



Uso Restringido y Protección de Derechos de Autor

Este material está protegido por derechos de autor y es de uso exclusivo para esta conferencia. **Queda prohibida su reproducción, distribución, modificación o comercialización sin la autorización expresa de Manuel de Jesús Ahumada.**

Sustento legal:

De acuerdo con la **Ley 23 de 1982** sobre derechos de autor en Colombia y la **Decisión 351 de 1993 de la Comunidad Andina**, los contenidos presentados están protegidos contra el uso no autorizado.

 **Cualquier uso indebido puede estar sujeto a sanciones legales.**

Confidencial



Agenda

01

Introducción

02

Ruta del proyecto

03

Sistema de Entrega de Valor

04

El valor financiero del proyecto

Confidencial

Bienvenidos



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
Acreditación Institucional de Alta Calidad



Distrital

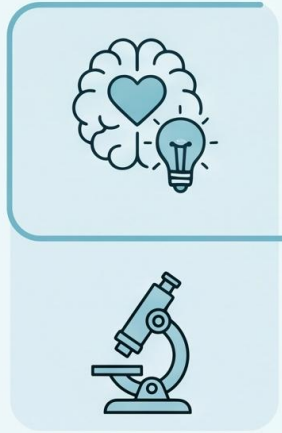


Diplomado en Gerencia Estratégica de Proyectos

Confidencial

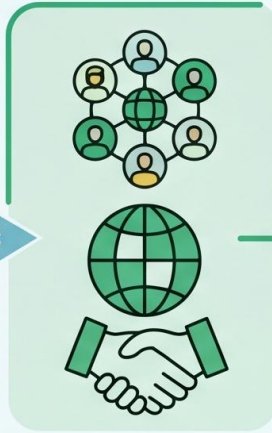
Ruta SINERGIA 360°: De la Idea al Impacto

**Paso 1:
El Corazón
del Proyecto**



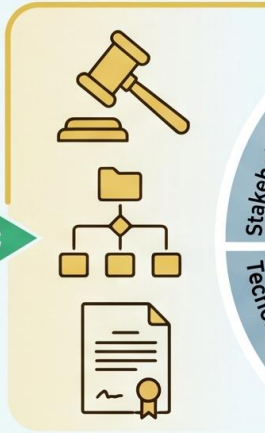
Idea,
diagnóstico,
problema

**Paso 2:
Ecosistema
y Aliados**



Stakeholders,
actores,
estrategia

**Paso 3:
Marco Estructural
y Legal**



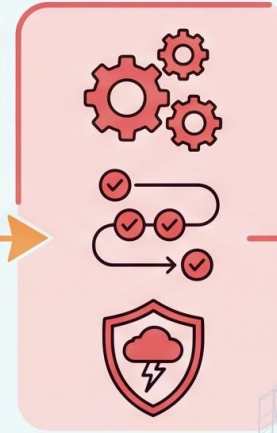
Roles,
legal,
gobernanza

**Paso 4:
Conexión y
Rentabilidad**



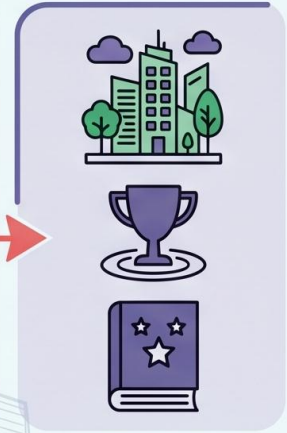
Comunicación,
inversión,
viabilidad

**Paso 5:
Ejecución y
Tecnología**



Operación,
cronograma,
riesgos

**Paso 6:
Legado**



Impacto,
sostenibilidad,
cierre



No construye un proyecto... construye una **solución real** para la ciudad.



De los Orígenes al Futuro: La Evolución de la Gerencia de Proyectos y la Estrategia

Confidencial



¿Qué es la administración de proyectos?



La administración de proyectos implica **coordinar, integrar y dirigir recursos**, actividades y decisiones para **lograr objetivos específicos**, generando **resultados eficientes y con impacto**.

Confidencial

Cuestiones clave en la gestión de proyectos

Eficiencia

- **“Hacer bien las cosas”**
 - Optimizar el uso de recursos (tiempo, dinero, equipo)
 - Cumplir cronogramas y presupuestos
 - Reducir desperdicios y reprocesos

Eficacia

- **“Hacer bien las cosas”**
 - Lograr los objetivos del proyecto
 - Generar impacto real en el territorio o la organización
 - Entregar valor a los stakeholders.

