizar referencia tipo APA)	Palabras claves	Objetivo/problema (investigación)
23	Leyes y lineamientos	National Audit Office (2010). Financial Management Maturity Model. (14.02.2011). Retrieved from http://www.nao.org.uk/help_for_public_services/financial_management/mim.aspx		
24	Artículo de Investigación	Pronça, D., & Borbinha, J. (2016). Maturity Models for Information Systems - A State of the Art. <i>Procedia Computer Science</i> , 100(2), 1042–1049. https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.279	Maturity Model, Maturity Assessment, State of the Art / Modelo de madurez, Evaluación de madurez, estado del arte	This paper collects and analyzes the current practice on maturity models, by analyzing a collection of maturity models from literature / Este trabajo recopila y analiza la práctica actual sobre los modelos de madurez, mediante el análisis de una colección de modelos de madurez de la literatura
25	Artículo de Investigación	Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. <i>Business Process Management Journal</i> , 18(2), 328–346. https://doi.org/10.1108/14637151211225225	Business Process Management, BPM Capabilities, Maturity Models, Review	Maturity models are a prospering approach to improving a company's processes and business process management (BPM) capabilities. In fact, the number of corresponding maturity models is such high that practitioners and scholars run the risk of losing track. We therefore provide a systematic in-depth review of BPM maturity models. / Los modelos de madurez son un enfoque próspero para mejorar los procesos de una empresa y las capacidades de gestión de procesos comerciales (BPM). De hecho, el
26	Artículo de Investigación	Carroll, R., Knight, M., & Montgomery, A. (2012). Maturity models 101: a primer for applying maturity models to smart grid security, resilience, and interoperability. (November), 1–10. Retrieved from http://resources.sri.cmu.edu/asset_files/WhitePaper/2012_019_001_58920.pdf		This paper provides a primer that explains the history of, evolution of, and applications for maturity models / Este documento proporciona una guía que explica la historia de, la evolución de, y las aplicaciones para los modelos de madurez
27	Leyes y lineamientos	TRANSFORMING GOVERNMENT'S FINANCIAL MANAGEMENT Federal Financial Management Maturity Model: Fiscal "Fitness" Self-assessment. (Bureau of the fiscal service U.S. department of treasury, 2017)		
28	Artículo de Investigación	Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. <i>Ecis, Paper26</i> . Retrieved from http://aisel.isnet.org/ecis2011/26/	Maturity models, maturity, business process management, design principles / Modelos de madurez, madurez, gerencia de procesos de negocio, principios de diseño	We therefore propose a pragmatic, yet well-founded framework of general design principles justified by existing literature and grouped according to typical purposes of use / Por lo tanto, proponemos un marco pragmático, pero bien fundado, de principios generales de diseño justificados por la literatura existente y agrupados según los propósitos de uso típicos.
29	Tesis de Maestría	LA PLANEACION FINANCIERA COMO ELEMENTO POTENCIADOR EN EL RENDIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS Caso de Estudio: Asociaciones Cooperativas Prestadoras de Servicios constituidas en el año 2013 en el Municipio Bruzual, Estado Yaracuy, Aubra. Dorcas Delgado Tubra. Msc. Amelia Puertas Fecha: Mayo, 2015	Planeación Financiera, Asociaciones Cooperativas, Rendimiento	Analizar el impacto de la Planeación Financiera como elemento potenciador en el rendimiento de las Asociaciones Cooperativas Prestadoras de Servicios constituidas en el año 2013 en el Municipio Bruzual, Estado Yaracuy.

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



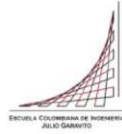
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Investigación (Continuación)

TÍTULO TENTATIVO: Diseño de un modelo para medir el grado de madurez de la planeación financiera en proyectos de inversión en el sector privado en Colombia				
AUTORES: VHA, SI				
PALABRAS DE BÚSQUEDA: Planeación Financiera, Managment Financial Model,				
No.	Tipo de documento	Fuente (realizar referencia tipo APA)	Palabras claves	Objetivo/problema (investigación)
30	Leyes y lineamientos	CEPAL-ONU .(1958). Manual de Proyectos de Desarrollo Económico, 258.		
31	Artículo de Investigación	Esteban Masilo, A. & Gómez Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. Cimexus, 11(2), 73-106.	Corporate finance financial planning SME in Mexico Finanzas corporativas planeación financiera pymes de México	Estudia la planeación formal y financiera, sus modelos y cinco conceptos fundamentales, que se suponen esenciales para el desarrollo y la aplicación correcta de la planeación financiera: el negocio, el dinero, la contabilidad, la planeación y el valor. Por otro, se propone un diseño, desde el punto de vista financiero y empírico, de un modelo de planeación financiera para pymes de México. Este trabajo, tiene por objeto diseñar, desde un punto de vista financiero y empírico, un modelo de planeación financiera con las siguientes características: primero, el modelo refleja los conceptos fundamentales, ya que se entiende que éstos son esenciales para el adecuado desarrollo y aplicación de la planeación financiera, segundo, el modelo es práctico, holístico, descriptivo, flexible y diseñado sobre una planilla de cálculo y tercero, el modelo permite los ajustes necesarios a las características especiales que se observan en los mercados emergentes.
32	Libro	Ehrlhardt, M & Nigham, E. (2007) Finanzas corporativas. Thomson, México		
33	Libro	Van Home, J. (1997) Administración financiera. Pearson educación, México.		

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Anexo 2 Anexo A



**ANEXO A
 FICHA DE INSCRIPCIÓN
 PARA EL TRABAJO DE GRADO**



NOMBRE SUGERIDO PARA EL TRABAJO DE GRADO (PROCESO-PRODUCTO-PARTICULARIDAD):
 Diseño de un modelo para medir el grado de madurez de la planeación financiera en proyectos del sector privado en Colombia.

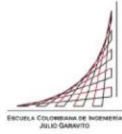
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO:
 La investigación realizada por Masilo & Gómez (2016)¹ muestra que “un alto porcentaje de la administración de las pymes, en especial en mercados emergentes, carece de la formación administrativa y financiera necesaria para la elaboración y aplicación eficiente de la planeación formal; además, existe un alto porcentaje de fracasos empresariales, debido, en parte, al desconocimiento de temas administrativos-financieros y a la falta de uso de la planeación formal”. Además, Cardona Montoya (2010) afirma: “Se observaron falencias en la estructuración de procesos integrados de planeación estratégica y proyecciones financieras de mediano y largo plazo, en especial en la evaluación financiera de proyectos, la integración de los presupuestos de inversión, financiación y pago de dividendos”. Por este motivo, se hace necesario medir el grado de madurez existente en la planeación financiera de los proyectos que se están realizando en el sector real en Colombia.
 Inicialmente se describirá el concepto de planeación financiera y se definirán los procesos incluidos en la formulación, evaluación y gestión financiera de los proyectos.
 Posteriormente se recopilarán objetivos de diferentes empresas colombianas del sector privado, índices financieros relevantes, y la percepción de valor de los empresarios, gerentes de proyectos y áreas financieras. Se realizará una comparación del resultado obtenido y la teoría financiera.
 De acuerdo con el análisis de la información encontrada, se diseñará un modelo de madurez que permita evaluar la planeación financiera en proyectos del sector privado.

DIRECTORES SUGERIDOS PARA EL TRABAJO DE GRADO:

RICARDO BENAVIDES BOLAÑOS

¹ Masilo, A., & Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. *Comevus*, 11(2), 73-106.

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

Anexo 2 Anexo A (Continuación)

IGNACIO VÉLEZ

INTEGRANTES DEL GRUPO:

NOMBRE:

Víctor Hugo Ayala Ascencio

Silvia ~~Iguarán~~ Linero

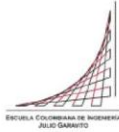
FIRMA:

FECHA DE ENTREGA: 08 de septiembre de 2018

RECIBE: Teresita Bernal

OBSERVACIONES DEL COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO:

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

Fecha:	Octubre 22 de 2018	Acta No.:	003
Lugar:	Virtual	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Construir Arbol del Problema y Anexo B

**TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR
DESARROLLO**

Arbol del Problema:

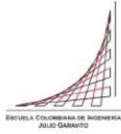
Se discutieron los diseños de los participantes y se construyó un arbol inicial Anexo 1

Anexo B Anexo 2:

- Se realizó el ajuste a la tabla de contenido según lo discutido en la reunión 2 y basándose en el trabajo de grado "Diseño de un modelo de medición de competencias personales para gerentes de proyectos, bajo el constructo de liderazgo".
- Se creó la carpeta "Citas" en OneDrive para guardar los documentos importantes que se utilizarán durante el desarrollo del marco conceptual.
- Se definieron el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de grado.
- Se definió el propósito del trabajo de grado.
- Se repartieron partes del Anexo B para empezar la construcción de este documento.

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Realizar la parte "4. Problema y justificación" del Anexo B.	Silvia Iguarán	26/10/18
2	Realizar la parte "6. Antecedentes" del Anexo B.	Todos los integrantes	26/10/18
3	Realizar la parte "8. Metodología" del Anexo B.		
4	Realizar la parte "9. Productos y entregables principales del Trabajo de Grado" del Anexo B.	Todos los integrantes	26/10/18
5	Realizar la parte "14. Bibliografía" del Anexo B.	Victor Hugo Ayala	26/10/18



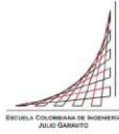
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	



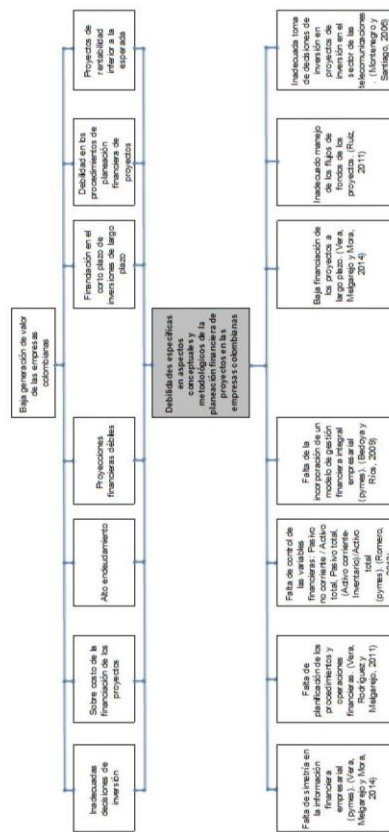
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



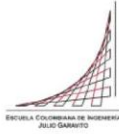
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Arbol del Problema



Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



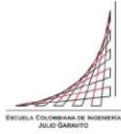
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 2 Preguntas de la Investigación

Arbol del Problema		Problema		
Pregunta de Investigación		Debilidades conceptuales y metodológicas, falencias, falta de sostenibilidad, subestimación, coroplacismo, desalineación en la planeación financiera de proyectos de las empresas Colombianas.		
Preguntas	SI NO	Tipología de Problema		
		Debilidades específicas en aspectos conceptuales y metodológicos de la planeación financiera de proyectos en las empresas	Bajos desempeños financieros de las empresas por falencias, falta de sostenibilidad, subestimación, coroplacismo en la planeación financiera de proyectos en las empresas colombianas.	Desalineación entre la planeación financiera de los proyectos respecto a la planeación formal y estratégica de las empresas.
¿Tienen las empresas en Colombia falencias en su planeación financiera de proyectos?	X		X	
¿Cuentan la mayoría de las empresas en Colombia con modelos de gestión financiera de proyectos?	X	X		
¿No realizar planeación financiera de proyectos trae como consecuencia una administración deficiente de recursos financieros?	X		X	
¿Están los profesionales formados y apropiados de la realidad empresarial buscando salidas para avanzar en el desarrollo empresarial sostenible?	X			X
¿Permiten los indicadores financieros de las empresas medir su éxito o fracaso?	X	X		
¿Financian Las empresas colombianas sus proyectos dentro del largo plazo?	X	X		
¿Se han concebido los proyectos de inversión a la luz de los planes estratégicos de las empresas colombianas?	X			X
¿Son tomadas las decisiones estratégicas de las pequeñas empresas por un gobierno corporativo?	X			X
¿Son calificadas como riesgos por las entidades financieras las empresas que presentan asimetrías en la información?	X	X		
¿Cuenta la evaluación financiera de proyectos de las empresas colombianas con procesos integrados a la planeación estratégica?	X			X
¿Se manejan los flujos de fondos de los proyectos en forma integral con los flujos de fondos de toda la empresa?	X	X		
¿Se toman las decisiones de inversión en proyectos recurriendo a criterios clave como análisis de rentabilidad, incertidumbre y riesgo?	X	X		
¿Tienen capacidad de ahorro, potencial de exportación y acceso al crédito las pequeñas empresas en Colombia?	X		X	
¿Cuentan los administradores de la mayoría de empresas en Colombia con formación administrativa y financiera para el ejercicio de planeación financiera de proyectos?	X			X
¿Cuentan las empresas, dentro del proceso de planeación financiera de proyectos, con dimensiones e indicadores de mediano y largo plazo?	X		X	
¿Es la planeación financiera de proyectos un elemento de juicio en las entidades financieras de crédito para clasificar sus clientes empresariales?	X	X		
¿Tiene la planeación estratégica de proyectos impacto en el desempeño organizacional en las Pymes?	X		X	
¿Contribuye la planeación financiera de proyectos y su control al crecimiento en ventas?	X		X	
¿Tienen los planes estratégicos incidencia en el desempeño financiero de las empresas?	X		X	
¿Tiene consecuencias la estructuración de la planeación estratégica formal en el desempeño financiero de la empresa?	X			X
¿Existe un vínculo entre la planificación y el éxito económico de la empresa?	X			X

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAestrÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

Anexo 3 Anexo B

**ANEXO B
PROPUESTA PARA EL TRABAJO DE GRADO**

1. PROPONENTE(S)

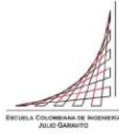
Nombre	Carné	Correo electrónico
Victor Hugo Ayala	2156623	victor.ayala@mail.escuelaing.edu.co
Silvia Iguarán Linero	2155942	silvia.iguaran-l@mail.escuelaing.edu.co

2. DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

- a) Dirigirá su trabajo de grado: Wilbert Javier Nivia
- b) Será el Asesor Metodológico: _____

3. NOMBRE DEL TRABAJO DE GRADO

Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.



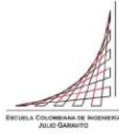
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

4. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

- Pregunta de Investigación: ¿Como mejorar el proceso de planeación financiera de proyectos en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.?
- Problema de Investigación: Debilidades en el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D.C.
- Justificación: Dada la trascendencia de la planeación financiera de proyectos, se considera necesario generar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en el sector servicios en Bogotá. Freeman & Robinson, 1987, consideran que las fallas detectadas en el proceso de su investigación pueden considerarse como un problema reconocido a nivel nacional e internacional, debido al impacto de la planeación financiera de proyectos en el rendimiento de la empresa, que depende del grado de formalidad de la planificación frente a su importancia.
- Énfasis: Esta investigación busca hacer aportes significativos al mejoramiento de bases conceptuales relativas a la pertinencia y efectividad de la planeación financiera de los proyectos, como elemento clave en el éxito en su desarrollo y su contribución dentro del contexto empresarial (Zapata, s.f., p.1). Lo anterior se desarrolla en el marco de las áreas de proyectos, particularmente de su formulación, evaluación, ejecución y gerencia, así como de su correspondiente alineación con los objetivos del programa de Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Pertinencia como Trabajo de grado en el marco de la Maestría:
La trascendencia de la planeación financiera de proyectos y la presencia de fallas en su concepción y aplicación en la mayoría de los proyectos de las empresas es un problema reconocido. De acuerdo con Bedoya & Ríos (2009) las organizaciones “deben avanzar hacia la incorporación de un modelo de gestión financiera integral que permita la armonización de todas las áreas de éstas para la consecución de sus objetivos misionales. Es ahí donde el sistema de información contable, las finanzas y la planeación estratégica, juegan un papel clave en aras de una acertada toma de decisiones y una buena dirección empresarial” (p.188). Se entiende por gestión financiera, según la publicación en Empresarial & Empresarial (2018), “una de las actividades fundamentales que debe implementar una organización, independiente de su tamaño, actividad económica, o naturaleza jurídica. Los recursos económicos son normalmente los que dan vida a una empresa y permiten su supervivencia a lo largo del tiempo. Dentro de la diversa cantidad de labores que la gestión financiera implica, la planeación financiera adquiere una alta relevancia, incluso, desde las etapas iniciales de gestación de un proyecto empresarial” (p.1).



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

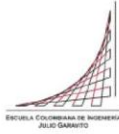
Así mismo, la planeación financiera de proyectos según Bedoya & Ríos (2009) “permite cuantificar la situación futura de los proyectos empresariales y realizar una evaluación de sus resultados dependiendo de los estudios que se realizan en el plan de negocios. Sin embargo, cuando dicha planeación financiera de proyectos se realiza sin apoyo y de forma intuitiva, es posible cometer errores que repercutirán en el futuro del proyecto empresarial cuando realmente se ingrese al mercado y no se pueda sostener la empresa, dado que no se cuenta con los recursos suficientes para continuar” (p.188).

Cardona (2010) afirma que “en Colombia, desde el inicio del siglo XXI, se han consolidado varias reformas institucionales para fortalecer el sector e integrarlo a las metas de aumento en competitividad y en crecimiento de exportaciones, pero aun así tienen falencias en la planeación financiera” (p.33). En la misma investigación, Cardona identifica “falencias en la estructuración de procesos integrados de planeación estratégica y proyecciones financieras de mediano y largo plazo, en especial en la evaluación financiera de proyectos, la integración de los presupuestos de inversión, financiación y pago de dividendos” (p.69).

Agregando a lo anterior, Vera, Rodríguez & Melgarejo (2011) afirman que en la planeación financiera de proyectos “se detecta una presencia media de sus dimensiones e indicadores en las empresas, con énfasis en las decisiones de corto plazo y con una coordinación incompleta de sus elementos. Las PYMES necesitan mejorar la coordinación de sus planes, de modo que puedan incorporar mejores procesos de gestión en sus operaciones y se verán reflejados en un mejor rendimiento y sostenibilidad de sus negocios” (p.107).

➤ Diagnóstico del Problema:

1. Debilidades en la planeación financiera de proyectos en el sector privado en Colombia:
 - a. El fracaso de los proyectos empresariales está relacionado con el incorrecto uso de métricas financieras. Esta necesidad por resolver es evidente en la investigación de Romero (2013): “Los resultados principales muestran que las variables financieras que determinan el fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia son: Pasivo no corriente / Activo total, Pasivo total (Activo corriente-Inventario) / Activo total” (p.273).
 - b. La decisión de financiación de los proyectos dentro del proceso de planeación financiera se convierte en un problema por resolver, debido a la incoherencia de plazos escogidos tal como lo menciona Vera, Melgarejo & Mora (2014): “Las Pymes colombianas se financian primordialmente con recursos propios, pasivos de corto plazo y en menor proporción con deuda de largo plazo” (p.158).
 - c. En Colombia, los flujos de fondos de los proyectos no se manejan en forma integral con los flujos de fondos de toda la empresa. Ruiz (2011) explica que “Se cree equivocadamente que los Flujos de fondos de los proyectos son exclusivamente del



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

proyecto que está en desarrollo y que no son los flujos acumulados para el total de la empresa" (p.44), generando un problema por resolver dentro de los procesos de planeación financiera de proyectos.

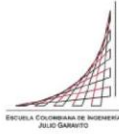
- d. La planeación financiera de proyectos es un elemento de juicio en las entidades financieras de crédito para clasificar sus clientes empresariales: "Para el análisis a corto plazo, la relación de los resultados más fuerte ocurre en las líneas de crédito bancarias, lo cual es conceptualmente lógico en la medida en que una organización pueda planificar mejor sus procedimientos y operaciones, recibirá una clasificación más alta de las instituciones financieras para obtener mayores recursos" (Vera, Rodríguez & Melgarejo, 2011, p.109).
- e. La toma de decisiones de inversión en proyectos no recurre a criterios clave como análisis de rentabilidad, incertidumbre y riesgo: "La toma de decisiones en proyectos de inversión en el sector de las telecomunicaciones debe contar con la experiencia del decisor y con una valoración de los principales criterios que deben ser tenidos en cuenta, como son: Análisis de rentabilidad, Análisis de riesgo" (Montenegro & Santiago, 2006, p.88).

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

Dentro de los resultados de esta investigación se contempla aportar una guía metodológica con un conjunto de pautas que permitan mejorar el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C. Los planes empresariales se presentan en términos de estados financieros, que representan la expresión de un proceso transversal en todas las empresas.

Adicionalmente, el Trabajo de grado es un requisito para la obtención del título en la Maestría de Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, dentro de la cuál es necesario adelantar una investigación que esté alineada con el énfasis en Gerencia de Proyectos. Por esto, es imperativo que el Trabajo de grado esté alineado con los objetivos estratégicos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y pueda servir a gremios y empresas del sector servicios en Bogotá.

Para efectos ilustrativos, el siguiente cuadro destaca dentro del marco estratégico los objetivos estratégicos y la contribución del Proyecto.



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN

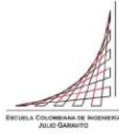


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

Marco estratégico	Objetivos Estratégicos	Contribución del Proyecto
<p>Pilares fundamentales: Desarrollo de la investigación</p> <p>Objetivo general: Potenciar la ejecución de proyectos de carácter científico y tecnológico con alto impacto social, de manera efectiva y sostenible, en un medio propicio y lograr el reconocimiento y la consolidación de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito en este ámbito.</p>	<p>Fortalecer la investigación científica y tecnológica, en consonancia con las necesidades del país y fomentar en los estudiantes el espíritu analítico y crítico.</p> <p>Diversificar e integrar las áreas de conocimiento para proporcionarle al estudiante una formación universal y pertinente que incorpore constantemente nuevas temáticas, sin desconocer la tradición científico-cultural.</p> <p>Participar en la construcción y transformación de la sociedad mediante la interacción con los sectores productivo, gubernamental y comunitario.</p>	<p>Proveer una guía metodológica que permita mejorar el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.</p> <p>Integrar conocimientos en gerencia de proyectos con conocimientos del proceso de planeación financiera de proyectos, contribuyendo al mejoramiento de la gerencia de proyectos en las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.</p> <p>Generar investigación que permita a las empresas del sector servicios conocer y aplicar el proceso de planeación financiera de proyectos.</p>

6. ANTECEDENTES

El proceso de planeación financiera de proyectos se concibe como parte de los planes de negocios, basado en la formulación de la estrategia organizacional y sistémica, que incluye el diseño de los objetivos, las estrategias, las políticas y los mecanismos de control asociados con las decisiones de inversión y financiación (Brealey & Myers, 2010). Por lo tanto, en el ámbito empresarial el proceso de planeación financiera de proyectos, busca tomar la mejor decisión y evaluar las propuestas haciendo investigaciones financieras tales como liquidez, solvencia, endeudamiento, actividad, rentabilidad y



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

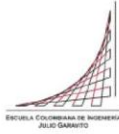
riesgo, para poder valorar cada proyecto permitiendo decisiones que disminuyen probabilidades de pérdida en el proyecto y/o aumento de ganancias de la empresa.

