

Viabilidad de una firma consultora y asesora de gestión de proyectos por medio del uso de herramientas del PMBOK para los municipios de Colombia

Viability of a project management consulting and advisory firm through the use of PMBOK tools for the municipalities of Colombia

Angela María Díaz Molina¹,
María Angelica Sastoque Forero²,

1 Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD, Colombia

2 Maestría en Gerencia de Proyectos

Resumen

En el presente artículo se da a conocer la propuesta de investigación, la cual se fundamenta en la inexistencia de un estudio de viabilidad que soporte la creación de una firma consultora de asesoría de gestión de proyectos, para los municipios de Colombia. El objetivo general de la propuesta de investigación es desarrollar un estudio de viabilidad para la firma de consultoría de gestión de proyectos, por medio de las herramientas técnicas del PMBOK; lo anterior, en pro de la determinación de la rentabilidad de la firma de consultoría y asesoría en gestión de proyectos, con la que se busca operar en todos los municipios de Colombia. En razón a ello, se plantean tres objetivos específicos que contribuyen de forma directa al cumplimiento del objetivo general. El desarrollo de la propuesta de investigación permitirá conocer el perfil de la empresa de consultoría y las necesidades en cuanto a gestión de proyectos en los municipios, finalmente, identificar la viabilidad del proyecto. Para esto se ha realizado un recorrido teórico que de fundamento a la propuesta de investigación.

Palabras claves

Gestión de Proyectos; PMBOK; viabilidad; rentabilidad.

Abstrat

Abstract- This article presents the research proposal, which is based on the lack of a feasibility study to support the creation of a project management consulting firm for municipalities in Colombia. The general objective of the research proposal is to develop a feasibility study for the project management consulting firm, by means of the PMBOK technical tools, in order to determine the profitability of the project management consulting and advisory firm, which seeks to operate in all the municipalities of Colombia. For this reason, three specific objectives are proposed that contribute directly to the fulfillment of the general objective. The development of the research proposal will allow to know the profile of the consulting company and the needs in terms of project management in the municipalities, and finally, to identify the feasibility of the project. For this purpose, a theoretical review has been carried out to provide the basis for the research proposal.

Keywords

Project management; PMBOK; feasibility; cost-effectiveness.

Introducción

El presente artículo académico busca presentar en forma sucinta el contenido de la propuesta de investigación mediante el cual se desarrollará un estudio de viabilidad para la firma de consultoría y asesoría de gestión de proyectos para los entes territoriales - municipios, por medio de herramientas técnicas del PMBOK; para la determinación de la rentabilidad de la firma de consultoría y asesoría en gestión de proyectos, la cual tendrá campo de acción en todos los municipios de Colombia.

En la primera parte se da a conocer la metodología que se utilizará para el cumplimiento de los objetivos y de esta manera se da respuesta a la pregunta de investigación, ¿Cómo mediante las herramientas del PMBOK, podrá sustentarse el desarrollo de un estudio con el propósito de buscar rentabilidad, factibilidad económica y técnica para la estructuración de una firma consultora y asesora de proyectos que contribuya a mejorar la gestión de proyectos en los municipios de Colombia?, luego se presentan los resultados que se esperan obtener al finalizar la investigación, igualmente se muestra una discusión donde se analizan los términos relevantes entorno al tema de investigación, realizando una revisión de literatura que hace parte de los fundamentos teóricos del presente estudio. Finalmente se presentan las conclusiones de la propuesta.

Metodología

Se realizará una investigación de mercado en la cual se tiene en cuenta un enfoque de carácter mixto, es decir que combina el enfoque cuantitativo (recopilación de datos en donde se incluyen encuestas) y cualitativo, en esta investigación se considera el análisis de viabilidad, y el establecimiento de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo estructural para satisfacer las necesidades de una institución o comunidad.

Para los efectos, se partirá de un estudio exploratorio [1], lo que permite conocer datos afines al sector de las asesorías en los diferentes municipios del país. En

el método de investigación cualitativo, se utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar la pregunta de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso investigativo [2].

La investigación contará con dos modalidades, una investigación de campo y una investigación documental bibliográfica y para ello la metodología utilizada en el desarrollo del proyecto planteado considera necesaria la utilización de las herramientas señaladas en los párrafos anteriores.

La recopilación de datos permite la obtención de información cualitativa y cuantitativa necesaria para la etapa de inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre, para ello se utilizan múltiples fuentes y la información se selecciona de acuerdo con el propósito establecido.