Confidencial

Eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos

Eficiencia (medios)

Uso de recursos del proyecto

Poco desperdicio

- 👉 Tiempo
- 👉 Presupuesto
- 👉 Equipo

Eficacia (fines)

Logro de objetivos del proyecto

Resultados de valor

- 👉 Alcance cumplido
- 👉 Resultados esperados
- 👉 Impacto generado

La gestión de proyectos busca:
Optimizar recursos (alta eficiencia)
Lograr resultados con impacto (alta eficacia)



Confidencial

¿Qué hacen los líderes de proyectos?

Tres dimensiones del liderazgo en proyectos



◆ Funciones que realizan

- 👉 Dirigen, alinean y toman decisiones
- 👉 Aseguran el cumplimiento del proyecto

◆ Roles que desempeñan

- 👉 Articuladores del sistema
- 👉 Conectores entre estrategia, equipo y entorno

◆ Habilidades que necesitan

- 👉 Comunicación y liderazgo
- 👉 Pensamiento estratégico
- 👉 Toma de decisiones y adaptación

Confidencial





UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
Acreditación Institucional de Alta Calidad

Ejercicio Mapa de ruta del proyecto

Confiden

RETO: El mapa de ruta del proyecto

RETO: EL MAPA DE RUTA DEL PROYECTO

EL DESAFÍO ESTRATÉGICO: ¿Tienen lo necesario para guiar un proyecto desde que nace como idea hasta que deja un legado en Bogotá?


Tienen 20 piezas sueltas de un proyecto; su misión es armar el rompecabezas en el orden exacto.

Fase 1: Misión Individual (7 min): En absoluto silencio, revisa las 20 actividades de tu hoja y ordénalas del 1 al 20 usando tu propia lógica directiva.



Confidencial

RETO: El mapa de ruta del proyecto

		I	II	III	IV	V
ACTIVIDADES		Clasificación Individual	Clasificación del equipo	Clasificación de expertos	Diferencia I y III	Diferencia II y III
A	Conseguir gente capacitada para que ocupe los nuevos puestos					
B	Medir el progreso o la desviación de las metas del proyecto					
C	Identificar y analizar las diferentes tareas de los empleados, necesarias para implantar el proyecto.					
D	Desarrollo de estrategias (prioridades, momentos de dar los pasos mayores)					
E	Desarrollar posibles cursos alternativos de acción.					
F	Reconocer o corregir la actuación individual					
G	Asignar responsabilidades, definir resultados, delegar autoridad.					
H	Establecer los objetivos del proyecto (resultados deseados)					
I	Entrenar y desarrollar el personal para sus nuevas responsabilidades.					
J	Revisar y analizar el estado actual del proyecto.					
K	Establecer los requerimientos para los nuevos puestos.					
L	Efectuar acciones correctivas.					
M	Coordinar las actividades de los empleados.					
N	Determinar la distribución de los recursos (incluyendo presupuestos, instalaciones, equipo, etc.).					
O	Medir los resultados individuales frente a los objetivos fijados.					
P	Identificar las consecuencias negativas de cada curso alternativo de acción.					
Q	Desarrollar objetivos de actuación individual que sean mutuamente satisfactorios para subordinados y gerente.					
R	Definir el alcance de relaciones, responsabilidades y autoridad de los nuevos puestos.					
S	Decidir cuál será el curso básico de acción.					
T	Determinar puntos de medición en el proyecto y las variaciones esperadas.					



Confidencial



RETO: El **mapa** de **ruta** del **proyecto**



Distrital

RETO: El mapa de ruta del proyecto

RETO: EL MAPA DE RUTA DEL PROYECTO

EL DESAFÍO ESTRATÉGICO: ¿Tienen lo necesario para guiar un proyecto desde que nace como idea hasta que deja un legado en Bogotá?

Tienen 20 piezas sueltas de un proyecto; su misión es armar el rompecabezas en el orden exacto.

Fase 2: La Agencia en Acción (15 min): Reúnete con tu equipo (Agencia de Innovación). Debatan, argumenten y construyan **UNA sola ruta en consenso**. ¡Regla de oro: No se vale promediar, hay que convencer con lógica!



Confidencial

MENSAJE IMPORTANTE

Un proyecto no comienza cuando ejecutas...
comienza cuando entiendes.