En consecuencia, el proceso de planeación financiera de proyectos ha cobrado mucha importancia para tratar la incertidumbre y el riesgo en las decisiones a las cuales los gerentes de proyectos se deben enfrentar día a día. Debido a esta necesidad, se han evaluado diferentes casos en los que el correcto proceso de planeación financiera de proyectos afecta positivamente el desempeño de la empresa, demostrando que ésta es una competencia que todo gerente debe desarrollar.

Correa, Ramírez, & Castaño (2010) realizaron una investigación con el objetivo de identificar la importancia estratégica del proceso de planeación financiera de proyectos de creación de empresas sostenibles en el tiempo. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica de diversos temas relacionados con la elaboración de planes de negocio y la continuidad de las empresas y se complementó a través de la experiencia en la evaluación de dichos planes, dando como resultados las siguientes conclusiones:

- El proceso de planeación financiera de proyectos es un proceso flexible y puede ser realizado en cualquier período de tiempo.
- Ese proceso constituye un instrumento empresarial útil para evaluar los resultados financieros del negocio, al integrar todos los componentes del plan de negocio y traducirlos a términos financieros.
- Puede ser utilizado para fines internos (propios del proyecto) o externos, tales como negociaciones, inversiones, solicitud de créditos, toma de decisiones, entre otros.
- Los resultados del proceso de planeación financiera de proyectos están vinculados con las estrategias y políticas adoptadas para el proyecto de creación de empresa.
- Dentro del proceso de planeación financiera de proyectos, que incluye la elaboración del modelo de proyección financiera, es importante tener definidos y claros los parámetros o variables que impactan los resultados de la empresa y de su entorno.
- La planeación financiera de proyectos es un instrumento empresarial adaptable a cualquier tipo de proyecto de inversión, por lo que su buen uso permite fundamentar la creación de empresas sostenibles en el tiempo.

Por otra parte, Cardona (2009), realizó un estudio descriptivo que confronta la teoría de la planeación financiera de proyectos y las decisiones de operación, inversión, financiación y reparto de utilidades



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



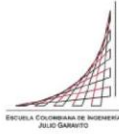
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

con la forma como éstas se desarrollan en las Pymes exportadoras de Antioquia. Para la realización de la investigación se recurrió a fuentes secundarias, referentes a resaltar la importancia de las pymes para la economía colombiana, mediante la revisión de estudios anteriores sobre la gerencia financiera en las empresas del sector, y a los conceptos financieros básicos relacionados con las finanzas corporativas y la planeación financiera. Así mismo, se realizó una encuesta a 39 gerentes financieros de Pymes sobre la planeación financiera de sus empresas. Tras el estudio, se concluye lo siguiente:

- Las Pymes exportadoras antioqueñas han avanzado en la gestión y en su mayoría presentan estrategias claras, en especial la de la internacionalización. Así mismo, han mejorado la comunicación con sus empleados.
- Los gerentes financieros de las 39 pyme exportadoras antioqueñas, aunque manifiestan su compromiso con el proceso de planeación financiera de sus empresas, expresan que persisten debilidades cuando se trata de desarrollar sus planes y proyecciones financieras, pues en su mayoría lo hacen a corto plazo.
- Se observaron falencias en la estructuración de procesos integrados de planeación estratégica y proyecciones financieras de mediano y largo plazo, en especial en la evaluación financiera de proyectos, la integración de los presupuestos de inversión, financiación y pago de dividendos.
- Los personajes encuestados manifestaron que han tenido consultorías en los últimos dos años, pero solo un 40% de éstas en el tema financiero.

Así mismo, los autores Jiménez, Rojas & Ospina (2013) evaluaron la necesidad que tienen las mipymes de desarrollar instrumentos de gestión financiera y describieron la importancia de estos instrumentos en la planeación para generar un diagnóstico empresarial asertivo. Al realizar la investigación encontraron que las mipymes en Colombia tienen una alta contribución al producto interno bruto (PIB) y a la generación de empleo, por lo cual se requiere educar a los responsables en el uso de instrumentos y metodologías que faciliten el análisis y seguimiento financiero. También explican que la planeación financiera, como modelo de gestión en las mipymes, busca estudiar el pasado para decidir el futuro; para esto se usa la contabilidad que representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, lo cual hace necesario que se interprete y analice la información de manera adecuada y se genere una cultura de gestión empresarial basada en indicadores de control para tomar decisiones.

Por último, Correa & Jaramillo (2007) diseñaron unos lineamientos generales para el desarrollo de la gestión financiera en las pequeñas empresas, utilizando instrumentos para la planeación, el control y la toma de decisiones financieras de manera adaptativa, promoviendo como uno de los aspectos



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

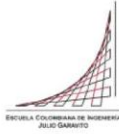
centrales el uso de terminología comprensible por todo tipo de usuario. Después de hacer un análisis de la gestión financiera en Colombia se llega a diferentes conclusiones:

- El desconocimiento de la realidad financiera de la empresa lleva a la “toma de decisiones a ciegas”.
- Ausencia de información formalizada, íntegra y veraz para suministrar a terceros.
- Falta de información o información inexacta para solicitudes de créditos, relaciones comerciales, participación en licitaciones, etc.
- Incumplimiento de preceptos legales, lo cual puede repercutir en sanciones.
- No se cuenta con soportes idóneos para la determinación y pago de los tributos a cargo.
- Confusión entre la realidad económica de la empresa y la de los dueños; es decir, no se separa adecuadamente la entidad de los propietarios.

Además, estos autores hacen una recomendación final importante en la cual explican que la academia debe asumir la responsabilidad de orientar los procesos de formación con sensibilidad hacia las empresas, buscando que los futuros profesionales se apropien de la realidad empresarial de los países latinoamericanos y busquen de esta manera respuestas conjuntas a situaciones comunes; así, se avanzará en el desarrollo empresarial y social sostenible.

Resumiendo, se demuestra que existen investigaciones en el área financiera de Colombia que confirman la debilidad en el conocimiento sobre el proceso de planeación financiera de proyectos de los gerentes y de quienes intervienen en el proceso de planeación financiera de los proyectos. Cabe anotar que, en la presente búsqueda, el proceso de planeación financiera de proyectos parece que no ha sido suficientemente investigado, dando una gran oportunidad para el ejercicio de investigación que acá se propone.

Identificamos que, con la investigación realizada, no existe una guía metodológica que permita mejorar el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C., generando una oportunidad de investigación que ayudaría a las empresas a tener más éxito en la gerencia de proyectos y en su gestión empresarial.



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

7. OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C., con el fin de contribuir al mejoramiento de los procedimientos y operaciones financieras y a la simetría de la información financiera empresarial en las pymes.

Objetivos específicos

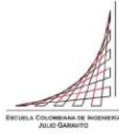
- Realizar una revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos.
- Analizar el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Sugerir un proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Elaborar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Validar la guía metodológica con expertos.

8. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este Trabajo de grado se aplicará un enfoque de tipo cualitativo con alcance descriptivo. Debido a los diferentes objetivos propuestos, se explicará la relación que tendrá cada método para el su cumplimiento.

En primer lugar, se usará el método de estudio descriptivo para el desarrollo del objetivo “realizar una revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos”. Debido a la disponibilidad de información y la necesidad de identificar cómo se está manejando el proceso de planeación financiera de proyectos, se requiere realizar una búsqueda de información específica disponible. El estudio descriptivo permite cumplir con este objetivo porque describe un conjunto de áreas de interés cuyo objeto principal es la descripción y no la explicación (Martínez, 2011).

Así mismo, para los objetivos “Sugerir un proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.” y “Analizar el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.”, el estudio descriptivo especifica propiedades del



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ámbito analizado. Se usará este método para definir el proceso de planeación financiera de proyectos en las empresas.

Para el cumplimiento del objetivo “Diseñar una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.” se usará nuevamente el estudio descriptivo, ya que según Tam, Vera & Oliveros (2008), la investigación transeccional descriptiva busca medir variables relevantes, lo cual se verá reflejado en el desarrollo de la guía.

Por último, el objetivo “Validar la guía metodológica con expertos”, empleará el estudio descriptivo ya que de acuerdo con Hernández & Fernández (2014), el estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno analizado. Este estudio permitirá validar la guía metodológica.

9. PRODUCTO Y ENTREGABLES PRINCIPALES DEL TRABAJO DE GRADO

1. Informe final de Investigación

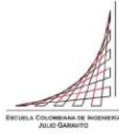
- Documento de la revisión de literatura existente referente al proceso de planeación financiera de proyectos.
- Documento resultado de análisis de la encuesta aplicada a empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Documento resultado de la sugerencia del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Documento relativo a la guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Documento informativo de validación de la guía metodológica a través de expertos.
- Documento de conclusiones y recomendaciones.

2. Entregables académicos

- Libro de gerencia del proyecto
- Póster
- Artículo corto
- Sustentaciones
- Sustentación de la propuesta para el Trabajo de grado
- Sustentación plan de gerencia
- Sustentación final

3. Gerencia del proyecto

- 3.1 Plan de Gerencia del Trabajo de grado



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

10. OTROS ASPECTOS ESPECIALES

10.1. Restricciones

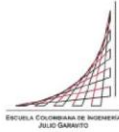
- Entrega final del documento y plan de gerencia, prevista para el 24 de mayo de 2019.
- El costo total del proyecto no debe superar el presupuesto total definido incluyendo reservas, estimado en COP \$50.288.000.
- El tiempo asignado para asesorías de dirección (40 horas), técnicas y metodológicas (10 horas).
- La Dirección del Programa de Maestría supe los recursos necesarios como lo son libros, asesores, metodología de investigación, etc., para el correcto cumplimiento del trabajo de grado.
- Entrega del artículo corto y póster de la investigación para el 16 de septiembre 2019.

10.2. Supuestos

- Se cumplirán las horas presenciales y no presenciales requeridas para el desarrollo del proyecto.
- El grupo conformado por los estudiantes se mantendrán hasta la entrega del Trabajo de grado.
- Los recursos deberán estar disponibles en cantidades y momentos requeridos.
- Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de hasta 15 empresas, contemplando los tamaños grandes, medianas y pequeñas.
- Realización de una contribución a las empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
- Generación de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos, generadora de valor para las empresas y orientadora en el rol de los gerentes de proyectos.
- Los recursos deberán estar disponibles en los momentos requeridos

10.3. Requerimientos de los involucrados (stakeholders)

ID	Stakeholder	Necesidades	Expectativas	Deseos
S-1	Director del Trabajo de Grado	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la propuesta del Trabajo de grado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo incondicional en el desarrollo del Trabajo de grado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de grado.

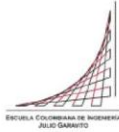


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

		<ul style="list-style-type: none"> Aprobar la entrega del trabajo final por jurados. Aprobar la sustentación del Trabajo de grado. 		
S-2	Comité de Trabajo de Grado	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir los requisitos de la propuesta para que el proyecto sea aprobado. Cumplir con los requisitos de la sustentación para que el Trabajo de grado sea aprobado. 	<ul style="list-style-type: none"> Evidenciar una investigación soportada y con alcance definido. 	<ul style="list-style-type: none"> Guiar y apoyar a los estudiantes en el desarrollo de la investigación y la gerencia del proyecto.
S-3	Asesor metodológico	<ul style="list-style-type: none"> Los estudiantes apliquen la metodología correcta para el desarrollo de la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Que la asesoría mejoré el Trabajo de grado. Que la asesoría permite cumplir los requerimientos metodológicos del Trabajo de grado. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorías con resultado asertivo.
S-4	Asesor técnico	<ul style="list-style-type: none"> Resolver dudas técnicas surgidas durante el desarrollo del Trabajo de grado. 	<ul style="list-style-type: none"> Que la asesoría mejoré el Trabajo de grado. Que la asesoría permite cumplir los requerimientos metodológicos del Trabajo de grado. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorías con resultado asertivo.
S-5	Asesor de investigación	<ul style="list-style-type: none"> Resolver dudas técnicas surgidas durante el desarrollo de la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Que la asesoría mejoré el Trabajo de grado. Que la asesoría permite cumplir los requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorías con resultado asertivo.

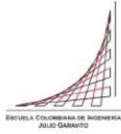


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

			metodológicos del Trabajo de grado.	
S-6	Jurados del Trabajo de Grado	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar el cumplimiento de los requerimientos del Trabajo de grado y la investigación para que el documento final sea aprobado. 	Evidenciar una investigación y gerencia del proyecto acorde con los requerimientos y exigencias de la maestría.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar documentos veraces, precisos y coherentes como parte del Trabajo de grado.
S-7	Gerentes de proyectos de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el tiempo para que la entrevista permita recopilar toda la información financiera necesaria. • Veracidad en las respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar información clave para el desarrollo del diseño de la guía metodológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una guía metodológica aplicable a las empresas.
S-8	Especialistas financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con su conocimiento y experticia a la validación del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de un proceso de validación del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir en la definición el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
S-9	Unidad de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes cumplan con los parámetros exigidos en la maestría 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes apliquen lo aprendido en clase 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes aprueben la maestría y su Trabajo de grado
S-10	Foro de presidentes	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un instrumento para la planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento aplicable a la realidad de las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder aplicar el instrumento en las empresas

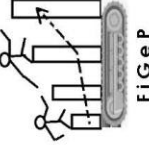


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAestrÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

		financiera de proyectos		miembros del foro
--	--	----------------------------	--	----------------------



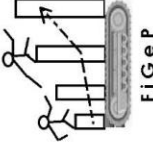
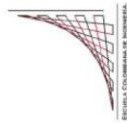
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN

Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

11. RECURSOS NECESARIOS GLOBALES PARA EL TRABAJO DE GRADO

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	ENTREGABLES ACORDADOS												
		ETAPAI					ETAPAI					ETAPAI		
		Reciben de Bases existente	Revisión de inscripción T.C. propuesta T.C.	Elaboración presentación propuesta T.C.	Revisión de Bases existente PPP	Elaboración Plan de gestión	Comunicación plan de gestión	Elaboración presentación Plan de gestión	Correcciones al director T.C.	Elaboración presentación trabajo de grado	Correcciones al plan y artículo corto	Elaboración plan y artículo corto	Correcciones al plan y artículo corto	
1	RECURSO HUMANO													
1.2	Victor Ayala	4450	\$ 540	\$ 105	\$ 100	\$ 450	\$ 360	\$ 450	\$ 270	\$ 270	\$ 105	\$ 765	\$ 540	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
1.3	Alexand Tercio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
1.4	Alexand Hebiológico	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
1.5	Concepcion de Eche	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Subtotal	\$ 0	\$ 1,170	\$ 1,170	\$ 360	\$ 900	\$ 720	\$ 900	\$ 540	\$ 1,050	\$ 720	\$ 1,710	\$ 1,050	
2	SERVICIO													
2.1	Alquiler Computadores	\$ 30	\$ 36	\$ 39	\$ 12	\$ 30	\$ 24	\$ 30	\$ 18	\$ 135	\$ 69	\$ 51	\$ 36	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 100	\$ 200	\$ 100	\$ 100	\$ 200	\$ 100	\$ 200	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
2.2	Impresiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
2.3	Encuadernación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
2.4	Diseño e impresión	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
2.5	Revisión con Stakeholders	\$ 0	\$ 0	\$ 110	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 110	\$ 0	\$ 110	\$ 0	\$ 0	\$ 110	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 0	\$ 135	\$ 185	\$ 112	\$ 30	\$ 124	\$ 160	\$ 118	\$ 485	\$ 160	\$ 167	\$ 305	
	Subtotal	\$ 100	\$ 120	\$ 130	\$ 40	\$ 100	\$ 60	\$ 100	\$ 60	\$ 450	\$ 290	\$ 170	\$ 120	
3	MATERIALES													
3.1	Papelaria y elementos de oficina	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
	Subtotal	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
4	OTROS													
4.1	Transporte	\$ 150	\$ 100	\$ 195	\$ 60	\$ 150	\$ 120	\$ 150	\$ 90	\$ 675	\$ 345	\$ 255	\$ 180	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 250	\$ 300	\$ 325	\$ 100	\$ 250	\$ 200	\$ 250	\$ 150	\$ 1,125	\$ 595	\$ 425	\$ 300	
4.2	Alimentación	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
	Cantidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valor	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
	Subtotal	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
	VALOR TOTAL	\$ 1,450	\$ 1,818	\$ 1,969	\$ 672	\$ 1,450	\$ 1,244	\$ 1,650	\$ 958	\$ 678	\$ 3,689	\$ 2,661	\$ 2,188	

Fuente: los autores



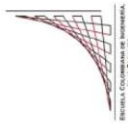
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN

Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

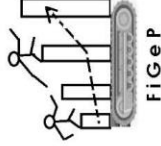
11. RECURSOS NECESARIOS GLOBALES PARA EL TRABAJO DE GRADO (Continuación)

ITEM	DESCRIPCIÓN	Análisis de PPPP en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.					Definición PPPP en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.					Definir una guía metodológica para el PPPP en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.						
		Búsqueda base de datos empresas grandes, medianas y pequeñas	Selección empresas muestra investigación	Caracterización muestra investigación	Definir PPPP en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.	Medición de impacto del PPPP	Elaboración encuesta	Aplicación encuesta	Tabulación de los resultados de la encuesta	Definición de los niveles de la encuesta	Definir los subniveles del PPPP	Validación con el PPPP						
1	RECURSO HUMANO																	
1.1	Victor Ayala	Valor \$ 900	\$ 465	\$ 465	\$ 1,125	\$ 300	\$ 450	\$ 010	\$ 135	\$ 030	\$ 135	\$ 100	\$ 225					
1.2	Caridad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3	Auxilio Técnico	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1.4	Asesor Metodológico	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 140	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140
1.5	Conector en Estadística	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1.6	Subtotal	\$ 1,800	\$ 465	\$ 465	\$ 1,125	\$ 300	\$ 450	\$ 010	\$ 135	\$ 030	\$ 135	\$ 100	\$ 225					
2	SERVICIO																	
2.1	Aquíle Computación	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2.2	Impresiones	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2.3	Encuadernación	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2.4	Trabajo de grado	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2.5	Reuniones con	Valor \$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2.6	Subtotal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
3	SUBMATERIALES																	
3.1	Papelera y elementos	Valor \$ 220	\$ 10	\$ 100	\$ 250	\$ 80	\$ 100	\$ 180	\$ 30	\$ 140	\$ 30	\$ 40	\$ 50	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
3.2	Subtotal	\$ 220	\$ 10	\$ 100	\$ 250	\$ 80	\$ 100	\$ 180	\$ 30	\$ 140	\$ 30	\$ 40	\$ 50	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
4	OTROS																	
4.1	Transportes	Valor \$ 330	\$ 15	\$ 150	\$ 375	\$ 120	\$ 150	\$ 270	\$ 45	\$ 210	\$ 45	\$ 60	\$ 75	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
4.2	Alimentación	Valor \$ 650	\$ 35	\$ 250	\$ 625	\$ 200	\$ 250	\$ 450	\$ 75	\$ 350	\$ 75	\$ 100	\$ 125	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
4.3	Subtotal	\$ 1,000	\$ 50	\$ 400	\$ 1,000	\$ 320	\$ 400	\$ 720	\$ 120	\$ 560	\$ 120	\$ 160	\$ 200	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160
VALOR TOTAL		\$ 3,146	\$ 143	\$ 1,430	\$ 3,655	\$ 1,144	\$ 1,430	\$ 2,574	\$ 425	\$ 2,002	\$ 709	\$ 852	\$ 985					

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN

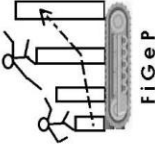
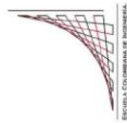


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

11. RECURSOS NECESARIOS GLOBALES PARA EL TRABAJO DE GRADO (Continuación)

ITEM	DESCRIPCIÓN	Revisión de la guía metodológica				Validación de la guía metodológica		Revisión y corrección de estilo	Conclusiones y recomendaciones	VALOR TOTAL
		Revisión de los contenidos de la guía metodológica del PPPP		Validación con expertos de la guía metodológica del PPPP		Análisis de la validación con expertos	Revisión del contenido de acuerdo a normas APA y NTC 1106			
		Valor	Cantidad	Valor	Cantidad					
1 RECURSO HUMANO										
1.1	Victor Ayala	\$ 1.35	1	\$ 1.35	1	\$ 1.35	1	\$ 1.35		\$ 1.35
1.2	Victor Ayala	0	2	0	0	0	2	0		0
1.3	Asesor Técnico	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0		\$ 0
		Valor		Valor		Valor		Valor		Valor
		\$ 0		\$ 1.40		\$ 0		\$ 1.40		\$ 1.40
1.4	Asesor Metodológico	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0		\$ 0
1.5	Conector de Estado	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0		\$ 0
		Valor		Valor		Valor		Valor		Valor
		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 0
	Subtotal	\$ 278	\$ 550	\$ 140	\$ 310	\$ 540	\$ 628	\$ 540		\$ 3.140
2 SERVICIOS										
2.1	Alquiler Computadores	Valor		\$ 9		\$ 27		\$ 18		\$ 978
		Valor		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 0
2.2	Impresiones	Valor		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 0
		Valor		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 0
2.3	Traslados	Valor		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 200
2.4	Crédito a impresión	Valor		\$ 0.00		\$ 0.00		\$ 0.00		\$ 0.00
		Valor		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 0
2.5	Subtotal	Valor		\$ 9		\$ 27		\$ 18		\$ 248
		Valor		\$ 0		\$ 0		\$ 0		\$ 0
	Subtotal	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30		\$ 3.200
3 SERVICIOS TIPO										
3.1	Planillas y formularios	Valor		\$ 30		\$ 90		\$ 60		\$ 0
		Valor		\$ 30		\$ 90		\$ 60		\$ 0
	Subtotal	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45		\$ 0
4 OTROS										
4.1	Impresión	Valor		\$ 45		\$ 135		\$ 90		\$ 0
		Valor		\$ 75		\$ 225		\$ 150		\$ 0
4.2	Administración	Valor		\$ 120		\$ 360		\$ 240		\$ 0
		Valor		\$ 120		\$ 360		\$ 240		\$ 0
	Subtotal	\$ 429	\$ 709	\$ 709	\$ 1.287	\$ 689	\$ 1.138	\$ 689		\$ 50.289

Fuente: los autores



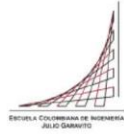
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN

Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

12. PROGRAMACIÓN GENERAL PARA EL TRABAJO DE GRADO

d	WBS	Nombre de tarea	Duración	Costo	Comenzó	Fin	Gantt chart showing progress from 2018 to 2019											
0	0	GUIA METODOLÓGICA_PFPF_Impresión	424 d	m\$ 50.288	lun 1/10/18	lun 16/09/19	0%											
1	1	GERENCIA DEL TG	424 d	m\$ 0	lun 1/10/18	dom 15/09/19	0%											
2	2	PRODUCTOS DEL TG	424 d	m\$ 50.288	lun 1/10/18	lun 16/09/19	0%											
3	2.1	ENTREGABLES ACADEMICOS	424 d	m\$ 26.300	lun 1/10/18	lun 16/09/19	0%											
4	2.1.1	ETAPA I	90 d	m\$ 7.337	lun 1/10/18	lun 10/12/18	0%											
14	2.1.2	ETAPA II	45 d	m\$ 3.762	vie 2/11/18	vie 7/12/18	0%											
20	2.1.3	ETAPA III	149 d	m\$ 15.201	vie 2/09/19	lun 16/09/19	0%											
32	2.2	INVESTIGACIÓN	165 d	m\$ 23.988	vie 7/12/18	sáb 4/05/19	0%											
33	2.2.1	Análisis de PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D. C.	33 d	m\$ 4.719	vie 7/12/18	dom 20/01/19	0%											
37	2.2.2	Definición PFPF en empresas sector servicios en Bogotá, D.C.	78 d	m\$ 11.434	lun 21/01/19	sáb 23/03/19	0%											
46	2.2.3	Diseñar una guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.	12 d	m\$ 2.556	sáb 23/03/19	dom 31/03/19	0%											
51	2.2.4	Revisión de la guía metodológica PFPF	6 d	m\$ 1.138	lun 1/04/19	sáb 6/04/19	0%											
55	2.2.5	Validación de la guía metodológica de PFPF	21 d	m\$ 2.145	sáb 6/04/19	lun 22/04/19	0%											
59	2.2.6	Revisión y corrección de estilo PFPF	9 d	m\$ 1.138	lun 22/04/19	lun 29/04/19	0%											
62	2.2.7	Conclusiones y recomendaciones	6 d	m\$ 858	lun 29/04/19	sáb 4/05/19	0%											

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



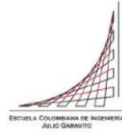
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

13. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Esta investigación será financiada con recursos propios de los dos integrantes del grupo que asumirán los costos necesarios para culminar el Trabajo de grado. Además, la Unidad de proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, asumirá los costos de asesorías del director del Trabajo de grado, el asesor técnico y el asesor metodológico que se encargarán de guiar a los estudiantes en el desarrollo del Trabajo de grado.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Baker, G. & Leidecker, J., (2001). Does It Pay to Plan?: Strategic Planning and Financial Performance. *Agribusiness*, Summer 2001, v. 17, iss. 3, pp. 355-64.
- Brealey, R. & Myers, S. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. Mexico: McGraw-Hill Ed.
- Caralli, R., Knight, M., & Montgomery, A. (2012). Maturity models 101: a primer for applying maturity models to smart grid security, resilience, and interoperability, (November), 1–10. DOI: http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/WhitePaper/2012_019_001_58920.pdf
- Cardona, R. (2009). Planificación financiera en las pymes exportadoras Caso de Antioquia, Colombia. *Revista AD-MINISTER*, Universidad EAFIT, 16(1), 50-74. DOI: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/184>
- Castaño, C., Zamarrá, J. & Correa, J. (2014) Efectos financieros en una cooperativa colombiana por la implementación de estándares internacionales de información financiera para las pymes en su balance de apertura. *Cuadernos de Contabilidad*, 15 (38), 427-458. DOI: 10.11144/Javeriana.cc15-38.efcc
- Correa, J. y Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 50, 93-118.
- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(1), 179-194. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2287>
- Guerrero, M., Gómez, J. & Fruct, J. (2013) La valoración de inversiones productivas: Una aproximación metodológica basada en la creación de valor financiero e intelectual. *Intangible Capital*. 9, 4, 1145-1169, Dec. 2013. ISSN: 20143214.
- Gomera, S., Chinyamurindi, W.T. & Mishi, S., (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 16-34.

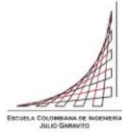


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

- Hopkins, W. & Hopkins, S., (1997). Strategic planning - financial performance relationships in banks: a casual examination. *Strategic Management Journal*, Vol 18(8), p. 635-652.
- McKiernan, P. & Morris, C. (1994). Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?. *British Journal of Management*. Jun94 Special Issue, Vol. 5 Issue 2, p31. 11p. 2 Diagrams, 2 Charts.
- Montenegro, J. & Santiago, A. (2006). Sistema de apoyo al proceso de toma de decisiones de inversión en tecnología según el modelo de Kepner y Tregoe. *Pensamiento & Gestión*, (21), 49-92.
- National Audit Office. (2012). Financial Management Maturity Model. DOI: <https://www.nao.org.uk/report/financial-management-maturity-model-4/>
- Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *Ecis*, Paper28. DOI: <http://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/>
- Proença, D., & Borbinha, J. (2016). Maturity Models for Information Systems - A State of the Art. *Procedia Computer Science*, 100(2), 1042–1049. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.279>
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328–346. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>
- Romero, F. (2013) Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit. Tesis de investigación maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia.
- Ruiz Anzola, E. (2011). Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica. *Cuadernos de Administración*, 16(24), 35. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v16i24.168>
- Vera, M., Melgarejo, Z., & Mora, E. Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros, 24 *Innovar* 149–160 (2014). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.897>
- Wijewardena, H. & De Zoysa, A., (2001). The impact of financial planning and control on performance of SMEs in australia. *Journal of Enterprising Culture*. Dec2001, Vol. 9 Issue 4, p353. 13p.
- Hernández R, Fernández C, B. P. (2014). Metodología de la investigación.
- Tam Malaga, J., Vera, G., & Oliveros Ramos, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Revista de La Escuela de Posgrado*. Retrieved from http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

• Martínez, J. (2011). Métodos De Investigación Cualitativa. Revista de La Corporación Internacional Para El Desarrollo Educativo, 08 Julio-, 34. <https://doi.org/10.1093/intqhc/14.4.329>

 FIRMA DEL ESTUDIANTE

 FIRMA DEL ESTUDIANTE

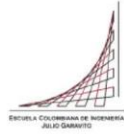
 FIRMA DEL ESTUDIANTE

 FIRMA DEL DIRECTOR

(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:

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Diciembre 5 de 2018	Acta No.:	004
Lugar:	Carrera 19ª # 122-30, apto 404	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

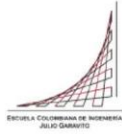
Revisión del plan de gerencia
 Elaboración de la Presentación del plan de gerencia

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

- Plan de Gerencia
- Revisión del documento elaborado por el equipo del proyecto.
 - Presentación y recomendaciones del jurado
 -

DESARROLLO

- Plan de Gerencia:
- Ajustes al Trabajo de grado Cambios:
 - Alcance: Guía Metodológica.
 - Sector: Servicios
 - Localización: Bogotá, D. C.
 - Plan de Gerencia:
 - Iniciación
 - Planeación
 - Seguimiento y Control
 - Cierre
 - Documento y Presentación Anexos 1 y 2
 - TÍTULO: Cambiar el título del TG: elaboración por elaboración.
 - ALCANCE: Realizar la matriz RACI.
 - OBJETIVOS: Realizar el cambio de orden del objetivo 2 y 3, cambiando a su vez:
 - WBS
 - CRONOGRAMA
 - ENTREGABLES
 - Además, dirigir los objetivos específicos a que hay lugar hacia el gremio que vamos a manejar: foro de presidentes, CCB.
 - CALIDAD: Cambiar el último indicador de Calidad, de acuerdo con la NTC 1486.
 - RIESGOS: verificar que los riesgos identificados respondan a los supuestos (un supuesto supone un riesgo potencial).
 - ENTREGABLES: para el entregable E., definir si la acción es validar o verificar.
 - CRONOGRAMA: empezar a realizar el seguimiento y control con EVM del TG.



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



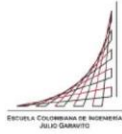
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Hacer los cambios recomendados	Victor Hugo Ayala	20/12/18
2	Contactos con empresas de servicios del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá	Silvia Iguarán	20/12/18
3	Continuar proceso de revisión de literatura	Todos los integrantes	20/12/18

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			
5			
6			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

Fecha:	Enero 16 de 2019	Acta No.:	005
Lugar:	Carrera 19ª # 122-30, apto 404	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Avance del Trabajo de Grado
 Se decide aplicar el estudio a empresas del sector servicios en Bogotá

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

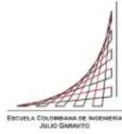
1. Perfil de la Investigación
2. Marco conceptual
3. Diseño de Cuestionario Empresas del Sector Servicios

DESARROLLO

- Perfil de la Investigación:
 - Se describen los antecedentes de la investigación, justificación, el problema, descripción de la necesidad, descripción de la oportunidad y descripción del problema, propósito, objetivos generales y específicos
- Marco conceptual:
 - Planeación: definiciones y consideraciones, planeación en el contexto de la empresa, planeación en el contexto de la gerencia de proyectos.
 - La planeación financiera y consideraciones
 - La planeación financiera en proyectos y consideraciones
 - Hallazgos
 - Conclusiones
 - Recomendaciones
- Diseño de Cuestionario Empresas del Sector Servicio ver anexo 1

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Aplicar el sondeo en las empresas	Todos los integrantes	16/02/19
2	Ir desarrollando el proceso de planeación financiera de proyectos	Todos los integrantes	16/02/19
3	Continuar proceso de revisión de literatura	Todos los integrantes	16/02/19



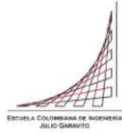
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			
5			
6			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario

1. ¿Cuál es su rol en la empresa?
 - Gerente General
 - Líder Financiero
 - Líder de Proyectos
 - Líder Administrativo
 - Other: _____

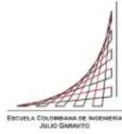
2. En su empresa, ¿considera necesario realizar planeación financiera en los proyectos?
 - Si
 - No
 - Other: _____

3. Cuando ustedes desarrollan un proyecto, ¿Definen y establecen con claridad los supuestos del proyecto?
 - Si
 - No
 - Other: _____

4. Cuando ustedes desarrollan un proyecto, ¿Definen y establecen con claridad el horizonte de planeación para el proyecto?
 - Si
 - No
 - Other: _____

5. De las siguientes etapas del Proceso de Planeación Financiera de Proyectos, seleccione aquellas que su empresa realiza:
 - Estrategia de la organización
 - Identificación y alineación estratégica del proyecto (IAEP)
 - Formulación financiera del proyecto

3DE 6

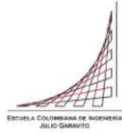


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

- Evaluación financiera del proyecto
 - Ejecución de la inversión en el proyecto
 - Operación del proyecto
 - Liquidación del proyecto
 - Ninguna de las anteriores
 - Other: _____
6. En el Proceso de Planeación Financiera de Proyectos, ¿cuál de los siguientes pasos realiza con relación a los riesgos?
- Identifica los riesgos
 - Planea la gestión de riesgos
 - Realiza análisis cualitativo del riesgo
 - Realiza análisis cuantitativo del riesgo
 - Planea y ejecuta la respuesta a los riesgos
 - Monitorea los riesgos
 - Ninguno de los anteriores
 - Other: _____
7. Para las previsiones financieras de proyectos, ¿cuál de las siguientes proyecciones realiza?
- Balance General o Estado de Situación Financiera del proyecto
 - Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados del proyecto
 - Flujo de Caja del proyecto
 - Ninguno de los anteriores
 - Other: _____
8. En el estudio financiero del proyecto, ¿cuáles de los siguientes indicadores utiliza para medir la viabilidad financiera del proyecto?
- Relación Beneficio / Costo
 - Tasa Interna de Retorno (TIR)
 - Valor Presente Neto (VPN)
 - Periodo de Recuperación (PAY OUT)
 - EBITDA
 - Valor Económico Agregado (EVA)
 - Ninguno de los anteriores
 - Other: _____



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

9. En su organización, ¿la financiación del proyecto presenta algunos de estos comportamientos?

- Está completamente planeada
- No está completamente planeada
- Tiene respaldo del sector financiero (cupó aprobado por los bancos)
- Tiene respaldo de los socios (aporte de los socios)
- No tiene respaldo financiero (por definir)
- La financiación normalmente es de corto plazo (inferior a 1 año)
- La financiación normalmente es de mediano plazo (entre 1 y 3 años)
- La financiación normalmente es de largo plazo (superior a 3 años)
- La tasa de financiación es preferencial (baja)
- La tasa de financiación no es preferencial (alta)

10. Cuando en su empresa se desarrolla el Proceso de Planeación Financiera de Proyectos, ¿a qué nivel de profundidad desarrollan el modelo financiero del proyecto?

- Con cuentas contables a dos dígitos
- Con cuentas contables a cuatro dígitos
- Con cuentas contables a seis dígitos o más
- Sólo descripción de rubros
- Other: _____

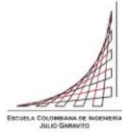
11. En términos de tiempo, ¿El modelo financiero del proyecto lo realizan en?

- Períodos mensuales
- Períodos anuales
- Other: _____

12. Para la ejecución de los proyectos en su organización, ¿realizan cronogramas y presupuestos detallados?

- Si
- No
- Other: _____

13. Cuando el proyecto entra en la etapa de operación en su organización, ¿realizan cronogramas y presupuestos detallados?



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

- Si
- No
- Other: _____

14. ¿Su organización realiza seguimiento y control financiero en las diferentes etapas?

- Si
- No
- Other: _____

15. Una vez se cumple el horizonte del proyecto, ¿se realiza el proceso de cierre y liquidación del proyecto?

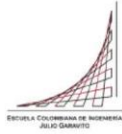
- Si
- No
- Other: _____

16. Según su percepción, ¿Qué porcentaje de los proyectos de su empresa son exitosos financieramente?. Considere exitoso a aquellos proyectos que estuvieron dentro del horizonte, la inversión no superó el valor calculado y obtuvieron la rentabilidad esperada.

- 100%
- 90%
- 80%
- 70%
- 60%
- 50%
- 40%
- 30%
- 20%
- 10%
- Other: _____

17. A continuación, añada o haga comentarios sobre el Proceso de Planeación Financiera de Proyectos en su empresa o respecto al anterior cuestionario

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Febrero 16 de 2019	Acta No.:	006
Lugar:	Virtual	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Avance del Trabajo de Grado

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

1. Análisis del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
2. Proceso de planeación financiera de proyectos sugerido en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

DESARROLLO

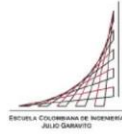
- Análisis del proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
 - el cuestionario
 - empresas participantes Anexo 1
 - resultados y análisis de la encuesta
 - hallazgos
 - conclusiones
 - recomendaciones
- Proceso de planeación financiera de proyectos sugerido en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.
 - esquema del PFPF anexo 2

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Escribir el PFPF	Todos los integrantes	16/03/19
2	Como se diseña una Guía metodológica	Victor Hugo Ayala	16/03/19

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			
5			
6			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



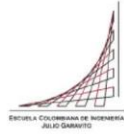
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Empresas Participantes

ITEM	EMPRESA	PROFESIONAL	CORREO ELECTRÓNICO
1	Inversionistas Calle Wood S.A. SAI	Carlos Andres Garcia	carlos@finanzas-simples.com
2	Redes y Proyectos de Energia	Jorge García	jgarciaiguaran@gmail.com
3	Ildetecsa	Julian León	juleoave@gmail.com
4	Vencedor	Diana Lopez	dinalopez955@hotmail.com
5	Inversiones Tecnológicas de América	Carlos Holmes Buitrón	carlos_holmes@hotmail.com
6	National Clinics	Jimena Cortés	jimenacortesr@gmail.com
7	Italtel	Sandra Liliana Sanchez Castañed	sandra.liliana91@gmail.com
8	Escuela Colombina de Ingeniería Julio Garavito	Maria Teresa Vega Vargas	mariatvegav@gmail.com
9	Beacon FA	Daniel Phillips	phillipsdaniel9@gmail.com
10	SGS	Fernando Poveda Garcia	fpovedag@gmail.com
11	Mcc Energy Groups	Luis Carlos Rojas	lclatorre@hotmail.com
12	Talleres Unidos Ltda	Diana Carolina Alvis Garay	dianaalvisgaray@gmail.com
13	Asociación Colombiana de Ingenieros de Corrosión	Judith Chovil	jchovil@gmail.com
14	Guala Closures	Oscar Henao	oscarhenaoryp@gmail.com
15	Avanz Logistics S.A.S.	Catalina Castro	direccioncomercial@avanz.com.co
16	Proyectos y Servicios Ltda	Winar J. Sarmiento P.	winar.sarmiento@gmail.com
17	Fuller Pinto S.A.	Liliana López H.	lilianalopezg@outlook.com
18	AG Trading S.A.	Alejandro Galofre	galofre@outlook.com
19	Seguros Garpos Ltda	Francisco Garcia	franciscogarcia@garpos.com
20	Makro Supermayorista S.A.S.	Nicolas Mateo Camelo Puentes	cnicolasmateo@gmail.com
21	Cafam	José Daniel Orjuela Henao	jdorjuelah@gmail.com
22	ACI Proyectos S.A.S.	Julio César Correa Bueno	ing.jcorrea@gmail.com
23	Edición Especial S.A.S.	Luis Carlos Barrantes Crespo	fto868@hotmail.com
24	Pwc AG	Carlos Alberto Zea	zcarlos31@gmail.com
25	Colmena Seguros	Richard Pardo	rpardo@fs.co
26	Cementos Argos	Maria Angelica Ayala Betancourt	ing.maria.ayala@gmail.com
27	Servimeters	Luisa Fernanda Toro	luisa.toro@servimeters.com
28	SDDE	Jaime Guerra	catarosed@gmail.com
29	JLT S.A.	Herney Hoyos	hhoyos2001@yahoo.es
30	Andalucia de Inversiones Ltda	Fernando Nuñez cocunubo	contacto@productosandalucia.com.co
31	Saviv Publicidad y CIA S.A.S.	Eusebio Salamanca Castiblanco	eusebio@saviv.net
32	Credicorp Capital	Angela S.	angelamsch22@gmail.com
33	Dionisio Arango Botero	Dionisio Arango Botero	dionisioarangobotero@gmail.com
34	Checorepuestos S.A.S.	Carlos ivan torres orejuela	gerencia@checorepuestos.com
35	Transformación Integral	Mauricio Herrera R.	mauroproyectos@gmail.com
36	Korpa	Jaime Abadia	arquijam@gmail.com
37	Z (Mantiene oculto el nombre del al empresa)	Daniela Jaimes	daniela.jaimes11@gmail.com
38	INM. CyC	Nelson Moreno	ndmorenoa@unal.edu.co

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN

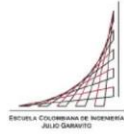


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

Anexo 2 Esquema del Proceso

Esquema del Proceso de Planeación Financiera de Proyectos			
Descripción	Estrategia de la Organización	Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto (IAEP)	Formulación del Proyecto
Ciclo del Producto	X	X	X
Ciclo del Proyecto		X	X
Horizonte de Planeación		X	X
Tiempo de		Preinversión	Preinversión
Planeación	Mision-Vision-Objetivos Estratégicos-Idea: Búsqueda sistemática-Perfil: Identificación dentro del marco organizacional, análisis DOFA. Definición de estrategias corporativas-Prefactibilidad	Prefactibilidad. Traducción de objetivos cualitativos en actividades internas y logros.-Recursos asignados por divisiones y departamentos.-Conjunto de estudios que provean información primaria y secundaria	Prefactibilidad y Factibilidad: Determinación de características y alcance del proyecto. Ingeniería conceptual-Identificación de inversiones, costos, gastos y beneficios del proyecto-Conjunto de estudios que provean información primaria -Estrategia de Financiación-Presupuestos y cronogramas
Planeación Financiera	----Previsión Financiera: Estados proforma-Previsión Financiera: Estados proforma	Previsión Financiera: Estados proforma-Previsión Financiera: Estados proforma-Proyecciones estados financieros periódicos según horizonte	Previsión Financiera: Diseño del modelo financiero con métricas de viabilidad-Supuestos y Condiciones-Escoger estructura financiera del proyecto. Tamaño de inversión, participación de inversiones de corto y largo plazo, financiamientos de corto y largo plazo, tamaño de comercialización, estacionalidad de ingresos, participación del costo sobre la venta, estructura de márgenes-Proyecciones estados financieros periódicos según horizonte(se recomiendan ejercicios mensuales para ver la estacionalidad de la comercialización) - Presupuesto de capital del proyecto- Presupuesto de operación del proyecto
Técnicas Financieras	----Limitaciones de la empresa y estrategias alternativas-Limitaciones de la empresa y estrategias alternativas	Previsiones financieras aproximadas que le den consistencia al plan-Consistencia con los recursos asignados-Proyecciones ligadas a la venta, a la inversión, a la escala del proyecto, etc.	Estados financieros de Balance, Estado de Resultados y Flujos de Caja-Parámetros e indicadores financieros para medir viabilidad-Proyecciones ligadas a la venta, a la inversión, a la escala del proyecto, etc.-Estados financieros con estructura de financiación-Estados financieros de Balance, Estado de Resultados y Flujos de Caja
Métricas Capacidad*	Capacidad financiera-Capacidad de Inversión----- Capacidad de Inversión Recursos Físicos y Técnicos--	Capacidad de Producción-- Capacidad de Comercialización -- Capacidad de ganancia---	Capacidad de Comercialización --Capacidad de ganancia-----

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN

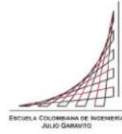


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

Anexo 2 Esquema del Proceso (Continuación)

Esquema del Proceso de Planeación Financiera de Proyectos			
Descripción	Estrategia de la Organización	Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto (IAEP)	Formulación del Proyecto
Elementos de Formulación*	Recursos Internos - Recursos Externos-Capital Circulante - Capital Permanente-----Edad-Capacidad-Rendimientos--	Potencial-Utilizada-Potencial-Actual-Potencial-Real--	Precios-Costos-Potencial-Real---Flujo de Fondos-----
Métricas Funciones	F(x) Financiamiento-F(x) Orientación de Recursos-----F(x) Competitividad en Calidad	F(x)Explotación de los Recursos--F(x)Participación en el Mercado--F(x)Oportunidad Lucratividad---	F(x)Competitividad en Precios--F(x)Oportunidad Lucratividad-----F(x)Eficiencia en el manejo de los Recursos-----
Métricas Indicadores	Nivel de Endeudamiento-Capital Neto de Trabajo-Razón Corriente-Rotación de CXC-Rotación de Inventarios-Rotación de Proveedores-Rotación Activos Fijos-Edad de Recursos-Capacidad Instalada-Rendimientos Recursos físicos y Técnicos	Costo de Producción Potencial-Costo de Producción Utilizado-%Part del Mercado Potencial-%Part del Mercado Actual-Margen Bruto Potencial-Margen Bruto Real-Margen Operacional-ROI-ROE	Precio Unitario-Costos Fijos y Variables-Utilidad Operacional-Utilidad Neta-Margen Bruto-ROI-ROE-Punto de Equilibrio-Proyecciones estados financieros periódicos según horizonte (se recomiendan ejercicios mensuales para ver la estacionalidad de la comercialización) -Flujos de Caja Libre-VPN-TIR-Relación B/C-Pay out-Ke-WACC-EVA
Producto Obtenido	Estrategia de la Organización que requiere realizar el proyecto	Modelo Proforma del Proyecto	Modelo Financiero del Proyecto con Simulaciones