Como herramienta de recopilación de datos se utilizará el muestreo estadístico, con el objeto de capturar para el análisis la información disponible en cuanto a los proyectos desarrollados, los proyectos potenciales, como se desarrollan, cuáles son sus presupuestos y las necesidades en materia de gestión de las administraciones locales, adicional a ello se recolectará información relacionada con empresas consultoras que puedan prestar este tipo de servicios, los indicadores financieros, histórico de contratación y el precio del servicio.

La fuente de investigación directa para el desarrollo se obtendrá desde el lugar de los hechos, las fuentes serán las personas, las organizaciones, los acontecimientos, razón por la cual se utilizará la encuesta como herramienta para la recolección de la información de primera mano.

La aplicación de la encuesta en las alcaldías locales se realizará a funcionarios, por medio de estas se buscará identificar falencias y necesidades en materia de formulación, planeación y ejecución de proyectos, así como la identificación de potenciales oportunidades de negocio, a partir de las cuales puedan establecerse las líneas de acción.

En cuanto a las fuentes secundarias que se utilizarán para la obtención de la información serán libros, trabajos de grado, medios de información en línea y páginas web gubernamentales.

El cumplimiento del objetivo general propuesto será desarrollado en tres etapas que se encuentran claramente definidas por los objetivos específicos, así:

Objetivo 1. Identificar el perfil de la idea de negocio de consultoría y de asesoría de gestión de proyectos de los municipios; mediante el uso de registros, entrevistas y matriz DOFA; con el propósito de determinar las características, debilidades y amenazas de la empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos. Para esto se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Consultar bibliografía disponible sobre el tema. Fuentes secundarias, documentos electrónicos, páginas web de las administraciones municipales, departamentales y nacionales, Secop I, Secop II, Sirem.
- Realizar investigación en el Secop II y Sirem sobre empresas consultoras con códigos UNSPSC relacionados con asesoría en gestión de proyectos.
- Consolidar los resultados obtenidos de la investigación realizada.
- Seleccionar muestra de municipios para aplicar encuesta.
- Realizar un juicio de expertos para el análisis de la información obtenida en las diferentes fuentes.
- Identificar el grupo de interés del proyecto o stakeholders.
- Aplicar la entrevista a los servidores públicos de las alcaldías de los municipios de Colombia. (muestra).
- Tabular resultados de las entrevistas realizadas.
- Consolidar la información obtenida.
- Analizar la información por medio de las herramientas: análisis causa-raíz, diagrama causa – efecto y análisis de interesados.

Objetivo 2. Analizar las características, debilidades y amenazas de la idea de negocio de consultoría y asesoría de gestión de proyectos de los municipios, a través del uso de herramientas técnicas PMBOK para la determinación de la factibilidad de la firma. Se realizarán las siguientes actividades:

- Generar matriz DOFA a partir de la información recolectada.
- Desarrollar a partir del proceso investigativo realizado el análisis del sector, del mercado, el estudio técnico, jurídico y el análisis de impacto ambiental.
- Desarrollar a partir de la información obtenida un diagrama de flujo que muestre la secuencia de pasos, con entradas y salidas.
- Realizar un juicio de expertos para el análisis de la información obtenida en el marco del proceso investigativo.

Objetivo 3. Evaluar la factibilidad de la firma consultora y asesoría de gestión de proyectos de los municipios; por medio de herramientas TIR, VPN, TIO y COSTO BENEFICIO; que permitan determinar la viabilidad de la empresa de la firma. Por medio de las siguientes actividades:

- Realizar el cálculo de los indicadores financieros y de rentabilidad.
- Desarrollar diagrama de Pareto para facilitar la toma de decisiones.
- Ejecutar la evaluación e impacto de los riesgos identificados.
- Analizar los resultados arrojados por los indicadores.
- Determinar la viabilidad o no de la firma de acuerdo con los resultados obtenidos.

Discusión

El problema analizado en la propuesta de investigación halla su fundamento en la inexistencia de un estudio de viabilidad que soporte la creación de una firma consultora de asesoría de gestión de proyectos, para los municipios de Colombia.

