

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN DATA WAREHOUSE QUE PERMITA POR MEDIO DE
LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS VISUALIZAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DEL AVANCE Y GESTIÓN DE LA
POLÍTICA PÚBLICA DE REPARACIÓN A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO INTERNO
ARMADO EN COLOMBIA

AUTOR:

Herman Steven Ochoa Cardozo – CÓDIGO 1.015.402.406

ASESOR: MSC Giovanni Alexander Baquero Villamil

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE
NEGOCIOS
BOGOTÁ, D.C. 2018

INDICE DE CONTENIDO

1	Título	7
2	Resumen	8
2.1	Español.....	8
2.2	Inglés.....	9
3	Tema	10
3.1	Dedicación	10
4	Fundamentación del proyecto.....	12
4.1	Marco contextual	12
5	Problema.....	18
6	Justificación.....	20
6.1	Objetivo General.....	21
7	Marco conceptual	23
8	Estado del arte	28
8.1	Fuente 1.....	28
8.2	Fuente 2.....	29
8.3	Fuente 3.....	29
8.4	Fuente 4.....	30
8.5	Fuente 5.....	31
8.6	Fuente 6.....	31
8.7	Fuente 7.....	33
8.8	Fuente 8.....	33

8.9	Fuente 9.....	34
8.10	Fuente 10.....	35
9	Objetivos Específicos, actividades y cronograma	37
10	Metodología.....	38
10.1	Recolección de Información	39
10.2	Procesamiento de Información.....	40
10.3	Definición de Objetivos	40
10.4	Análisis y Presentación de Resultados.....	41
10.5	Entrega de Controles Identificados para la Implementación	41
11	Presupuesto General del Proyecto	41
11.1	Recurso Humano.....	42
11.2	Recursos Físicos.....	42
11.3	Recursos tecnológicos.....	42
11.4	Presupuesto	43
12	Viabilidad Financiera	44
12.1.	Escenarios No. 1 (Pésimo).....	44
12.1.	Escenarios No. 2 (Probable).....	50
12.1.	Escenarios No. 3 (Optimo).....	55
13	Plan De Actividades – Cronograma	60
14	Plan De Interesados y Plan De Riesgos.....	61
14.1.	Plan de Interesados	61

14.1.1	Enfoque de gestión de los interesados del proyecto.....	61
14.1.2	Niveles de participación actuales y deseados para interesados clave	62
14.1.3	Estrategias para la gestión de los interesados del proyecto.....	62
14.1.4	Requerimientos de comunicación con los interesados.....	63
14.1.5	Procedimiento para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados	67
14.1.	Plan de Riesgos	70
14.1.6	Diagrama de flujo o mapa de procesos para la Gestión de Riesgos.....	70
15	Conclusiones.....	81
16	Recomendaciones	82
17	Referencias Bibliográficas.....	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Porcentaje Dedicación	10
Tabla 2 - Objetivos Específicos	37
Tabla 3 - Recursos Tecnológicos	42
Tabla 4 - Presupuesto General del Proyecto	43
Tabla 5 – Viabilidad Financiera - Escenario1 (Inversiones)	45
Tabla 6 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Presupuesto Inicial)	45
Tabla 7 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Financiación)	46
Tabla 8 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Ingresos)	46
Tabla 9 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Gastos)	46
Tabla 10 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Resultados)	47
Tabla 11 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Tesorería)	47
Tabla 12 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Balance General)	48
Tabla 13 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Análisis Financiero)	48
Tabla 14 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Inversiones)	50
Tabla 15 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Presupuesto Inicial)	50
Tabla 16 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Financiación)	51
Tabla 17 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Ingresos)	51
Tabla 18 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Gastos)	52
Tabla 19 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Resultados)	52
Tabla 20 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Tesorería)	53
Tabla 21 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Balance General)	53
Tabla 22 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Análisis Financiero)	53

Tabla 23 - Viabilidad Financiera – Escenario3 (Inversiones)	55
Tabla 24 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Presupuesto Inicial)	55
Tabla 25 - Viabilidad Financiera – Escenario3 (Financiación)	56
Tabla 26 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Ingresos)	56
Tabla 27 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Gastos).....	56
Tabla 28 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Resultados)	57
Tabla 29 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Tesoreria)	57
Tabla 30 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Balance General)	58
Tabla 31 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Análisis Financiero)	59
Tabla 32 - Plan de Actividades	60
Tabla 33 - Diagrama de Gantt de Actividades	60
Tabla 34 - Tabla de Interesados	61
Tabla 35 - Matriz de evaluación de la participación de los interesados	62
Tabla 36 - Acciones Comunicación.....	65
Tabla 37 - Formato de Actualización Gestión Interesados	67
Tabla 38 - Diagrama de Flujo Gestión de Riesgos	70
Tabla 39 - Registro de Riesgos	73
Tabla 40- Riesgos Vs Monitoreo y Revisión.....	78

1 Título

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN DATA WAREHOUSE QUE PERMITA POR MEDIO DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS VISUALIZAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS DEL AVANCE Y GESTIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE REPARACIÓN A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO INTERNO ARMADO EN COLOMBIA

2 Resumen

2.1 Español

Debido a la importancia de darle un excelente manejo a la información y a los recursos del estado, se deben implementar esquemas para administrar la información bajo unas normas y estándares que permitan diseñar, crear, disponer de información relevante a la alta dirección para la toma de decisiones.

Dentro de los principales objetivos de los Modelos de Inteligencia de Negocios, son los de establecer almacenes de datos de información actualizada que contenga los registros de los proyectos, planes, esquemas, procesos, procedimientos y métodos para poder usarlo de manera agregada para la toma de decisiones.

El acceso a la información hoy en día es muy importante para las empresas y más si se tiene en cuenta el nivel de competitiva o de cumplimiento que deben tener las diferentes empresas, para lo cual se están viendo obligadas a tomar información agregada que les permita tomar decisiones en diferentes espacios.

Los recursos que tiene disponibles el Gobierno Nacional para financiar el sector de la inclusión social y en especial la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras son insuficientes y se requiere un esfuerzo presupuestal adicional, por esta misma razón debe focalizar estos recursos con las personas más vulnerables y permitiendo armonizar a través de los programas del estado una mayor

cobertura de atención a víctimas de la violencia del conflicto interno armado.

2.2 Inglés

Due to the importance of giving an excellent management to the information and resources of the state, schemes must be implemented to manage the information under norms and standards that allow to design, create, and have relevant information to senior management for decision making.

Among the main objectives of the Business Intelligence Models, are to establish updated information data stores that contain the records of projects, plans, schemes, processes, procedures and methods to be used in an aggregate manner for the capture of decisions.

Access to information today is very important for companies and more if you take into account the level of competition or compliance that different companies must have, for which they are being forced to take aggregate information that allows them to take decisions in different spaces.

The resources available to the National Government to finance the social inclusion sector and especially the Law of Victims and Land Restitution are insufficient and an additional budgetary effort is required, for this reason it must focus these resources with the most vulnerable people and allowing to harmonize through the programs of the state a greater coverage of attention to victims of the violence of the internal armed conflict.

3 Tema

Este proyecto está dirigido a diseñar un documento maestro que describa la propuesta de diseño e implementación de diferentes mecanismos que permitan realizar seguimiento a los indicadores de gestión e impacto de los programas, planes y proyectos ofrecidos a las víctimas de la violencia del conflicto interno armado en su momento de reparación, garantizando una buena administración y custodia de la información y recursos destinados a las víctimas en su momento de Reparación.

Estos componentes a implementar van a permitir a la entidad llevar un control mensual de la gestión que se realiza en el territorio de los diferentes programas, planes y proyectos, logrando tener a través de tableros de control y a alertas tempranas, mecanismos que permitan tomar decisiones para el cumplimiento de las metas.

Así mismo con la implementación de las pautas del documento, la entidad podrá establecer compromisos territoriales en los diferentes espacios de participación de manera acertada y con escenarios que garanticen el cumplimiento y goce efectivo al derecho de las víctimas.

3.1 Dedicación

Porcentaje de dedicación por tipo que tendrá el proyecto

Tabla 1 – Porcentaje Dedicación

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
Investigación teórica	N/A	15%

Diseño del Proyecto	N/A	15%
Desarrollo	Prototipo/Piloto	20%
	Ambiente de Producción	50%

Fuente: Autor

4 Fundamentación del proyecto

4.1 Marco contextual

Prólogo Ley de Víctimas

Esta ley constituye un hito en la defensa y garantía de los derechos humanos en Colombia, que se ciñe a los estándares internacionales y que además expresa la voluntad de una sociedad que se congregó para debatir y concertar una ley incluyente, viable y responsable, que es hoy la esperanza para el logro de la reconciliación nacional y la prosperidad para todos.

Uno de los pilares de la ruta de Gobierno hacia la Prosperidad para Todos lo constituye la consolidación de la paz, garantizando el Estado de Derecho dentro de todo el territorio a través de la preservación de la seguridad y el orden público, la observancia de los derechos humanos, la aplicación de una justicia eficiente y oportuna, como también a través de la implementación de mecanismos de justicia transicional que allanen camino hacia la reconciliación.

Una reconciliación que permita el restablecimiento de la confianza, que busca la reconstrucción de vínculos y el pensar en un futuro compartido. Para ello, el Gobierno Nacional ha volcado sus esfuerzos en el fortalecimiento normativo, con el propósito de responder de manera adecuada a las necesidades específicas de la población víctima de la violencia y coordinar los esfuerzos de las esferas públicas y privadas para garantizar los derechos a la justicia, verdad y reparación

Si realmente queremos la reconciliación del país, como sociedad, no podemos dejar a las víctimas solas en este empeño. Sobre todo, si se tiene en cuenta que una importante parte de las víctimas en nuestro país, padecen de una doble vulnerabilidad, pues no sólo se han enfrentado a la violación de sus derechos sino que carecen de condiciones socio económicas favorables. Es en este contexto, que la Ley convoca a todos los sectores a vincularnos en un esfuerzo conjunto en donde la implementación de la ley y el éxito de la reparación es una responsabilidad de todos. ¹

Reseña del Departamento para la Prosperidad Social

Prosperidad Social es el organismo del Gobierno Nacional que busca fijar políticas, planes generales, programas y proyectos para la asistencia, atención y reparación a las víctimas de la violencia, la inclusión social, la atención a grupos vulnerables y su reintegración social y económica. ²

Reseña de la Unidad para las Víctimas

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas es una institución creada en enero de 2012, a partir de la Ley 1448, de Víctimas y Restitución de Tierras, por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.

¹ Ley de Víctimas y Restitución de Tierras - <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/de/ley-de-victimas/prologo-ley-de-victimas>

² Prosperidad Social - www.prosperidadsocial.gov.co/ent/gen/Paginas/inicio.aspx

La Unidad para las Víctimas busca el acercamiento del Estado a las víctimas mediante una coordinación eficiente y acciones transformadoras que promuevan la participación efectiva de las víctimas en su proceso de reparación. En atención a eso, se encarga de coordinar las medidas de asistencia, atención y reparación otorgadas por el Estado, articular a las entidades que hacen parte del Sistema Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.³

Es una entidad del orden nacional con autonomía administrativa y patrimonial perteneciente al sector de la Inclusión social y la reconciliación, liderado por el Departamento de la Prosperidad Social –DPS.⁴

Misión

Liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas, para contribuir a la inclusión social y a la paz.⁵

Visión

En el 2021, habremos logrado que las víctimas, reparadas integralmente, ejerzan su ciudadanía y aporten en la consolidación de la paz como resultado de la gestión efectiva y coordinada de la Unidad con los demás actores del Sistema.⁶

³ Reseña de la Unidad | Unidad para las Víctimas - <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/la-unidad/resena-de-la-unidad/126>

⁴ Reseña de la Unidad | Unidad para las Víctimas - <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/la-unidad/resena-de-la-unidad/126>

⁵ Misión y Visión | Unidad para las Víctimas - <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/quienes-somos/mision-y-vision/184>

⁶ Misión y Visión | Unidad para las Víctimas - <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/quienes-somos/mision-y-vision/184>

Enfoque Estratégico

Acercar el Estado a las víctimas mediante coordinación eficiente y acciones transformadoras que promuevan la participación efectiva de las víctimas en su proceso de reparación⁷

Objetivos Estratégicos⁸

- Trabajar juntamente con las víctimas en el proceso de reparación integral para la reconstrucción y transformación de sus proyectos de vida.
- Acercar el Estado a las víctimas para brindarles una oferta pertinente, eficaz, sostenible y oportuna.
- Definir con las entidades territoriales la implementación de la Ley 1448/11, sus Decretos reglamentarios y los Decretos Ley.
- Vincular de manera activa a la sociedad civil y a la comunidad internacional en los procesos de reparación integral a las víctimas del conflicto.
- Fortalecer la cultura de confianza, colaboración e innovación para garantizar una atención digna, respetuosa y diferencial.

Reparación Integral

⁷ Colombia | Portal de Apoyo a las Víctimas del Terrorismo - <https://www.un.org/victimsofterrorism/es/node/598>

⁸ Misión y Visión | Unidad para las Víctimas - <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/quienes-somos/mision-y-vision/184>

La reparación tiene 5 componentes:

1. Rehabilitación Incluye acciones de carácter jurídico, médico, psicológico y social.

Con la rehabilitación, el Estado busca que las personas pueden poner de lado las dificultades que deja la guerra; que vuelvan a ser como antes y tengan las mismas posibilidades y deseos de seguir construyendo su futuro.⁹

2. Indemnización: Las víctimas tienen derecho a una compensación económica por el daño sufrido. Los daños que genera el conflicto son irreparables y el dolor no se compensa con ninguna indemnización; sin embargo, el Estado Colombiano expresa su reconocimiento a las víctimas, a través de una suma de dinero.¹⁰

3. Satisfacción: Acciones que proporcionan bienestar y contribuyen a mitigar el dolor de las víctimas. El Estado tiene la obligación de restablecer la dignidad de las víctimas y difundir la verdad sobre lo sucedido a través de actos conmemorativos, reconocimientos y homenajes públicos, búsqueda de los desaparecidos, difusión de disculpas, investigación, juzgamiento y sanción de los responsables.¹¹

⁹ Papsivi - Ministerio de Salud y Protección Social - <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/PAPSIVI%20VERSION%20PRELIMINAR%2025%20Febrero%202013.doc>

¹⁰ ¿Quién responde por las víctimas? | Revistas - <https://revistas.elheraldo.co/latitud/quien-responde-por-las-victimas-65501>

¹¹ Identificación y Registro de Acciones de Memoria Histórica - <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/transparencia/procedimientos/misionales/AccionTerritoriIniciativas/ACT-PR-Apoyo-acciones-reparacion-colectiva-procedimientos.pdf>

4. Garantías de No Repetición: Los crímenes del pasado no se pueden volver a repetir:

El Estado debe cambiar las condiciones que permitieron la violación de los derechos de millones de colombianos.¹²

5. Restitución: A las víctimas se les deben restablecer sus derechos con la restitución de tierras, vivienda y empleo urbano y rural se busca restablecer las condiciones de vida de las víctimas.¹³

¹² El Gobierno reconoce a las víctimas del conflicto. - http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/ley-de-victimas/download/85_f43ca5e96ac0326e9b860b9a4e4a31b3

¹³ ¿Quién responde por las víctimas? | Revistas - <https://revistas.elheraldo.co/latitud/quien-responde-por-las-victimas-65501>

5 Problema

Teniendo en cuenta los diferentes lineamientos institucionales que dan un alcance operativo de cómo implementar las normas legales que obligan a la entidad al cumplimiento de los programas, proyectos y planes a los cuales pueden acceder las víctimas de la violencia.

Se ha evidenciado que la entidad a pesar de que tienen acceso en sus instalaciones no puede acceder a ella de manera real y controlada en diferentes espacios, lo cual limita a la Alta Dirección a poder tomar decisiones de acuerdo con las necesidades del momento.

La falta de disponibilidad de información en algunos momentos para la toma de decisiones ha significado para la parte Directiva no poder comprometerse con compromisos hacia la población, como tampoco el dar respuesta en momentos álgidos a requerimientos de las víctimas en cuanto a los programas, proyectos y planes a los cuales han accedido.

Por lo cual es muy importante que no importa cuando ni donde, se pueda acceder a la información agregada y diseñada con anterioridad al estado de avance de los indicadores de gestión de la Entidad.