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Marzo 16 de 2019	Acta No.:	007
Lugar:	Virtual	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

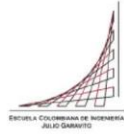
Avance del Trabajo de Grado

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

1. Proceso de planeación financiera de proyectos sugerido en empresas del sector servicios en bogotá, D. C.
2. Consideraciones adicionales para la guía metodológica del proceso de planeación financiera de proyectos

DESARROLLO

- Proceso de planeación financiera de proyectos sugerido en empresas del sector servicios en bogotá, D. C.
 - Esquema del PFPF
 - Metodología para enmarcar el PFPF
 - etapa 1 del PFPF. estrategia de la organización
 - etapa 2 del PFPF. identificación y alineación estratégica del proyecto (IAEP)
 - etapa 3 del PFPF. formulación del proyecto
 - etapa 4 del PFPF. evaluación del proyecto
 - etapa 5 del PFPF. ejecución del proyecto
 - etapa 6 del PFPF. operación del proyecto
 - etapa 7 del PFPF. liquidación del proyecto.
 - Hallazgos
 - Conclusiones
 - Recomendaciones
- Consideraciones adicionales para la guía metodológica del PFPF
 - La guía metodológica incluye pasos para el buen desarrollo de la implementación del PFPF en las empresas del sector servicios de la ciudad de Bogotá D.C. Se debe tener en cuenta:
 - La guía es un instrumento de apoyo, no una regla estricta a ser seguida, ya que las realidades de cada empresa y de sus proyectos son distintas; de esta forma, la guía debe adaptarse a la realidad de cada organización según su necesidad.
 - La guía no es un documento estático.
 - Antes de implementar la guía, el equipo y toda la institución encargada de llevar adelante el proyecto, deben tener conocimiento de los intereses de la organización para llevarlo a cabo y estar capacitados en el proceso de planeación financiera de proyectos.
 - Es necesario haber identificado a los "stakeholders" para socializar los avances según los intereses de estos.
 - Es necesario determinar la misión, visión y objetivos estratégicos relacionados con el proyecto para garantizar mejores comunicaciones en el proceso.
- Etapas y herramientas
 - etapa 1 del ppfp. estrategia de la organización.
 - pasos de la etapa 1 del PFPF
 - herramientas para la aplicación de la guía metodológica:
 - herramientas del PFPF
 - etapa 2 del ppfp. identificación y alineación estratégica del proyecto (IAEP).
 - pasos de la etapa 2 del PFPF
 - Herramientas para la aplicación de la Guía Metodológica
 - Herramientas del PFPF
 - Etapa 3 del PFPF. Formulación del Proyecto.
 - Pasos de la etapa 3 del PFPF
 - Herramientas para la aplicación de la Guía Metodológica



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

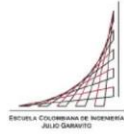
- Herramientas del PFPF
- Etapa 4 del PFPF. evaluación del proyecto.
- Pasos de la etapa 4 del PFPF
- Herramientas para la aplicación de la Guía Metodológica
- Herramientas del PFPF
- Etapa 5 del PFPF. Ejecución del Proyecto
- Pasos de la etapa 5 del PFPF
- Herramientas para la aplicación de la Guía Metodológica
- Herramientas del PFPF.
- Etapa 6 del PFPF. Operación del Proyecto.
- Pasos de la etapa 6 del PFPF
- Herramientas para la aplicación de la Guía Metodológica
- Herramientas del PFPF
- Etapa 7 del PFPF. Liquidación del Proyecto
- Pasos de la etapa 7 del PFPF
- Herramientas para la aplicación de la Guía Metodológica
- Herramientas del PFPF

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Busqueda de formato. Diseñar la Guia	Todos los integrantes	16/04/19
2	Armar la guía metodológica	Victor Hugo Ayala	16/04/19

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			
5			
6			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Metodología para describir el proceso

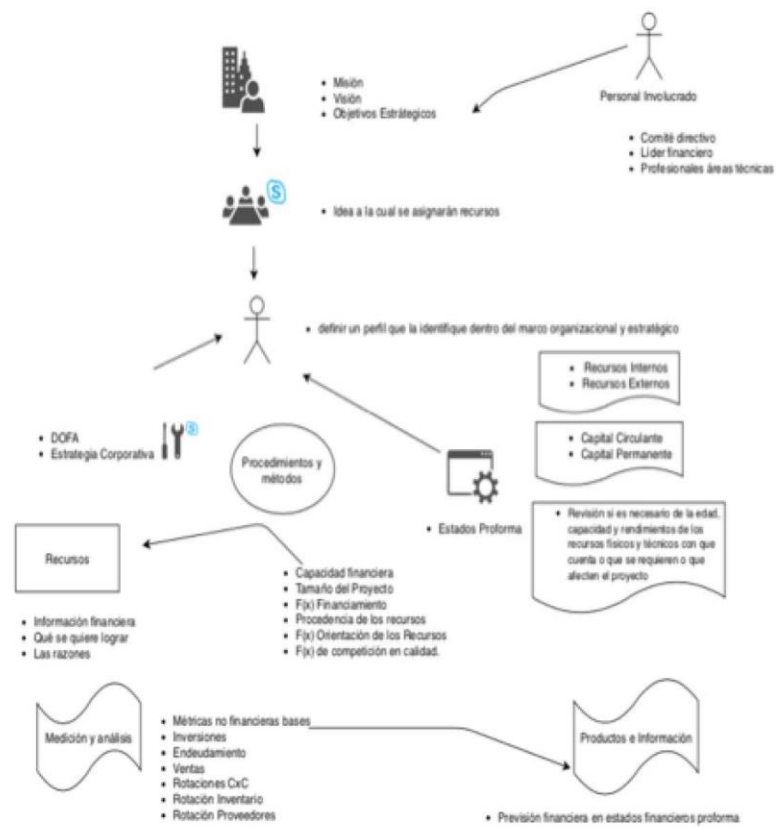


Fuente: los autores

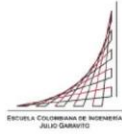
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Anexo 2 Tipo de gráfico para las etapas en la guía

ETAPA 1. Estrategia de la Organización



Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN

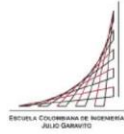


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

Anexo 2 Formato escogido para la guía

			<p>Guía Metodológica para el Proceso de Planeación Financiera de Proyectos del Sector Servicios en la Ciudad de Bogotá D. C.</p>
--	--	--	--

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Abril 16 de 2019	Acta No.:	008
Lugar:	Virtual	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

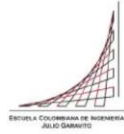
Avance del Trabajo de Grado

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

1. Construcción de la Guía Metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.

DESARROLLO

- Contenido
- PARTE I
 - PRESENTACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA
 - Resumen
 - Desarrollo y Contexto de la Guía Metodológica
- PARTE II
 - DEFINICIÓN DE CONCEPTOS
- PARTE III
 - METODOLOGÍA PARA ENMARCAR EL PPPF EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EN BOGOTÁ, D. C.
 - ETAPA 1. Estrategia de la Organización
 - ETAPA 2. Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto (IAEP)
 - ETAPA 3. Formulación del Proyecto
 - ETAPA 4. Evaluación del Proyecto
 - ETAPA 5. Ejecución del Proyecto
 - ETAPA 6. Operación del Proyecto
 - ETAPA 7. Liquidación del Proyecto
- PARTE IV
 - PASOS DEL PPPF EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EN BOGOTÁ, D. C.
 - ETAPA 1. Estrategia de la Organización
 - Paso 1. Definición de limitaciones de la empresa
 - Paso 2. Definición del perfil del proyecto
 - Paso 3. Definición de los estados financieros proforma
 - Paso 4. Definición de estrategias alternativas para la asignación de recursos al proyecto
 - Paso 5. Asignación de recursos al proyecto
 - Paso 6. Definición del alcance del proyecto
 - Paso 7. Justificación del proyecto
 - Paso 8. Definición del horizonte del proyecto
 - Paso 9. Definición del tamaño del proyecto
 - Paso 10. Definición de la estructura de inversión
 - Paso 11. Configuración de la primera fase de prefactibilidad
 - ETAPA 2. Identificación y Alineación estratégica del proyecto
 - Paso 12. Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto (IAEP)
 - Paso 13. Recolección de Información Primaria y Secundaria basada en Estudios
 - Paso 14. Determinación Metodológica de Proyecciones proforma
 - Paso 15. Elaborar Previsiones Financieras Aproximadas que le dan Consistencia al Plan
 - Paso 16. Medir la Prefactibilidad
 - ETAPA 3. Formulación del Proyecto



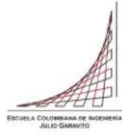
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

- Paso 17. Diseño del modelo financiero con métricas de viabilidad, supuestos y condiciones
- Paso 18. Escoger Estructura Financiera del Proyecto
- Paso 19. Simulación de Proyecciones Estados Financieros Periódicos según Horizonte

- Paso 20. Elaborar el Flujo de Caja
- Paso 21. Realización del Presupuesto de Capital del Proyecto
- Paso 22. Realización del Presupuesto de Operación del Proyecto
- Paso 23. Flujo de Caja Libre y del Inversionista
- Paso 24. Viabilidad del Proyecto
- ETAPA 4. Evaluación del Proyecto
 - Paso 25. Obtención de la Estructura Final
 - Paso 26. Sensibilización del Modelo Financiero
 - Paso 27. Determinación y Simulación de Riesgos
 - Paso 28. Obtención del Plan de Manejo de Riesgos
 - Paso 29. Obtención del Plan de Manejo de riesgos
 - Paso 30. Determinación de Indicadores Financieros de Viabilidad Económica
 - Paso 31. Determinación de Decisión Final de Inversión y estructura de Financiación
- ETAPA 5. Ejecución del Proyecto
 - Paso 32. Estimación y Programación de Cronogramas y Costos
 - Paso 33. Determinación de Métodos de Medición y Líneas Base de Desempeño
 - Paso 34. Seguimiento a la Ejecución de la Gerencia del Proyecto desde la Planeación Financiera
 - Paso 35. Ejecución Presupuestal de Inversión
- ETAPA 6. Operación del Proyecto
 - Paso 36. Elaboración del Presupuesto de Operación y financiero
 - Paso 37. Aplicación de la Política Financiera Global
 - Paso 38. Seguimiento y Control financiero
- ETAPA 7. Liquidación del Proyecto
 - Paso 39. Elaboración del informe de cierre del proyecto
 - Paso 40. Evaluación del impacto Financiero
 - Paso 41. Cálculo del Valor Residual y evaluación Expost
- PARTE V
 - HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA PARA PPFP EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EN BOGOTÁ, D. C.
 - Herramienta: Plan de Trabajo – Pasos con Cronograma
 - Herramienta: Lista de Verificación de Avance
 - Herramienta: Documentos Proforma
 - Herramienta: Estructura de Hojas Electrónicas y Formulación
 - Herramienta: Análisis
- Abreviaturas
- GLOSARIO
- REFERENCIAS



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



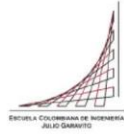
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Organizar reunión validación de expertos de la guía metodológica	Todos los integrantes	16/05/19
2	Capitulo de recomendaciones de expertos y validación	Victor Hugo Ayala	16/05/19

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			
5			
6			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Mayo 16 de 2019	Acta No.:	009
Lugar:	Virtual	Inicio:	18:00
		Fin:	21:00

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Avance del Trabajo de Grado

TEMAS Y ASUNTOS PARA TRATAR

- Validación de la Guía Metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.

DESARROLLO

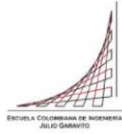
- Programación de reunión 5 de mayo 8 am por zoom
- Participantes
- Documentación enviada
- Reunión grabada
- Cuestionario para medir aprobación Anexo 1
- Resultado aprobado

COMPROMISOS

No.	Compromiso	Responsable	Fecha límite
1	Terminar Documento de Gerencia del Proyecto de la Investigación	Todos los integrantes	20/05/19
2	Capítulo de recomendaciones de expertos y validación	Victor Hugo Ayala	20/05/19
3	Capítulo de Conclusiones y recomendaciones	Todos los integrantes	20/05/19

ASISTENTES A LA REUNIÓN

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Autor del TG	
2	Silvia Iguarán	Autor del TG	
4			



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para validación de la Guía Metodológica del PFPF en empresas del Sector Servicios en Bogotá D.C.

5/5/2019

Cuestionario Expertos

Cuestionario Expertos

* Required

1. **Escriba su nombre completo ***

2. **Haga un breve resumen de su CV ***

3. **Ha participado en procesos de planeación financiera o de gerencia de proyectos desde:**

Check all that apply.

- La academia
- Práctica empresarial
- Libros o artículos
- Consultoría
- Juntas o comités directivos
- Other: _____

4. **En la guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos (PFPF) en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C., usted considera que:**

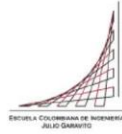
Check all that apply.

- Las 7 etapas del PFPF describen completamente el proceso
- Es válido que el ciclo del producto contemple las 7 etapas
- El ciclo del proyecto contemple las etapas de IAEP: formulación, evaluación y ejecución del proyecto
- Es válido utilizar el diagrama de tortuga (ISO 9001, 2015) para describir el proceso
- Los 41 pasos de la guía metodológica describen el PFPF
- El diseño de las 81 tablas ayuda a estandarizar la calidad, estructura y contenido de la guía
- El uso de las 81 tablas garantiza la presencia de elementos para generar un PFPF robusto
- Other: _____

<https://docs.google.com/forms/d/109j0xT1mim7PIYvM-yPILlJdWt2Pue8zBTDn4Q/edit>

1/4

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para validación de la Guía Metodológica del PFPF en empresas del Sector Servicios en Bogotá D.C. (Continuación)

5/5/2019

Cuestionario Expertos

5. Si su respuesta a la pregunta 4 contempla todas las opciones, se podría concluir que usted ha verificado la guía como un producto que ayuda al PFPF

Mark only one oval.

- Si
- No
- Other: _____

6. Si su respuesta a la pregunta 4 no contempla todas las opciones, ¿cuál es su recomendación respecto a las opciones no señaladas por usted?

7. Seleccione las consideraciones que en su concepto sean tratadas y ofrezcan una ventaja a los usuarios de la guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

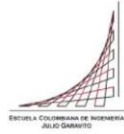
Check all that apply.

- El PFPF establece un camino con siete fases distintas que llevan a la organización a seguir diversas técnicas y realizar diferentes análisis. Aunque parece largo, recorrerlo permitirá a la empresa obtener medidas de desempeño que favorecen la toma de decisiones.
- El modelo financiero del proyecto es una herramienta que da respuestas a la viabilidad, con claridad sobre supuestos y condiciones que afectan el resultado
- El trabajo conjunto del planeador financiero y la gerencia de proyectos constituye una fuerza ganadora para la organización, permitiendo estimaciones de costos y cronogramas en la ejecución del proyecto y manejos de métricas que incrementan la eficiencia
- Cuando se logran definir limitaciones de la empresa y estrategias alternativas en la planeación financiera de un proyecto, la asignación de recursos será eficiente
- Los objetivos cualitativos plasmados en actividades internas y logros permiten construir previsiones financieras consistentes para elaborar el plan del proyecto, permitiendo trazar un rumbo alineado a las directrices de la organización
- La estacionalidad de la comercialización en el horizonte de tiempo queda plasmada en las proyecciones de estados financieros periódicos mensuales, permitiendo detectar necesidades de financiación o excesos de liquidez en intervalos diferentes al cierre anual
- El presupuesto de operación del proyecto arroja las cifras de rentabilidad del negocio y sus requerimientos de capital de trabajo, conforman la base del flujo operativo. Este análisis permite dimensionar donde está el tamaño del proyecto, si en sus inversiones o en su operación
- Hacer seguimiento y control a las actividades de operación durante el horizonte planteado, equivale a un auditaje de las metas proyectadas en las etapas iniciales y les demuestran a los inversionistas la vigencia de los compromisos adquiridos y el empeño por los resultados
- El impacto financiero que un proyecto tuvo será medido por el valor económico generado a sus inversionistas durante un horizonte de tiempo y su equivalencia en términos de tasa efectiva anual, para poderlo comparar contra alternativas de inversión que fueron desechadas o los resultados que el mercado ofreció en ese tiempo
- Other: _____

<https://docs.google.com/forms/d/109j0xT1mim7PIYvM-yPhLLjDwWt2PUeZBTDn4Qle4t>

2/4

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para validación de la Guía Metodológica del PFPF en empresas del Sector Servicios en Bogotá D.C. (Continuación)

5/5/2019

Cuestionario Espertos

8. **Considera usted que estructurar el PFPF en función de capacidades, elementos, funciones e indicadores (Ortiz, 1994):**

Check all that apply.

- Agiliza los cálculos financieros de los pasos a seguir en el PFPF
- Facilita el análisis
- Marca un camino para el PFPF
- Enfoca a la organización en la interpretación financiera de las decisiones
- Ninguna de las anteriores
- Other: _____

9. **En el sondeo elaborado los líderes reconocen la importancia de aplicar un PFPF debido a falencias en las empresas. Marque las que en su concepto justifican el diseño de una guía metodológica para el PFPF:**

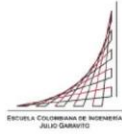
Check all that apply.

- Claridad de los supuestos
- Definición de horizonte
- Estrategias
- Identificación y alineación estratégica
- Identificación de etapas como ejecución y operación
- Baja liquidación de los proyectos
- Incumplimientos del proceso de gestión de riesgos
- No utilización del lenguaje contable en los modelos
- Baja utilización de indicadores importantes de viabilidad
- Deficiencia en establecer la procedencia de los dineros con los que se va a financiar el proyecto
- Confusión en la determinación de plazos de financiación de los proyectos
- Desconocimiento en el manejo de tasas de interés
- Elaboración de modelos financieros que arrojen presupuestos
- Obtención de un alta de tasa de proyectos no exitosos

<https://docs.google.com/forms/d/109dXt1mIm7PIYvM-yFhLLDjWt2Pua8zBTdn4Q/edit>

3/4

Fuente: los autores



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 ACTA DE REUNIÓN



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para validación de la Guía Metodológica del PFPF en empresas del Sector Servicios en Bogotá D.C. (Continuación)

5/5/2019

Cuestionario Expertos

10. **Seleccione las variables que en su concepto sean tratadas y ofrezcan una ventaja a los usuarios de la guía metodológica para el PFPF en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.**

Check all that apply.

- limitaciones de la empresa
- Perfil del proyecto
- Estados financieros proforma
- Asignación de recursos
- Alcance del proyecto
- Horizonte
- Tamaño del proyecto
- Estructura de inversión
- Estudios con información primaria y secundaria
- Previsiones financieras
- Medir prefactibilidad
- Diseño del modelo financiero con métricas de viabilidad-supuestos y condiciones
- Inversiones, ingresos, costos, gastos, gastos de personal
- Proyecciones bajo NIIF
- Simulación de proyecciones estados financieros periódicos según horizonte

11. **Recomendaciones y sugerencias**

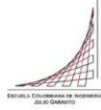
Powered by
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/109jDxT1mlm7P1YvM-yP8LLDjW6T2Pue8zBTdn4G/edit>

4/4

Fuente: los autores

Anexo 2. Informes de desempeño



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE DESEMPEÑO



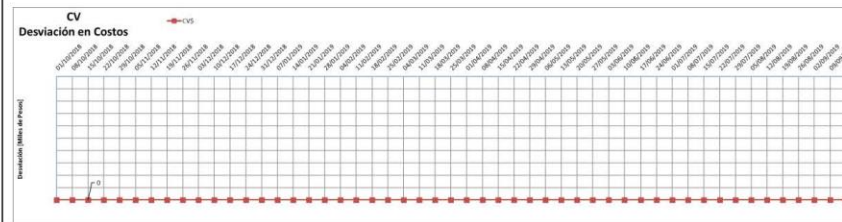
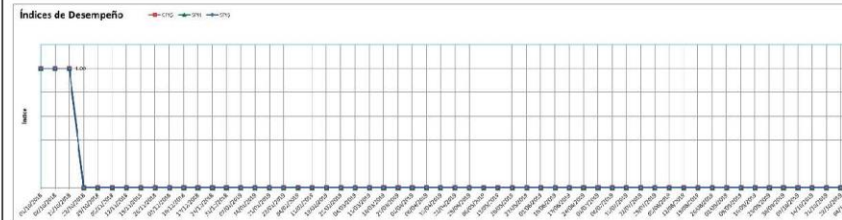
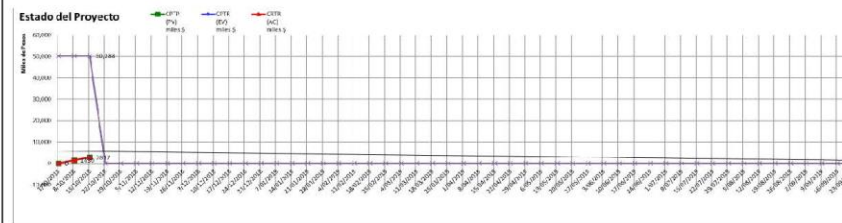
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

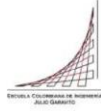
Fecha:	Octubre 15 de 2018	Informe No.:	001
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

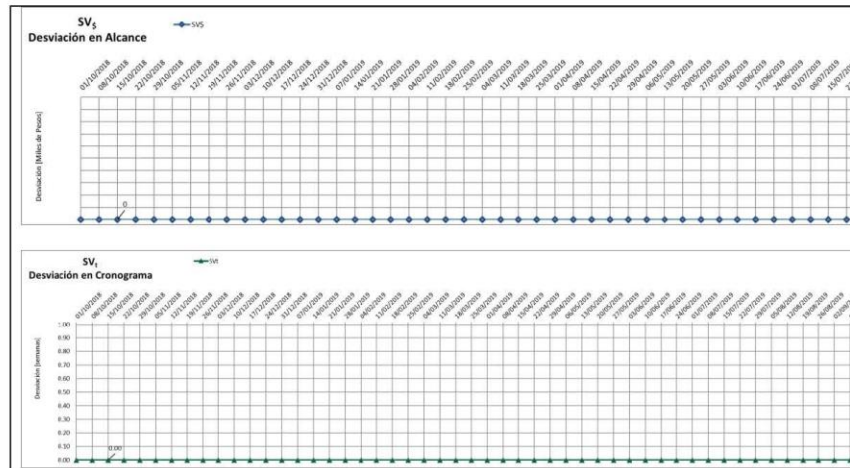




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	¿Qué porcentaje del total presupuestado se ha debido realizar hasta hoy?	5.60%	Se ha completado el 5.60% del trabajo presupuestado
SP _{i(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.0	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

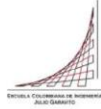
No se presentan riesgos.

