

FORMATO DE TRABAJOS FINALES DE POSTGRADOS DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS | FACS

Documento 302 – EPN

Actualizado: Noviembre 2024

Este documento describe las pautas que se aplican a todos los trabajos finales de postgrados de la Escuela de Negocios (EPN). Es de responsabilidad del estudiante conocerlas y aplicarlas. Debe leerse junto con los siguientes documentos: **303-EPN** (lista de verificación de formato), **304** (proceso de entrega y corrección) y **306** (guías para títulos, *abstract* e informes de corrección).

Estas reglas colaboran para que los trabajos presenten un formato uniforme y cumplan las reglas académicas de organización y presentación.

En este documento se abrevia “Trabajos finales de carrera” con la sigla TFDC.

1. Estructura del TFDC

El trabajo se integra de los siguientes elementos, en el mismo orden que se lista a continuación:

- **Portada (obligatoria, ver Anexo 1)**

Debe contener la siguiente información, en el formato especificado en el Anexo 1 y siguiente orden:

- ✓ Universidad ORT Uruguay
- ✓ Facultad de Administración y Ciencias Sociales
- ✓ Título
- ✓ Subtítulo (opcional)
- ✓ Entregado como requisito para la obtención del título de (nombre del título que se emite) de acuerdo con el siguiente cuadro:

Título que otorga el postgrado (y que debe figurar en la portada):
Master en Administración de Empresas
Master en Dirección Financiera
Master en Dirección de Recursos Humanos
Master en Negocios Digitales
Master en Dirección Comercial y Marketing
Master en Contabilidad y Finanzas
Master en Impuestos y Normas de Contabilidad - NIIF
Master en Impuestos y Fiscalidad Internacional

- ✓ Nombre, apellido y Nº de estudiante de cada autor
 - ✓ Nombre y apellido del Tutor
 - ✓ Año de la entrega final
- (No debe contener ni logos ni imágenes)

- **Declaración de autoría, (obligatoria, ver Anexo 2).** Uso de la IA.
- **Dedicatoria (opcional)**
- **Agradecimientos (opcional),** consisten en un breve reconocimiento a personas o instituciones que, de diversas maneras, han ayudado a la elaboración del trabajo.
- **Abstract o Resumen (obligatorio).** Se trata de una breve síntesis del contenido para que el lector conozca el trabajo sin la lectura completa. Su extensión máxima puede alcanzar las 400 palabras. Ver documento 306 donde se explica su función y la forma de construirlo.
- **Palabras clave (obligatorio),** son aquellas que identifican el tema del trabajo, son 3 o 4, y su importancia radica en la búsqueda a través de Internet de contenidos relacionados a determinada temática, que se identificará con estas palabras.
- **Índice (obligatorio, ver Anexo 3).** Deben figurar todos los títulos y subtítulos, las referencias y los anexos. No deben incluirse: la declaración de autoría, la dedicatoria y los agradecimientos. El índice no debe formar parte de sí mismo. Si el trabajo presenta tablas y/o figuras, debe confeccionarse un índice de tablas y figuras con el mismo formato electrónico que el índice principal.
- **Cuerpo del trabajo (obligatorio),** deberá respetar la siguiente estructura general, sin perjuicio que la denominación de los apartados, su ordenamiento o peso relativo pueda adquirir configuraciones únicas relativas a la índole de cada trabajo:

A – Memoria final

- Introducción: Breve descripción del contexto y las dimensiones de análisis de la realidad objeto de estudio que los autores han decidido indagar y las conclusiones arribadas.
- Diagnóstico de la situación. Esta descripción de la realidad debe abordarse haciendo referencia a los marcos teóricos adquiridos durante el curso de maestría.
- Estado actual del tema de investigación y contexto sobre el que se indaga (problema identificado y marco teórico del mismo).
- Objetivos de Investigación: Formulación de las preguntas u objetivos de investigación que orientan el trabajo de análisis o recogida de datos o documentos.
- Metodología: Exposición y justificación de los procedimientos elegidos para la recogida de información.
- Análisis: Presentación de los procedimientos utilizados en el análisis de los datos. Discusión y comentarios e implicaciones para el contexto objeto de estudio.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

Extensión y número de páginas:

El trabajo de Memoria Final deberá tener una extensión mínima de 70 páginas (sin contar Anexos), esta extensión incluye la portada y todas las secciones del documento menos los anexos. El total de páginas incluyendo portada y anexos no debe exceder las 350 páginas.