A esto sumándole el avance de los planes que ofrece la Unidad para las Víctimas de la Violencia, el acceso a los programas, las atención y los acompañamientos que reciben las víctimas, la cantidad significativa de usuarios que acceden a los sistemas de información por diferente tipo de contratación (Funcionarios, Contratistas, personal de Operador, personal por proyectos de

cofinanciación entre otros), se hace cada vez más necesario contar con controles de acceso a la información, a través de permisos y roles que garanticen minimizar el acceso a tanta información, así como de generar procesos permanentes de auditoría teniendo en cuenta que es una información considerada reserva legal y que es una obligación de la entidad garantizar la custodia, administración y buen uso de la información, evitando pérdidas, fugas o mal trato de los datos relacionados con las víctimas.

6 Justificación

La ley de víctimas y restitución de tierras 1448 define las medidas de reparación integral para las víctimas del conflicto armado interno que vive nuestro país, estas mismas medidas han sido confirmadas por el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera en su punto 5 sobre víctimas.

Es aquí en donde se evidencia la importancia de contar con información veraz, eficiente y controlada en donde se muestren los avances que las personas víctimas del flagelo de la violencia han sufrido en Colombia, los programas que se han implementados, los planes que se han formulado y los proyectos que se ha llevado a cabo en el territorio.

La Entidad como encargada y coordinadora de la implementación de la Ley de Víctimas de la Violencia, de fortalecer los métodos de control en los sistemas de información, la empresa en todo momento debe conocer con que cuenta, el estado de estos, oportunidades de mejora y por supuesto control sobre las metas establecidas dentro de sus proyectos, programas, planes y/o servicios.

La identificación de riesgos y vulnerabilidades del cumplimiento de metas en la Entidad son puntos fundamentales para tomar el control de los mismos y evitar alguna situación de incumplimiento o sobreejecución en los indicadores establecidos.

Las oficinas encargadas de la planeación estratégica de una empresa deben contar con políticas de planeación y gestión de indicadores mínimos que permitan tener controladas el cumplimiento de

todo lo proyectado por la Entidad, de esta manera se ejerce un monitoreo constante sobre la gestión de la Entidad.

El contar con herramientas de seguimiento, almacenes de datos y mecanismos de control para la gestión y presentación de la información, permitirá a la entidad optimizar sus recursos de manera eficiente, logrando cumplir con las metas asignadas, alcanzando una mayor cobertura en la población vulnerable.

La implementación de estos mecanismos de seguimiento para la toma de decisiones permitirá a la Entidad no solo desarrollar, los planes, programas y proyectos propuestos para las víctimas violencia, sino que se optimizaran los tiempos y la ejecución del presupuesto en mejores escenarios.

6.1 Objetivo General

Diseñar un documento maestro que tenga como resultado unas pautas básicas que permitan a la entidad diseñar una data warehouse que permita por medio de la inteligencia de negocios visualizar los indicadores de gestión para la toma de decisiones estratégicas del avance y gestión de la política pública de reparación a víctimas del conflicto interno armado en Colombia.

El diseño y la implementación de un modelo orientado a la inteligencia de negocio, le permitirá a la entidad con una herramienta útil para poder planear y realizar el seguimiento a los programas, planes y proyectados orientados a las víctimas de la violencia.

Con el empoderamiento, apropiación y usabilidad de esta herramienta, la entidad contará con alertas tempranas que permitan ajustar las estrategias y con esto garantizar la excelente administración de los recursos del estado destinado para las víctimas de la violencia del conflicto interno armado.

7 Marco conceptual

En la actualidad la información es considerada como uno de los mayores recursos que tienen las empresas para administrar sus cuentas, cumplir sus objetivos, lograr sus metas, ver los entornos de marketing, identificar la competencia, lograr una buena planeación estratégica, hasta identificar las necesidades de los clientes entre otras.

Debido a la importancia de darle un excelente manejo a la información, se han implementado esquemas para administrar la información bajo unas normas y estándares que permitan proteger, disponer y guardar la integridad de la misma.

La Seguridad de la Información se puede definir como el conjunto de protocolos, técnicas, medidas, organizativas y legales que permiten a las entidades, entidad y/o empresas, asegurar integridad, disponibilidad y confidencialidad de los sistemas de información.

Para ello es necesario considerar aspectos tales como:

- ❖ Autenticidad: Los activos de información los crean, editan y custodian usuarios reconocidos quienes validan su contenido.

- ❖ Posibilidad de Auditoría: Se mantienen evidencias de todas las actividades y acciones que afectan a los activos de información.

- ❖ Protección a la duplicación: Los activos de información son objeto de clasificación, y se llevan registros de las copias generadas de aquellos catalogados como confidenciales.
- ❖ No repudio: Los autores, propietarios y custodios de los activos de información se pueden identificar plenamente.
- ❖ Legalidad: Los activos de información cumplen los parámetros legales, normativos y estatutarios de la empresa.
- ❖ Confiabilidad de la Información: Es fiable el contenido de los activos de información que conserven la confidencialidad, integridad, disponibilidad, autenticidad y legalidad.
- ❖ ISO 27000: Norma basada en estándares internacionales, que proporciona una visión general de las normas que conforman la serie 27000, recoge las definiciones principales para la serie de normas 27000 así como las bases generales del porque es importante la implantación de un Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información, registrar una breve descripción del paso a paso para el establecimiento, seguimiento, mantenimiento y mejora de un SGSI.
- ❖ ISO 27001: Norma principal de la serie 27000, esta norma en resumen consolida los requisitos del sistema de gestión de seguridad de la información

Las organizaciones manejan un flujo de información el cual era inimaginable apenas unos años atrás. Gracias a que nuestro mundo es ahora mucho más instrumentado, la capacidad de recolectar

datos es impresionante. Lamentablemente para muchas empresas, este tipo de datos se han convertido a su vez en un peso con el cuál es difícil lidiar. Debido al gran volumen de información con el que se cuenta actualmente, lejos de ser útil, puede devenir en un fallido intento por darle un uso adecuado.

Es aquí donde entra una de las herramientas más mencionadas últimamente en el área de TI: Business Intelligence. Se refiere directamente a la práctica y al conjunto de herramientas que pueden ayudar a las empresas a adquirir un mejor entendimiento de ellas mismas.

Esto gracias a la capacidad de explotar su información, con la intención de poder manipularlos de una manera más sencilla y entender el porqué de nuestro desempeño o, mejor aún, plantear escenarios a futuro, lo cual nos ayudará a tomar mejores decisiones.

Pero para esto, muchas compañías consideran que este tipo de soluciones son sólo para empresas grandes o de tipo comercial. Es cierto que este tipo de compañías tienen mucho que ganar al implementar estas herramientas, además del presupuesto suficiente para hacerlo, pero esto no significa que las empresas medianas o del sector público no puedan beneficiarse de igual manera de la inteligencia de negocio, a la vez de que no necesariamente necesitan gastar dinero y tiempo en exceso para conseguirlo.

Después de todo, este tipo de empresas cuentan con objetivos mucho más focalizados y el costo de implementación suele ser mucho menor. Sin una infraestructura tecnológica de BI, las empresas medianas tienden a exceder presupuestos, sobrepasar fechas límite, mejorar el rendimiento en un

área a costa de todo el negocio y premiar a empleados por acciones que no significan necesariamente una mejora en el rendimiento de la compañía.

Y lo más importante, los tiempos turbulentos en materia económica suelen ser mucho más devastadores para sus operaciones.

La tecnología de Business Intelligence resulta entonces sumamente importante para las compañías medianas, las cuales típicamente no tienen tantos recursos como los líderes de la industria, pero tienen la agilidad para implementar decisiones de negocio significativas de una manera rápida y relativamente sencilla. Estas herramientas aseguran que las decisiones tomadas sean siempre las mejores.

El efecto que puede ocasionar una buena implementación de esta inteligencia de negocio es impresionante. Esto lo podemos ver desde nuestras empresas, solo viendo la cantidad de fuentes de información que seguramente tenemos dispersas en diferentes fuentes.

La habilidad de tener una vista única de información, además de poder tener reportes de datos dispersos en conjunto, datos de diferentes dimensiones y eventos en el tiempo; y el tener el poder para resolver preguntas que empiezan con "qué pasaría si..." son sólo algunas de las ventajas de contar con herramientas de BI.

El tener la capacidad para explotar nuestra información de esta manera puede alimentar directamente los sistemas y los procesos de planeación de nuestra empresa, ayudando a definir

presupuestos, metas, etc. Nuestros datos históricos pueden contribuir en gran manera a tomar las mejores decisiones de negocio.

Gracias a que podemos encontrar soluciones de BI con tecnológica abierta y enfocadas al usuario final, no necesitamos considerar un gasto excesivo en aumentar nuestra área de experiencia. Estas herramientas están diseñadas para que se puedan tomar decisiones importantes de negocio sin la intervención del área de TI, lo cual agiliza los procesos y permite una reacción inmediata a cualquier movimiento dentro de la industria o del mercado. La experiencia es la que irá conduciendo a la mayoría de los usuarios comunes hacia cada vez mejores resultados.

8 Estado del arte

8.1 Fuente 1

RÍOS, J.AUTOR - Universidad EAN, Colombia

DE LA GUERRA A LA PAZ: ENTENDIENDO EL FIN DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

El siguiente trabajo investiga el momento oportuno del conflicto armado colombiano con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias - Ejército Popular (FARC-EP). Se utiliza una amplia literatura académica que problematiza lo que significa el momento maduro de un conflicto y su importancia para internalizar una superación negociada y un abandono de la violencia. Lo anterior, basado en figuras oficiales del conflicto armado colombiano, fue provisto para este trabajo por el Observatorio de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (ODHDIH) de la Presidencia de la República, y de acuerdo con varios testimonios recogidos en entrevistas en profundidad. Con actores involucrados en el conflicto interno, tanto de la guerrilla como del gobierno. Con esto, busca ofrecer elementos para comprender por qué el proceso de negociación comenzó en La Habana entre 2012 y 2016; un proceso que, en parte gracias a ese momento maduro, resultó exitoso. Asimismo, esta experiencia contrasta con la del fallido proceso anterior de Caguán, que tuvo lugar entre 1999 y 2002. Esto, para enfatizar la importancia del momento oportuno para que un conflicto armado pueda iniciar un diálogo de paz con la esperanza de su desactivación.

8.2 Fuente 2

RÍOS, J.AUTOR - Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid, España

DISCURSOS SOBRE PARTICIPACIÓN POLÍTICA EN EL PROCESO DE PAZ DE COLOMBIA

Uno de los aspectos más importantes del Acuerdo de Paz firmado en noviembre de 2016 entre el Gobierno de Colombia y la guerrilla de las FARC es lo que concierne a la participación política. Sin embargo, ¿qué se entiende por participación política? Este documento muestra, a partir de un análisis de marco con algunos de los principales actores del Acuerdo, que hay diferentes maneras de entender su alcance y significado, dependiendo del actor que lo interprete. Así, la participación política implica un ejercicio de descentralización territorial, nuevas formas de participación ciudadana o la opción de transformar a la guerrilla en un partido político. Sin embargo, no todas las opiniones ofrecidas contemplan tales posibilidades, hasta el punto de proponer, en algunos casos

8.3 Fuente 3

BABBITT, E. - Tufts University, Estados Unidos

HAMPSON, FO - Universidad De Carleton, Canadá

LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS COMO UN CAMPO DE INVESTIGACIÓN: PRÁCTICA DE LA TEORÍA DE LA INFORMACIÓN

Este artículo explora los diferentes enfoques para el estudio de la resolución de conflictos desde una variedad de perspectivas interdisciplinarias. Argumenta que la investigación de RC es sofisticada y matizada, y aborda las motivaciones tanto a nivel estatal como a nivel grupal detrás de la violencia política. El artículo sostiene que hay dos líneas distintas dentro de la beca CR: una que trata con la "transformación de conflicto"; el otro que se ocupa de la "solución de conflictos". Aunque a veces se considera que estos dos aspectos ofrecen interpretaciones conflictivas de conflicto, sostenemos que son esencialmente complementarios y tienen mucho que ofrecer, teórica y prácticamente, a los responsables de la formulación de políticas

8.4 Fuente 4

NATHAN, L.AUTOR - Centro para la mediación en África, Universidad de Pretoria, Sudáfrica

EL REQUISITO DE INTELIGENCIA DE LA MEDIACIÓN INTERNACIONAL

Este artículo explora el requisito de inteligencia de la mediación internacional, un tema que se ignora tanto en la literatura sobre resolución de conflictos como en la literatura sobre inteligencia. Las estrategias y tácticas de un mediador deben ser informadas por un profundo entendimiento de los cálculos internos de las partes sobre el conflicto y su resolución. Se necesita inteligencia para lograr esta comprensión porque las partes generalmente no revelan sus deliberaciones delicadas a los forasteros. Los equipos de mediación de las Naciones Unidas deben tener una unidad de monitoreo y análisis que se esfuerce por satisfacer esta necesidad y reducir la ignorancia que comúnmente afecta a la mediación internacional

8.5 Fuente 5

RUIZ ROMERO, G. - Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Medellín, Colombia

CASTAÑO ZAPATA, D - Universidad Autónoma de Madrid, España

HACER UNA PERSONA DESPLAZADA: DIMENSIONES INSTITUCIONALES Y SUBJETIVAS DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LAS VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO COLOMBIANO

El documento analiza la construcción de una población como el objetivo de la asistencia estatal debido a su estatus de víctima de conflicto armado colombiano. Nuestro objetivo es describir cómo el desarrollo de esta política de asistencia produce formas marginales de ciudadanía. El artículo establece que la política de atención por desplazamiento forzado se basa en una concepción despolitizada del desplazamiento forzado en sí. Tal noción puede observarse en los requisitos y formalidades de los mecanismos de atención. Estos mecanismos promueven ciertas prácticas dentro de los beneficiarios a través de las cuales se crea una forma de producción de subjetividad. El documento concluye que, como una modalidad de administración de la excepción, la política pública colombiana sobre el cuidado de las víctimas ha naturalizado el estatus de víctima como una forma precaria de acceder a ciertos derechos de ciudadanía.

8.6 Fuente 6

QUINTERO, OLL - Universidad de antioquia, cl. 67 # 53 - 108, Medellín, Antioquia, Colombia

SANTA, GM - Instituto de Estudios Regionales, Universidad de Antioquia UdeA, Calle 70 No. 52-2, Medellín, Colombia

LÓPEZ, JGV - Investigación y Desarrollo Empresarial (RED), Tecnológico de Antioquia IU, Colombia

UNA EVALUACIÓN EXPLORATORIA DE LA RELACIÓN ENTRE LA POBREZA MULTIDIMENSIONAL Y EL CONFLICTO ARMADO: EL CASO DE ANTIOQUIA, COLOMBIA

Este artículo analiza la relación entre pobreza y conflicto armado en Antioquia, Colombia. El análisis de pobreza que utiliza está enmarcado de acuerdo con el enfoque de capacidad de Sen, que constituye la base conceptual para el Índice de Pobreza Multidimensional (MPI) desarrollado posteriormente por Alkire y Foster. La MPI se mide utilizando datos de la base de datos del gobierno SISBEN, que las autoridades colombianas utilizan para identificar a los beneficiarios de los programas de asistencia social. El documento considera tres dimensiones de la pobreza: nivel de vida, salud y educación. El conflicto armado se mide utilizando los datos de recuento de eventos violentos registrados para cada municipio en el Departamento de Antioquia entre 1996 y 2010. La relación entre la pobreza y el conflicto armado se analiza utilizando métodos exploratorios y no paramétricos, como las distribuciones de los núcleos. Los resultados sugieren que el MPI es robusto cuando se comparan cortes multidimensionales. Los mapas de parcelas de MPI sugieren que las personas pobres están ubicadas en las áreas periféricas de Antioquia. Las distribuciones del núcleo muestran que las áreas más afectadas por el conflicto tienden a mostrar niveles más altos de pobreza multidimensional.

8.7 Fuente 7

LUQUE, R.V.CORREO - VELASCO, A.G., CARDEÑOSA, MFC

Fundación Universitaria Los Libertadores, Colombia

INVESTIGACIONES Y ENTENDIMIENTOS DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA.
SALUD MENTAL Y FAMILIA

Este artículo presenta el resultado de un proceso de investigación documental en el campo de la salud mental, con énfasis en la psicología clínica y la familia en el contexto del conflicto armado colombiano. Su propósito es abordar un intento de comprender los órdenes de producción de explicaciones sobre fenómenos psicopatológicos en un contexto de guerra y desarrollos metodológicos, técnicas de intervención, considerando los impactos científicos y sociales del conflicto. Analizamos 62 documentos entre fuentes primarias y secundarias, correspondientes a un período de los últimos 15 años, teniendo en cuenta el desarrollo de tendencias con contextualización histórica y el desarrollo de la política pública de atención a la salud mental de las víctimas.