CONCLUSIONES

- La ejecución avanza según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



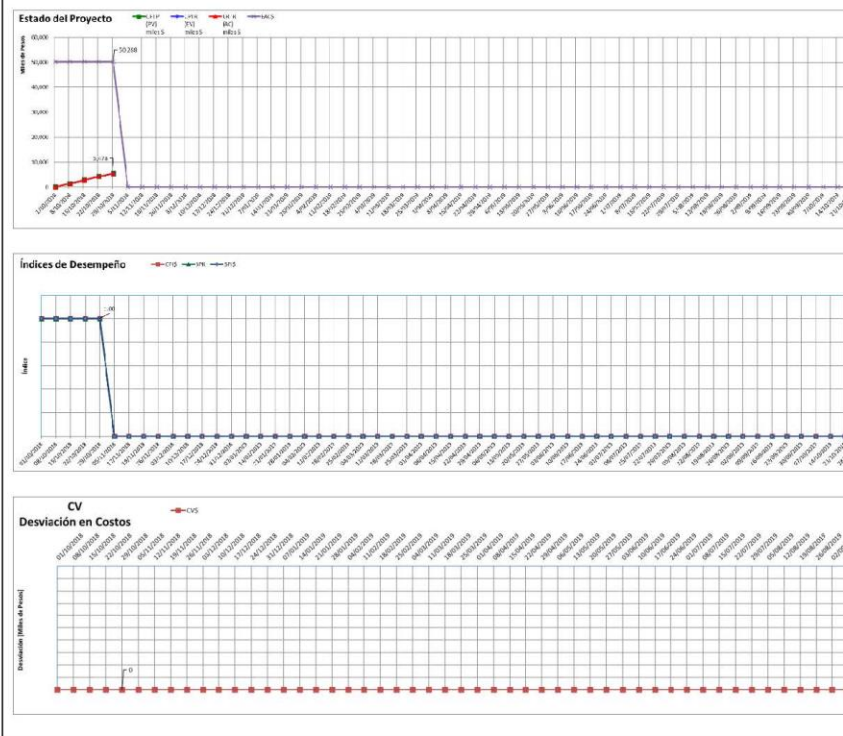
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

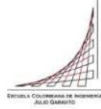
Fecha:	Octubre 29 de 2018	Informe No.:	002
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

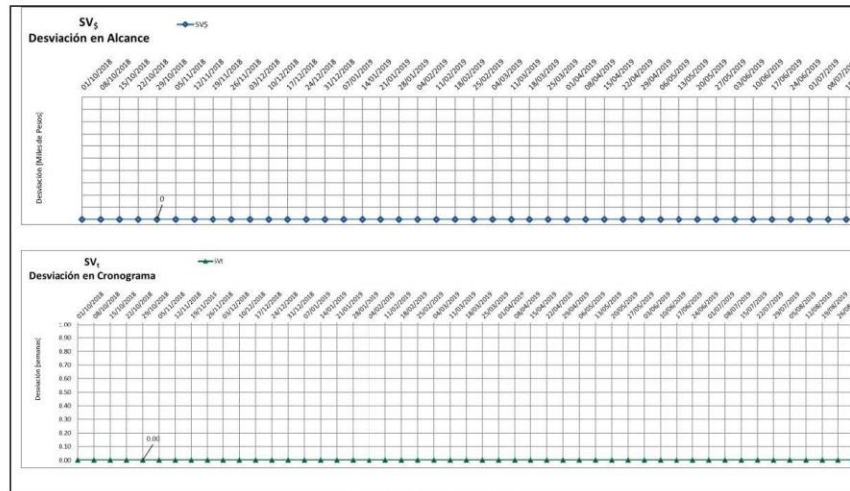




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	¿Qué porcentaje del total presupuestado se ha debido realizar hasta hoy?	10,89%	Se ha completado el 10.89% del trabajo presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.0	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

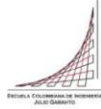
No se activan riesgos.

CONCLUSIONES

- Se asigna al ing. Wilber Nivia como director del trabajo de grado.
- Se entrega la ficha de inscripción por parte del equipo de trabajo.
- Se corrige y entrega la propuesta del Trabajo de grado.
- La ejecución avanza según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



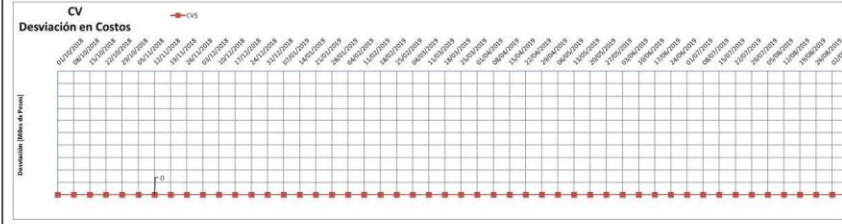
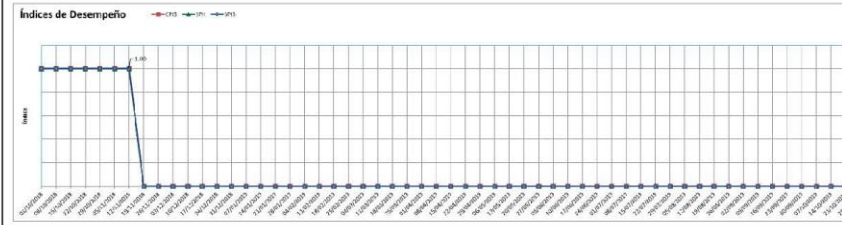
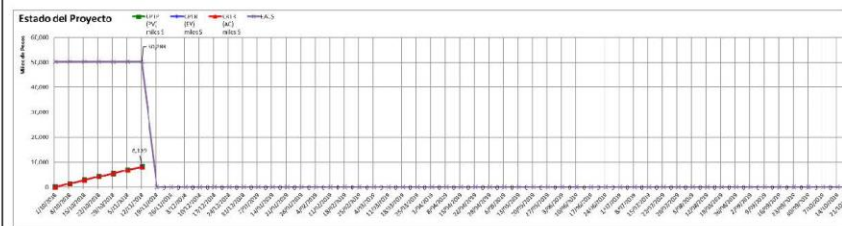
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

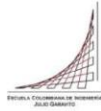
Fecha:	Noviembre 12 de 2018	Informe No.:	003
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

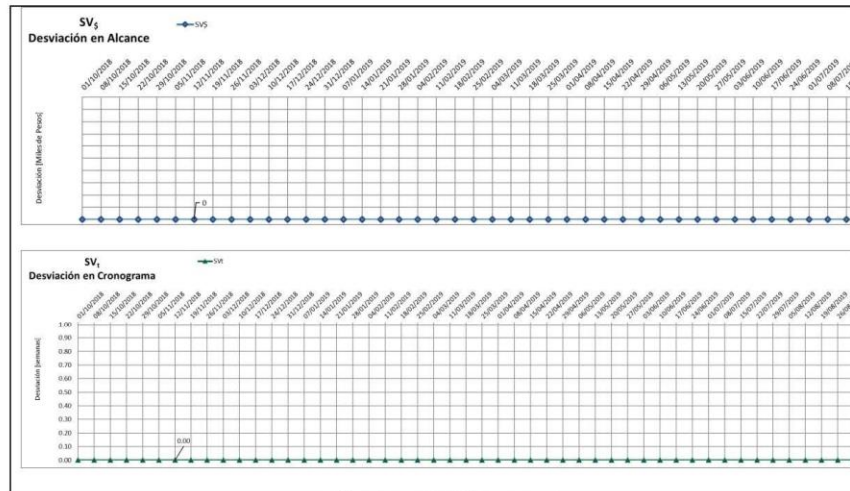




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	16.18%	Se ha completado el 16.18% del trabajo presupuestado
SP _{I(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CP _{I(S)}	Índice de desempeño de costo	1.0	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

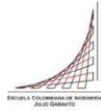
No se activan riesgos.

CONCLUSIONES

- Se elabora y se entrega el plan de gerencia.
- Se comienzan a realizar las correcciones al plan de gerencia revisado.
- La ejecución avanza según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



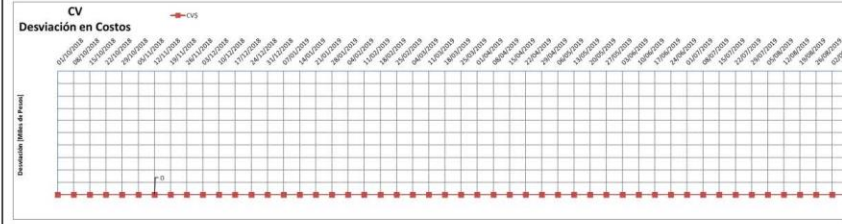
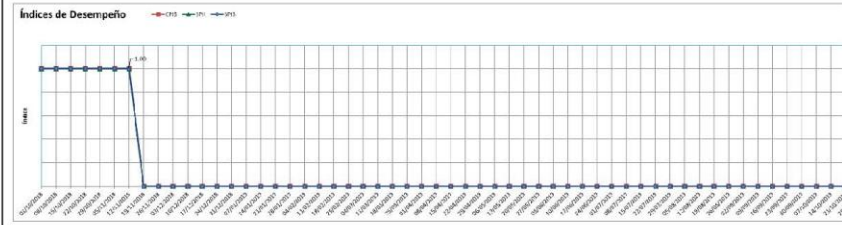
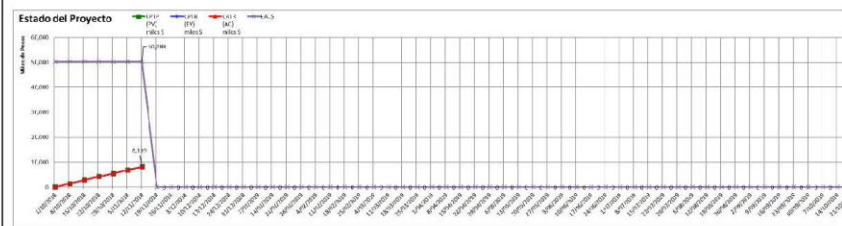
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

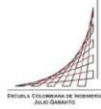
Fecha:	Noviembre 26 de 2018	Informe No.:	004
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

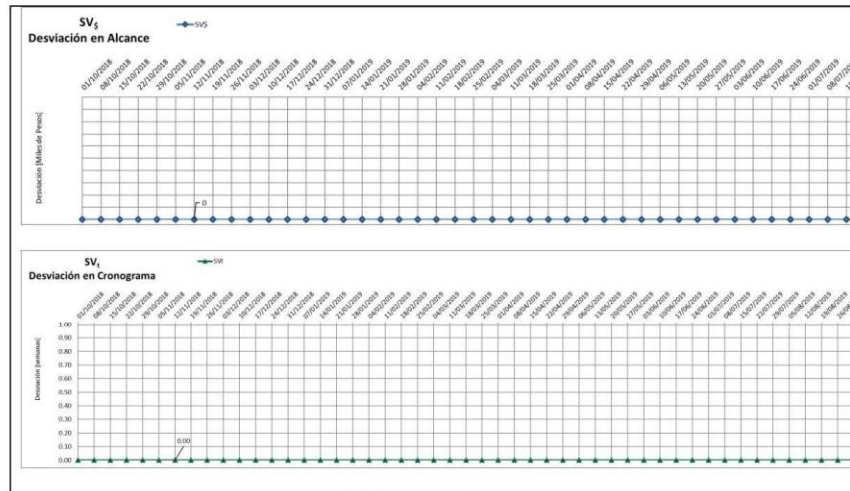




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	20.18%	Se ha completado el 20.18% del trabajo presupuestado
SP _{I(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CP _{I(S)}	Índice de desempeño de costo	1.0	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

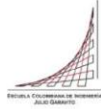
No se activan riesgos.

CONCLUSIONES

- Se elabora la presentación del plan de gerencia.
- Se terminan las correcciones del plan de gerencia.
- La ejecución avanza según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



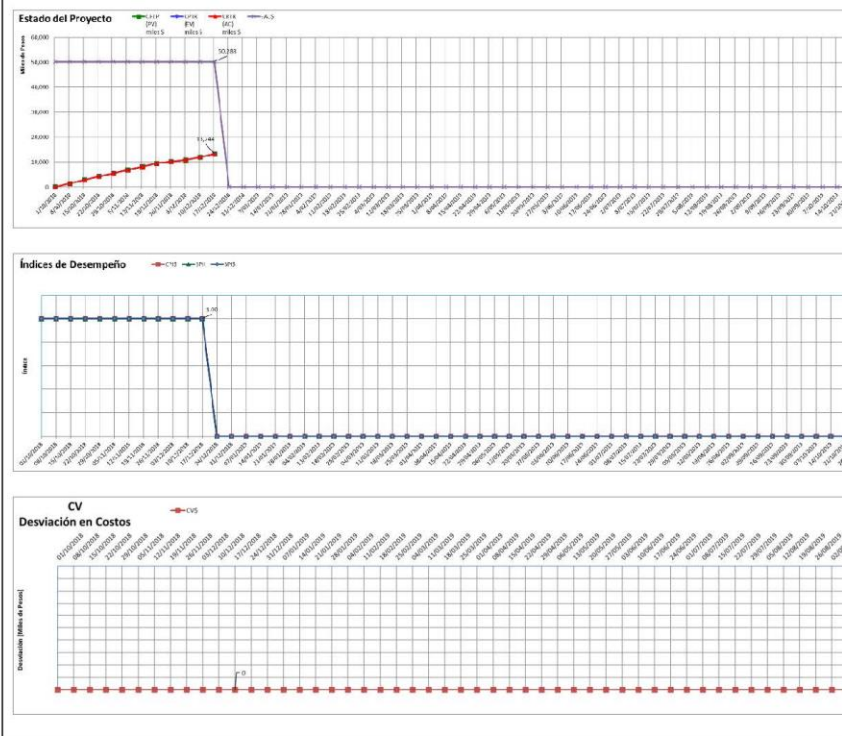
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

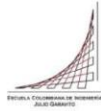
Fecha:	Diciembre 17 de 2018	Informe No.:	005
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

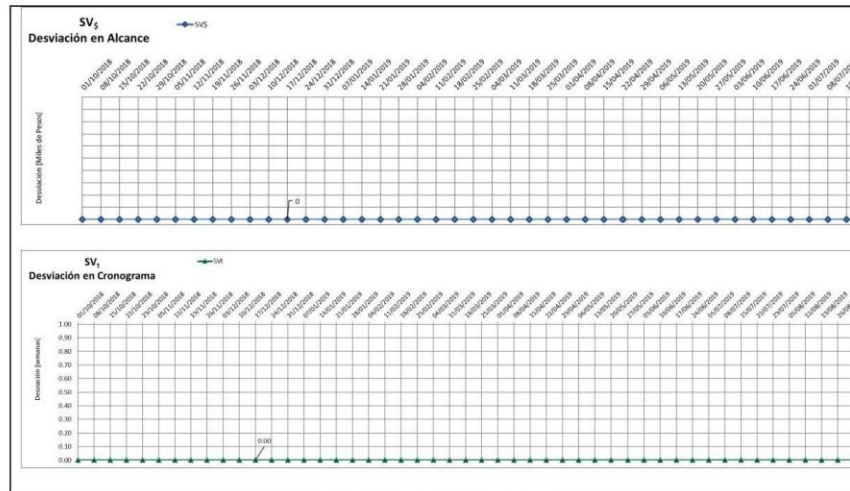




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	26.34%	Se ha completado el 26.34% del trabajo presupuestado
SP _{I(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CP _{I(S)}	Índice de desempeño de costo	1.0	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

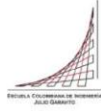
No se activan riesgos.

CONCLUSIONES

- Se realiza la revisión de literatura y se presenta documento correspondiente.
- Se realiza la sustentación del plan de gerencia.
- Se inicia la búsqueda de bases de datos de empresas.
- La ejecución avanza según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



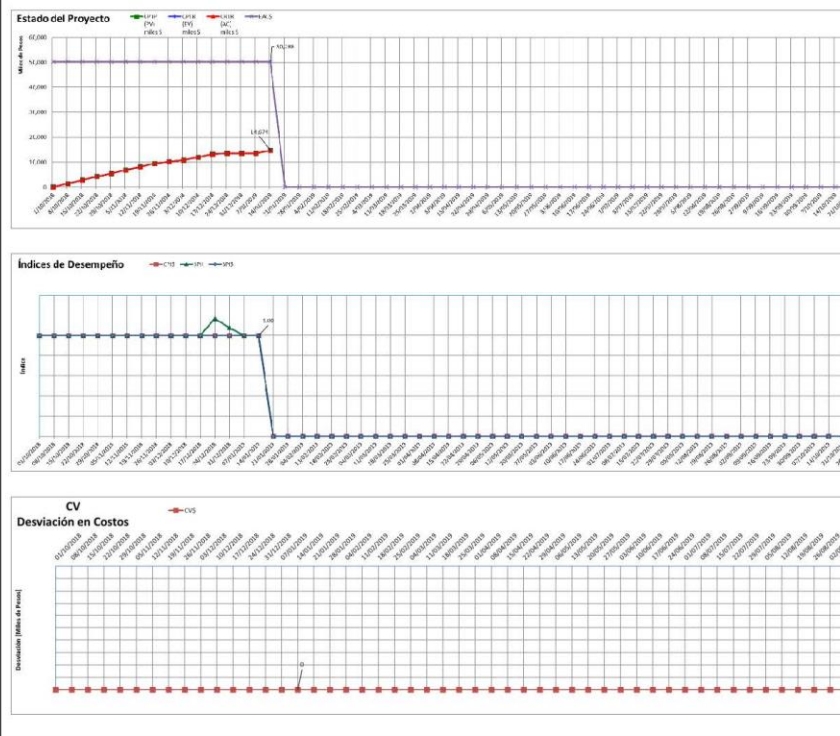
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

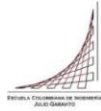
Fecha:	Enero 14 de 2019	Informe No.:	006
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

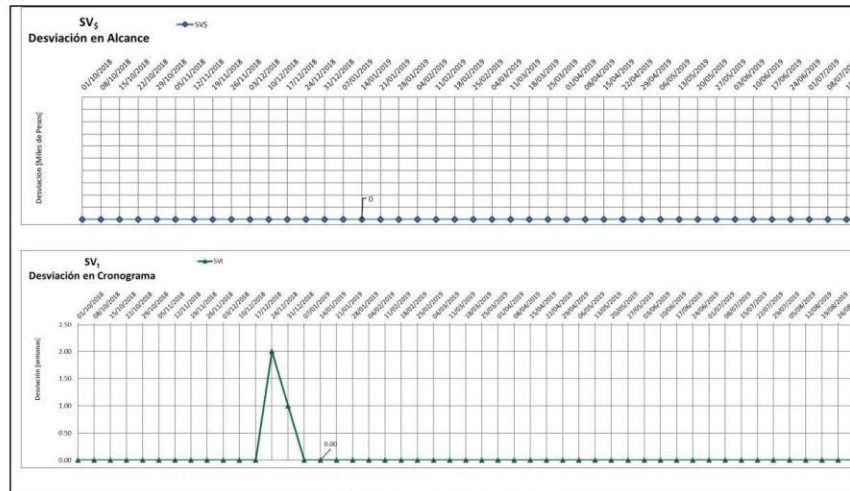




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	29,18%	Se ha completado el 29,18% del trabajo presupuestado
SP _{I(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1,00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CP _{I(s)}	Índice de desempeño de costo	1,00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

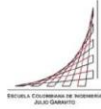
No se activan riesgos.

CONCLUSIONES

- Se seleccionaron las empresas del sondeo.
- Se realiza la sustentación del plan de gerencia.
- Se inicia el contacto con las empresas.
- La ejecución avanza según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



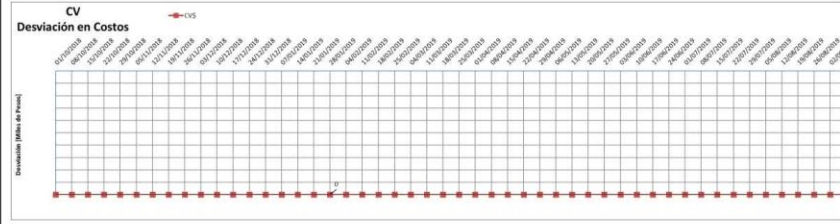
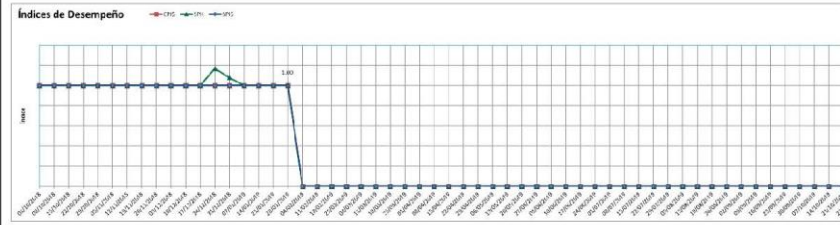
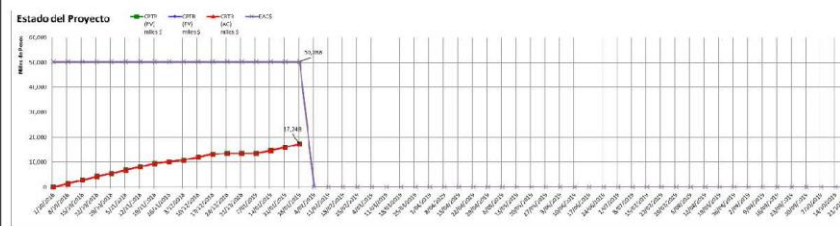
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

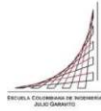
Fecha:	Enero 28 de 2019	Informe No.:	007
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

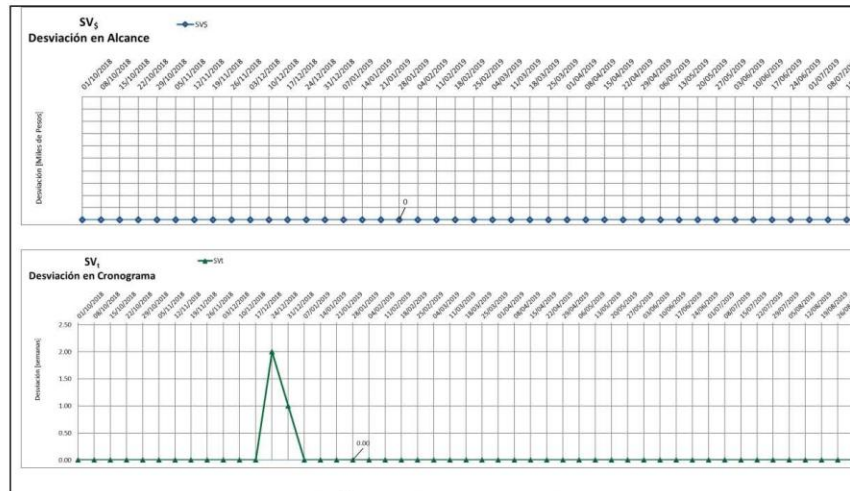




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	34.30%	Se ha completado el 34.30% del trabajo presupuestado
SP _{I(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CP _{I(s)}	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

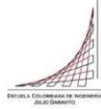
No se activan riesgos.