Si el **problema** está mal definido...
todo lo demás **fallará.**

- 👉 Aquí **nace** el proyecto
- 👉 Aquí se define su **éxito**



Confidencial

Gestión financiera de proyectos

Cómo convertir una **idea en un proyecto** viable, controlado y generador de valor

Confidencial



De la idea al proyecto viable

“En mi trayectoria he visto **proyectos con buenos equipos**, buenas intenciones y buenos productos... que aun así se complican por una razón sencilla: **no entendieron a tiempo el dinero del proyecto.**”



EL ERROR COMÚN

Se aprueba el proyecto porque “**parece una gran idea**”, pero no se aterriza el costo total, el momento de los desembolsos ni los indicadores de valor.



LA CONSECUENCIA

Aparecen sobrecostos (adiciones presupuestales), presión de caja, retrasos (no se ejecutan las partidas presupuestales), renegociaciones y decisiones improvisadas.



LA LECCIÓN

Gestionar financieramente no es frenar el proyecto: es darle estructura para que pueda sobrevivir y crecer.



Confidencial



Tomemos una decisión en 3 minutos



ESCENARIO

Una organización quiere lanzar un programa de formación para 1.000 personas. La inversión inicial estimada es de \$100 millones. El retorno esperado es de \$140 millones en 8 meses. El equipo comercial dice que “la oportunidad es clara”.

PREGUNTA

¿Lo aprobarían hoy?

- A. Sí, porque genera retorno.
- B. No, falta información.
- C. Sí, pero con condiciones.
- D. Depende del flujo de caja.

CONCLUSIÓN

La decisión no depende solo del ROI. También importa:

Cuándo se paga,
Cuándo se cobra,
Qué riesgos existen,
Qué reservas hay, y,
Cómo se controlará la ejecución.

Confidencial



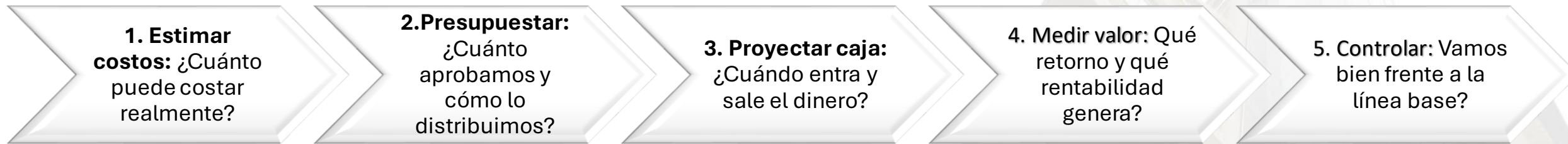
UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
Acreditación Institucional de Alta Calidad

RETO: El **mapa de ruta** del **proyecto**



Distrital

Mapa simple para manejar financieramente un proyecto



Un proyecto sano no se mide solo por **terminar actividades**. Se mide por **ejecutar el alcance** comprometido, dentro de una **estructura de costos controlada**, con flujo suficiente y con **generación de valor para la organización**.