El problema se origina básicamente en cinco aspectos, el primero, no se cuenta con un estudio de mercado que permita identificar las necesidades en cuanto a gestión administrativa y de proyectos de los municipios de Colombia; en segundo y tercer lugar, no se cuenta con un estudio económico y financiero que permita establecer los recursos económicos necesarios para la implementación del proyecto, su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo; en cuarto lugar, no se cuenta con un estudio organizacional con base en el cual sea posible determinar la estructura de la firma; y por último, no existe evidencia documental de un estudio técnico por medio del cual pueda establecerse el tipo de organización y su tamaño.

Lo antes descrito, permite generar la siguiente conclusión, el desconocimiento general del mercado, es decir, de los competidores, de las necesidades de los municipios en materia de gestión administrativa y de proyectos, el desconocimiento del precio del servicio en el mercado se traduce en información insuficiente para la estructuración del servicio, la generación de políticas y por lo tanto, la estructuración de una firma de consultoría y asesoría en gestión de proyectos.

El generar un estudio de viabilidad requiere de herramientas y técnicas en gestión de proyectos, que de una forma objetiva ayuden a seleccionar, clasificar e interpretar la información disponible en pro de la toma de decisiones acertadas para el proyecto.

El estudio de viabilidad para la creación de la empresa de consultoría y asesoría en gestión de proyectos, tomará como base la Guía del PMBOK, la cual define los proyectos como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Esta definición al igual que la presentada por [3] "Marketing significa mercadear. Tener los pies en el mercado. Es tener una conciencia permanente de que solo se pueden hacer beneficios si se satisfacen las necesidades de un mercado. Es crear productos adecuados para quien los necesita y los puede comprar en las condiciones en que se les ofrece."

Se convierten estas definiciones en pieza angular del presente desarrollo, pues se busca analizar la viabilidad de una empresa con la que se quiere impactar de forma positiva el desarrollo de los municipios de Colombia al igual que busca rentabilidad para sus socios.

Project Management Body of Knowledge -PMBOK, guía de estándares internacionales, recopila un conjunto de conocimientos prácticos aplicables a cualquier situación que se requiera formular; la guía y sus herramientas son populares en el campo de la administración de proyectos por lo que será fundamental en el desarrollo de este. De la guía se utilizarán herramientas tanto para la recopilación de datos, como para el análisis, representación y toma de decisiones, así:

Inicialmente un juicio de expertos, este se refiere al aprovechamiento de la experiencia proporcionada por personas con conocimientos especializados, los expertos pueden ser localizados en cualquier contexto, es decir, a nivel externo e interno, a nivel de colaboradores, a nivel de clientes, oficina de dirección de proyectos e incluso al nivel de los competidores.

Por otro lado, las entrevistas, dado que son una herramienta utilizada para la recopilación de información por medio del establecimiento de un dialogo directo con implicados en los procesos, empresas, entidades o proyectos objeto de intervención. A la vez, "La matriz DOFA, es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para un diagnóstico, revisión de la estrategia, posición y dirección de la empresa, propuesta de negocios o idea" [4]

Otro término que se utilizará para el estudio de viabilidad es lo relacionado a costo-beneficio, definido por El PMBOK® V6 como herramienta de análisis financiero que se utiliza para estimar las fortalezas y debilidades de las alternativas, con el propósito de identificar la mejor en términos de los beneficios ofrecidos, igualmente el análisis de decisiones con múltiples criterios,

herramienta mediante la cual se tiene la posibilidad de evaluar las posibles soluciones al problema en función de los eventos desconocidos que pueden afectar los resultados, los posibles cursos de acción, y el resultado mismo.

Así mismo, Project Libre, que es un software de administración de proyectos, en el cual es posible elaborar y generar herramientas de análisis como la Gestión del Valor Ganado, Gráficos PERT, Diagrama de Estructura Analítica de Recursos (RBS), Diagrama de Estructura de Descomposición del Trabajo (WBS), además de informes de uso de tareas, útiles en la planeación, organización y seguimiento de un proyecto.

De igual forma, se analizará la TIR (Tasa Interna de Retorno, que se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0" [5]; el VPN (Valor Presente Neto): "valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios" [5] y la Tasa de oportunidad (TIO), que corresponde a la tasa de retorno mínima esperada por la inversión realizada.