CONCLUSIONES

- Se elaboró la encuesta para aplicarla a las empresas.
- Se termina el proceso de contactar las empresas.
- La ejecución avanza según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	39,42%	Se ha completado el 39,42% del trabajo presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

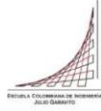
No se activan riesgos. No se evidencian riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Se aplicó la encuesta a las empresas.
- Se presentan inconvenientes para la aplicación de la encuesta, debe buscarse una plataforma que permita aplicar la encuesta en forma ágil y que se tenga acceso a los datos tabulados.
- Se logra que la ejecución no tenga retrasos al corte.
- Se solicita a los miembros del equipo revisar sus asignaciones.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



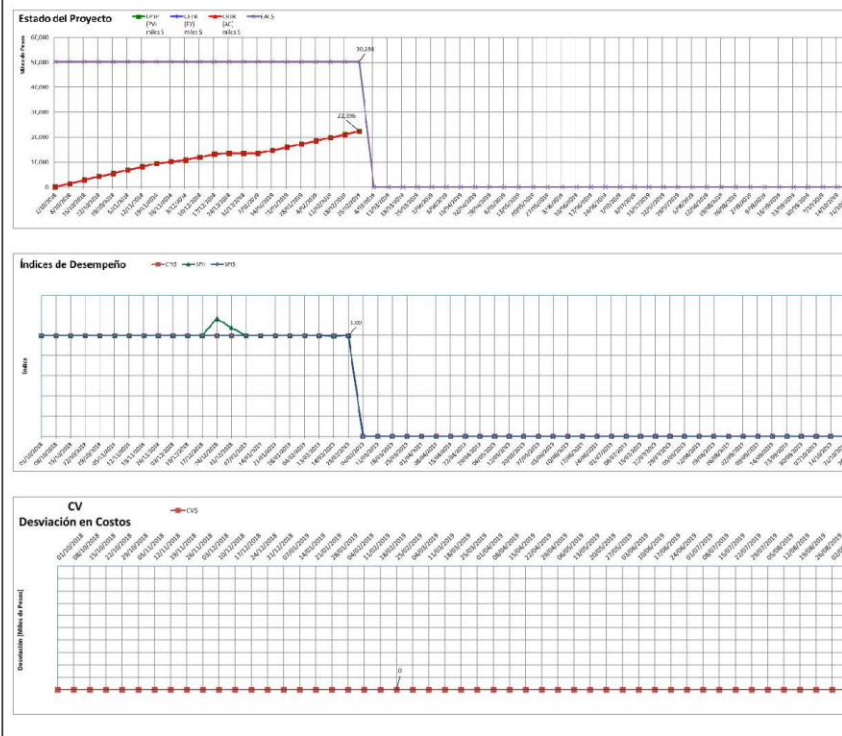
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

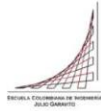
Fecha:	Febrero 25 de 2019	Informe No.:	009
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

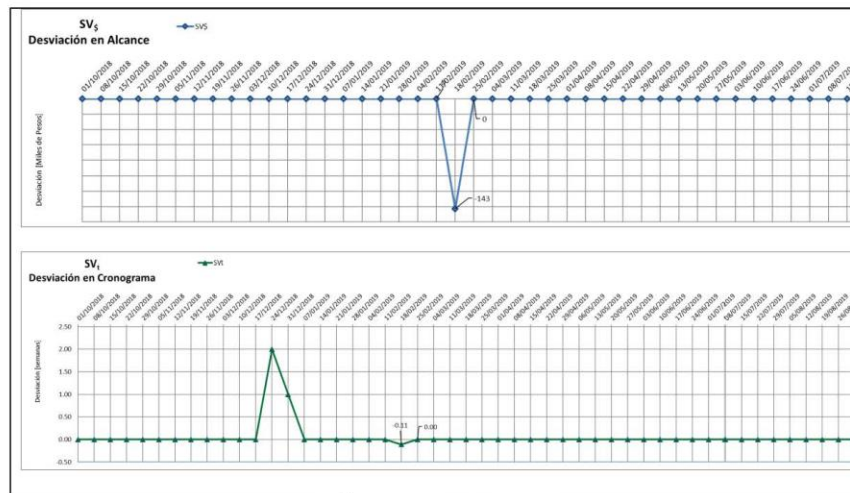




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	44,54%	Se ha completado el 44.54% del trabajo presupuestado. Se cumple el avance a pesar de la variación presentada el 19/02/18 sin afectación.
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma, la variación presentada el 19/02/18 no afecta lo planeado.
CPI _(t)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

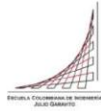
No se activan riesgos. No se evidencian riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Se tabulan y analizan los resultados de la encuesta aplicada a las empresas.
- Se requiere realizar una revisión de conceptos para la definición del proceso de planeación financiera de proyectos.
- A pesar del atraso en el análisis de los resultados de la encuesta, ésta no afecta los indicadores, se continúa según lo planeado.
- Debe notificarse oportunamente cualquier variación que afecte los indicadores de avance del proyecto y calidad del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



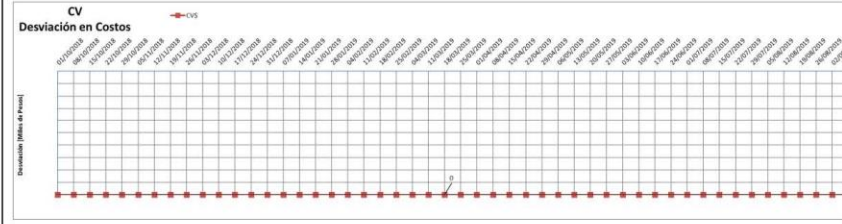
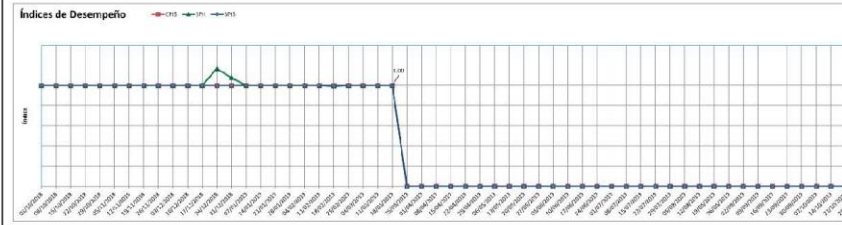
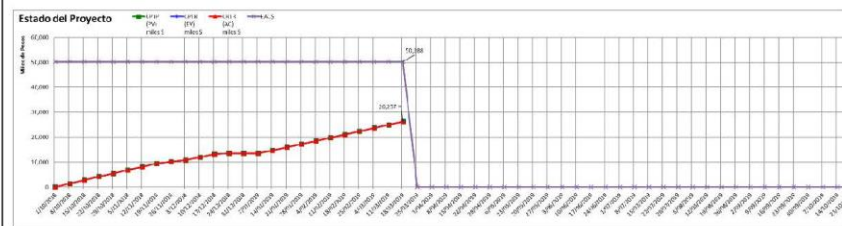
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

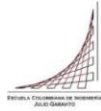
Fecha:	Marzo 18 de 2019	Informe No.:	010
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

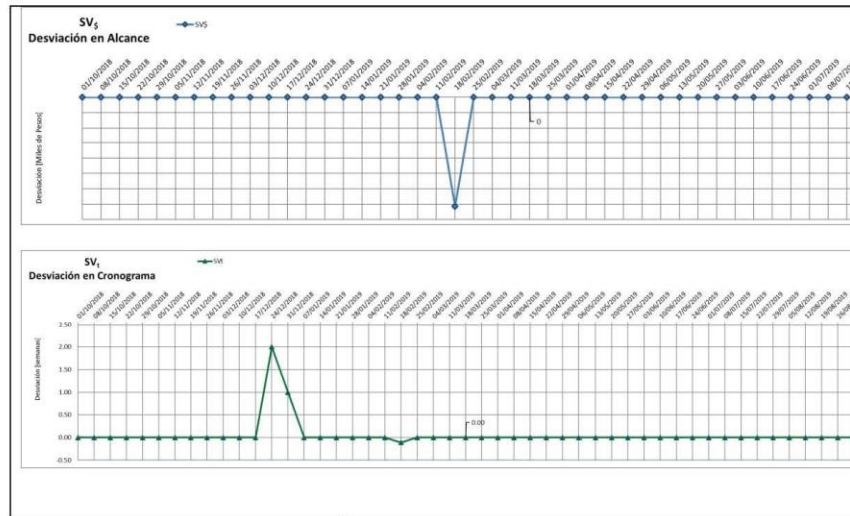




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	52.21%	Se ha completado el 52.21% del trabajo presupuestado
SP _{I(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CP _{I(s)}	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

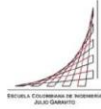
No se activan riesgos. No se evidencias riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Se define completamente el proceso de planeación financiera de proyectos.
- Se continúa según lo planeado.
- Se espera la respuesta afirmativa por parte de los expertos para realizar la validación del documento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



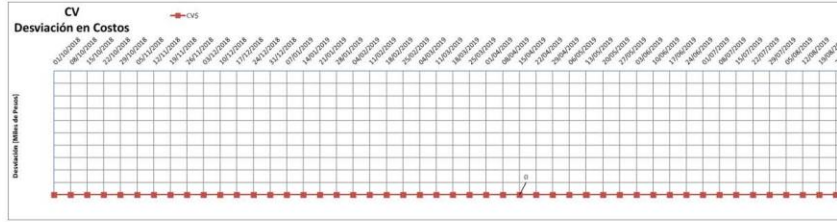
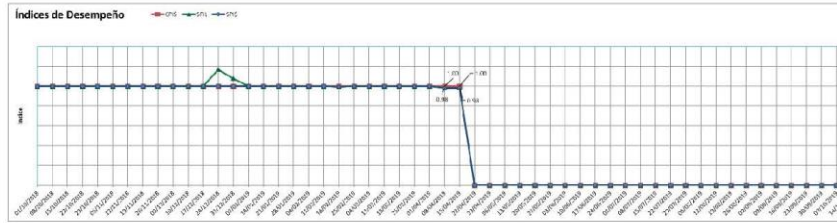
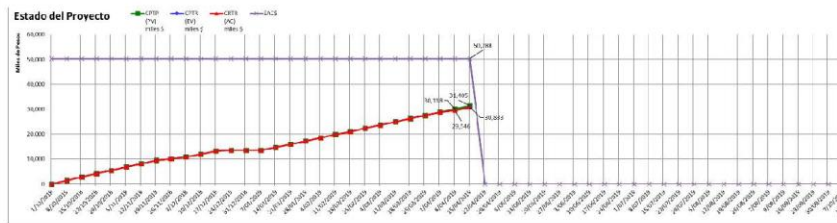
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

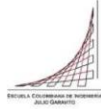
Fecha:	Abril 15 de 2019	Informe No.:	011
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

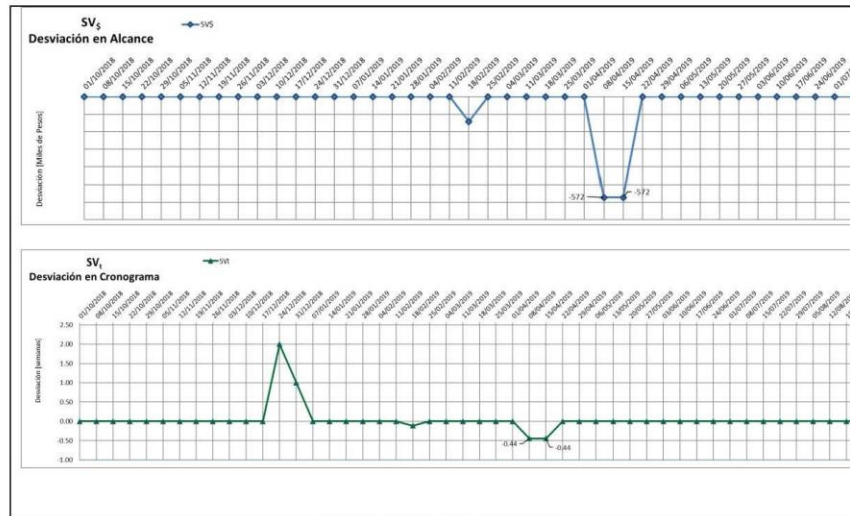




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	61.31%	Se ha completado el 61.31% de 62.45% presupuestado al corte
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	0.98	El proyecto se encuentra atrasado respecto al cronograma, aunque este se encuentra dentro del rango catalogado como "bien", puede ser superado manejándolo de cerca.
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

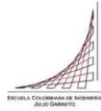
No se activan riesgos. No se evidencian riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- No se inició la validación con expertos de la guía metodológica por inconvenientes de disponibilidad en su agenda. A la fecha de corte se supera el impase y avanza esta actividad.
- Se atrasa el análisis consecuencia del atraso en el inicio de la validación con expertos de la guía metodológica.
- El equipo del proyecto decide realizar la validación por medio de videoconferencia y la encuesta es aplicada a través de una plataforma virtual. Lo anterior se espera agilice el proceso y la obtención de datos.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



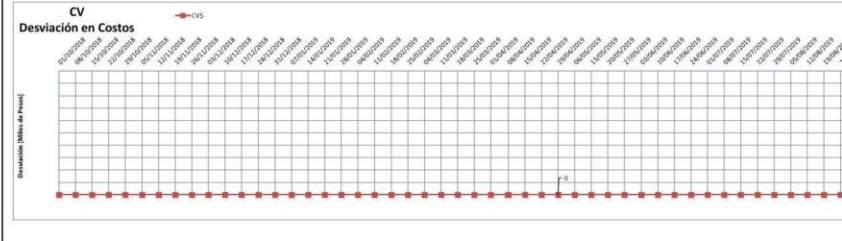
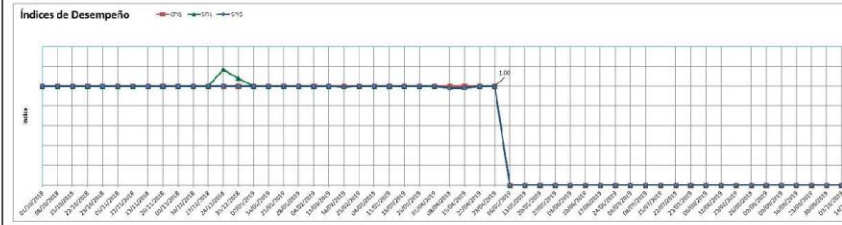
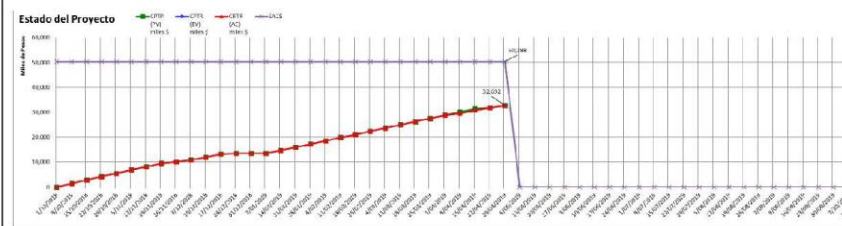
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

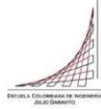
Fecha:	Abril 29 de 2019	Informe No.:	012
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

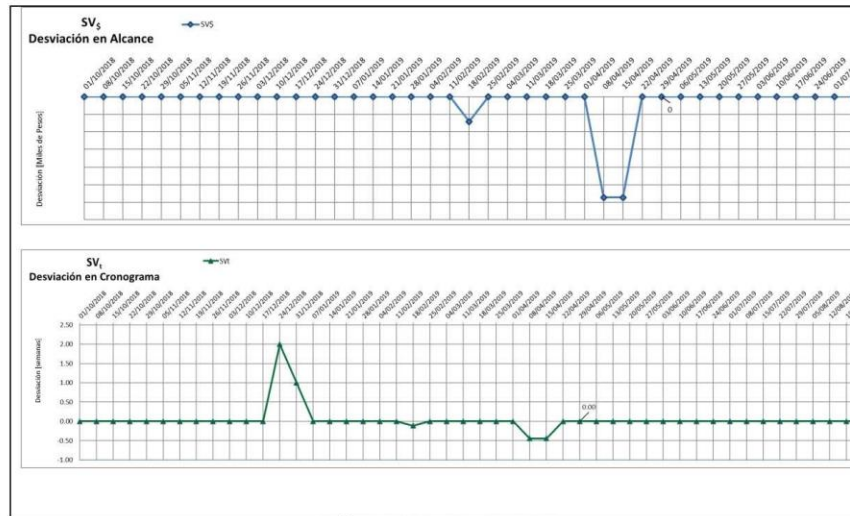




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	65,01%	Se ha completado el 65.01% del presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

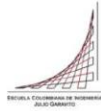
No se activan riesgos. No se evidencias riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Las decisiones tomadas por el equipo del proyecto hacen que el proyecto avance de acuerdo con lo planeado.
- Se aplica la revisión del documento del TG de acuerdo con las normas APA y NTC 1486.
- Se obtiene el documento resultado de la revisión y corrección de estilo.
- Se sugiere poner atención a los entregables del Trabajo de grado ya que se esta muy cerca de su entrega.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE DESEMPEÑO



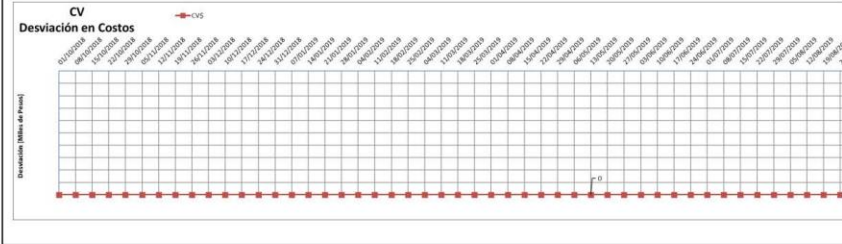
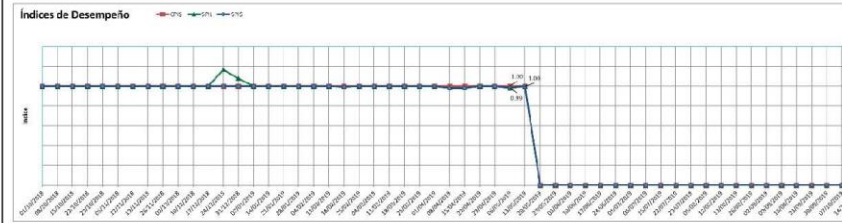
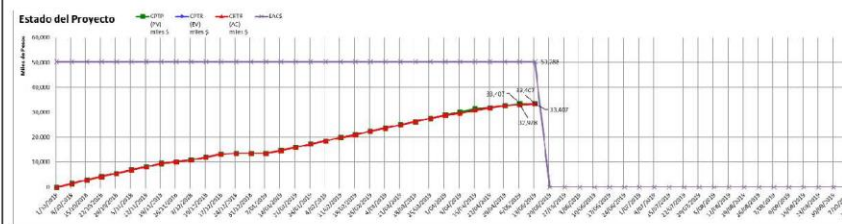
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

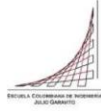
Fecha:	Mayo 13 de 2019	Informe No.:	013
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

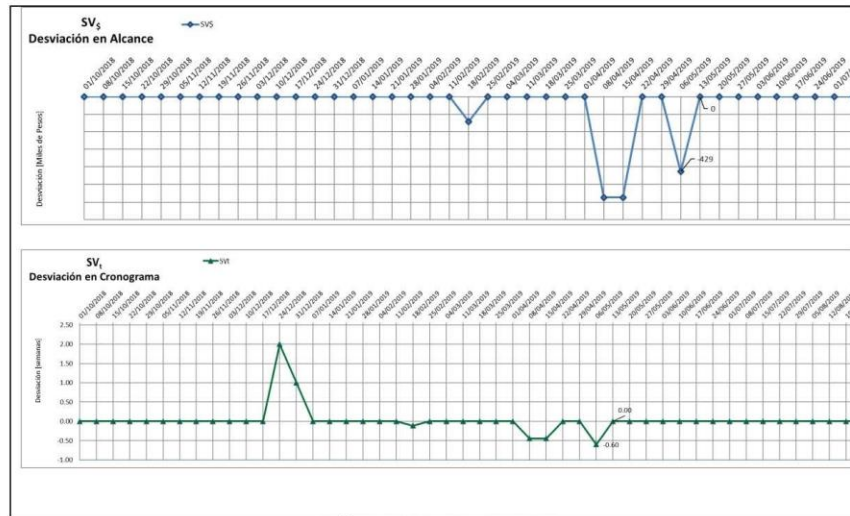




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	66,43%	Se ha completado el 66.43% del presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

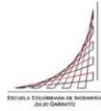
No se activan riesgos. No se evidencias riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Ocurre un atraso en la realización de las conclusiones. Sin embargo, el proyecto presenta el Trabajo de grado, guía metodológica del PFPF y el libro de gerencia antes de la fecha de entrega.
- Aunque las actividades planeadas hasta el 19/05/23 se hayan terminado antes de lo planeado, el grupo del proyecto acuerda realizar revisiones a los entregables en el tiempo antes de entregarlo al director del TG.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



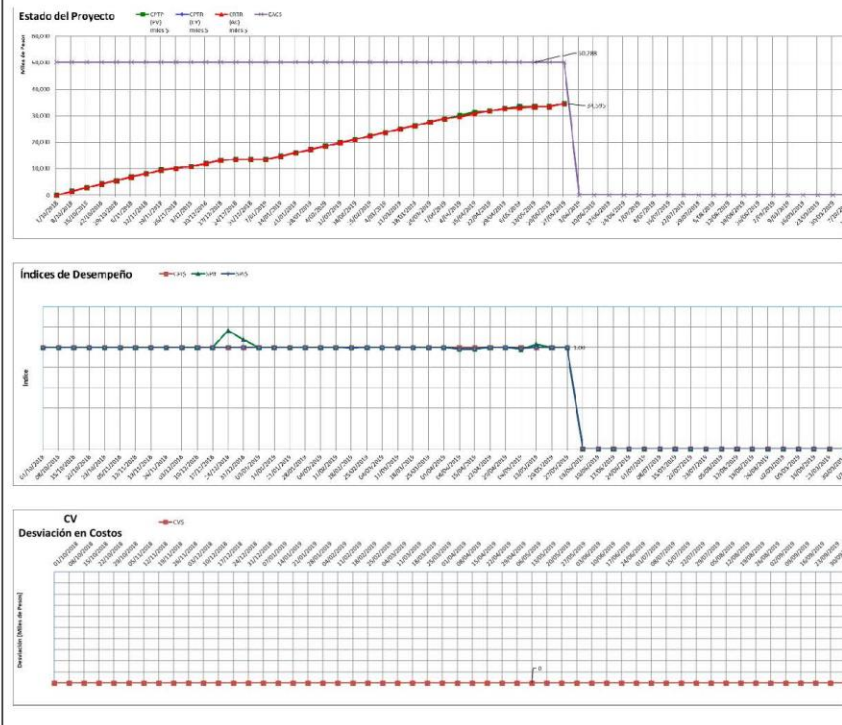
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