Cuando la Memoria Final del Master sea un Plan Estratégico, deberá cumplir con alguna de las siguientes especificaciones:

Plan Estratégico de Dirección Comercial y Marketing

- Introducción: Especificación del problema gerencial y breve descripción de las cuestiones contextuales relevantes para la situación empresarial.
- Análisis de situación: un análisis del contexto externo y de los factores internos relevantes.
- Problemas centrales: identificación de los problemas invalidantes y su propuesta de solución.
- Definiciones estratégicas: mercado objetivo, propuesta de posicionamiento y fuentes de ventaja competitiva.
- Plan de marketing y ventas: definición de objetivos, tácticas, cronograma de actividades.

- Evaluación económico-financiera: estado de resultados o análisis de flujo de fondos, según corresponda.
- Seguimiento y control: diseño de un dispositivo de control de ejecución.

Plan Estratégico de Recursos Humanos

- Descripción de la organización objeto de estudio, su entorno y desafíos estratégicos.
- Descripción del Departamento de recursos humanos y las fortalezas y debilidades de sus principales políticas y prácticas.
- Contraste empírico de un aspecto relevante para la organización.
- Planificación Estratégica de Recursos Humanos e indicadores de seguimiento propuestos.

B – Planes de negocios

Opción Emprendimientos:

- Identificación de la oportunidad
- Modelo de negocios
- Implementación del modelo
- Evaluación del retorno y riesgo

Opción Consultorías:

- Identificación de la oportunidad o problema
- Diagnóstico del modelo de negocios actual
- Conclusiones del diagnóstico y evaluación de alternativas
- Recomendaciones
- Evaluación del retorno y riesgo

Extensión máxima de páginas:

- Resumen ejecutivo: 1 página.
- Cuerpo del trabajo (capítulos 1 a 4 o 1 a 5 según opción): 22 páginas. Se contarán únicamente las páginas correspondientes a los capítulos del cuerpo. Por lo tanto, no se cuentan portada, declaración de autoría, agradecimientos, índice, bibliografía, anexos, etc. en el total de 22 páginas.
- Anexos: 30 páginas. Cada anexo debe comenzar en una nueva página. Se contarán todas las páginas que se incluyan como anexos, desde el Anexo 1 hasta el último. Por lo tanto, no se contará a la bibliografía como parte de los anexos.

Anexos para Planes de Negocios

Debe respetarse su numeración y denominación:

o Anexo 1: Acuerdo de alcance con el emprendedor (escaneado y con las firmas de todas las partes - sin límite de extensión). o Para el caso de planes opción Consultorías: Anexo 1: Acuerdo de alcance con la empresa

o Anexo 2: Aspectos interesantes fuera de alcance del plan (1 carilla máximo). Deben listarse los aspectos que por motivos de alcance no pudieron ser desarrollados dentro del plan, pero que sería interesante

profundizar; o bien aquellos que podrían estudiarse luego del período estudiado en el flujo de fondos.

o Anexo 3: Modelo de negocios según Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons. (1 carilla máximo) o para el caso de planes opción Consultorías el máximo es de 2 carillas.

o Anexo 4: Proceso de validación de propuesta de valor. Se espera un resumen de las herramientas utilizadas y los pasos que siguieron para construir y validar su propuesta de valor.

o El último grupo de anexos (sin importar el número que se les asigne) debe ser el conjunto de planillas económico-financieras (sin límite de extensión).

C – Compendio de publicaciones

Si existieren publicaciones para presentar este formato, deberá incluir un Índice, una Introducción a los documentos mostrando su pertinencia y un apartado de conclusiones generales.

- **Referencias (obligatoria)**, contiene el material utilizado y deberá presentarse en orden alfabético por apellido del autor.
- **Anexos (opcional)**, incluye la información que complementa el trabajo (ilustraciones, cuadros, cronologías, mapas, entrevistas) que, considerando su extensión o pertinencia, no se incluye en el cuerpo del documento.

2. Formato de entrega del TFDC.

El trabajo se entrega en la fecha estipulada por Gestión, en formato PDF. Las propiedades del archivo PDF deben ser fijadas como se explica en el **Anexo 3**. La dimensión de las páginas en el documento electrónico debe ser A4 y su color de fondo blanco.

Nombre de los archivos

El archivo que contiene el TFDC debe tener como nombre: apellido(s) del (de los) estudiante(s) en orden alfabético seguido con guión (-), TFDC, nombre de la carrera, año de la entrega final. Ejemplo:

López-Pérez-TFDC-Master en Impuestos y Normas de Contabilidad-NIIF-2024.pdf

Propiedades del documento PDF

Estas propiedades se realizan en el documento Word (se acceden desde el menú general / Información / Propiedades. Cuando se convierte el documento al formato PDF quedan generadas, es conveniente verificarlas de todos modos (título, autor, asunto y palabras clave). El título y los autores en las propiedades del documento deben corresponder con la portada. Las palabras clave son aquellas que correspondan al tema y sintetizan su contenido. El asunto refiere a la frase de la portada: Entregado como requisito para la obtención del título de (carrera correspondiente). En **Anexo 4** se amplía información.