8.8 Fuente 8

REBOLLEDO, O. - Universidad javeriana

RONDÓN, L. - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Universidad Católica de Colombia

REFLEXIONES SOBRE EL TRABAJO PSICOSOCIAL CON INDIVIDUOS Y GRUPOS
DENTRO DEL PROCESO DE REPARACIÓN

Este artículo examina la relación entre los conceptos de trauma individual y colectivo, evalúa cómo se evalúan y presenta algunas alternativas de trabajo psicosocial en el contexto de una reparación total y completa. Las siguientes reflexiones son el resultado del trabajo realizado en el área de reparación y asistencia de la Comisión Nacional de Reparación y Recuperación. El artículo concluye subrayando la importancia de las iniciativas psicosociales en áreas de conflicto armado de larga data y enfatizando la necesidad de lidiar con el trauma de la violencia, lo que ayuda a las comunidades a dar sentido a los eventos para promover los efectos curativos del proceso y reducir el impacto. Vulnerabilidad psicosocial que se repiten tales sucesos.

8.9 Fuente 9

CÉSPEDES-BÁEZ, L.M., GONZÁLEZ, N.C., VARGAS, S.E.

Universidad del Rosario, Colombia

ANÁLISIS DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE VIOLENCIA SEXUAL EN EL CONFLICTO ARMADO INTERNO DE COLOMBIA

Para realizar una investigación legal precisa sobre la violencia sexual en el contexto de un conflicto armado, es esencial determinar las metodologías apropiadas para identificar y comprender este fenómeno. Desde la década de 2000, las ONG y activistas nacionales e internacionales han abordado la violencia sexual en el contexto del conflicto armado interno colombiano a través de la documentación de casos específicos y la identificación de leyes nacionales e internacionales relevantes. La Corte Constitucional de Colombia hizo lo mismo, y en 2008 emitió la Escritura 092 (Auto 092) usando esa misma metodología. En 2009, la Consultoría para los Derechos Humanos

y el Desplazamiento (CODHES) aplicó una nueva metodología para estudiar la violencia sexual en el contexto de conflictos armados utilizando la categoría de análisis "masacre". Después de probar la utilidad de esa categoría de análisis en tres investigaciones continuas, fue evidente que esta nueva categoría también tiene desventajas conceptuales. En este artículo se explican estos inconvenientes y se propone una nueva categoría para analizar la violencia sexual en el contexto del conflicto armado colombiano: las teorizaciones del campo de Giorgio Agamben

8.10 Fuente 10

GALLEGO, FE - Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (CIPE), Universidad Externado de Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

ESTRATEGIA Y GEOGRAFÍA POLÍTICA DEL CONFLICTO ARMADO EN EL VALLE DEL CAUCA

A continuación presentamos una explicación de las causas que han determinado los cambios geopolíticos derivados de la confrontación armada entre la fuerza estatal y las agrupaciones paraestatales en el Valle del Cauca (Colombia). Este documento es la primera parte de un proyecto que abarca tres componentes centrales del conflicto armado y su impacto regional: (a) la relevancia de la geografía para comprender las transformaciones políticas y económicas que surgen de la guerra local; (b) la estructura económica y financiera que apoya la formación y supervivencia de ejércitos irregulares dentro de una región geográfica determinada; (c) las correlaciones estratégicas que diferencian y asimilan a los grupos que luchan por el predominio en la geografía regional. Restringimos la investigación al primero de los tres componentes. Un trabajo

posterior debería mostrarnos las correlaciones entre las asociaciones paraestatales, sus nuevas identidades y el impacto geopolítico dentro de toda la geografía colombiana

9 Objetivos Específicos, actividades y cronograma

Tabla 2 - Objetivos Específicos

Objetivo Específico No. 1	
Seguimiento oportuno a los Indicadores de Gestión	Detección de patrones y tendencias.
Objetivo Específico No. 2	
Reducción de costos	Construcción de presupuestos y escenarios (¿qué pasa sí...?), análisis de costos detallados, optimización de programas, planes y proyectos, etc.
Objetivo Específico No. 3	
Mejorar la atención a las víctimas	Luego de analizar la información de la empresa y correlacionando con otras variables de calidad se pueden detectar muchos problemas con el acceso de las víctimas a los programas, debilidades en los proyectos, permitiendo la optimización y la mitigación de las acciones identificadas
Objetivo Específico No. 4	

Reducir los riesgos	Análisis de patrones que pueden indicar fraudes, incumplimiento de metas.
---------------------	--

Fuente: Autor

10 Metodología

En este espacio del documento se describe la metodología que se va a utilizar en el desarrollo del proyecto con base en el análisis de la situación actual del negocio, así como el resultado de los

hallazgos encontrados frente al análisis del incumplimiento y riesgos que se pueden identificar, para fortalecer los controles y mecanismos de seguimiento para la toma de decisiones.

Para este proyecto, el método de investigación a utilizar será Inductivo-Deductivo, dado que se partirá de lo particular a lo general. Es decir, realizando visitas específicas a las diferentes áreas en donde se aplicará las encuestas y entrevistas y así poder determinar las prácticas que utilizan para acceder a información considerada reserva legal.

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de proyecto planteado, se hace indispensable realizar una serie de actividades específicas, en cinco etapas que son:

10.1 Recolección de Información

De acuerdo con el escenario escogido para realizar las pruebas, se pueden tener dos posibilidades:

La primera es que recolección de información por Pruebas a Ciegas, en donde el cliente no aporta información en ningún nivel y se vuelve una de las tareas principales el obtener la misma, porque con este levantamiento previo de información que se pueda descubrir se puede tener un panorama más exacto del tipo de pruebas que se van a desarrollar.

La segunda posibilidad de recolección de información es por Pruebas con Información, en donde la entidad entregar información básica y general en los diferentes temas que se requieran evaluar, con esto se optimiza un poco más el tema de tiempos en las pruebas que se van a desarrollar. Es un modo pasivo donde se realizan acciones teniendo en cuenta la información recibida por la

entidad.

Para este proyecto se formularán unas entrevistas básicas y generales con no más de 10 Preguntas seleccionadas, que servirían para recopilar la primera información la cual nos permitiría tener un estimado de que tan apropiados están los conceptos y la buena utilización de las aplicaciones que contienen la información de las víctimas.

10.2 Procesamiento de Información

La encuesta que se utilizaría para este proyecto es la Likert que permite medir las actitudes y los comportamientos utilizando diferentes opciones de respuestas que van de un extremo a otro, para determinar el impacto de favorabilidad o des favorabilidad que se puede evidenciar con esta encuesta. La encuesta Likert permite establecer a identificar a través de los distintos resultados los niveles de opinión, lo cual es muy bueno para el proyecto y para la entidad, pues se puede tener la percepción real de las personas en un tema tan importante como lo es el de la seguridad información y el manejo y administración de la información en temas tan sensibles como la información de reserva legal al cual pertenecen las víctimas de la violencia.

Teniendo en cuenta la información recolectada, se procede a realizar un análisis de la misma que permite tabular y parametrizar esta información para que arroje resultados generales y agrupados de las vulnerabilidades que se identifican en una primera instancia.

10.3 Definición de Objetivos

Con los resultados obtenidos a través del análisis de las vulnerabilidades encontradas en las

actividades previas, se definen los objetivos y la ruta a tomar para realizar las recomendaciones técnicas que van a permitir identificar los riesgos que se pueden materializar, acá se pueden establecer algunos objetivos principales y secundarios para el fortalecimiento de los controles que se proponen llevar a cabo como mecanismos de control y seguimiento a la gestión de resultados a través de la toma de decisiones.

10.4 Análisis y Presentación de Resultados

En esta fase se consolidarán los resultados de las pruebas y encuestas realizadas, evidenciando el cumplimiento de los objetivos señalados y verificando el cumplimiento de los controles para el seguimiento a la gestión, con esto se puede determinar si se logró vulnerar total o parcialmente los controles seleccionados.

10.5 Entrega de Controles Identificados para la Implementación

Por último, se realiza una descripción general de todos los controles y temas que fueron seleccionados y que se propone la entidad debería implementar como resultado general y global de los controles existentes y la aplicación seleccionada. En este informe se podrá evidenciar las vulnerabilidades encontradas por los diferentes aspectos, así como las recomendaciones técnicas generales para su subsanación y la toma de decisiones.

11 Presupuesto General del Proyecto

Se determinan los recursos humanos, físicos y tecnológicos, teniendo en cuenta el presupuesto:

11.1 Recurso Humano

Perfil: Ingeniero de Sistemas con conocimiento en Gerencia de Proyectos en Inteligencia de Negocios, Sistemas Integrados de Gestión, Sistema de gestión de la seguridad de la información, Planeación Estratégica de Proyectos.

Rol: Encargado de Liderar la implementación del Proyecto, realizar el modelamiento, arquitectura y desarrollo de los componentes de seguridad a implementar.

Perfil: Ingeniero de Sistemas con conocimiento en Seguridad Informática, Sistemas Integrados de Gestión, Planeación Estratégica de Proyectos.

Rol: Encargado de hacer el levantamiento de documentación, realizar el análisis de requerimientos, llevar el seguimiento oportuno del cronograma de implementación del proyecto aplicado.

11.2 Recursos Físicos

Dentro de los recursos físicos se tiene el personal humano, los equipos de cómputo, un Adaptador de red y oficina de investigación o computación

11.3 Recursos tecnológicos

Tabla 3 - Recursos Tecnológicos

HARDWARE	SOFTWARE	MANUALES Y GUIAS
----------	----------	------------------

Equipos de cómputo Core i7, DD 1 TB, Memoria 4GB, pantalla 14". Con Windows 10	Office 365	Procedimientos
Impresora Multifuncional	Power BI	Respaldos
Adaptador de red Tp-link	Licencia Visual Studio 2012	Políticas de Seguridad
Adaptador USB Wi-fi Banda Dual Ac1200	SQL Server 2012	Políticas de Mantenimiento
Punto de acceso o Access Point Cisco Wap121 Wifi N Poe 2 Antenas Exclusivo o Router D-link Ac1900 Enrutador, wifi Inalámbrico.	Antivirus	Políticas de Actualización
UPS	Adobe Reader	Políticas de Contingencia

Fuente: Autor

11.4 Presupuesto

Tabla 4 - Presupuesto General del Proyecto

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO



UNIDAD PARA LAS VICTIMAS

PERSONAL	DATOS
Salario medio mensual	5.000.000,00
Incremento salarial anual	6,00%
Nº de empleados año 1	4
Nº de empleados año 2	4
Nº de empleados año 3	4
Nº de empleados año 4	4
Nº de empleados año 5	4
% coste Seguridad Social	12,00%
Total gastos de personal	

CÁLCULOS INTERMEDIOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
240.000.000,00	269.664.000,00	285.843.840,00	302.994.470,40	321.174.138,62
28.800.000,00	32.359.680,00	34.301.260,80	36.359.336,45	38.540.896,63
268.800.000,00	302.023.680,00	320.145.100,80	339.353.806,85	359.715.035,26

OTROS GASTOS	
Electricidad	100.000,00
Teléfono	50.000,00
Material de Oficina	250.000,00
Limpieza	50.000,00
Seguros	
Otros	200.000,00
Subida media anual en %	1,50%
TOTAL OTROS GASTOS	


1.200.000,00	1.218.000,00	1.236.270,00	1.254.814,05	1.273.636,26
600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
3.000.000,00	3.045.000,00	3.090.675,00	3.137.035,13	3.184.090,65
600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
2.400.000,00	2.436.000,00	2.472.540,00	2.509.628,10	2.547.272,52
7.800.000,00	7.917.000,00	8.035.755,00	8.156.291,33	8.278.635,69
276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95

Fuente: Autor

12 Viabilidad Financiera

12.1. Escenarios No. 1 (Pésimo)

Tabla 5 – Viabilidad Financiera - Escenario1 (Inversiones)

INVERSIONES							
		UNIDAD PARA LAS VICTIMAS					
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
Maquinaria							
Mobiliario	5.000.000,00						5
Equipos informáticos	30.000.000,00						5
Vehículos							
Otros							
TOTAL NO CORRIENTE	35.000.000,00						
ACTIVO CORRIENTE (B)							
Existencias Iniciales							
Tesorería (Caja Bancos)							
TOTAL CORRIENTE							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	35.000.000,00						


CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
Equipos informáticos	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
Vehículos						
Otros						
TOTAL	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00

DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario		1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Equipos informáticos		6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Vehículos						
Otros						
TOTAL		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario		1.000.000,00	2.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	5.000.000,00
Equipos informáticos		6.000.000,00	12.000.000,00	18.000.000,00	24.000.000,00	30.000.000,00
Vehículos						
Otros						
TOTAL		7.000.000,00	14.000.000,00	21.000.000,00	28.000.000,00	35.000.000,00


Fuente: Autor

Tabla 6 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Presupuesto Inicial)

PRESUPUESTO INICIAL						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
PPTO EMPRENDEDOR	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS	35.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesoro Nacional	35.000.000,00					
OIM						
UNFPA						
FINANCIACION COSTE 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Premios						
Intercambios						
Cursos						


Fuente: Autor

Tabla 7 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Financiación)

FINANCIACIÓN						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PPTO EMPRENDEDOR	35.000.000,00					
PRESTAMOS						
Condiciones	Tipo de interés					
	Años					
TOTAL FINANCIACIÓN	35.000.000,00					
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	35.000.000,00				
	FINANCIACIÓN	35.000.000,00				


Fuente: Autor

Tabla 8 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Ingresos)

INGRESOS						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
INGRESOS O VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORO NACIONAL	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00
	ingresos	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00
BANCO MUNDIAL	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
	ingresos	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
OIM	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
	ingresos	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
UNFPA	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
	ingresos	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00
PRODUCTO / SERVICIO	unidades					
	precio					
	ingresos					
TOTAL INGRESOS		180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00


Fuente: Autor

Tabla 9 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Gastos)

GASTOS						
		UNIDAD PARA LAS VICTIMAS				
		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSONAL	DATOS					
Salario medio mensual	5.000.000,00	240.000.000,00	269.664.000,00	285.843.840,00	302.994.470,40	321.174.138,62
Incremento salarial anual	6,00%					
Nº de empleados año 1	4					
Nº de empleados año 2	4					
Nº de empleados año 3	4					
Nº de empleados año 4	4					
Nº de empleados año 5	4					
% coste Seguridad Social	12,00%					
Total gastos de personal		28.800.000,00	32.359.680,00	34.301.260,80	36.359.336,45	38.540.896,63
		268.800.000,00	302.023.680,00	320.145.100,80	339.353.806,85	359.715.035,26
ALQUILER						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
Electricidad	100.000,00	1.200.000,00	1.218.000,00	1.236.270,00	1.254.814,05	1.273.636,26
Teléfono	50.000,00	600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
Material de Oficina	250.000,00	3.000.000,00	3.045.000,00	3.090.675,00	3.137.035,13	3.184.090,65
Limpieza	50.000,00	600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
Seguros						
Otros	200.000,00	2.400.000,00	2.436.000,00	2.472.540,00	2.509.628,10	2.547.272,52
Subida media anual en %	1,50%					
TOTAL OTROS GASTOS		7.800.000,00	7.917.000,00	8.035.755,00	8.156.291,33	8.278.635,69
TOTAL GASTOS		276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95