El estudio del mercado, parte del análisis técnico, legal y otros aspectos. Este se realizará por medio de la identificación de empresas consultoras que ofrecen servicios de asesoría similares a los considerados en el presente, para los efectos, se identificarán en primer lugar en las plataformas SECOP y SIREM, las empresas registradas con historial de contratación en el tema y con códigos UNSPSC contenidos en su RUP relacionados con gestión de proyectos. La información consultada en esta etapa permitirá extraer información sobre el tipo de empresas que desarrollan el tipo de actividades, la modalidad de contratación normalmente utilizada para la prestación del servicio, la capacidad financiera y organizacional, el número de contratos suscritos en relación con la actividad,

los clientes potenciales y los procesos que en últimas vigencias han adelantado con objetos similares al considerado por la estructura propuesta.

Project Management Body of knowledge (PMBOK 5ed), proporciona pautas y define conceptos guía para dirección de proyectos, a través de un documento formal que describe normas, métodos y procesos reconocidos como buenas prácticas, que de ser aplicadas pueden aumentar la posibilidad de éxito de los proyectos sin que esto signifique que deba aplicarse de la misma manera en todos los casos por su naturaleza de guía y no de metodología específica, en este sentido para la implementación de su marco lógico pueden utilizarse diferentes herramientas y metodologías descritas dentro de los contenidos de la guía [6].

Acudiendo a la definición de [7], el proyecto se constituye en la unidad operativa del desarrollo, nacional, regional, local e institucional; y se expresa como medio para la solución de problemas, para atender necesidades sentidas de la población; como mecanismo para la concertación y gestión de recursos (a través de los presupuestos); para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia social de los planes y programas.

Con relación a la metodología propuesta por el Project Management Institute (PMI)[®] cuya base es un enfoque tradicional o en cascada. El PMI ha dispuesto las directrices orientadoras para la dirección de proyectos: sistema de prácticas, técnicas y procedimientos. Ha definido diez (10) áreas de conocimiento, a saber: gestión de la integración, del alcance, del cronograma, de costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones y de los interesados. "El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos" [6].

Por otro lado, el profesor Miguel García, del Diploma Internacional de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión de ESAN, explica que existen seis tipos

de estudios de viabilidad de proyectos. Cada uno de ellos les proporciona a las empresas una mirada más profunda de la iniciativa que desean implementar, contribuyendo a la toma de mejores decisiones. Estos son:

- 1). Viabilidad estratégica: determina la conveniencia de ejecución del proyecto para la empresa.
- 2). Viabilidad comercial: determina la aceptación del producto y/o servicio que brindará el negocio por parte del mercado.
- 3). Viabilidad técnica: pretende corroborar que se cuenta con los medios técnicos para poder competir en el mercado de manera eficiente.
- 4). Viabilidad administrativa: determina la capacidad organizacional de llevar a cabo el proyecto.
- 5). Viabilidad legal y ambiental: pretende asegurar que el proyecto respeta la normativa legal vigente y al medio ambiente contribuyendo a su conservación.
- 6). Viabilidad económico-financiera: muestra la conveniencia en términos económicos y financieros del proyecto.

La viabilidad de una firma consultora, producto que busca estructurarse y que está basado en el conocimiento, ha sido definido por diversos autores, en el presente texto se consideran como base las siguientes:

“En el caso de proyectos privados es frecuente la subestimación de los estudios de viabilidad, particularmente en inversiones de mediano y pequeño porte. A simple vista pueden observarse numerosos emprendimientos fallidos a “mitad de camino”, a causa de imprevisiones sobre el financiamiento e imposibilidad de sostener los resultados previstos inicialmente, por los costos incrementados de hecho para resolver la contingencia financiera” [8].

En segundo lugar, [9], lo define como:

“El propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación

de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea”.

En tercer lugar, el Instituto de Consultores del Reino Unido define la Consultoría de empresas como “el servicio prestado por una persona o personas independientes, cualificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”. [10]

El objeto del proyecto establecido adoptará como camino guía la definición de dos conceptos de origen financiero, “viabilidad, el cual informa sobre el grado de seguridad de la disposición de los fondos necesarios mientras que rentabilidad es una de las medidas de desempeño financiero que mide la aptitud del proyecto para satisfacer ese objetivo” [11]

Es importante tener presente que el desarrollo de la asesoría y consultoría generalmente está precedido de procesos de convocatorias, licitaciones o invitaciones privadas, que determinan el concurso a partir de la capacidad financiera y de la experiencia técnica institucional e individual de los consultores. Opera a través de proyectos diseñados en función de términos de referencia y especificaciones determinadas por los contratantes sobre la base de sus necesidades y problemáticas identificadas. Su ejecución tiene impactos, efectos y resultados sobre los contratantes y sus entornos, así como eventualidades e implicaciones sobre terceros.