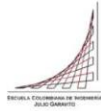
Fecha:	Mayo 27 de 2019	Informe No.:	014
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

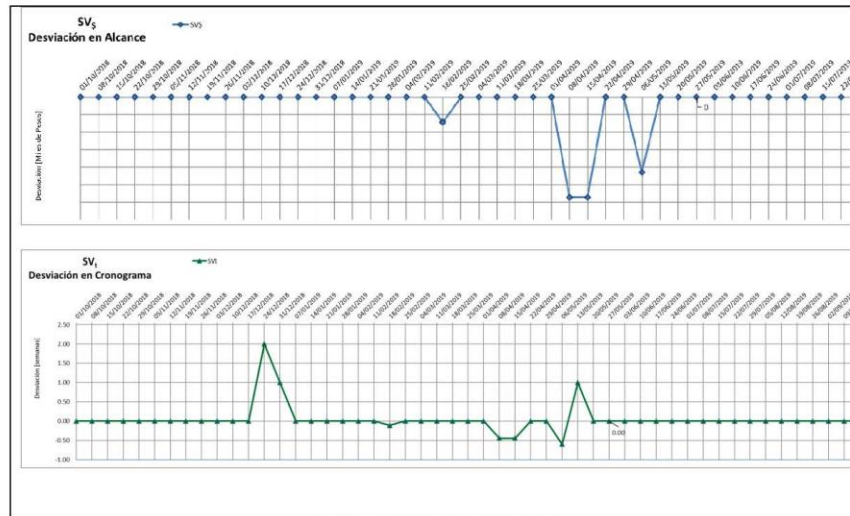




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	68,79%	Se ha completado el 68.79% del presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

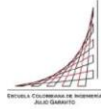
No se activan riesgos. No se evidencias riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Las decisiones tomadas por el equipo del proyecto hacen que el proyecto avance de acuerdo con lo planeado.
- Se continua la revisión del documento del TG de acuerdo con las normas APA y NTC 1486.
- Se continua la revisión y corrección de estilo de los documentos.
- Se realiza las correcciones del informe final y libro de gerencia hechas por el director del trabajo de grado.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	<i>[Firma]</i>
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	<i>[Firma]</i>
3	Wilbert Nivia	Director del TG	<i>[Firma]</i>



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



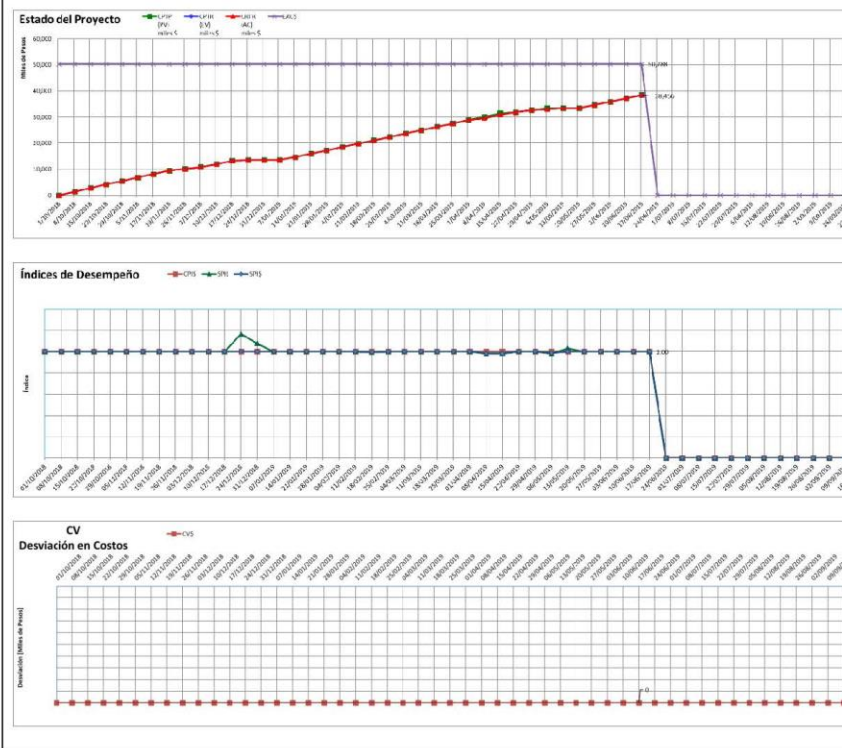
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

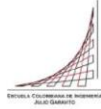
Fecha:	Junio 17 de 2019	Informe No.:	015
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

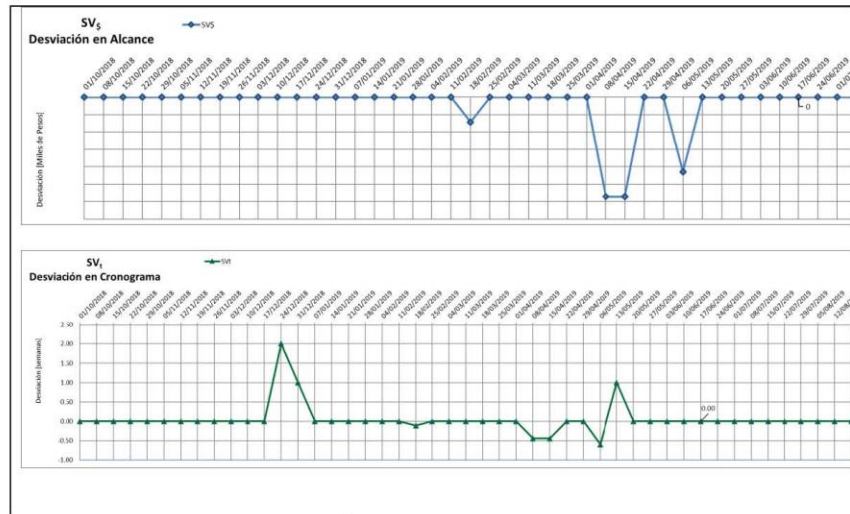




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	76,47%	Se ha completado el 76.47% del presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

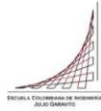
No se activan riesgos. No se evidencias riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Las decisiones tomadas por el equipo del proyecto hacen que el proyecto avance de acuerdo con lo planeado.
- Se continua la revisión del documento del TG de acuerdo con las normas APA y NTC 1486.
- Se continua la revisión y corrección de estilo de los documentos.
- Se continua realizando las correcciones del informe final y libro de gerencia hechas por el director del trabajo de grado.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



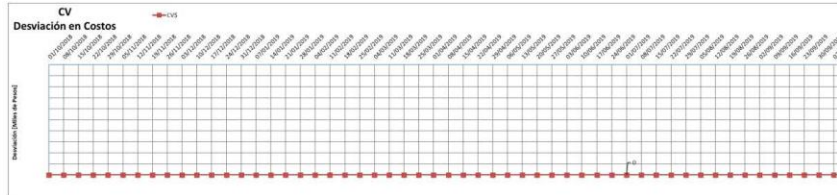
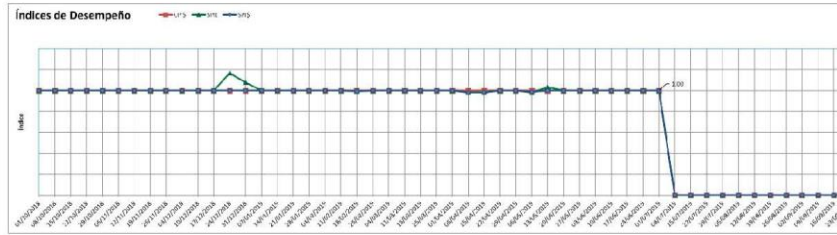
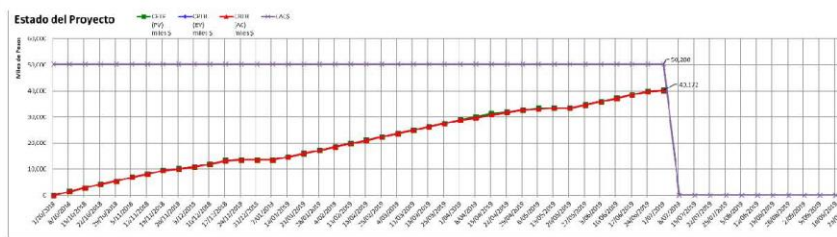
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

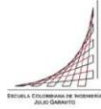
Fecha:	Julio 1 de 2019	Informe No.:	016
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

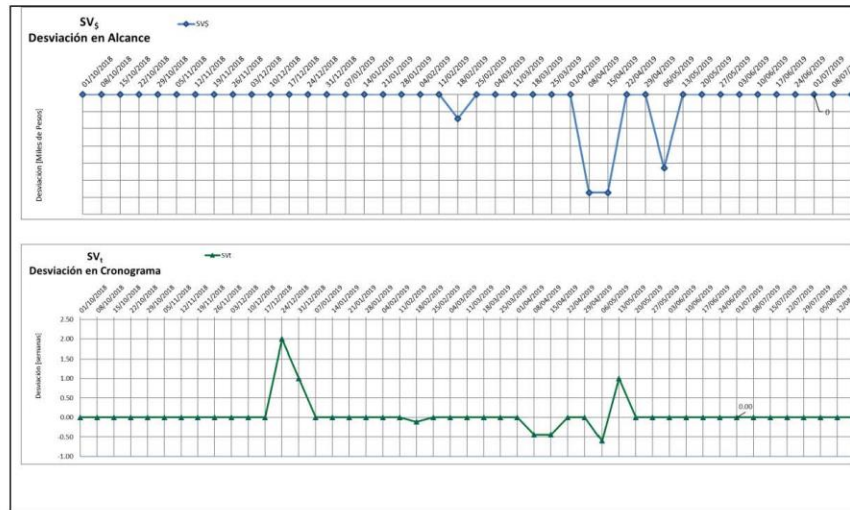




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	79,88%	Se ha completado el 79.88% del presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

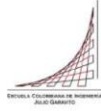
No se activan riesgos. No se evidencian riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Las decisiones tomadas por el equipo del proyecto hacen que el proyecto avance de acuerdo con lo planeado.
- Se continúa la revisión del documento del TG de acuerdo con las normas APA y NTC 1486.
- Se continúa la revisión y corrección de estilo de los documentos.
- Se entrega el documento del Trabajo de grado y libro de gerencia al jurado.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



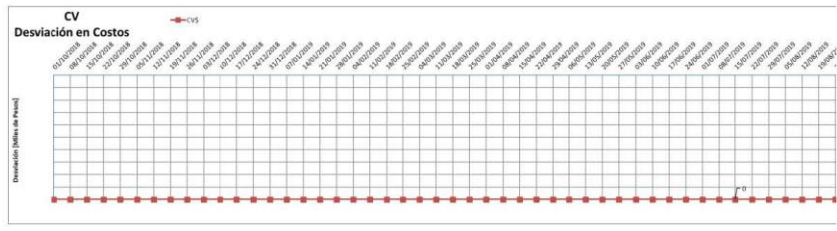
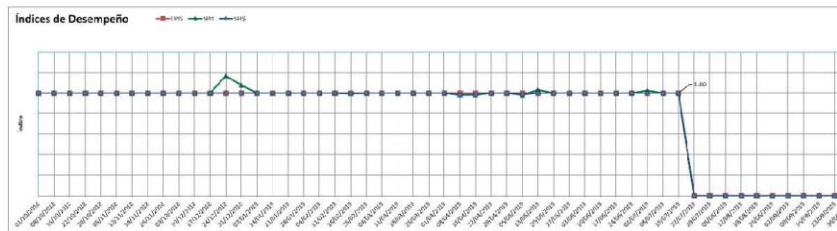
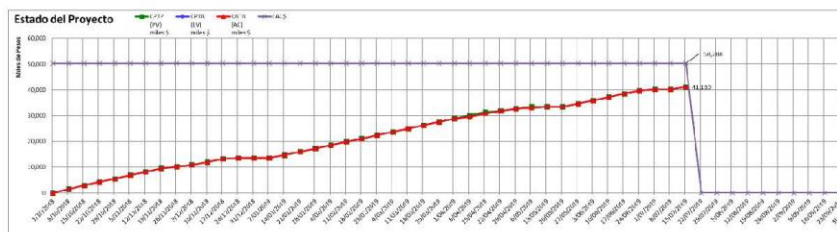
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

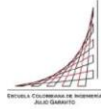
Fecha:	Julio 15 de 2019	Informe No.:	017
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

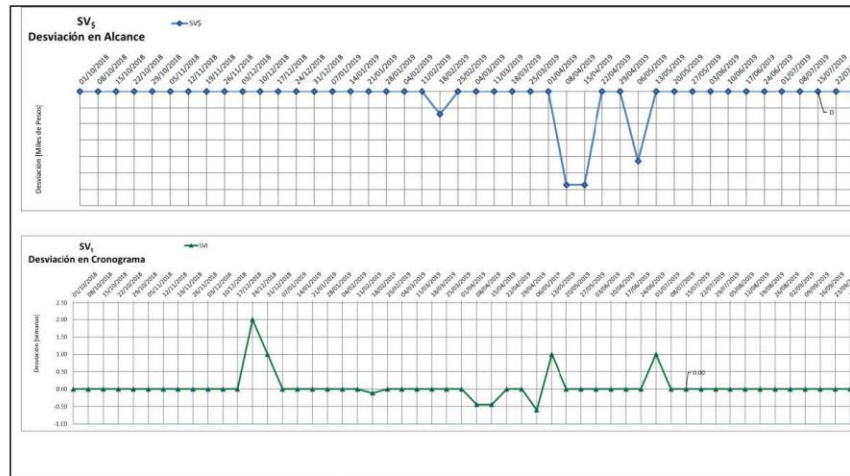




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	81.79%	Se ha completado el 81.79% del presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(S)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

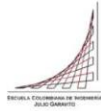
No se activan riesgos. No se evidencian riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Las decisiones tomadas por el equipo del proyecto hacen que el proyecto avance de acuerdo con lo planeado.
- Se continua la revisión del documento del TG de acuerdo con las normas APA y NTC 1486.
- Se continua la revisión y corrección de estilo de los documentos.
- Partiendo de la autorización positiva para sustentar, se inicia el montaje de la presentación del Trabajo de grado para esta.
- Se realizan las correcciones anotadas por el jurado.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



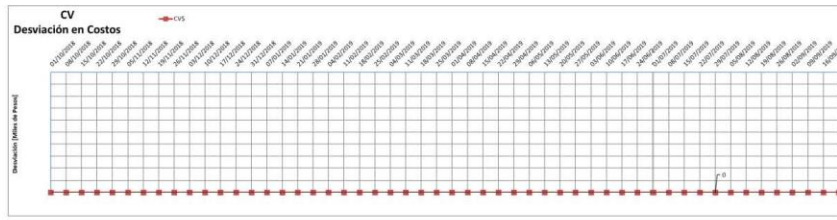
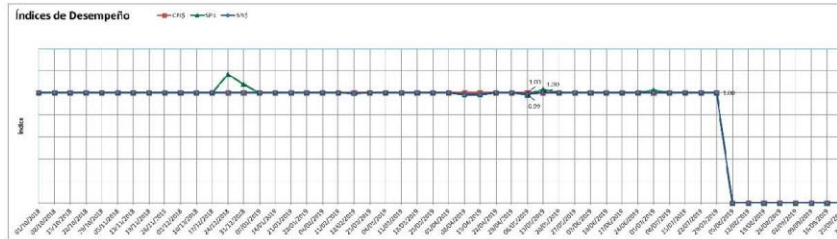
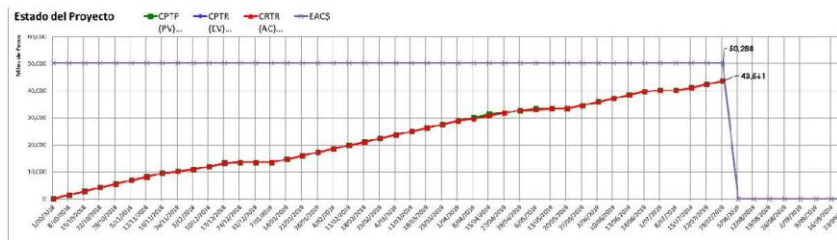
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

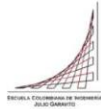
Fecha:	Julio 29 de 2019	Informe No.:	018
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	20:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

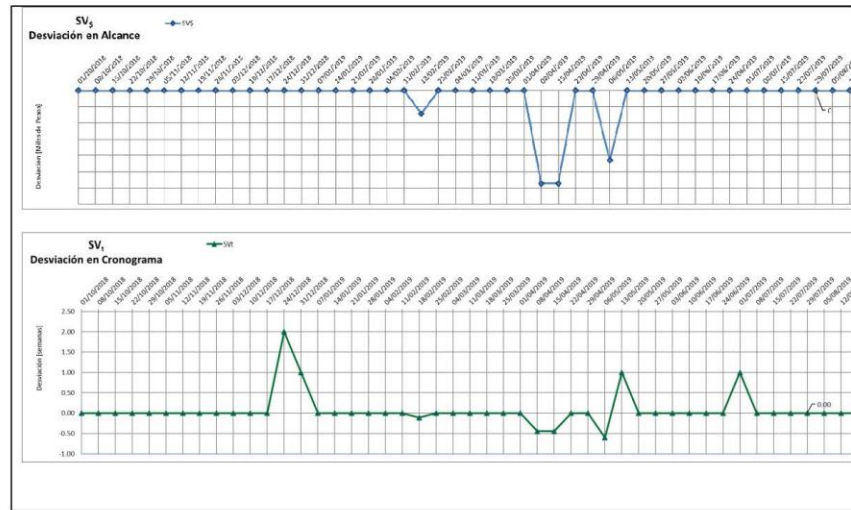




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	86.62%	Se ha completado el 86.62% del presupuestado
SPI _(t)	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

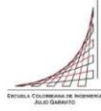
No se activan riesgos. No se evidencian riesgos nuevos asociados al proyecto.

CONCLUSIONES

- Las decisiones tomadas por el equipo del proyecto hacen que el proyecto avance de acuerdo con lo planeado.
- Se tiene terminada la presentación del Trabajo de grado para la sustentación final.
- Se terminan de realizar las correcciones anotadas por el jurado.
- Se presenta la sustentación final del Trabajo de grado.
- Es aprobada la sustentación del Trabajo de grado por parte del jurado.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE DESEMPEÑO



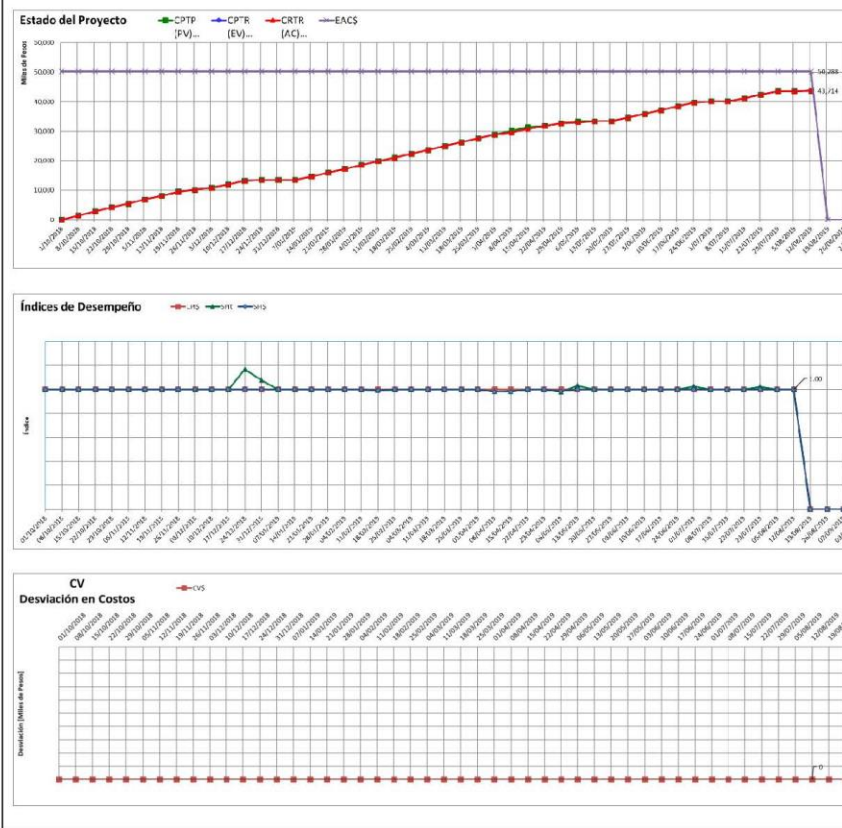
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

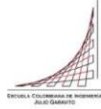
Fecha:	Agosto 12 de 2019	Informe No.:	019
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	13:00

ESTADO

El proyecto se inicia según lo planeado con la revisión preliminar de literatura existente. Al corte actual, se reportan los siguientes indicadores de acuerdo con el plan de calidad definido:

GRÁFICOS DE ESTADO

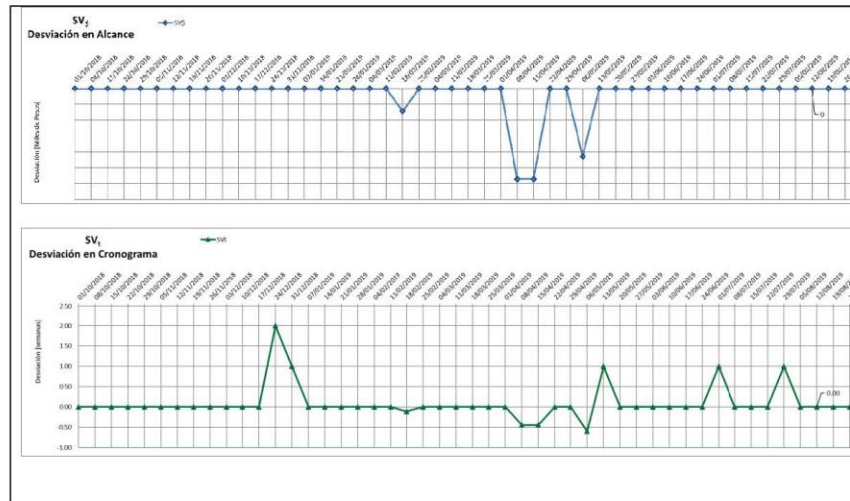




ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE DESEMPEÑO



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Métrica	Indicador	Resultado	Observaciones
EV%	Porcentaje realizado del presupuesto	86,93%	Se ha completado el 86.93% del presupuestado
SP _{i(t)}	Índice de desempeño de cronograma	1.00	El proyecto avanza de acuerdo con el cronograma
CPI _(s)	Índice de desempeño de costo	1.00	El proyecto se encuentra según lo planeado

RIESGOS

No se activan riesgos. No se evidencian riesgos nuevos asociados al proyecto. Todos los riesgos se encuentran cerrados.