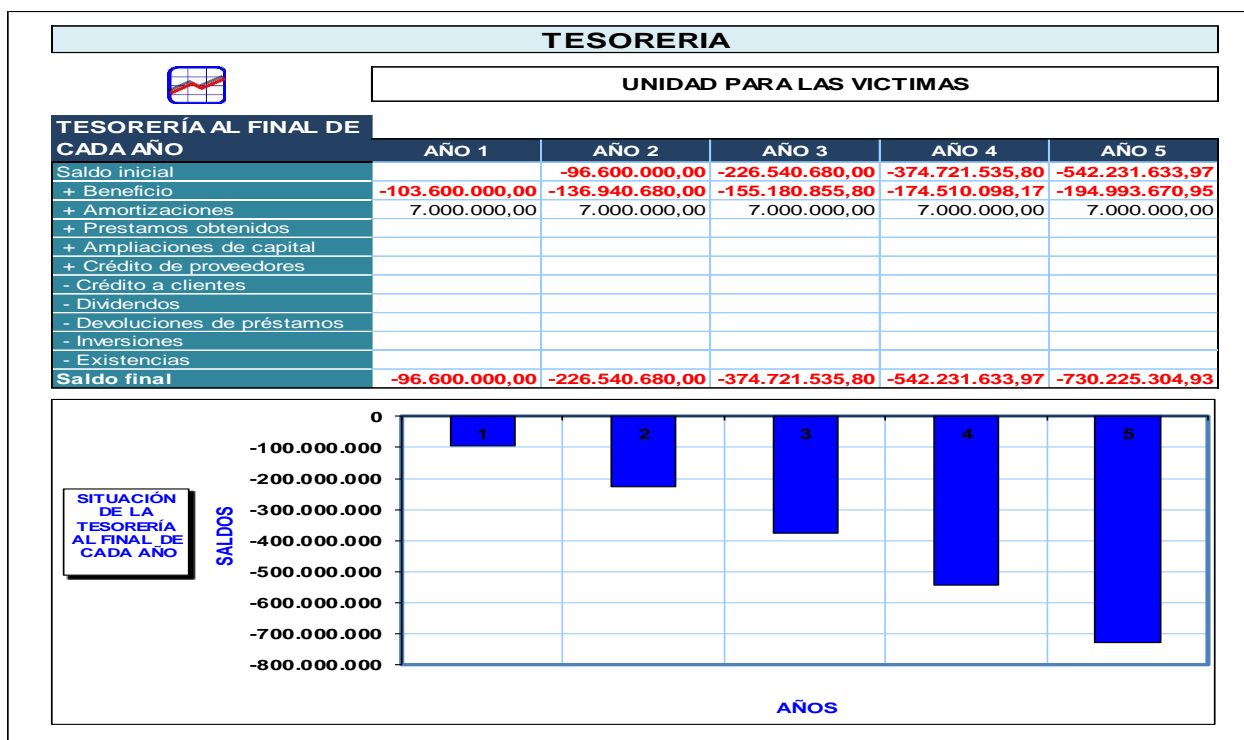
Fuente: Autor

Tabla 10 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Resultados)

RESULTADOS						
		UNIDAD PARA LAS VICTIMAS				
CUENTA DE RESULTADOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00
Aprovisionamiento						
Variación de existencias						
Margen		180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00
Gastos de personal		268.800.000,00	302.023.680,00	320.145.100,80	339.353.806,85	359.715.035,26
Alquileres						
Otros gastos		7.800.000,00	7.917.000,00	8.035.755,00	8.156.291,33	8.278.635,69
EBITDA	?	-96.600.000,00	-129.940.680,00	-148.180.855,80	-167.510.098,17	-187.993.670,95
Amortizaciones		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00
EBIT	?	-103.600.000,00	-136.940.680,00	-155.180.855,80	-174.510.098,17	-194.993.670,95
Gastos financieros						
BAI	?	-103.600.000,00	-136.940.680,00	-155.180.855,80	-174.510.098,17	-194.993.670,95
Impuesto sobre beneficios						
Resultado		-103.600.000,00	-136.940.680,00	-155.180.855,80	-174.510.098,17	-194.993.670,95

Fuente: Autor

Tabla 11 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Tesorería)



Fuente: Autor

Tabla 12 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Balance General)

BALANCE GENERAL

UNIDAD PARA LAS VICTIMAS

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00
Amortizaciones		7.000.000,00	14.000.000,00	21.000.000,00	28.000.000,00	35.000.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	35.000.000,00	28.000.000,00	21.000.000,00	14.000.000,00	7.000.000,00	
Existencias						
Cientes						
Tesorería						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE						
TOTAL ACTIVO	35.000.000,00	28.000.000,00	21.000.000,00	14.000.000,00	7.000.000,00	
PASIVO						
Recursos propios	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00
Reservas						
Resultados negativos		-103.600.000,00	-240.540.680,00	-395.721.535,80	-570.231.633,97	-765.225.304,93
Prestamos						
TOTAL NO CORRIENTE	35.000.000,00	-68.600.000,00	-205.540.680,00	-360.721.535,80	-535.231.633,97	-730.225.304,93
Proveedores						
Tesorería negativa		96.600.000,00	226.540.680,00	374.721.535,80	542.231.633,97	730.225.304,93
TOTAL CORRIENTE		96.600.000,00	226.540.680,00	374.721.535,80	542.231.633,97	730.225.304,93
TOTAL PASIVO	35.000.000,00	28.000.000,00	21.000.000,00	14.000.000,00	7.000.000,00	
RECURSOS. PROPIOS NEGATIVOS		-68.600.000,00	-205.540.680,00	-360.721.535,80	-535.231.633,97	-730.225.304,93

Fuente: Autor

Tabla 13 - Viabilidad Financiera - Escenario1 (Análisis Financiero)

ANÁLISIS FINANCIERO



UNIDAD PARA LAS VICTIMAS

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra		-96.600.000,00	-226.540.680,00	-374.721.535,80	-542.231.633,97	-730.225.304,93	>0,00
Tesorería		-96.600.000,00	-226.540.680,00	-374.721.535,80	-542.231.633,97	-730.225.304,93	>0,00
Ratio de Tesorería							>0,50
Ratio de Liquidez							>1,50
Ratio de Endeudamiento		3,45	10,79	26,77	77,46		<0,60

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	
Coste variables (C)							
Margen (M)		180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	180.000.000,00	>CF
% Margen s/ventas		100%	100%	100%	100%	100%	
Costes fijos (CF)		276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95	<M
Umbral Rentabilidad		276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95	<V

RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		6,43	8,57	12,86	25,71		>0
Margen		-0,58	-0,76	-0,86	-0,97	-1,08	>0
Financiera							
Apalancamiento							>=1
Efecto fiscal		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
ROE							>0
ROE en %							>0


RETORNO INVERSION	VPN	TASA DESCUENTO	VIABILIDAD
V.A.N.	-\$ 1.734.154.134,81	4%	<0
V.A.N.	-\$ 1.511.668.110,99	8%	<0
V.A.N.	-\$ 1.327.513.685,54	12%	<0
V.A.N.	-\$ 1.173.840.194,73	16%	<0
V.A.N.	-\$ 1.044.626.708,90	20%	<0
V.A.N.	-\$ 935.209.015,48	24%	<0
V.A.N.	-\$ 841.939.919,51	28%	<0
V.A.N.	-\$ 761.942.406,29	32%	<0
V.A.N.	-\$ 692.928.302,08	36%	<0
V.A.N.	-\$ 633.063.676,70	40%	<0
V.A.N.	-\$ 580.867.971,13	44%	<0
V.A.N.	-\$ 535.137.710,77	48%	<0
V.A.N.	-\$ 494.888.316,54	52%	<0
V.A.N.	-\$ 459.309.360,50	56%	<0
V.A.N.	-\$ 427.729.896,18	60%	<0
V.A.N.	-\$ 399.591.400,15	64%	<0
V.A.N.	-\$ 374.426.508,71	68%	<0
V.A.N.	-\$ 351.842.199,39	72%	<0
V.A.N.	-\$ 331.506.405,60	76%	<0
V.A.N.	-\$ 313.137.300,58	80%	<0
V.A.N.	-\$ 296.494.670,05	84%	<0
V.A.N.	-\$ 281.372.929,15	88%	<0
V.A.N.	-\$ 267.595.441,22	92%	<0
V.A.N.	-\$ 255.009.873,09	96%	<0
V.A.N.	-\$ 243.484.379,88	100%	<0



Fuente: Autor

12.1. Escenarios No. 2 (Probable)


Tabla 14 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Inversiones)

INVERSIONES							
							
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS							
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
Maquinaria							
Mobiliario	5.000.000,00						5
Equipos informáticos	30.000.000,00						5
Vehículos							
Otros							
TOTAL NO CORRIENTE	35.000.000,00						
ACTIVO CORRIENTE (B)							
Existencias iniciales							
Tesorería (Caja Bancos)							
TOTAL CORRIENTE							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	35.000.000,00						

CÁLCULOS INTERMEDIOS							
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Maquinaria							
Mobiliario	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	
Equipos informáticos	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	
Vehículos							
Otros							
TOTAL	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	
DOTACIÓN AMORTIZACIONES							
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Maquinaria							
Mobiliario		1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	
Equipos informáticos		6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	
Vehículos							
Otros							
TOTAL		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	
AMORTIZACIÓN ACUMULADA							
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Maquinaria							
Mobiliario		1.000.000,00	2.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	5.000.000,00	
Equipos informáticos		6.000.000,00	12.000.000,00	18.000.000,00	24.000.000,00	30.000.000,00	
Vehículos							
Otros							
TOTAL		7.000.000,00	14.000.000,00	21.000.000,00	28.000.000,00	35.000.000,00	


Fuente: Autor

Tabla 15 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Presupuesto Inicial)

PRESUPUESTO INICIAL						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
PPTO EMPRENDEDOR	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS	35.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesoro Nacional	35.000.000,00					
OIM						
UNFPA						
FINANCIACION COSTE 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Premios						
Intercambios						
Cursos						


Fuente: Autor

Tabla 16 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Financiación)

FINANCIACIÓN						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PPTO EMPRENDEDOR	35.000.000,00					
PRESTAMOS						
Condiciones	Tipo de interés					
	Años					
TOTAL FINANCIACIÓN	35.000.000,00					
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	35.000.000,00				
	FINANCIACIÓN	35.000.000,00				


Fuente: Autor

Tabla 17 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Ingresos)

INGRESOS						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
INGRESOS O VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORO NACIONAL	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	156.200.000,00	156.200.000,00	156.200.000,00	156.200.000,00	156.200.000,00
	ingresos	156.200.000,00	156.200.000,00	156.200.000,00	156.200.000,00	156.200.000,00
BANCO MUNDIAL	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67
	ingresos	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67
OIM	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67
	ingresos	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67
UNFPA	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67
	ingresos	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67	52.066.666,67
PRODUCTO / SERVICIO	unidades					
	precio					
	ingresos					
TOTAL INGRESOS		312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00


Fuente: Autor

Tabla 18 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Gastos)

GASTOS						
		UNIDAD PARA LAS VICTIMAS				
		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	5.000.000,00	240.000.000,00	269.664.000,00	285.843.840,00	302.994.470,40	321.174.138,62
Incremento salarial anual	6,00%					
Nº de empleados año 1	4					
Nº de empleados año 2	4					
Nº de empleados año 3	4					
Nº de empleados año 4	4					
Nº de empleados año 5	4					
% coste Seguridad Social	12,00%					
Total gastos de personal		28.800.000,00	32.359.680,00	34.301.260,80	36.359.336,45	38.540.896,63
		268.800.000,00	302.023.680,00	320.145.100,80	339.353.806,85	359.715.035,26
ALQUILER						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
Electricidad	100.000,00	1.200.000,00	1.218.000,00	1.236.270,00	1.254.814,05	1.273.636,26
Teléfono	50.000,00	600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
Material de Oficina	250.000,00	3.000.000,00	3.045.000,00	3.090.675,00	3.137.035,13	3.184.090,65
Limpieza	50.000,00	600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
Seguros						
Otros	200.000,00	2.400.000,00	2.436.000,00	2.472.540,00	2.509.628,10	2.547.272,52
Subida media anual en %	1,50%					
TOTAL OTROS GASTOS		7.800.000,00	7.917.000,00	8.035.755,00	8.156.291,33	8.278.635,69
TOTAL GASTOS		276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95

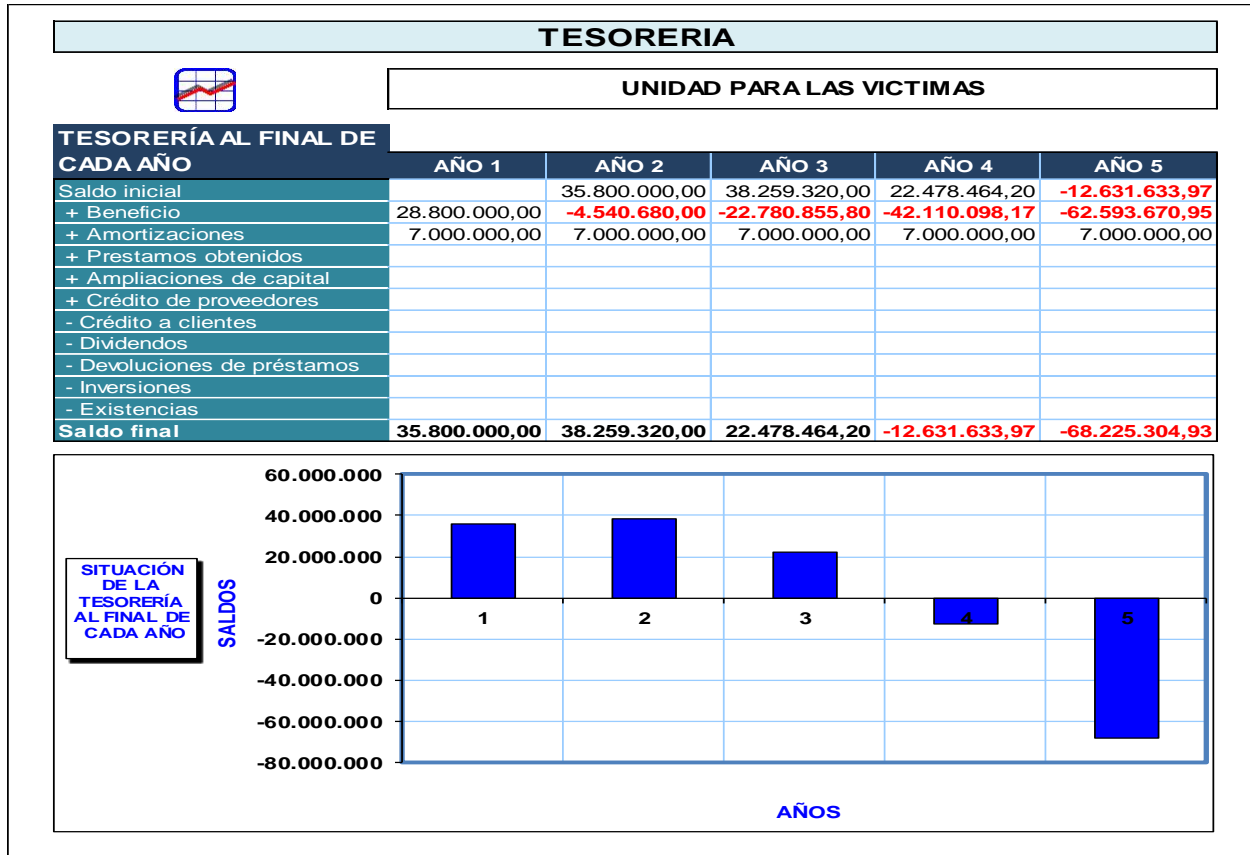
Fuente: Autor

Tabla 19 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Resultados)

RESULTADOS						
		UNIDAD PARA LAS VICTIMAS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CUENTA DE RESULTADOS						
Ventas		312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00
Aprovisionamiento						
Variación de existencias						
Margen		312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00
Gastos de personal		268.800.000,00	302.023.680,00	320.145.100,80	339.353.806,85	359.715.035,26
Alquileres						
Otros gastos		7.800.000,00	7.917.000,00	8.035.755,00	8.156.291,33	8.278.635,69
EBITDA	?	35.800.000,00	2.459.320,00	-15.780.855,80	-35.110.098,17	-55.593.670,95
Amortizaciones		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00
EBIT	?	28.800.000,00	-4.540.680,00	-22.780.855,80	-42.110.098,17	-62.593.670,95
Gastos financieros						
BAI	?	28.800.000,00	-4.540.680,00	-22.780.855,80	-42.110.098,17	-62.593.670,95
Impuesto sobre beneficios						
Resultado		28.800.000,00	-4.540.680,00	-22.780.855,80	-42.110.098,17	-62.593.670,95

Fuente: Autor

Tabla 20 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Tesorería)



Fuente: Autor

Tabla 21 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Balance General)