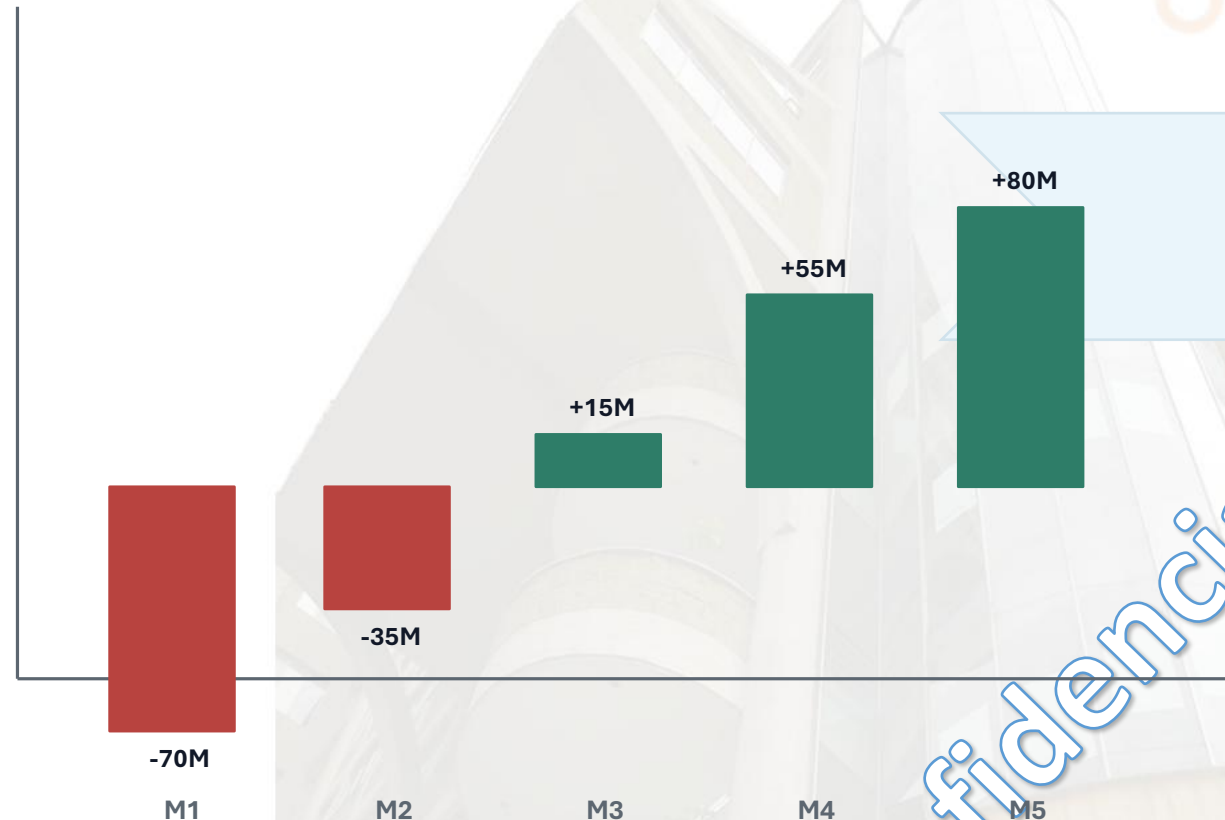
Confidencial

Caso real de experiencia: la liquidez manda

Basado en experiencia ejecutiva en dirección financiera y tesorería.

Un proyecto puede mostrar **utilidad esperada**, pero requerir pagos fuertes al inicio: proveedores, licencias, nómina, adecuaciones, campañas o anticipos. El estado de resultados se ve bien, pero **la caja se tensiona**.

Flujo de caja mensual



Rentabilidad sin caja puede llevar a incumplimientos. Caja sin rentabilidad puede sostener un error por un tiempo, pero no crea valor.

Confidencial



Paso 1: estimar costos sin autoengañarse

Una estimación responsable reconoce información, supuestos y rango de precisión.

TÉCNICAS

- **Análoga:** compara con proyectos similares.
- **Paramétrica:** costo por unidad relevante.
- **Bottom-up:** suma paquetes de trabajo.
- **Tres puntos:** optimista, probable y pesimista.
- **Benchmarking:** valida contra mercado.

MIREMOSLO DETALLADAMENTE

1. Estimación análoga

Comparas con un proyecto parecido que ya se hizo.

Ejemplo:

“Un diplomado similar costó \$100 millones, entonces este puede costar cerca de eso.”

2. Estimación paramétrica

Usas una fórmula según una unidad.

Ejemplo:

Si capacitar a una persona cuesta \$100.000 y van 1.000 personas:

$$1.000 \times \$100.000 = \$100 \text{ millones}$$

3. Estimación bottom-up

Divides el proyecto en partes pequeñas y sumas todo.

Ejemplo:

Diseño académico + plataforma + profesores + publicidad + logística = costo total.

4. Estimación de tres puntos

Calculas tres escenarios:

Optimista: si todo sale barato.

Probable: lo más realista.

Pesimista: si hay problemas o sobrecostos.

Ejemplo:

Puede costar \$90M, \$110M o \$130M.

5. Benchmarking

Comparas tus costos con precios del mercado o con empresas similares.

Ejemplo:

Revisas cuánto cobran otras plataformas, proveedores o proyectos parecidos.



Paso 1: estimar costos sin autoengañarse

Una estimación responsable reconoce información, supuestos y rango de precisión



TÉCNICAS

- **Análoga:** compara con proyectos similares.
- **Paramétrica:** costo por unidad relevante.
- **Bottom-up:** suma paquetes de trabajo.
- **Tres puntos:** optimista, probable y pesimista.
- **Benchmarking:** valida contra mercado.