“La contratación estatal es un factor determinante de la viabilidad de la empresa que se analiza, es por ello que se traen a colación la Constitución Política del año 1991 y las posteriores reformas que estuvieron orientadas a la transformación del Estado y su forma de relacionarse con la ciudadanía; la lógica de un Estado benefactor, que ocupaba el primer lugar como empleador de los colombianos y que ofrecía de manera directa bienes y servicios en

general, acabaría o se transformaría de manera drástica para dar paso -desde la década de los 90 como hasta el momento- a un papel de intermediario entre la ciudadanía y el mercado, dejando a éste último como el encargado de la prestación de los bienes y servicios que hasta antes de la Constitución de 1991 eran responsabilidad del Estado Colombiano” [11]

La contratación estatal sufrió una significativa transformación en la década de los 90, el evento más notable es la generación de la Ley 80 del año 1993, estructura legal mediante la cual se configuro la regulación de la contratación estatal buscando pluralidad y participación representativa del sector privado en el funcionamiento del Estado. Factor que abre la puerta a la generación de empresas como la analizada, pues los procesos iniciados por el estado para dichos efectos se configuran bajo figuras de selección objetivas en las que se consideran factores de selección como la experiencia, el conocimiento específico en la materia, la calidad, capacidad financiera, jurídica y técnica.

Sin embargo, estas medidas no han sido suficientes y el estado colombiano, dados los múltiples escándalos generados en materia de contratación estatal se ha visto obligado a generar múltiples normas, decretos, políticas y lineamientos que configuran el complejo sistema de contratación pública que rige en la actualidad.

En el año 2011 por medio del Decreto Ley 4170 se crea La Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, herramienta que abre la puerta a la generación de otras herramientas que modernizaron la contratación pública en el país, a partir de esta estructura se han venido generando políticas y lineamientos que han permitido generar transparencia, pluralidad, objetividad en la contratación pública. En el mismo año, surge también Sistema Electrónico de Contratación Pública, SECOP, una plataforma utilizada para dar publicidad y acceso a la información sobre gastos de los recursos públicos destinados a la contratación estatal en el país.

Posterior a esta ventana de la contratación estatal, es creada la Tienda Virtual del Estado Colombiano, marco en el cual se incluyen los acuerdos marco de

precios, los catálogos de grandes superficies y los instrumentos de agregación de demanda. Esta herramienta abre la puerta a la más reciente plataforma transaccional de estado Colombiano, denominada SECOP II, repositorio único para todo el Estado colombiano, en el cual actúan proveedores, entidades estatales en tiempo real y con el apoyo de la virtualidad, lo que disminuye tiempos, acorta distancias y hace más ágil y transparente el proceso de contratación con cualquier ente del Estado Colombiano.

Resultados esperados

Como resultado de esta investigación, podrán establecerse los siguientes aspectos decisivos para la implementación del proyecto:

De qué forma y cómo se realiza la gestión de proyectos en las alcaldías locales, cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué potenciales proyectos pueden emprenderse considerando el presupuesto disponible y que posibilidades tienen las alcaldías de contratar servicios de consultoría y apoyo a la gestión.

Diseño y estructuración del servicio de consultoría y asesoría propuesto, con un análisis detallado y una descripción que permita definir criterios y requerimientos técnicos claros.

Planeación del proyecto bajo la metodología y herramientas citadas, lo que permite generar claridad en los procesos y actores fundamentales en el desarrollo del proyecto.

Determinación y cuantificación de los recursos necesarios para el establecimiento de las condiciones de operación, al igual que la definición del mecanismo por medio del cual se buscará el apalancamiento financiero para su implementación.