BALANCE GENERAL						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00
Amortizaciones		7.000.000,00	14.000.000,00	21.000.000,00	28.000.000,00	35.000.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	35.000.000,00	28.000.000,00	21.000.000,00	14.000.000,00	7.000.000,00	
Existencias						
Clientes						
Tesorería		35.800.000,00	38.259.320,00	22.478.464,20		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		35.800.000,00	38.259.320,00	22.478.464,20		
TOTAL ACTIVO	35.000.000,00	63.800.000,00	59.259.320,00	36.478.464,20	7.000.000,00	
PASIVO						
Recursos propios	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00
Reservas		28.800.000,00	28.800.000,00	28.800.000,00	28.800.000,00	28.800.000,00
Resultados negativos			-4.540.680,00	-27.321.535,80	-69.431.633,97	-132.025.304,93
Prestamos						
TOTAL NO CORRIENTE	35.000.000,00	63.800.000,00	59.259.320,00	36.478.464,20	-5.631.633,97	-68.225.304,93
Proveedores						
Tesorería negativa					12.631.633,97	68.225.304,93
TOTAL CORRIENTE					12.631.633,97	68.225.304,93
TOTAL PASIVO	35.000.000,00	63.800.000,00	59.259.320,00	36.478.464,20	7.000.000,00	
RECURSOS. PROPIOS NEGATIVOS					-5.631.633,97	-68.225.304,93

Fuente: Autor

Tabla 22 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Análisis Financiero)

ANÁLISIS FINANCIERO							
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra		35.800.000,00	38.259.320,00	22.478.464,20	-12.631.633,97	-68.225.304,93	>0,00
Tesorería		35.800.000,00	38.259.320,00	22.478.464,20	-12.631.633,97	-68.225.304,93	>0,00
Ratio de Tesorería							>0,50
Ratio de Liquidez							>1,50
Ratio de Endeudamiento					1,80		<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	
Coste variables (C)							
Margen (M)		312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	312.400.000,00	>CF
% Margen s/ventas		100%	100%	100%	100%	100%	
Costes fijos (CF)		276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95	<M
Umbral Rentabilidad		276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		4,90	5,27	8,56	44,63		>0
Margen		0,09	-0,01	-0,07	-0,13	-0,20	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,00	1,00	1,00			>=1
Efecto fiscal		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
ROE		0,45	-0,08	-0,62			>0
ROE en %		45,14%	-7,66%	-62,45%			>0
RETORNO INVERSION							
V.A.N.	VPN	TASA DESCUENTO	VIABILIDAD				
V.A.N.	-\$ 12.094.559,39	4%	<0				
V.A.N.	-\$ 6.924.146,17	8%	<0				
V.A.N.	-\$ 3.276.393,81	12%	<0				
V.A.N.	-\$ 763.317,85	16%	<0				
V.A.N.	\$ 900.811,68	20%	>0				
V.A.N.	\$ 1.928.100,81	24%	>0				
V.A.N.	\$ 2.477.125,31	28%	>0				
V.A.N.	\$ 2.667.189,18	32%	>0				
V.A.N.	\$ 2.588.546,40	36%	>0				
V.A.N.	\$ 2.309.798,64	40%	>0				
V.A.N.	\$ 1.883.296,46	44%	>0				
V.A.N.	\$ 1.349.115,47	48%	>0				
V.A.N.	\$ 738.005,73	52%	>0				
V.A.N.	\$ 73.595,17	56%	>0				
V.A.N.	-\$ 625.953,31	60%	<0				
V.A.N.	-\$ 1.346.688,07	64%	<0				
V.A.N.	-\$ 2.077.914,50	68%	<0				
V.A.N.	-\$ 2.811.465,08	72%	<0				
V.A.N.	-\$ 3.541.138,16	76%	<0				
V.A.N.	-\$ 4.262.264,59	80%	<0				
V.A.N.	-\$ 4.971.371,66	84%	<0				
V.A.N.	-\$ 5.665.921,45	88%	<0				
V.A.N.	-\$ 6.344.106,58	92%	<0				
V.A.N.	-\$ 7.004.690,13	96%	<0				
V.A.N.	-\$ 7.646.879,88	100%	<0				


VPN

TASA DESCUENTO

Fuente: Autor

12.1. Escenarios No. 3 (Optimo)


Tabla 23 - Viabilidad Financiera – Escenario3 (Inversiones)

INVERSIONES							
							
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS							
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
Maquinaria							
Mobiliario	5.000.000,00						5
Equipos informáticos	30.000.000,00						5
Vehículos							
Otros							
TOTAL NO CORRIENTE	35.000.000,00						
ACTIVO CORRIENTE (B)							
Existencias iniciales							
Tesorería (Caja Bancos)							
TOTAL CORRIENTE							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	35.000.000,00						

CÁLCULOS INTERMEDIOS							
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Maquinaria							
Mobiliario	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	
Equipos informáticos	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	
Vehículos							
Otros							
TOTAL	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	
DOTACIÓN AMORTIZACIONES							
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Maquinaria							
Mobiliario		1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	
Equipos informáticos		6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	
Vehículos							
Otros							
TOTAL		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	
AMORTIZACIÓN ACUMULADA							
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Maquinaria							
Mobiliario		1.000.000,00	2.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	5.000.000,00	
Equipos informáticos		6.000.000,00	12.000.000,00	18.000.000,00	24.000.000,00	30.000.000,00	
Vehículos							
Otros							
TOTAL		7.000.000,00	14.000.000,00	21.000.000,00	28.000.000,00	35.000.000,00	


Fuente: Autor

Tabla 24 - Viabilidad Financiera - Escenario2 (Presupuesto Inicial)

PRESUPUESTO INICIAL						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
PPTO EMPRENDEDOR	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS	35.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesoro Nacional	35.000.000,00					
OIM						
UNFPA						
FINANCIACION COSTE 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Premios						
Intercambios						
Cursos						


Fuente: Autor

Tabla 25 - Viabilidad Financiera – Escenario3 (Financiación)

FINANCIACIÓN						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PPTO EMPRENDEDOR	35.000.000,00					
PRESTAMOS						
Condiciones	Tipo de Interés					
	Años					
TOTAL FINANCIACIÓN	35.000.000,00					
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	35.000.000,00				
	FINANCIACIÓN	35.000.000,00				


Fuente: Autor

Tabla 26 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Ingresos)

INGRESOS						
						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
INGRESOS O VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORO NACIONAL	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	210.000.000,00	210.000.000,00	210.000.000,00	210.000.000,00	210.000.000,00
	ingresos	210.000.000,00	210.000.000,00	210.000.000,00	210.000.000,00	210.000.000,00
BANCO MUNDIAL	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00
	ingresos	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00
OIM	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00
	ingresos	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00
UNFPA	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00
	ingresos	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00	70.000.000,00
PRODUCTO / SERVICIO	unidades					
	precio					
	ingresos					
TOTAL INGRESOS		420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00


Fuente: Autor

Tabla 27 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Gastos)

GASTOS						
		UNIDAD PARA LAS VICTIMAS				
PERSONAL		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	5.000.000,00	240.000.000,00	269.664.000,00	285.843.840,00	302.994.470,40	321.174.138,62
Incremento salarial anual	6,00%					
Nº de empleados año 1	4					
Nº de empleados año 2	4					
Nº de empleados año 3	4					
Nº de empleados año 4	4					
Nº de empleados año 5	4					
% coste Seguridad Social	12,00%					
Total gastos de personal		28.800.000,00	32.359.680,00	34.301.260,80	36.359.336,45	38.540.896,63
		268.800.000,00	302.023.680,00	320.145.100,80	339.353.806,85	359.715.035,26
ALQUILER						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
Electricidad	100.000,00	1.200.000,00	1.218.000,00	1.236.270,00	1.254.814,05	1.273.636,26
Teléfono	50.000,00	600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
Material de Oficina	250.000,00	3.000.000,00	3.045.000,00	3.090.675,00	3.137.035,13	3.184.090,65
Limpieza	50.000,00	600.000,00	609.000,00	618.135,00	627.407,03	636.818,13
Seguros						
Otros	200.000,00	2.400.000,00	2.436.000,00	2.472.540,00	2.509.628,10	2.547.272,52
Subida media anual en %	1,50%					
TOTAL OTROS GASTOS		7.800.000,00	7.917.000,00	8.035.755,00	8.156.291,33	8.278.635,69
TOTAL GASTOS		276.600.000,00	309.940.680,00	328.180.855,80	347.510.098,17	367.993.670,95

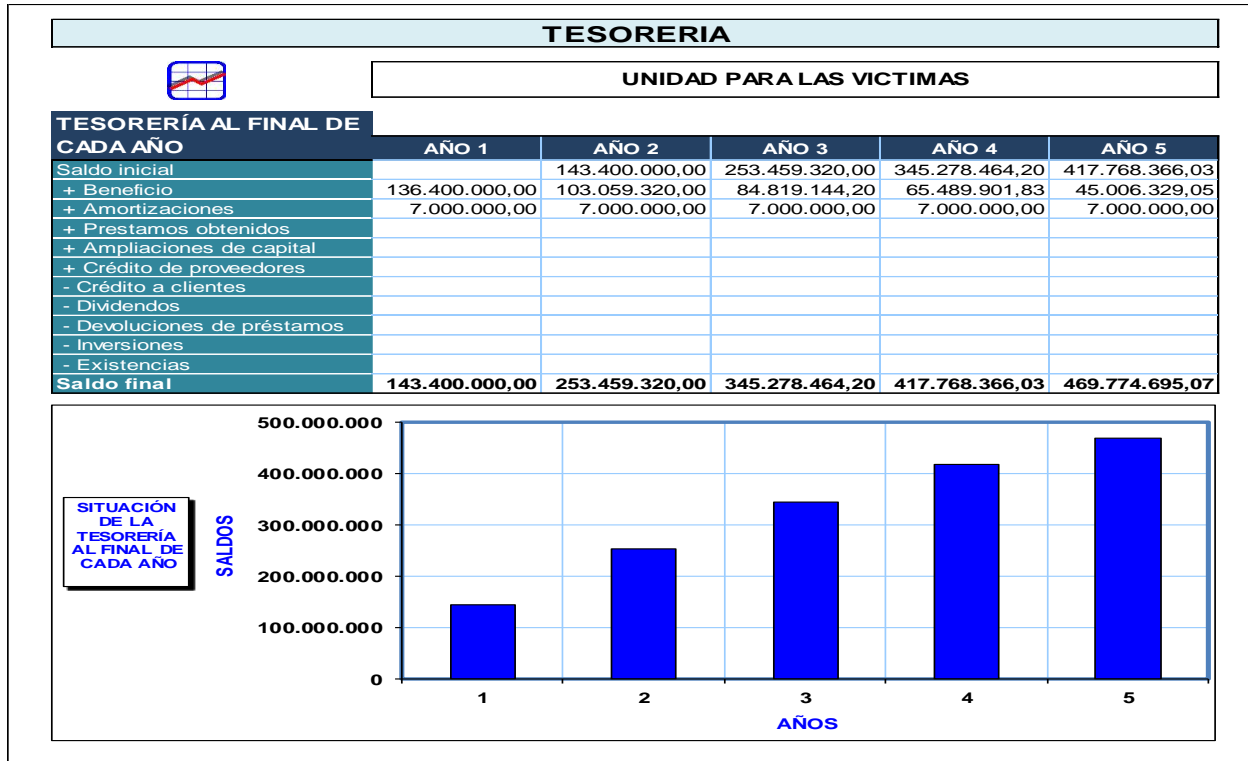
Fuente: Autor

Tabla 28 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Resultados)

RESULTADOS						
		UNIDAD PARA LAS VICTIMAS				
CUENTA DE RESULTADOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00
Aprovisionamiento						
Variación de existencias						
Margen		420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00	420.000.000,00
Gastos de personal		268.800.000,00	302.023.680,00	320.145.100,80	339.353.806,85	359.715.035,26
Alquileres						
Otros gastos		7.800.000,00	7.917.000,00	8.035.755,00	8.156.291,33	8.278.635,69
EBITDA	?	143.400.000,00	110.059.320,00	91.819.144,20	72.489.901,83	52.006.329,05
Amortizaciones		7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00
EBIT	?	136.400.000,00	103.059.320,00	84.819.144,20	65.489.901,83	45.006.329,05
Gastos financieros						
BAI	?	136.400.000,00	103.059.320,00	84.819.144,20	65.489.901,83	45.006.329,05
Impuesto sobre beneficios						
Resultado		136.400.000,00	103.059.320,00	84.819.144,20	65.489.901,83	45.006.329,05

Fuente: Autor

Tabla 29 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Tesorería)



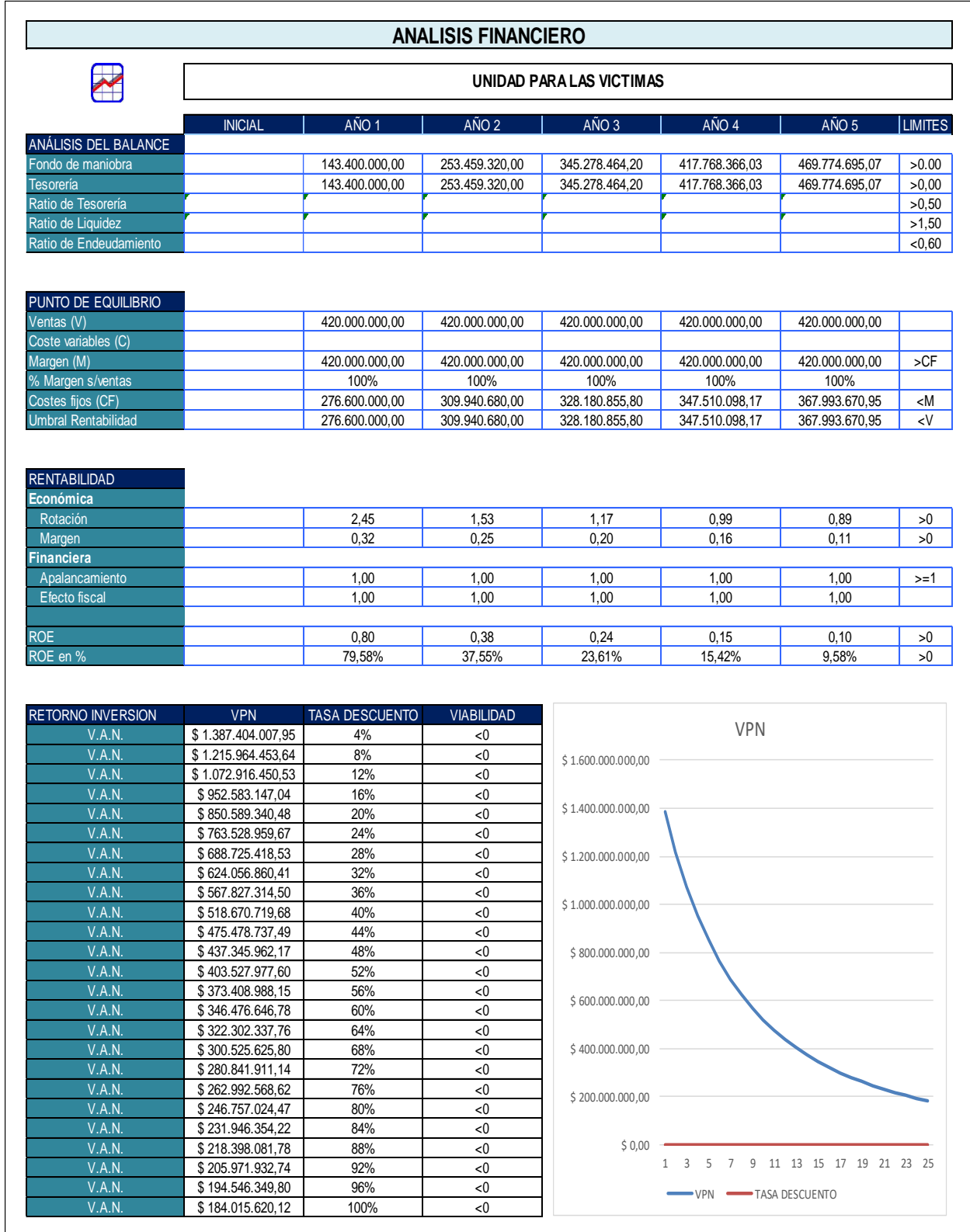
Fuente: Autor

Tabla 30 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Balance General)