PREGUNTAS DE CONTROL

- ¿Qué está incluido y qué no?
- ¿Cuál es el supuesto crítico?
- ¿Qué variable mueve más el costo?
- ¿Qué tan confiable es la fuente?
- ¿Qué reserva se requiere?



ERROR FRECUENTE

Presentar una cifra única demasiado temprano. En fases iniciales conviene hablar en rangos: por ejemplo, \$90M–\$120M, explicando qué puede llevar el proyecto al extremo alto.

Confidencial



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
Acreditación Institucional de Alta Calidad

Ejercicio Estimación del Proyecto AulaFin

Confiden

Caso de aula: estimación del Proyecto AulaFin

Ejemplo práctico cómo se construye el número.

Diseño académico	120 horas × \$150.000	\$18M
Plataforma virtual	licencia + configuración	\$35M
Talleres presenciales	6 jornadas logísticas	\$28M
Convocatoria y comunicación	diseño + pauta	\$14M
Evaluación de impacto	instrumentos + análisis	\$10M
Subtotal	antes de reservas	\$105M
Reserva 12%	riesgos identificados	\$12,6M
Presupuesto recomendado	subtotal + reserva	\$117,6M

El proyecto no se presenta como “cuesta \$105M”, sino como “requiere \$117,6M para ejecutar con una reserva razonable frente a riesgos identificados”.

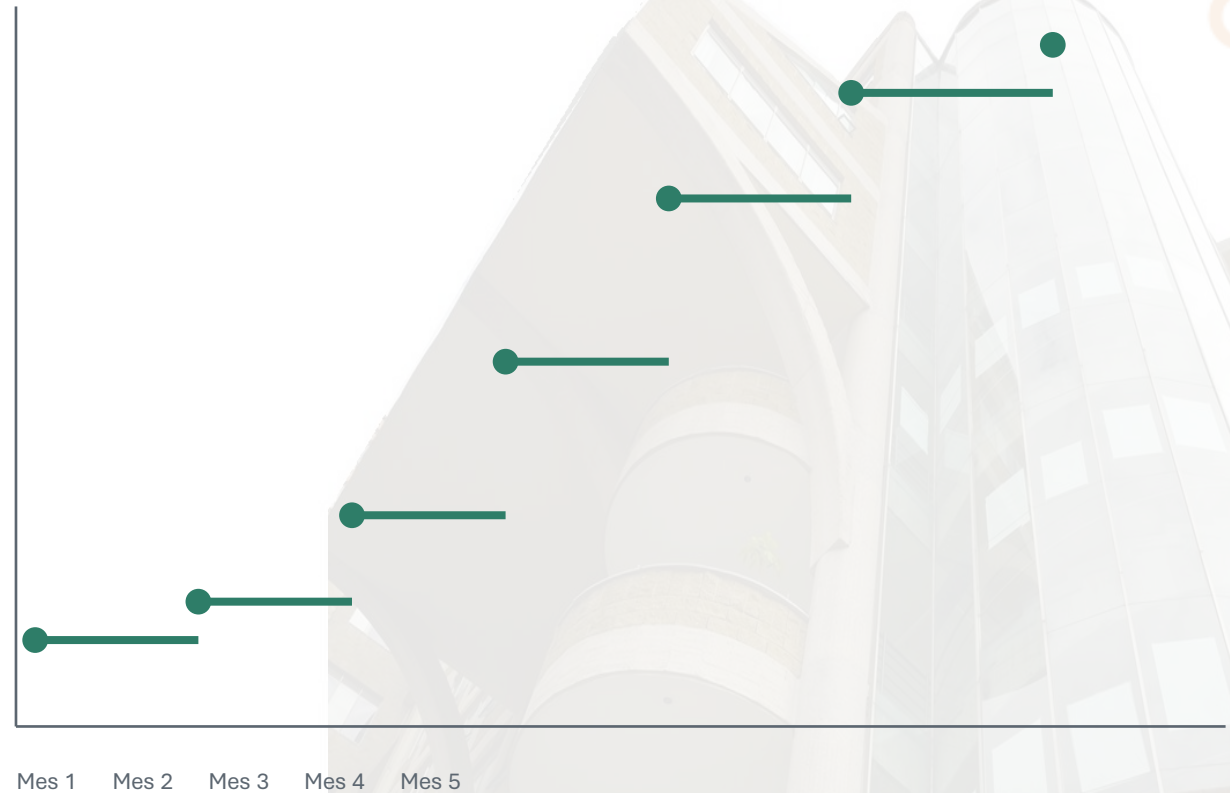
Paso 2: presupuesto y línea base de costos

El presupuesto debe distribuirse en el tiempo, no quedarse como una cifra total.