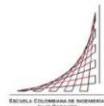
CONCLUSIONES

- Las decisiones tomadas por el equipo del proyecto hacen que el proyecto avance de acuerdo con lo planeado.
- Se ejecutan las actividades y se ajusta el documento del Trabajo de grado final, la guía metodológica, la presentación de la sustentación final y el libro de gerencia a corte 12 de agosto de 2019 para ser entregados a la biblioteca de la universidad el día 12 de agosto de 2019.
- Continúa la ejecución de las actividades programadas.
- Se declara que las actividades siguientes serán ejecutadas de acuerdo con lo programado.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	
3	Wilbert Nivia	Director del TG	

Anexo 3. Seguimiento de los riesgos del proyecto



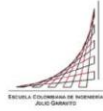
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



Fecha:	Octubre 15 de 2018	Informe No.:	001
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

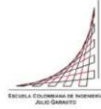
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Ninguno					
7	Ninguno					
8	Ninguno					

CONCLUSIONES

- No se materializa ningún riesgo.
- No se identifican nuevos riesgos.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- Se aceptarán los riesgos materializados.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

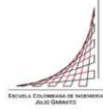


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Octubre 29 de 2018	Informe No.:	002
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

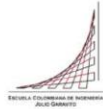
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Ninguno					
7	Ninguno					
8	Ninguno					

CONCLUSIONES

- No se materializa ningún riesgo.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

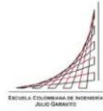


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Noviembre 12 de 2018	Informe No.:	003
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

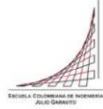
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Ninguno					
7	Ninguno					
8	Ninguno					

CONCLUSIONES

- No se activa ningún riesgo.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- No hay afectación al proyecto.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



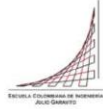
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



Fecha:	Noviembre 26 de 2018	Informe No.:	004
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	11:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

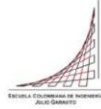
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	N/A					
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activa ningún riesgo.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
-

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

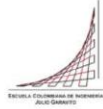


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Diciembre 17 de 2018	Informe No.:	005
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

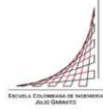
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	N/A					
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activa ningún riesgo.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- Documentar, el equipo, cualquier potencial riesgo identificado a causa del cambio de año.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

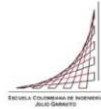


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Enero 14 de 2019	Informe No.:	006
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:30

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continúo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

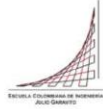
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados: realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activa ningún riesgo.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- Se realiza una verificación de cada uno de los riesgos identificados, dando como resultado que no se activó ninguno de ellos. Tampoco, es necesario modificar alguno de ellos.
- El equipo decide incluir un nuevo riesgo (ID 6) identificado en el plan de riesgos, ya que se está en el proceso de contactar a las empresas y aplicar la encuesta. Dentro de este proceso se solicita al grupo tener especial cuidado con las comunicaciones y los compromisos adquiridos con las empresas.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

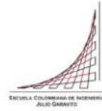


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Enero 28 de 2019	Informe No.:	007
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:30

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

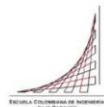
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activa ningún riesgo.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

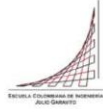


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Febrero 11 de 2019	Informe No.:	008
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:30

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.	X		Se decide por utilizar una plataforma virtual que permita que los representantes de las empresas puedan diligenciar la encuesta a través de internet y a su vez entregue los resultados tabulados.	Se Acepta



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

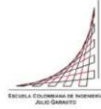
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- Se activa un riesgo (ID 5).
- Después de deliberar y evaluar 2 opciones de aplicación de la encuesta adicionales a la contemplada inicialmente (encuesta vía reunión personal), se decide utilizar la plataforma Google® Forms®, la cual ofrece confiabilidad, estabilidad, diferentes modalidades de pregunta, acceso vía internet y entrega los datos tabulados para el análisis.
- Se acepta el riesgo materializado.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- Se documenta para las lecciones aprendidas.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

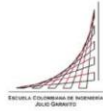


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Febrero 25 de 2019	Informe No.:	009
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:45

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.	X		Se decide por utilizar una plataforma virtual que permita que los representantes de las empresas puedan diligenciar la encuesta a través de internet y a su vez entregue los resultados tabulados.	Se Acepta



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

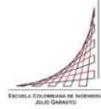
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activan riesgos.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- La acción de mejoramiento propuesta resulta valiosa para la toma de acciones ante la activación del riesgo (ID 5), se recomienda al equipo que continúe aportando ideas sobre nuevos riesgos y sigan alerta sobre los riesgos a los cuales se les hace seguimiento.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



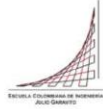
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



Fecha:	Marzo 18 de 2019	Informe No.:	010
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:30

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continúo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

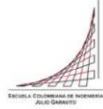
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activan riesgos.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- Se finaliza la aplicación del riesgo activado (ID 5), Se decide pasar al estado de no activado ya que el riesgo fue mitigado y aplicada la acción completamente y de forma satisfactoria.
- El equipo debe estar atento a la posibilidad que se active de nuevo un riesgo.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

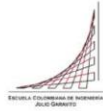


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Abril 15 de 2019	Informe No.:	011
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	10:30

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continúo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

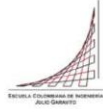
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continúo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activan riesgos.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

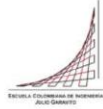


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Abril 29 de 2019	Informe No.:	012
Ciudad:	Bogotá, D. C.	Hora:	11:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

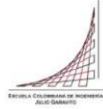
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continúo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	N/A					
8	N/A					

CONCLUSIONES

- No se activan riesgos.
- No se identifican nuevos riesgos por parte del equipo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

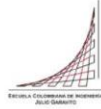


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Mayo 13 de 2019	Informe No.:	013
Ciudad	Bogotá, D. C.	Hora:	11:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

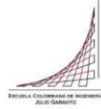
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo (Se acepta / No se acepta)
			SI	NO		
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados: realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG	N/A	X		Se solicita a los miembros que utilicen tiempo extra no contemplado en el cronograma para realizar las actividades asignadas, como medida para reponer el tiempo no utilizado para tal fin.	Se acepta
8	N/A					

CONCLUSIONES

- se activa UN riesgo no identificado, se toman acciones inmediatas gracias a que los miembros del equipo del TG han realizado un monitoreo permanente de los riesgos y la tolerancia a los riesgos ha sido de aceptación. Por lo tanto, el hecho que se haya asumido una posición de aceptación al riesgo ha mantenido al equipo dispuesto a asumir la activación de cualquier riesgo identificado o nuevo.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- El hacer seguimiento continuo a las actividades asignadas y al cumplimiento de los compromisos, arrojó como resultado que algunas actividades pudieran ser desarrolladas en un tiempo menor al programado. Lo anterior, resultó gracias a la comunicación permanente y asertiva entre los miembros del equipo haciendo uso de la matriz de comunicaciones en su totalidad.
- Existen labores intrínsecas a cada actividad programada y desarrollada que no se evidencian en el cronograma ni el presupuesto. Es fundamental que el Gerente de Proyectos ponga atención a los detalles que llevan a una buena ejecución del trabajo. Lo anterior, contribuye a que la posibilidad que se activen los riesgos disminuya.
- Los miembros del equipo deben permanecer motivados y es necesario que socialicen cualquier duda o inquietud oportunamente.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

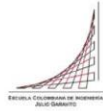


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Mayo 27 de 2019	Informe No.:	014
Ciudad	Bogotá, D. C.	Hora:	11:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

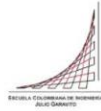
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo (Se acepta / No se acepta)
			SI	NO		
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG	N/A		X	N/A	N/A

CONCLUSIONES

- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- El hacer seguimiento continuo a las actividades asignadas y al cumplimiento de los compromisos, arrojó como resultado que algunas actividades pudieran ser desarrolladas en un tiempo menor al programado. Lo anterior, resultó gracias a la comunicación permanente y asertiva entre los miembros del equipo haciendo uso de la matriz de comunicaciones en su totalidad.
- Existen labores intrínsecas a cada actividad programada y desarrollada que no se evidencian en el cronograma ni el presupuesto. Es fundamental que el Gerente de Proyectos ponga atención a los detalles que llevan a una buena ejecución del trabajo. Lo anterior, contribuye a que la posibilidad que se activen los riesgos disminuya.
- Los miembros del equipo deben permanecer motivados y es necesario que socialicen cualquier duda o inquietud oportunamente.
- Se encuentran cerrados 3 riesgos materializados.
- No se identifican riesgos nuevos.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



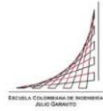
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



Fecha:	Junio 17 de 2019	Informe No.:	015
Ciudad	Bogotá, D. C.	Hora:	11:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

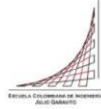
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo
			SI	NO		(Se acepta / No se acepta)
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados: realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG	N/A		X	N/A	N/A

CONCLUSIONES

- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- Existen labores intrínsecas a cada actividad programada y desarrollada que no se evidencian en el cronograma ni el presupuesto. Es fundamental que el Gerente de Proyectos ponga atención a los detalles que llevan a una buena ejecución del trabajo. Lo anterior, contribuye a que la posibilidad que se activen los riesgos disminuya.
- Los miembros del equipo deben permanecer motivados y es necesario que socialicen cualquier duda o inquietud oportunamente.
- No se identifican riesgos nuevos.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



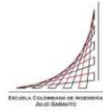
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



Fecha:	Julio 1 de 2019	Informe No.:	016
Ciudad	Bogotá, D. C.	Hora:	11:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

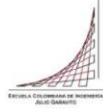
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo (Se acepta / No se acepta)
			SI	NO		
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG	N/A		X	N/A	N/A

CONCLUSIONES

- Los miembros del equipo deben permanecer motivados y es necesario que socialicen cualquier duda o inquietud oportunamente.
- Tener en cuenta las fechas de entrega de los documentos y revisión de firmas.
- No se identifican riesgos nuevos.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- No se materializan más riesgos.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

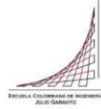


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Julio 15 de 2019	Informe No.:	017
Ciudad	Bogotá, D. C.	Hora:	11:00

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

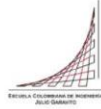
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo (Se acepta / No se acepta)
			SI	NO		
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados: realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG	N/A		X	N/A	N/A

CONCLUSIONES

- Los miembros del equipo deben permanecer motivados y es necesario que socialicen cualquier duda o inquietud oportunamente.
- Tener en cuenta las fechas de entrega de los documentos y revisión de firmas.
- Dado que la sustentación final se aproxima, se analiza y toman las siguientes medidas: los integrantes del equipo deben llegar con 3 horas de anticipación a la sustentación y deben llevar USB con la presentación, subir al correo electrónico la misma y grabarla en uno de los almacenamientos virtuales que ofrece el mercado.
- No se identifican riesgos nuevos.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- No se materializan más riesgos.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

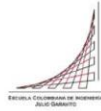


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Julio 29 de 2019	Informe No.:	018
Ciudad	Bogotá, D. C.	Hora:	21:30

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

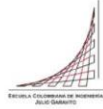
ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo (Se acepta / No se acepta)
			SI	NO		
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG	N/A		X	N/A	N/A

CONCLUSIONES

- Los miembros del equipo deben permanecer motivados y es necesario que socialicen cualquier duda o inquietud oportunamente.
- Tener en cuenta las fechas de entrega de los documentos y revisión de firmas.
- No se identifican riesgos nuevos.
- Las medidas tomadas por los miembros del equipo fueron efectivas para controlar los posibles riesgos.
- Se aproxima la entrega final de los documentos del Trabajo de grado. Por lo tanto, se decide hacer entrega virtual y presencial de estos en las instalaciones de la universidad con hora de llegada de inicio de labores de oficina el día 12 de agosto de 2019.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- No se materializan más riesgos.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Victor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

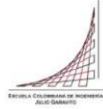


Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.

Fecha:	Agosto 12 de 2019	Informe No.:	019
Ciudad	Bogotá, D. C.	Hora:	21:30

ESTADO DE LOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Criticidad	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se activó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo Se acepta / No se acepta
				SI	NO		
1	Definición amplia del alcance	Media	La planeación financiera abarca todo el ciclo del producto: unificar el proceso de planeación financiera de proyectos, basados en la literatura existente y aplicación de sondeo. Las finanzas son analizadas en forma distinta para cada etapa: aplicación de "la política financiera global" a cada una de las etapas según su requerimiento.		X	N/A	N/A
2	Las estimaciones de tiempo y esfuerzo se realizaron pensando en un máximo de 15 empresas	Baja	No se cuenta con ingreso directo a las empresas: gestionar el acercamiento a las empresas mediante presentación y/o llamadas. Ingreso a las empresas sin patrocinador: contactar personas conocidas que laboren en cargos de dirección o liderazgo.		X	N/A	N/A
3	Los recursos deberán estar disponibles en el momento requerido	Media	Limitado presupuesto de los participantes: asignación de recursos de reserva o ahorros y acceso a préstamos si es necesario. Carencia de patrocinio: concertar el apoyo irrestricto del núcleo familiar.		X	N/A	N/A
4	El grupo conformado por los estudiantes se mantendrá hasta la entrega del TG	Alta	Posibles conflictos en el equipo: realizar reuniones para concertar compromisos, asignaciones, puntos de vista, observaciones y decisiones. Tiempo limitado: alineación al cronograma del TG, comunicación asertiva y priorización de actividades.		X	N/A	N/A
5	Fallas en pruebas de encuesta y del instrumento	Alta	Baja capacidad de conexión de internet: aumento de la capacidad de transferencia de datos por parte de cada uno de los participantes. Limitado acceso a tecnología de punta: actualización de conocimiento de plataformas virtuales que agilicen la aplicación de las encuestas. Falta de preparación para el uso de las herramientas: realizar inducción a aquellos participantes que no tengan conocimiento en el manejo de las herramientas.		X	N/A	N/A



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 INFORME DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS
 Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de
 proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá, D. C.



REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVOS RIESGOS

ID	Factor de Riesgo	Acción de Mejoramiento Continuo propuesta	¿Se materializó el Riesgo?		Acción tomada	Tolerancia al riesgo (Se acepta / No se acepta)
			SI	NO		
6	Poca comunicación de Interesados	Uso incorrecto de herramientas de comunicación; revisión de comunicados antes de su envío teniendo en cuenta que debe ser explícito y claro. No hay un plan de gestión de interesados; realizar el plan de gestión de interesados. Debilidad en la identificación de interesados: realizar reuniones con el equipo y aplicar herramientas para la correcta identificación de los interesados.		X	N/A	N/A
7	Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del equipo del TG	N/A		X	N/A	N/A

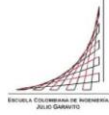
CONCLUSIONES

- Los miembros del equipo deben permanecer motivados y es necesario que socialicen cualquier duda o inquietud oportunamente.
- Tener en cuenta las fechas de entrega de los documentos y revisión de firmas.
- No se identifican riesgos nuevos.
- Las medidas tomadas por los miembros del equipo fueron efectivas para controlar los posibles riesgos.
- Debe notificarse y gestionarse cualquier riesgo materializado dentro del TG.
- No se materializan más riesgos.
- Continúa el monitoreo de los riesgos.

EQUIPO DEL PROYECTO

No.	Nombre	Cargo o función	Firma
1	Víctor Hugo Ayala	Gerente del TG	
2	Silvia Iguarán	Miembro del equipo	

Anexo 4. Control de calidad

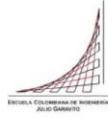


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

CARACTERÍSTICAS DEL DOCUMENTO	CUMPLE		
	SI	NO	N/A
Todas las páginas deben estar numeradas en forma consecutiva	X		
Los títulos sólo se encuentran numerados hasta el cuarto nivel, con números arábigos.	X		
El número de página debe estar a dos (2) centímetros del borde inferior	X		
Las márgenes de las páginas tienen las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> • Superior: 3cm • Izquierdo: 4cm • Derecho: 2cm • Inferior: 3cm 	X		
El título del capítulo comienza en una hoja independiente	X		
No hay título o subtítulos solos al final de la página	X		
Los títulos de los capítulos se escriben con mayúscula sostenida, centrados a tres (3) centímetros del borde superior	X		
Los títulos de segundo nivel se escriben con mayúscula sostenida, al margen izquierdo	X		
Los títulos de tercero y cuarto nivel se escriben con mayúscula inicial, punto seguido, al margen izquierdo	X		
Los elementos especiales (tablas, figuras y otros), se encuentra en la misma página en la que se mencionan o en la siguiente	X		
Cuando una tabla ocupe más de una página, se repite su identificación numérica en cada página con el formato: Tabla 1. (continuación)	X		
Cuando una tabla ocupe más de una página, se repiten los encabezados de las columnas en cada página	X		

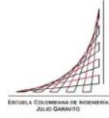


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS



Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

REFERENCIAS	SI	NO	N/A
Cuando se cita indirectamente a un autor, se indica entre paréntesis el apellido y el año de trabajo citado, separados por una coma	X		
Cuando se cita directamente a un autor, inmediatamente después de su apellido, se indica el año del trabajo citado entre paréntesis	X		
Cuando un trabajo tenga a dos autores, estos se citan indicando los dos apellidos separados por "y" y entre paréntesis se indica el año del trabajo citado	X		
Cuando se cita un trabajo con tres, cuatro o cinco autores, la primera vez se indican los apellidos de todos y el año de la publicación.	X		
Cuando se cita un trabajo con tres, cuatro o cinco autores, después de la primera vez se indican únicamente el apellido del primer autor, seguido de "et al", luego se debe indicar el año de la publicación de acuerdo con la norma	X		
PAGINA DE CONTENIDO	SI	NO	N/A
La página de contenido incluye los títulos exigidos, hasta el tercer nivel	X		
Los títulos del contenido no llevan punto final	X		
La página del contenido incluye los materiales complementarios	X		
El número de la página en la página de contenido se encuentran en una columna hacia el margen derecho	X		
La columna de números de página en la tabla de contenido se encuentra encabezada con la abreviatura Pag.	X		
LISTAS ESPECIALES	SI	NO	N/A
Todos los elementos especiales incluidos en el informe se encuentran relacionadas en la lista correspondiente	X		
El número de la página en la página de contenido se encuentra en una columna hacia el margen derecho	X		
La columna de números de página en la tabla de contenido se encuentra encabezada con la abreviatura Pag.	X		

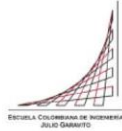


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.



GLOSARIO	SI	NO	N/A
Los términos se encuentran escritos con mayúscula sostenida, seguidos de dos puntos	X		
Los términos incluidos se encuentran ordenados alfabéticamente	X		
La definición de cada término inicia después de un espacio con minúscula	X		
REFERENCIA APA	SI	NO	N/A
Las fuentes documentales se encuentran ordenadas alfabéticamente, según el primer apellido de los autores citados, o de los títulos, cuando no aparece el autor o es anónimo	X		

Anexo 5. Lecciones aprendidas



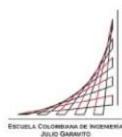
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
LECCIONES APRENDIDAS



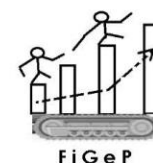
Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
Bogotá, D. C.

REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS

ID	QUIÉN IDENTIFICA	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
1	Equipo del proyecto	Idea	Se consideró realizar un modelo de madurez para el proceso de planeación financiera de proyectos. Sin embargo, se cambió por una guía metodológica.	Se evaluó con mayor profundidad el tiempo dispuesto para desarrollar el Trabajo de grado considerando más variables que afectaban la disponibilidad de tiempo.	Evaluar todas las posibles variables que afectan el tiempo del equipo de trabajo con relación al tiempo disponible para desarrollar el Trabajo de grado.
2	Equipo del proyecto	Metodológica	Cada miembro del equipo realiza modificaciones al documento. Sin embargo, no se precisaba el orden cronológico.	Cada vez que se realizó una modificación al documento por parte de cada integrante del equipo, tuvo que guardar el documento como una nueva versión con la fecha de modificación y su nombre.	Es beneficioso y se evita el reproceso cuando se deja evidencia de la trazabilidad de las modificaciones de un documento, lo cual facilitará identificar quién lo hizo y si dicha modificación es reversada, regresar a la versión anterior fácilmente.
3	Equipo del proyecto	Documental	Durante las revisiones del documento, se encuentran errores de puntuación y tiempos verbales.	Se establece revisiones periódicas del documento por parte de cada integrante del equipo, dejando registro de cada revisión por fecha.	
4	Equipo del proyecto	Planeación	Para la realización de la encuesta a empresas del sector servicios, se consideró contactar a los miembros de la junta de presidentes de la cámara de Comercio de Bogotá. Sin embargo, se recibió una respuesta concreta por fuera del tiempo planeado para ello.	Se contactaron los empresarios directamente.	Planear acciones de contingencia ante procedimientos que involucren a terceros, ya que no es posible tener control sobre sus decisión y disponibilidad de tiempo.



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
 JULIO GARAVITO
 TRABAJO DE GRADO DE MAestrÍA
 DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
 LECCIONES APRENDIDAS




Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación
 financiera de proyectos en empresas del sector servicios en
 Bogotá, D. C.

ID	QUIÉN IDENTIFICA	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
5	Equipo del proyecto	Planeación	Se pretendió realizar la encuesta a cada director o líder del sector servicios contactado. Sin embargo, se evidenció problemas de disponibilidad de tiempo de ellos y dificultades de desplazamiento.	La aplicación de la encuesta fue realizada a través de una plataforma virtual mediante la cual los directores o líderes, accediendo a la internet, contestaron ágil, cómodamente y en menor tiempo al planeado. Se pudo disponer de las respuestas inmediatamente.	Se debe buscar formas fáciles de acceder a las personas, minimizando el tiempo de demora y evitando desplazamientos.
6	Equipo del proyecto	Documental	Al iniciar la digitación del documento se presentan inconsistencias entre los títulos del documento y la tabla de contenido	Se programó la actualización de la tabla de contenido y las listas de tablas e ilustraciones en el procesador de palabras escogido.	Es necesario manejar ampliamente las herramientas tecnológicas para disminuir errores de digitación, sin dejar de lado la revisión por parte de los integrantes del equipo.

Anexo 6. Acta de cierre del Trabajo de grado

Formato de Aceptación

Nombre del Trabajo de Grado:	Diseño de una guía metodológica para el proceso de planeación financiera de proyectos en empresas del sector servicios en Bogotá D.C.
Gerente del Trabajo de Grado:	Victor Hugo Ayala
Equipo del Trabajo de grado:	Victor Hugo Ayala y Silvia Iguarán
Mediante el presente documento el Director del Trabajo de Grado <u>Wilbert Javier Nivia</u> , presentado por los alumnos <u>Victor Hugo Ayala</u> y <u>Silvia Iguarán Linero</u> , luego de realizar la revisión del documento y calidad del informe final, determina que el mismo cumple con los requisitos establecidos para obtener el título de Master en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos y recibe la aceptación formal y nota aprobatoria.	
Nombre	
C.C.	
Cargo: Director del TG	
OBSERVACIONES	