BALANCE GENERAL						
UNIDAD PARA LAS VICTIMAS						
BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00
Amortizaciones		7.000.000,00	14.000.000,00	21.000.000,00	28.000.000,00	35.000.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	35.000.000,00	28.000.000,00	21.000.000,00	14.000.000,00	7.000.000,00	
Existencias						
Clientes						
Tesorería		143.400.000,00	253.459.320,00	345.278.464,20	417.768.366,03	469.774.695,07
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		143.400.000,00	253.459.320,00	345.278.464,20	417.768.366,03	469.774.695,07
TOTAL ACTIVO	35.000.000,00	171.400.000,00	274.459.320,00	359.278.464,20	424.768.366,03	469.774.695,07
PASIVO						
Recursos propios	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00	35.000.000,00
Reservas		136.400.000,00	239.459.320,00	324.278.464,20	389.768.366,03	434.774.695,07
Resultados negativos						
Prestamos						
TOTAL NO CORRIENTE	35.000.000,00	171.400.000,00	274.459.320,00	359.278.464,20	424.768.366,03	469.774.695,07
Proveedores						
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE						
TOTAL PASIVO	35.000.000,00	171.400.000,00	274.459.320,00	359.278.464,20	424.768.366,03	469.774.695,07

Fuente: Autor

Tabla 31 - Viabilidad Financiera - Escenario3 (Análisis Financiero)



Fuente: Autor

13 Plan De Actividades – Cronograma

Tabla 32 - Plan de Actividades

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)	Duración (acumulado)
Levantamiento de Requerimientos	01-mar	30-abr	60	60
Análisis de Requerimientos	01-may	31-may	30	90
Modelamiento y Arquitectura de Producto	01-jun	31-jul	60	150
Planificación de la iteración (Sprint Planning)	01-ago	31-ago	30	180
Ejecución de la iteración (Sprint)	01-sep	01-oct	30	210
Reunión diaria de sincronización del equipo (Scrum Daily Meeting)	02-oct	01-nov	30	240
Demostración de los requisitos completados (Sprint Review)	02-nov	02-dic	30	270
Retrospectiva (Sprint Retrospective)	03-dic	18-dic	15	285
Refinamiento de la lista de requisitos y cambios en el proyecto	19-dic	03-ene	15	300
Testing del Producto	04-ene	03-feb	30	330
Entrega Final del Producto	04-feb	05-mar	30	360

Fuente: Autor

Tabla 33 - Diagrama de Gantt de Actividades

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Levantamiento de Requerimientos	01-mar	30-abr	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Análisis de Requerimientos	01-may	31-may			█	█	█								
Modelamiento y Arquitectura de Producto	01-jun	31-jul				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Planificación de la iteración (Sprint Planning)	01-ago	31-ago						█	█	█	█	█	█	█	█
Ejecución de la iteración (Sprint)	01-sep	01-oct							█	█	█	█	█	█	█
Reunión diaria de sincronización del equipo (Scrum Daily Meeting)	02-oct	01-nov									█	█	█	█	█
Demostración de los requisitos completados (Sprint Review)	02-nov	02-dic										█	█	█	█
Retrospectiva (Sprint Retrospective)	03-dic	18-dic											█	█	█
Refinamiento de la lista de requisitos y cambios en el proyecto	19-dic	03-ene											█	█	█
Testing del Producto	04-ene	03-feb												█	█
Entrega Final del Producto	04-feb	05-mar													█

Fuente: Autor

14 Plan De Interesados y Plan De Riesgos

14.1. Plan de Interesados

14.1.1 Enfoque de gestión de los interesados del proyecto

En esta sección se documenta el enfoque o metodología que tendrá la gestión de los interesados del proyecto. Incluyendo procedimientos para:

- ✓ Identificar a los interesados, grupos y personas afectados por el proyecto.
- ✓ Planificar la gestión de los interesados mediante estrategias para lograr su participación en las decisiones y ejecución.
- ✓ Comunicación continua con los interesados para entender los cambios en sus expectativas y gestionar conflictos.
- ✓ Seguimiento a la gestión de interesados para ajustar las estrategias y planes a los cambios.

Tabla 34 - Tabla de Interesados

INTERESADOS
ALCALDIAS MUNICIPALES
DEFENSORES DE DERECHOS
DESMOVILIZADOS
ENTES DE CONTROL
FUNCIONARIOS PUBLICOS
JUECES
ONG
ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES
SOCIEDAD CIVIL
VICTIMAS DE LA VIOLENCIA

Fuente: Autor

14.1.2 Niveles de participación actuales y deseados para interesados clave

Se clasifica cada interesado según su nivel de participación actual, comparándolo con el nivel de participación necesario para concluir el proyecto con éxito. Los niveles de participación se pueden clasificar en: Desconocedor, reticente, neutral, partidario y líder. Se documentan en la matriz de evaluación de participación de los interesados.

Tabla 35 - Matriz de evaluación de la participación de los interesados

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
ALCALDIAS MUNICIPALES			C	D	
DEFENSORES DE DERECHOS				C	D
DESMOVLIZADOS		C		D	
ENTES DE CONTROL		C		D	
FUNCIONARIOS PUBLICOS				C	D
JUECES		C		D	
ONG			C	D	
ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES			C		D
SOCIEDAD CIVIL	C			D	
VICTIMAS DE LA VIOLENCIA					CD

Fuente: Autor

Para reflejar el nivel de participación actual se coloca una C en la casilla adecuada, mientras que para reflejar el nivel de participación deseado se coloca una D.

14.1.3 Estrategias para la gestión de los interesados del proyecto

En esta sección se explica cómo se gestionará la participación de los interesados, basándose en sus necesidades, intereses e impactos potenciales en el éxito del proyecto. Siguiendo la matriz de poder

e intereses, dependiendo del grado de influencia e interés que tenga en interesado en el proyecto, las estrategias de gestión de los interesados se pueden clasificar en:

- ✓ Gestionar atentamente.
- ✓ Mantener satisfecho.
- ✓ Mantener informado.
- ✓ Monitorear.

Para cada estrategia, se definen que acciones se tomarán específicamente, es decir que acciones se tomarán en la clasificación gestionar atentamente, mantener satisfecho y así sucesivamente.

14.1.4 Requerimientos de comunicación con los interesados

Como resultado de un trabajo coordinado en el que convergen los pilares de comunicaciones, en lo correspondiente a comunicación interna, específicamente, se abordarán una serie de técnicas, mecanismos e instrumentos conducentes a lograr que los colaboradores se integren y apropien de los temas del proyecto, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con objetivos del mismo.

Objetivo general de la comunicación: El plan de gestión de las comunicaciones internas pretende optimizar el uso de los canales de comunicación interna y externa, así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento del proyecto.

Planteamientos Generales de la Política de Comunicaciones: Para efectos de este documento, se entiende la política de comunicaciones como el modo de conducir las acciones comunicativas y la

construcción de herramientas para conseguir una permanente comunicación entre los actores interesados del proyecto.

Estrategia macro: La política general de comunicaciones propone una estrategia de comunicación de gobierno basada en cuatro pilares: comunicación para el desarrollo, comunicación estratégica, comunicación externa y comunicación corporativa o interna.

Líneas comunicativas:

Comunicación organizacional: Es el componente de control que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior del proyecto para que se tenga una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar del proyecto.

Comunicación informativa: Conserva una relación estrecha con el componente informativo, dado que la calidad, oportunidad, pertinencia pues a medida en que aumenta el sentido de pertinencia y de identificación con los colaboradores del proyecto se incrementa la capacidad institucional y personal para relacionarse con el entorno.

Canales de comunicación: Brindar todo tipo de información, para esclarecer posibles rumores y motivar a todo el personal que hace parte del proyecto, con esto fomentar la participación e integración en todas las actividades del mismo. Estos pueden dividirse en mediatizados y directos.

Boletín virtual: Este Canal se generaría de la necesidad de contar con un canal de comunicación interno donde confluyeran todas las dependencias del proyecto, de manera que fuera el escenario propicio para socializar avances y logros, conocernos, compartir noticias, e igualmente para informarnos acerca de

nuevos lineamientos, beneficios y requerimientos, entre otras novedades del proyecto. Periodicidad: inicialmente se realizará de manera quincenal.

Intranet: Este Canal se generaría con el fin de fortalecer los canales de comunicación interna y de brindarles a los colaboradores del proyecto un espacio de interés común en el que encontrarán fácilmente procedimientos, herramientas de trabajo, formatos para diligenciar diferentes procesos internos y, por supuesto, en el que encontrarán noticias del proyecto y de quienes trabajarán en él. Periodicidad: Se mantendrá actualizada diariamente.

Flashes informativos: Este Canal se generaría teniendo en cuenta que hay información que debe enviarse en el menor tiempo posible para que cumpla con el criterio de la oportunidad o que según la estrategia necesita también enviarse por este canal (ejm. campañas). Periodicidad: Se enviarían cualquier día de la semana, según necesidad.

Carteleras institucionales: Este Canal se generaría con el fin de reforzar los canales de comunicación interna y de ser un canal que haga presencia directa en los puntos donde están ubicadas las instalaciones. Se diseñarán por módulos tamaño carta, de manera que en cada sede puedan ser usadas de acuerdo con su propia necesidad. Ejm. si quieren destacar una noticia local, pueden cambiar ese módulo específicamente o los que consideren. Las carteleras se actualizan cada 15 días.

Televisión: Este Canal se generaría con el fin de llegar de manera distinta a nuestro público de interés. El objetivo es que la información se presente de manera ágil y agradable, y que las noticias se cuenten, de manera que en cinco minutos las personas del proyecto queden enteradas de las principales novedades de la semana. Periodicidad: cada 15 días.

Acciones

Tabla 36 - Acciones Comunicación

Área/ Canal	Acciones
Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> · Apoyar la capacitación en liderazgo y comunicación asertiva para el director del proyecto, los directores, coordinadores

Área/ Canal	Acciones
	<ul style="list-style-type: none"> · Crear un buzón de sugerencias virtual, que permita la retroalimentación de los colaboradores del proyecto. · Realizar conversatorios (con temas de interés y con una dinámica de retroalimentación). · Fortalecer Intranet, de manera que sea una herramienta útil y práctica en la que los funcionarios y contratistas encuentren información de interés, formatos, noticias, procedimientos, manuales, etcétera, provenientes de las dependencias transversales del proyecto.
Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> · Implementar un comité ampliado, avalado y presidido por la Alta Dirección, que permita conocer decisiones estratégicas de manera oportuna y de primera mano. · Dar continuidad a la estrategia de la comunicación editorial, que facilita el contacto de la directora general con los funcionarios y contratistas, ya sea mediante editoriales escritos o a través de video.
Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> · Propiciar conversatorios en los que los temas más relevantes para el Proyecto sean socializados con los colaboradores. · Continuar el apoyo y trabajo coordinado con Talento Humano, para fortalecer las actividades de integración entre dependencias.
Boletín Virtual y Televisión	<ul style="list-style-type: none"> · El contenido del boletín virtual y del informativo Televisión tendrá siempre información relevante de las diferentes dependencias del proyecto y propiciará la participación de muchos funcionarios y contratistas que darán a conocer sus propios temas de manera directa. · Actualización semanal.
Cartelera institucional	<ul style="list-style-type: none"> · Este canal se aprovechará para destacar las principales noticias, divididas en módulos: noticia interna, Somos noticia, Nosotros Sumamos, Frase, Cifras y cumpleaños. · Actualización quincenal.
Fondos de pantalla o Wallpaper	<ul style="list-style-type: none"> · Rotación permanente de temas, de acuerdo con las campañas que se estén manejando.
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> · Definir y socializar el tipo de información que se debe publicar a través de esta vía (Manual de estilo).
Conversatorio	<ul style="list-style-type: none"> · Se propone hacer un conversatorio o videoconferencia mensual, en alianza con el Grupo de Gestión del Talento Humano - Capacitaciones. · La participación de las áreas dependerá del tema elegido. · La dinámica debe ser participativa.

Área/ Canal	Acciones
	· Exposiciones cortas, animadas y con temas de interés.
Intranet	· Es necesario adelantar un trabajo de mejoramiento de la herramienta, en conjunto con la Oficina de Tecnologías de la Información (OTI).
Campañas	· Se realizarán campañas (Endomarketing, Implementación SIG, Buen trato, ahorro del papel, agua y luz, entre otras), de acuerdo con las necesidades comunicativas del proyecto.

Fuente: Autor

14.1.5 Procedimiento para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados

El plan de gestión de los interesados no es un documento estático y puede ser modificado a medida que evoluciona el proyecto. En esta sección se tienen en cuenta el siguiente formato para la solicitud de cambios no solo de los interesados sino de todo el proyecto.

Tabla 37 - Formato de Actualización Gestión Interesados

SOLICITUD DE CAMBIOS						
No. De solicitud*:		Fecha Solicitud:		DD MM AA		
IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE DEL CAMBIO						
Nombre Solicitante		Cargo		Teléfono/ Ext	Correo Electrónico	
Gerente del Proyecto		Lugar		Teléfono/ Ext	Correo Electrónico	
Fecha estimada del cambio:		Hora estimada del Cambio:			Tiempo estimado para realizar el cambio	
DD	MM	AA	HH		Horas	
					Minutos	
CATEGORIA DE CAMBIO						
ALCANCE		CRONOGRAMA		COSTOS		

CALIDAD	RECURSOS	PROCESOS		
PROCEDIMIENTOS	DOCUMENTACIÓN	OTROS		
ANTECEDENTES				
Antecedentes del Cambio (¿Por qué se requiere?):				
Áreas de servicio y/o aplicaciones afectadas:				
Descripción del cambio				
Alcance del Cambio:		Prioridad del cambio:		
		Urgente (X)		
		Alto ()		
		Medio ()		
		Bajo ()		
Impacto si no se efectúa:	Crítico	Alto	Medio	Bajo
% de usuarios afectados:	+ 80%	60-80%	30-60%	10-30%
Impacto en el servicio (horas):	+ 24	12-24	6-12	2-4
Recuperabilidad a fallas:	+ 8	4-8	1-4	<1
Análisis de Impacto				
¿Qué procesos del Sistema Integrado de Gestión afecta el cambio?				
¿Qué áreas de servicio o elementos de TI afecta el cambio? (Hardware, Software, Aplicaciones, servicios de TI)				
¿Cómo impacta el cambio el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio?				
Beneficios del cambio				
RIESGOS				
Consecuencias de no realizar el cambio solicitado:				
Riesgos identificados				

Opciones de manejo del riesgo				
Medidas de control de los riesgos				
Plan de contingencias frente a la materialización de los riesgos				
PLAN DE ACTIVIDADES				
Plan Actividades Previas del Cambio				
TAREA	FECHA/HORA INICIO	FECHA/HORA A FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	NUMERO CELULAR
SOLICITUD DEL CAMBIO GESTIONADA - ENTREGABLES				
Entregables y Criterios de Aceptación				
Mensaje para los usuarios o dependencias afectadas por el cambio:				
Antes de realizarlo:				
Después de realizarlo:				
Personas autorizadas para enviar los mensajes				
Grupo de usuarios a quien va dirigido los mensajes:				
Documentos anexos (si existen)				
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO				
LOS SIGUIENTES ÍTEMS DEBEN SER DILIGENCIADOS POR EL ADMINISTRADOR DEL CAMBIO				
Aprobaciones respectivas				
Solicitante		Gestor del Cambio		Aprobación comité
Fecha Aprobación:			Observaciones:	
Día	Mes	Año		
Integrantes Comité de Cambios que aprobaron el cambio				

Nombre	Cargo	CORREO
Nombre	Cargo	CORREO
Nombre	Cargo	CORREO
Nombre	Cargo	CORREO

Fuente: Autor

14.1. Plan de Riesgos

El Proyecto administra, gestionando integralmente sus riesgos en los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control, a fin de optimizar su eficacia y eficiencia a través de la identificación, análisis y valoración de riesgos y la definición de estrategias para su mitigación.

14.1.6 Diagrama de flujo o mapa de procesos para la Gestión de Riesgos

Tabla 38 - Diagrama de Flujo Gestión de Riesgos

OBJETIVOS - GESTIÓN DE RIESGOS
Aplicar la Metodología de Administración de Riesgos en el Proyecto, con el fin de identificar, analizar y valorar los riesgos en las actividades o eventos que puedan afectar de manera positiva o negativa el cumplimiento de la Misión, Visión, Objetivos institucionales, Metas, Proyectos, entre otros; permitiendo el fortalecimiento de la cultura del autocontrol y autoevaluación y la identificación de acciones y oportunidades para el mejoramiento continuo y optimización de la gestión institucional.
DEFINICIONES
Administración de riesgos: Conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a el Proyecto pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a el Proyecto pública auto controlar aquellos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.
Análisis del riesgo: Se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial.
Evaluación del riesgo: Proceso utilizado para determinar las prioridades de la Administración del Riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.