PRESUPUESTO

Es la autorización de gasto. Define cuánto se puede usar, en qué concepto y bajo qué límites. Debe tener responsables, fechas y criterios de aprobación de cambios.

Línea base acumulada



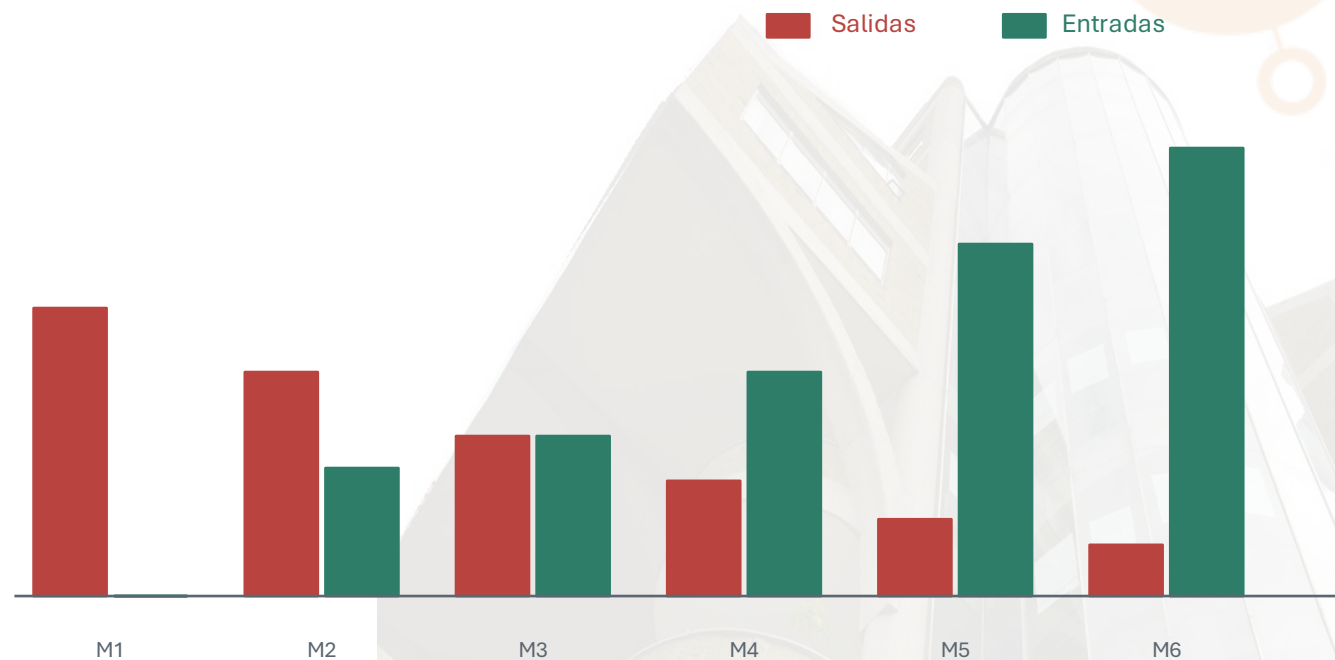
La línea base permite medir si el gasto real va por encima, por debajo o acorde con lo planeado.

Paso 3: flujo de caja del proyecto

La pregunta crítica es cuándo se necesita el dinero, no solo cuánto se necesita.

LECTURA SIMPLE

El flujo de caja muestra entradas y salidas por periodo. Permite anticipar necesidades de financiación, negociar anticipos o mover actividades para evitar presión de liquidez.



Si los egresos llegan antes que los ingresos, el proyecto necesita financiación, anticipo, faseo o negociación con proveedores.



Paso 4: indicadores financieros que sí ayudan a decidir

El indicador no reemplaza el criterio, pero ordena la conversación



ROI

Mide cuánto retorno produce la inversión.

$ROI = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$

Ejemplo: $(\$140M - \$100M) / \$100M = 40\%$.