Con el producto de consultoría estructurado se espera asesorar a los 1.123 municipios de Colombia, brindando herramientas que contribuyan a mejorar las prácticas aplicadas en materia

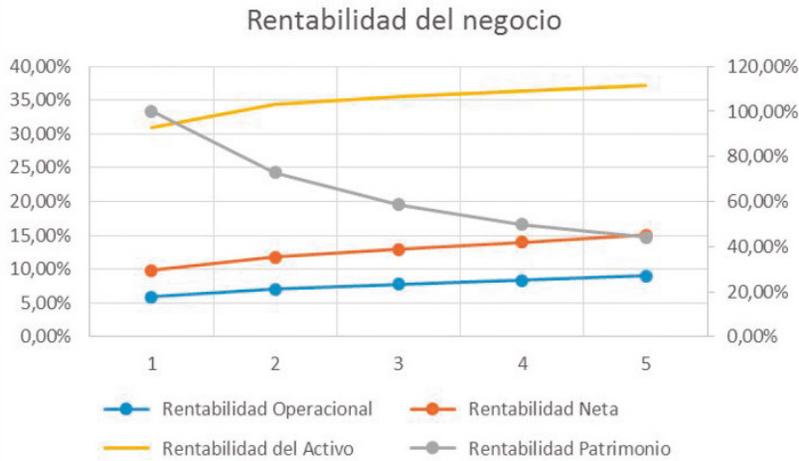
de gestión de proyectos, lo que conlleva al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las regiones atendidas.

En cuanto a los criterios que influirán en la toma de decisiones, y para efecto de ilustración se presenta a continuación una proyección de estos, basada en expectativas y costeo propio, datos que, al finalizar la etapa de recolección, procesamiento y análisis de información se contrastarán con los resultados obtenidos:

Criterios De Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el inversionista	26%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	42,18%
VAN (Valor actual neto)	49.648.802
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,18
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación) meses	3 mes

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar, y considerando el tema de la rentabilidad se presenta el siguiente gráfico, resultado también de la proyección realizada y en el cual es posible observar en primer lugar, que la Rentabilidad Neta, puede presentar un aumento gradual año a año; en segundo lugar, la Rentabilidad sobre el Patrimonio, muestra una disminución anual, esta disminución obedece al incremento en el patrimonio como consecuencia de la renta líquida considerada en los periodos anteriores. Y para finalizar la Rentabilidad sobre los Activos, a mayor rentabilidad sobre activos, mayor es la rentabilidad del negocio y mejor su capacidad organizacional; frente a este la proyección realizada permite inferir que la rentabilidad sobre el activo se mantendrá estable con variaciones mínimas durante el horizonte de vida analizado.



Fuente: elaboración propia

Conclusion

El desarrollo del estudio propuesto, el desenlace de la factibilidad y viabilidad, puede convertirse en el inicio del camino al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de los municipios de Colombia, por medio de una intervención que promueva el fortalecimiento de la capacidad de gestión, la generación de proyectos sostenibles, con participación de la empresa privada, pública y la cooperación internacional; mejorando sus calificaciones en materia de administración y gestión y por lo tanto facilitando la consecución de nuevos recursos destinados al desarrollo de proyectos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos de los municipios intervenidos.

Referencias

Cabrera, G., Zambrano, J., & Gómez, Y. (2015). *Plan de Negocios para una Empresa de Consultoría de Gestión Empresarial en Bogotá*. Retrieved from https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3588/Negocios_consultor%C3%ADa_empresa_ri_al_Bogot%C3%A1.pdf?sequence=1

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFa y análisis PEST*. Retrieved from <https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>

Ferré, J., & Ferré, N. (1997). *Los Estudios de Mercado: Cómo Hacer un Estudio de Mercado de Forma Práctica*. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bljzSIL6o0kC&oi=fnd&pg=PR9&dq=etapas+estudio+de+mercado&ots=hcju9Kgyy5&sig=EMZNf_7aj835HQdVajuHJoa1wK4#v=onepage&q=etapas%20estudio%20de%20mercado&f=false

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Gill.

Mendez, C. (2006). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Retrieved from <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30068?show=full>

Mete, M. (2014). *Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Retrieved from <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071->

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos*. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pAQ9QelkHmkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Miranda+Gesti%C3%B3n+de+Proyectos&ots=l4HFh8fld-&sig=cfclU-13e__DzSZX-fEg58W79og#v=onepage&q=Miranda%20Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos&f=false

Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

PMI. (2017). *PMBOK Sexta Edición*.

Sobrero, F. (2009, Abril). *Análisis de Viabilidad: La cienicienta en los Proyectos de Inversión*. Retrieved from <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>

Soriano, D. R. (1988). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Vásquez, T. (2006, Julio 7). *La Constitución del 91, entre los derechos y el modelo de desarrollo. Análisis y evaluación de la gobernanza*. Retrieved from <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-238.html>