Evento: Incidente o situación que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.

Identificación del riesgo: establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas y sus consecuencias. Para el análisis se pueden involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas y las necesidades de las partes.

Impacto: se entiende las consecuencias que pueden ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Mapa de riesgos: es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos frente a un proceso, proyecto o programa.

Monitorear: Comprobar, supervisar, observar o registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar sus posibles cambios.

Probabilidad: posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.

N° PC	Descripción	Entradas Insumos	Responsable/ área o grupo de trabajo	Salidas, productos, registros
1	Realizar de manera participativa la Identificación de los riesgos de gestión y riesgos de corrupción que pueden afectar el objetivo de cada uno de los procesos.	Metodología Administración de riesgos institucionales	Responsable del proceso y funcionarios del proceso	Formato de Levantamiento del mapa de riesgos de gestión y corrupción
2	Realizar, de manera participativa, la valoración de los riesgos de gestión y de corrupción identificados que pueden afectar el objetivo de cada uno de los procesos.	Metodología Administración de riesgos institucionales	Responsable del proceso y Servidores públicos Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas	Formato de levantamiento del mapa de riesgos de gestión y corrupción
3	Elaborar el mapa de riesgos de gestión y de corrupción por proceso.	Metodología Administración de riesgos institucionales	Responsable del proceso y Servidores públicos Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas	Formato de levantamiento del mapa de riesgos Acta de aprobación del mapa de riesgos
4	Consolidar el mapa de riesgos institucional.	Mapas de riesgos procesos aprobados	Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas	Mapa de riesgos institucional, Acta de Aprobación del mapa de riesgos

N° PC	Descripción	Entradas Insumos	Responsable/ área o grupo de trabajo	Salidas, productos, registros
5	Divulgar el Mapa de Riesgos Institucional a todos los servidores públicos que intervienen en cada proceso, con el fin de dar cumplimiento a las acciones establecidas, así como de la aplicación de los controles que están a su cargo y que en su conjunto contribuyen al fortalecimiento de la gestión de los riesgos en el Proyecto.	Mapa de riesgos Institucional	Enlaces SIG del proceso	Actas de reunión, Correos y Página Web.
6	Realizar el monitoreo mensual a la materialización de los riesgos de los procesos y generar las acciones correctivas correspondientes.	Información suministrada por los servidores	Responsable del proceso	Formato de monitoreo a la materialización de riesgos de gestión y de corrupción
7 PC	Realizar el monitoreo cuatrimestral del mapa de riesgos de gestión y de corrupción por proceso.	Mapa de riesgos por proceso	Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicación es estratégicas	Acta Mesa de trabajo mapa de riesgos por proceso, lista de asistencia
8	¿Se requiere actualizar el mapa de riesgos? SI: Pasa a la siguiente actividad NO: Continúa en la actividad 7.	Mapa de riesgos por proceso Riesgos materializados	Responsable del proceso y Servidores públicos Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicación es estratégicas	Acta Mesa de trabajo mapa de riesgos por proceso, lista de asistencia
9	Actualizar el Mapa de Riesgos definido en la vigencia anterior.	Metodología Administración de riesgos institucionales	Responsable del proceso y Servidores públicos Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicación es estratégicas	Mapa de riesgos actualizado y acta de aprobación
10 PC	Realizar el seguimiento cuatrimestral del mapa de riesgos.	Mapa de riesgos por proceso Riesgos materializados	Oficina de Control Interno	Informe de seguimiento
11	¿Se requiere retroalimentar al proceso? Si: Se continúa a la actividad No.9 NO: Fin del procedimiento.		Oficina de Control Interno	Informe de seguimiento
12	Enviar un informe con las observaciones encontradas al líder del proceso al cual pertenecen los riesgos.	Mapa de riesgos por proceso Riesgos materializados	Oficina de Control Interno	Correo electrónico con informe o Memorando del informe

Fuente: Autor

Tabla 39 - Registro de Riesgos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
CLASIFICACIÓN DEL RIESGO Y PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	CAUSAS		No.	RIESGOS DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS
			INTERNO	EXTERNO			
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO	PLANEACION ESTRATÉGICA	Identificar, desarrollar e implementar metodologías e instrumentos de planeación estratégica, que permitan la apropiación y gestión de las políticas, programas, y proyectos de la entidad de acuerdo con su misionalidad.	* Baja capacidad técnica en la formulación de proyectos. * Desconocimientos de los instrumentos de formulación de los proyectos	* Influencia externa orientada a intereses particulares	1	Proyectos de inversión con bajo rigor técnico	* Ajuste de intereses particulares sustentados en los proyectos formulados
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO	PLANEACION ESTRATÉGICA	Identificar, desarrollar e implementar metodologías e instrumentos de planeación estratégica, que permitan la apropiación y gestión de las políticas, programas, y proyectos de la entidad de acuerdo con su misionalidad.	* Desconocimiento de los procesos de la entidad. * Falta de comunicación en toda la entidad. * Débil planeación de los proyectos. * Baja disponibilidad de información histórica.	Interés particulares	2	Decisiones erradas en el momento de definir las prioridades que incluyen la planeación estratégica.	Sanciones disciplinarias Retrasos en la ejecución de los proyectos. Bajo impacto de la inversión pública Desviación de los recursos públicos hacia sectores y/o necesidades no prioritarias
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO	COMUNICACIONES	Desarrollar estrategias de comunicación que garanticen la difusión oportuna, transparente y eficaz de la información a los diferentes públicos objetivos del distrito	* Conflicto de interés * Dar información privilegiada a terceros		3	Manipulación de la Información divulgada de la entidad	* Investigaciones disciplinarias y/o penales * Sanciones fiscales * Inhabilidades * Afectación de la imagen y credibilidad de la entidad * Generación de un clima laboral negativo
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO MISIONAL	INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICAS	Liderar el diseño, la formulación y aplicación de metodologías de recolección de información estadística susceptible de servir como insumo en la formulación de planes, programas proyectos propios del sector.	Manejo de bases de datos por parte de funcionarios que puedan efectuar un mal uso de los micro datos contenidos en las base de información.	Uso indebido por parte de usuarios externos a quienes se les confía el uso de bases de datos	4	Uso indebido de los micro datos	acciones judiciales frente a la entidad investigación disciplinarias
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO MISIONAL	ESTUDIOS ESTRATÉGICOS	Realizar estudios que contribuyan al sector de desarrollo económico de acuerdo a los términos técnicos y metodológicos y a las condiciones establecidas para su correcta ejecución.	Errores de consolidación en el informe estadístico. Voluntad de amañar un resultado	Intereses particulares de gremios, asociaciones, entre otros	5	Estudios que contenga información sesgada	Actuaciones judiciales y administrativas
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO MISIONAL	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	Promover la generación de espacios al ciudadano o partes interesadas para su participación y control de la gestión realizada por la entidad	No reconocer los procesos por parte de los funcionarios para la participación del ciudadano. Rendición de cuentas a la ciudadanía ilimitada. Ocultamiento de la	intereses particulares	6	Información de rendición de cuentas de la gestión realizada a la comunidad deficiente	Pérdida de confianza de las partes interesadas o ciudadanía Afecta la imagen de la entidad. Sanciones disciplinarias

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
CLASIFICACIÓN DEL RIESGO Y PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	CAUSAS		RIESGOS		CONSECUENCIA
			INTERNO	EXTERNO	No.	DESCRIPCIÓN	
			información. Convocatorias limitadas para la participación de la ciudadanía				
	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	Promover la generación de espacios al ciudadano o partes interesadas para su participación y control de la gestión realizada por la entidad	Interés particulares de los funcionarios en el proceso de participación ciudadana Procesos deficientes de la planeación.	Intereses particulares de gremios, asociaciones, entre otros Tráfico de influencias	7	Los procesos de participación ciudadana se utilicen para propósitos distintos relacionados con la ciudadanía	Pérdida de credibilidad y/o confianza de las partes interesadas o ciudadanía Afecta la imagen de la entidad. Procesos disciplinarios y legales
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO MISIONAL	CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Liderar y gestionar la formulación programas que fortalezcan la ciencia, tecnología e innovación, aportantes a un modelo económico y productivo de la ciudad, logrando incluir a la academia y la industria como un componente integral para el desarrollo investigativo, buscando destacar el territorio y elevando los índices de competitividad.	* Desconocimiento de la normatividad y manuales referentes a la contratación pública. * Desconocimiento de los principios administrativos que enmarcan la contratación pública * Negligencia al control y seguimiento por parte del superior jerárquico.	* Aceptación de propuestas fructuosas a beneficio del funcionario o contratista, a cambio de favorecimientos en las etapas contractuales. * Presión coercitiva por parte de terceros a funcionarios o contratistas para favorecimiento en etapas contractuales.	8	Indebidos procedimientos contractuales a favor de terceros	* Entorpecimiento de las actividades y objetivos de los procesos * Sanciones legales en la modalidad disciplinaria, administrativa y penal. * Pérdida de imagen positiva de la entidad y el sector competitividad.
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO MISIONAL	EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIOS	Liderar el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y estrategias para el desarrollo empresarial y el emprendimiento en todos los sectores económicos, a través de programas y proyectos de capacitación, asistencia técnica y servicios empresariales integrados, mediante la articulación y dinamización del ecosistema de emprendimiento distrital.	1. Establecer controles inapropiados en el proceso de identificación de los asociados. 2. Incumplimiento de los parámetros establecidos para un estudio de mercado que soporte técnica y económicamente la selección de un asociado	1. La no existencia de procesos objetivos de selección por posible tráfico de influencias. 2. Soporte documental insuficiente en el proceso de selección de los asociados. 3. Selección de beneficiarios que no cumplen requisitos por parte de los operadores o ejecutores por posible tráfico de influencias.	9	La no selección apropiada o idónea de los asociados para dar cumplimiento a los objetivos del proceso.	1. Dificulta para un control y seguimiento. 2. Contratación de terceros no idóneos para el desarrollo de las actividades. 3. Ineficiencia en el uso de los recursos públicos
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO MISIONAL	FINANCIAMIENTO E INCLUSIÓN FINANCIERA	Formular, diseñar, desarrollar y coordinar estrategias conducentes a la educación financiera y bancarización para el desarrollo de microempresas, empresas asociativas, pequeñas y medianas empresas del Distrito Capital.	Favorecimiento a los beneficiarios que no cumplen con el perfil de descrito en las convocatorias.	Que los beneficiarios de los créditos no utilicen los recursos de los préstamos para el destino al cual se otorgó el financiamiento.	10	Selección inapropiada de beneficiarios de educación financiera y/o Inclusión Financiera.	1. No aprovechamiento de los recursos de crédito y de la educación financiera por parte de las empresas para el desarrollo del crecimiento económico.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
CLASIFICACIÓN DEL RIESGO Y PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	CAUSAS		RIESGOS		CONSECUENCIA
			INTERNO	EXTERNO	No.	DESCRIPCIÓN	
							<p>2. Bajo impacto en la generación de ingresos y empleo.</p> <p>3. Incumplimiento del retorno al crédito.</p>
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO MISIONAL	Intermediación y Formalización Empresarial	Liderar el diseño, seguimiento e implementación de la política de formalización empresarial, mejoramiento de estructuras empresariales y optimización del sistema regulatorio para la promoción de la competencia y el apoyo al desarrollo empresarial, con el objeto de eliminar barreras de acceso a mercados, simplificar trámites, disminuir costos de transacción y favorecer la contratación laboral.	<p>1. Deficiencias en la elaboración de los estudios de mercado.</p> <p>2. Favorecimiento en el proceso de selección</p>		11	Carencias en la idoneidad de los aliados derivados del proceso de selección	<p>1. Dificulta para un control y seguimiento.</p> <p>2. Contratación de terceros no idóneos para el desarrollo de las actividades.</p> <p>3. Ineficiencia en el uso de los recursos públicos</p>
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	BIENES Y SERVICIOS GENERALES	Administrar los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad, supervisando y controlando el buen manejo de los bienes y la excelente prestación del servicio.	<p>*Falta de implementación de estrategias para el control y seguimiento de elementos.</p> <p>*Falta de seguimiento a los movimientos en el sistema.</p> <p>* Falta de capacidad para la aplicación de los protocolos de inventarios.</p> <p>*Falta de implementación de sistemas de seguridad en las bodegas (cámaras y alarmas)</p>	Falta de control de la empresa de vigilancia	12	Perdida y hurto de los bienes de la entidad	<p>* Sanciones e inhabilidades, procesos disciplinarios relacionados a la pérdida de elementos de la entidad.</p> <p>*Dificultad o retraso del cumplimiento de objetivos por falta de pérdida de elementos.</p>
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	CONTABILIDAD	Elaborar y presentar estados financieros confiables, razonables y oportunos que sirvan de herramienta para una adecuada planeación y toma de decisiones gerenciales para la administración distrital; de acuerdo con los requerimientos del modelo de control interno contable	* Tramitar pagos sin cumplir con los requisitos establecidos		13	Adulteración por parte de los contratistas de los documentos legales soporte de pago	* Sanciones disciplinarias, pecuniarias y penales.
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	PRESUPUESTO	Administrar y ejecutar eficaz y eficientemente los recursos asignados en cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos institucionales.	* Expedir solicitudes de CDP con una identificación del rubro inadecuada "diferente al del objeto" (Desviación de Recursos)		14	La no aplicación de la norma presupuestal.	* Sanciones e inhabilidades. * Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
CLASIFICACIÓN DEL RIESGO Y PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	CAUSAS		RIESGOS		CONSECUENCIA
			INTERNO	EXTERNO	No.	DESCRIPCIÓN	
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	INFORMÁTICA Y SISTEMAS	Prestar un servicio eficiente frente a los recursos tecnológicos, Sistemas de Información, redes y comunicaciones para que estos se encuentren siempre a disposición y en óptimas condiciones que permitan soportar los procesos misionales y administrativos de la entidad, atendiendo de forma oportuna las solicitudes generadas por los usuarios, y manteniendo actualizado y clasificado el inventario de los activos de información de la entidad	Uso inadecuado de medios de información (internet). Incumplimiento de las políticas de seguridad de la información Desactualización de antivirus	Ataques externos	15	Presencia de virus en los equipos de cómputos	Perdida de información Detrimiento patrimonial
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	INFORMÁTICA Y SISTEMAS	Prestar un servicio eficiente frente a los recursos tecnológicos, Sistemas de Información, redes y comunicaciones para que estos se encuentren siempre a disposición y en óptimas condiciones que permitan soportar los procesos misionales y administrativos de la entidad, atendiendo de forma oportuna las solicitudes generadas por los usuarios, y manteniendo actualizado y clasificado el inventario de los activos de información de la entidad	Falta de recursos		16	Desactualización de hardware y software	Información desactualizada Demora en la entrega de información
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	INFORMÁTICA Y SISTEMAS	Prestar un servicio eficiente frente a los recursos tecnológicos, Sistemas de Información, redes y comunicaciones para que estos se encuentren siempre a disposición y en óptimas condiciones que permitan soportar los procesos misionales y administrativos de la entidad, atendiendo de forma oportuna las solicitudes generadas por los usuarios, y manteniendo actualizado y clasificado el inventario de los activos de información de la entidad	Mal uso de los equipos por parte de los funcionarios Utilización de programas no autorizados Equipos obsoletos		17	Fallas en los equipos	Perdida de información institucional. Costos para la entidad.
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	CONTRATACIÓN	Orientar y asesorar a las dependencias de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en la conceptualización, aplicación y desarrollo de normas e instrumentos jurídico legales sobre la contratación pública, con el fin de asegurar que la misma se desarrolle de	* No identificar claramente las necesidades de la contratación que se requiere por parte de las diferentes Áreas y mantener actualizado el Plan Anual de Adquisición. *No definir correctamente la	* Que se presente colusión entre los oferentes * Ofrecimiento de dádivas o prebendas a los funcionarios que gestionan el proceso selectivo *Dilatar el trámite y definición del proceso selectivo sin justificación	18	Intereses de los clientes o proveedores dentro de los procesos de contratación	* Afectación del patrimonio público a favor de un particular * Incumplimiento con las obligaciones contractuales pactadas * Incumplimiento de los principios y procedimientos que