VPN / TIR

Evalúan valor y rentabilidad considerando el tiempo del dinero.

VPN positivo: crea valor frente a la tasa exigida.

TIR: tasa de rentabilidad interna del proyecto.



PAYBACK

Indica en cuánto tiempo se recupera la inversión.

Es útil para liquidez, pero no siempre mide creación de valor completa. Debe complementarse con ROI/VPN.



Confidencial



Paso 5: control financiero con Valor Ganado (EVM)

EVM conecta avance físico, presupuesto y costo real.



TRES DATOS

PV: valor planeado.

Lo que debíamos haber ejecutado según la línea base.

EV: valor ganado.

Lo que realmente se ha avanzado.

AC: costo real.

Lo que realmente gastamos.



EJEMPLO

A la fecha:

PV = \$60M

EV = \$50M

AC = \$70M

Lectura rápida:

Se avanzó menos de lo planeado y se gastó más de lo que vale el avance.



INDICADORES DEL PROYECTO

SPI = $EV / PV = 50/60 = 0,83$

SPI: Índice de desempeño del cronograma

SPI = 1 → va a tiempo.

SPI < 1 → va atrasado.

SPI > 1 → va adelantado

CPI = $EV / AC = 50/70 = 0,71$

CPI: Índice de desempeño del costo

CPI = 1 → va en presupuesto.

CPI < 1 → está gastando más de lo que debería.

CPI > 1 → está siendo eficiente en costos.

Decisión: ajustar alcance, costos, tiempos o recursos.

Confidencial



Caso real de experiencia: nueva línea de negocio

Basado en experiencia en desarrollo de negocios, innovación y productos financieros.



CONTEXTO

Cuando se diseña una nueva línea de negocio, la emoción comercial suele ir más rápido que la disciplina financiera.

El producto puede sonar atractivo, pero debe sostenerse con volumen, margen, riesgo y fondeo..



PREGUNTAS EJECUTIVAS

- ¿Cuál es el punto de equilibrio?
- ¿Cuánto capital exige crecer?
- ¿Cuál es el costo de adquisición del cliente?
- ¿Qué riesgos de crédito, operación o cumplimiento aparecen?
- ¿El margen compensa la complejidad?



APRENDIZAJE

Innovar no es lanzar por intuición. Innovar responsablemente es diseñar, probar, medir, corregir y escalar solo cuando los números y los riesgos lo permiten..

Confidencial

En proyectos estratégicos, el control financiero no es un reporte para cumplir. Es un sistema de gobierno para tomar decisiones a tiempo.

1

Antes del proyecto

Se aprueban supuestos, inversión, riesgos, responsables y criterios de éxito.

2

Durante la ejecución

Se revisan desviaciones, flujo de caja, avance físico, alertas y decisiones correctivas.

3

Al cierre

Se documenta valor creado, cumplimiento, aprendizajes, sostenibilidad y pendientes.

La junta o el comité no necesitan todos los detalles operativos; necesitan información clara para decidir si se continúa, se corrige, se renegocia o se detiene.

Ejercicio guiado: decisión ejecutiva

DATOS DEL CASO

Inversión inicial: \$120M

Ingresos esperados: \$180M

Costos operativos: \$35M

Duración: 8 meses

Mayor desembolso: meses 1 y 2

Riesgo principal: baja inscripción

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el beneficio neto?
2. ¿Cuál es el ROI?
3. ¿En qué meses podría haber presión de caja?
4. ¿Qué condición pondrían para aprobar?
5. ¿Qué indicador revisarían semanalmente?

RESPUESTA ESPERADA

Beneficio neto: \$25M

ROI: 20,8%

Aprobación condicionada a:

- **Meta** mínima de inscritos,
- **Anticipos**,
- **Control** semanal de Caja y
- **Punto** de no retorno definido.
 - Momento crítico del proyecto en el que se evalúan resultados mínimos para decidir si se continúa, se corrige o se detiene antes de comprometer más recursos.



Un proyecto no fracasa únicamente por **falta de ideas**.

Fracasa cuando no sabe cuánto necesita, cómo usará sus recursos y qué valor debe generar.

La gestión financiera convierte la intención en decisión, la decisión en ejecución y la ejecución en valor.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
JOSÉ DE CALDAS
Instituto Institucional de Alta Calidad

Thank You

Lidérate para liderar:
un viaje organizacional con impacto

Confidencial