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
CLASIFICACIÓN DEL RIESGO Y PROCESO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	CAUSAS		RIESGOS		CONSECUENCIA
			INTERNO	EXTERNO	No.	DESCRIPCIÓN	
		conformidad con las leyes vigentes.	modalidad de selección, ni los criterios de evaluación de los ofertas.				regulan la gestión contractual.
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	ASESORÍA JURÍDICA	Brindar información, orientar la actuación y apoyar jurídicamente a todas las dependencias de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y a la ciudadanía en general.	* Desconocimiento de las normas vigentes y en específico las aplicables para el Distrito Capital. * Falta de conocimiento en términos jurídicos. * Falta de organización, seguimiento y control de las solicitudes allegadas al área. * Conflicto de intereses en la materia objeto de consulta o asesoría.	*Cambios permanentes en la Legislación.	19	* Conceptos Jurídicos errados e inexactos. * Incumplimiento de los términos establecidos para dar respuesta. * Conceptos faltos de objetividad	*Toma de decisiones sin fundamento legal. *Riesgos de eventuales reclamaciones para la Entidad. *Falta de objetividad en la asesoría.
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	REPRESENTACIÓN JUDICIAL	Defender los derechos e intereses del distrito, en relación con los actos, hechos omisiones u operaciones que expida, realice o en que incurra o participe la Secretaría, en el marco de la Defensa Judicial y de la Prevención del Daño Antijurídico.	* Omisión al cumplimiento de los términos en un proceso judicial. * Falta de Gestión y seguimiento. * Indebida Formulación de excepciones. * Conflicto de intereses en la materia objeto de defensa judicial.		20	Incumplimiento en los términos de ley, judiciales y extrajudiciales. *Desconocimiento del estado de los asuntos	*Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales. * Sanciones fiscales y disciplinarias. *Detrimento Patrimonial ante eventuales condenas adversas para la Entidad
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO APOYO	REPRESENTACIÓN JUDICIAL	Defender los derechos e intereses del distrito, en relación con los actos, hechos omisiones u operaciones que expida, realice o en que incurra o participe la Secretaría, en el marco de la Defensa Judicial y de la Prevención del Daño Antijurídico.	* Defender los derechos e intereses del distrito, en relación con los actos, hechos omisiones u operaciones que expida, realice o en que incurra o participe la Secretaría.		21	Indebida representación judicial de los intereses de la Entidad	* Perdida de documentación necesaria para ejercer la debida representación de la Secretaría en materia probatoria. *Falta de continuidad del apoderado judicial
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO EVALUACIÓN Y CONTROL	CONTROL INTERNO	Realizar seguimiento, evaluación y control al sistema integrado de Gestión y a los planes, programas y proyectos, igualmente promover la autorregulación, autogestión y autocontrol en los funciones de la entidad optimizando los procesos de la entidad.	* Desconocimientos de las normatividad * Información adulterada * No cumplir con el objetivo principal de la Auditoría * Falta de conocimiento de los temas propios de la Oficina de Control Interno del personal asignado a la Oficina de Control Interno (Contratistas).	* Falta de conocimiento de los temas propios de la Oficina de Control Interno del personal asignado a la Oficina de Control Interno (Contratistas).	22	Informes que no cumplen con los requisitos determinados en la planeación de la Auditoría.	* Investigaciones Disciplinarias, Fiscales. * Sanciones, inhabilidades y multas.
RIESGO DE CORRUPCIÓN DEL PROCESO EVALUACIÓN Y CONTROL	SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Realizar el seguimiento, evaluación y mejora continua a los planes, programas, proyectos y al sistema integrado de gestión, en cumplimiento a la norma vigente y sus requisitos respectivos	Información adulterada. * Conflicto de interés * Dar información privilegiada a terceros		23	Manipulación de los informes de seguimiento y evaluación	Toma de decisiones erróneas * pérdida de credibilidad

Fuente: Autor

Tabla 40- Riesgos Vs Monitoreo y Revisión

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		MONITOREO Y REVISIÓN					
RIESGOS		CONSECUENCIA	FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	
No.	DESCRIPCIÓN					EFICACIA	IMPACTO
1	Proyectos de inversión con bajo rigor técnico	* Ajuste de intereses particulares sustentados en los proyectos formulados	anual	Sensibilización a través de capacitaciones Realizar la verificación de los proyectos	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	* No de proyectos revisados técnicamente/Total de proyectos formulados	
2	Decisiones erradas en el momento de definir las prioridades que incluyen la planeación estratégica.	Sanciones disciplinarias Retrasos en la ejecución de los proyectos. Bajo impacto de la inversión pública Desviación de los recursos públicos hacia sectores y/o necesidades no prioritarias	anual	Guía y procedimientos actualizados o estandarizados	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Guía y procedimientos estandarizados	
3	Manipulación de la Información divulgada de la entidad	* Investigaciones disciplinarias y/o penales * Sanciones fiscales * Inhabilidades * Afectación de la imagen y credibilidad de la entidad * Generación de un clima laboral negativo	permanente	comité y socialización	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	*No. De comités realizados * Cantidad de socializaciones realizadas	
4	Uso indebido de los micro datos	acciones judiciales frente a la entidad investigación disciplinarias	permanente	Análisis de base de datos	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	*No. de bases de datos anonimadas. *Actas o convenios suscritas de intercambio de bases de datos *Nombre de los usuarios de las bases de datos de la Dirección.	
5	Estudios que contenga información sesgada	Actuaciones judiciales y administrativas	Durante el año 2017	Instrumento de seguimiento y verificación	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Instrumento creado e implementado	
6	Información de rendición de cuentas de la gestión realizada a la comunidad deficiente	Pérdida de confianza de las partes interesadas o ciudadanía Afecta la imagen de la entidad. Sanciones disciplinarias	Durante el año 2017	espacios de diálogos	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Rendición de cuentas. No de espacios de diálogos realizados con la ciudadanía	
7	Los procesos de participación ciudadana se utilicen para propósitos distintos relacionados con la ciudadanía	Pérdida de credibilidad y/o confianza de las partes interesadas o ciudadanía Afecta la imagen de la entidad. Procesos disciplinarios y legales	Durante el año 2017	Adoptar los procedimientos por resolución y publicar	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Procedimientos actualizados	
8	Indebidos procedimientos contractuales a favor de terceros	* Entorpecimiento de las actividades y objetivos de los procesos * Sanciones legales en la modalidad disciplinaria, administrativa y penal. * Pérdida de imagen positiva de	Mensual	Promoción de Manual de contratación y de supervisión de contratos y convenios	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Capacitación Periódica	

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		MONITOREO Y REVISIÓN					
RIESGOS		CONSECUENCIA	FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	
No.	DESCRIPCIÓN					EFICACIA	IMPACTO
		la entidad y el sector competitividad.					
9	La no selección apropiada o idónea de los asociados para dar cumplimiento a los objetivos del proceso.	1. Dificulta para un control y seguimiento. 2. Contratación de terceros no idóneos para el desarrollo de las actividades. 3. Ineficiencia en el uso de los recursos públicos	Mensual	Dejar evidencia de las recomendaciones a la ejecución de los convenios o contratos en el formato de informe de ejecución que ha establecido la entidad	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Número de convenios -contratos suscritos / Número de convenios -contratos en ejecución	
10	Selección inapropiada de beneficiarios de educación financiera y/o Inclusión Financiera.	1. No aprovechamiento de los recursos de crédito y de la educación financiera por parte de las empresas para el desarrollo del crecimiento económico. 2. Bajo impacto en la generación de ingresos y empleo. 3. Incumplimiento del retorno al crédito.	Mensual	Analizar los reportes realizados	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Total de Inscritos que cumplen / Total de Inscritos	
11	Carencias en la idoneidad de los aliados derivados del proceso de selección	1. Dificulta para un control y seguimiento. 2. Contratación de terceros no idóneos para el desarrollo de las actividades. 3. Ineficiencia en el uso de los recursos públicos	Mensual	Dejar evidencia de las recomendaciones a la ejecución de los convenios o contratos en el formato de informe de ejecución que ha establecido la entidad	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Número de convenios -contratos suscritos / Número de convenios -contratos en ejecución	
12	Perdida y hurto de los bienes de la entidad	*Sanciones e inhabilidades, procesos disciplinarios relacionados a la pérdida de elementos de la entidad. *Dificultad o retraso del cumplimiento de objetivos por falta de pérdida de elementos.	permanente		Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	No. de bienes o elementos verificados físicamente VS elementos relacionados en el sistema. No. de comprobantes generados VS No. de comprobantes archivados.	
13	Adulteración por parte de los contratistas de los documentos legales soporte de pago	* Sanciones disciplinarias, pecuniarias y penales.	Diario	Revisión de las herramientas	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	* No de registros en las herramientas : (N° cuentas consultadas/ N° de cuentas recibidas) x 100	100
14	La no aplicación de la norma presupuestal.	*Sanciones e inhabilidades. * Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales.	trimestral	Reportes plan de contratación vs Reporte registros presupuestales	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Cumplir norma presupuestal destinación de recursos CDP expedido con rubro correcto/CDP expedidos*100	
15	Presencia de virus en los equipos de cómputos	Perdida de información Detrimiento patrimonial	Anual	Revisión de planillas de capacitación	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	(No. De divulgaciones realizadas/ No. Divulgaciones programadas	

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		MONITOREO Y REVISIÓN					
RIESGOS		CONSECUENCIA	FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	
No.	DESCRIPCIÓN					EFICACIA	IMPACTO
						No. de revisiones de restricciones realizadas / Total de equipos de la entidad	
16	Desactualización de hardware y software	Información desactualizada Demora en la entrega de información	Anual	Verificación de comunicaciones realizadas	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Numero de comunicaciones realizadas	
17	Fallas en los equipos	Perdida de información institucional. Costos para la entidad.	Anual	Verificación de equipos revisados	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	Número de equipos revisados/ Total de equipos de la entidad	
18	Intereses de los clientes o proveedores dentro de los procesos de contratación	* Afectación del patrimonio público a favor de un particular * Incumplimiento con las obligaciones contractuales pactadas * Incumplimiento de los principios y procedimientos que regulan la gestión contractual.	semestral	*Soportes y evidencia de la asesoría o recomendaciones adelantadas sobre estudios previos, pliegos de condiciones y demás gestión contractual	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	* No. de procesos de selección radicados al área para trámite / No. Procesos de selección adjudicados	
19	* Conceptos Jurídicos errados e inexactos. * Incumplimiento de los términos establecidos para dar respuesta. * Conceptos faltos de objetividad	*Toma de decisiones sin fundamento legal.*Riesgos de eventuales reclamaciones para la Entidad. *Falta de objetividad en la asesoría.	semestral	*Lista de asistencia a mesas de trabajo, correos electrónicos evidenciando la asesoría, soporte de la revisión efectuada por parte de la Jefe de la OAJ, soporte de invitaciones a seminarios o capacitaciones, evidencia de su asistencia.	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	* Numero de invitaciones a capacitaciones o seminarios elevadas al área / Número de abogados que asistieron a la capacitación o seminario. * Número de solicitudes de conceptos solicitados al área/ Número de conceptos emitidos por el área	* Efectividad en la oportunidad de las respuestas o asesoría que requiera la Entidad. * Claridad y conocimiento con relación a los temas jurídicos, aplicables al Distrito Capital.
20	Incumplimiento en los términos de ley, judiciales y extrajudiciales. *Desconocimiento del estado de los asuntos	*Investigaciones disciplinarias, fiscales y penales. * Sanciones fiscales y disciplinarias. *Detrimiento Patrimonial ante eventuales condenas adversas para la Entidad	semestral	* Soporte de los informes enviados a la Secretaría Jurídica. *Informes de representación judicial emanados por el(os) apoderado(s). *Actualización de los sistemas de información	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	No. de procesos en contra de la entidad /Éxito procesal.	
21	Indebida representación judicial de los intereses de la Entidad	* Perdida de documentación necesaria para ejercer la debida representación de la Secretaría en materia probatoria. *Falta de continuidad del apoderado judicial	semestral	*Estado del sistema	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	* No. de expedientes contractuales / No. de expedientes disponibles en el Sistema AI frescos.	
22	Informes que no cumplen con los requisitos determinados en la planeación de la Auditoría.	* Investigaciones Disciplinarias, Fiscales. * Sanciones, inhabilidades y multas.	Semestral	* Realizar seguimiento a las auditorias planeadas	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	* Número de Auditorías Realizadas / Número de Auditorías Programadas * Número de Informes Presentados / Número de Auditorias Programadas	
23	Manipulación de los informes de seguimiento y evaluación	Toma de decisiones erróneas * pérdida de credibilidad	semestral	informes analizados y aprobados	Jefe de la Oficina y/o Área Responsable	informes realizado en el año	

Fuente: Autor

15 Conclusiones

Se diseñó un documento maestro que tuvo como resultado el tipo de estrategias que se pueden desarrollar e implementar en los sistemas de información de la Unidad que permitirán tener un mejor control de la información de las víctimas de la violencia del conflicto interno armado de Colombia en lo concerniente a su Reparación Integral

A través de este documento elaborado, las matrices construidas y los instrumentos de caracterización seleccionados, se pudieron Identificar los diferentes riesgos y amenazas que pueden presentarse en el mal uso de los datos que administra gran parte de la información de las víctimas en su reparación Integral.

Se propuso metodología viable financieramente para la implementación de data warehouse para la inteligencia de negocios de la entidad.

Se contemplaron tableros de control para la visualización de los indicadores para la toma de decisiones estratégicas en el avance y gestión de la política pública de reparación a víctimas del conflicto interno armado.

Se pudo establecer diferentes controles que permitirán mitigar los riesgos, amenazas y vulnerabilidades que estén presentes en el acompañamiento que se brinda a las víctimas de la violencia del Conflicto Interno Armado.

16 Recomendaciones

Con el desarrollo de este proyecto, es muy importante que la entidad pueda llevar a cabo en un corto tiempo la implementación de los componentes de identificación de fuentes teniendo en cuenta el documento maestro construido.

La entidad debe fortalecer las políticas de administración de información, siendo este el punto de arranque para proteger la información de la entidad. Realizar un plan diseñado a partir del funcionamiento y las necesidades de la Unidad. Con él que se busca controlar la información, garantizar su confidencialidad y reglamentar su uso y el de los sistemas por el cual acceden a dicha información. El objetivo final del documento es generar instrumentos para la toma de decisiones a la Alta Dirección.

Es importante que dentro de la implementación del documento maestro se puedan llevar a cabo los controles que permitan ejecutar las aplicaciones con el mínimo de privilegios, que cuando la aplicación se ejecute, lo haga en un contexto que tiene privilegios específicos en el equipo local y posiblemente en equipos remotos.

Es importante tener muy bien identificados a todos los usuarios que hacen uso de las aplicaciones. Dentro de las políticas de seguridad y desde la administración de las aplicaciones se debe permitir el acceso únicamente a los usuarios que se hayan autenticado y que cumplan con todos los criterios, formatos y autorizaciones para ingresar a las aplicaciones, porque esta información es de reserva legal.

Por otro lado, es importante que se puedan crear mensajes de alertar, pues al no tener estos mensajes y excepciones, los usuarios no podrán tener una lectura correcta de la información en los tableros de control.

La entidad pueda tomar este documento, como documento base el fortalecimiento de las aplicaciones de la Entidad, con la implementación de almacenes de datos que permitan consolidar las necesidades de las víctimas de la violencia, así como la oferta gestionada y entregada por el Estado a la población Vulnerable.

17 Referencias Bibliográficas

- [1] SÁNCHEZ, R. H. A. (2009). ¿Cómo iniciar los proyectos de sistemas de información? Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10312298&p00=c%C3%B3mo+iniciar+proyectos+sistemas+informaci%C3%B3n>
- [2] TORRES, H. Z., & TORRES, M. H. (2014). Administración de proyectos. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=11013678&p00=administraci%C3%B3n+proyectos>
- [3] GUTIÉRREZ, D. M. J. A., & PAGÉS, A. C. (2008). Planificación y gestión de proyectos informáticos. Alcalá de Henares, ES: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10280334&p00=planificaci%C3%B3n+gesti%C3%B3n+proyectos+inform%C3%A1ticos>

[4] FERREYRO, A., & LONGHI, A. D. (2014). Metodología de la investigación. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?user=proveedor&pass=danue0a0&url=http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=847674&lang=es&site=eds-live>

[5] LERMA GONZÁLEZ, H. D. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá, D.C.: Ecoe ediciones. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?user=proveedor&pass=danue0a0&url=http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=483354&lang=es&site=eds-live>