3. Reglas para la producción del trabajo.

Aspectos generales

- Se debe iniciar cada capítulo en una página nueva. Las secciones o capítulos del cuerpo del trabajo se numeran utilizando un orden correlativo en secuencia y los subtítulos deberán numerarse en secuencia dentro del capítulo correspondiente (1, 1.1, 1.2, etc.) (ver Anexo 2).
- El título del trabajo debe ser representativo del contenido (ver Doc. 306).
- Confirme que todas las denominaciones de títulos, carreras, facultades y de la Universidad correspondan a las denominaciones oficiales (que Ud. puede confirmar en su Coordinación en caso de dudas).
- El documento no puede tener encabezados ni pie de página. Esto implica que no pueden figurar logos, textos, líneas ni ningún otro tipo de elementos (salvo el número de página).
- Se debe paginar en una sola secuencia, la portada cuenta como página 1 pero no se marca el número en ella y se cuentan todas las páginas del trabajo, incluso aquellas que se dejan en blanco intencionalmente.
- No use la palabra "página" antes de la numeración de las páginas, ni el sistema 1/40, 2/40, ni la abreviatura "pág.", "p.", u otros caracteres gráficos; coloque solamente el número de página. El número de la página debe ir en el ángulo inferior derecho y se deberá utilizar el mismo tipo de letra que en el cuerpo del trabajo.
- Si hace correcciones en alguna página del trabajo, asegúrese que la página corregida siga cumpliendo los estándares de formato que ha utilizado.
- Asegúrese que el trabajo no tenga faltas de ortografía, errores de sintaxis o de tipeo. Si debe separar palabras en sílabas, cumpla con las normas gramaticales.

Espaciado

- Los párrafos deben tener interlineado 1.5 líneas, espaciado anterior 0 pto. y posterior 6 pto.
- Deje un renglón en blanco (también llamado "doble espacio") después de cada título y subtítulo y entre párrafos del texto.
- Debe usarse sangría francesa para la primera línea de cada fuente incluida en las referencias.

Márgenes

- Se debe dejar 2,5 cm de margen, como mínimo, en cada borde de la hoja (izquierdo, derecho, inferior, superior) y 1,5 cm de margen como mínimo para el número de página.

Tipo de letra y formato

- Utilice siempre el mismo tipo de letra (fuente) y tamaño para el texto normal, que sea legible (Times New Roman, Arial), que no exceda los 12 puntos. Color negro.

- En la portada y los títulos puede usar otros tamaños de letra superiores.
- Se debe utilizar la misma fuente en todo el trabajo, incluyendo las páginas preliminares y referencias bibliográficas.

4. Pautas para las citas y la bibliografía.

- **Citas bibliográficas**

Los TFDC normalmente requieren citas en el texto. Se cita para presentar ideas, resultados o datos que refuercen los argumentos propios, relacionar estudios y desarrollos previos al trabajo realizado, dar ejemplos de otros puntos de vista, profundizar o ampliar el alcance de lo expuesto, aportar un marco explicativo o significado conceptual a las ideas propias y ofrecer al lector la información necesaria para localizar las fuentes citadas. En principio, las afirmaciones realizadas en el texto deben estar respaldadas por citas o por trabajo propio.

Citar correctamente es importante para separar las opiniones y resultados propios de los ajenos, y para reconocer el aporte de otros. Adicionalmente, aprender a citar correctamente es uno de los objetivos del TFDC. Cuando se cita dentro del texto, se indica la fuente de donde proviene el concepto, dato, resultado o texto manejado, haciendo referencia a una fuente bibliográfica (por ejemplo, un libro o un artículo, u otra clase de documentos).

La EPN se ciñe al estilo desarrollado por APA (American Psychological Association), disponible en <http://www.apastyle.org/>.

- **Referencias**

Todas las fuentes citadas en el texto deben aparecer en la sección “Referencias”. Si bien la norma APA admite la incorporación de obras que no se hayan citado en el texto, se recomienda incluir únicamente las fuentes que representen un aporte sustancial al documento.

La lista se ordena por orden alfabético, según apellido del primer autor. Cada tipo de referencia incluye una serie de datos: autores, título del trabajo, título de la fuente, fecha de publicación, entre otros, que son necesarios para la identificación completa de la obra citada. Para que las referencias queden correctamente redactadas deben completarse todos los datos necesarios, según el tipo de referencia.

Ejemplo de portada.

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**La adopción de Normas Internacionales de Información
Financiera en el sector financiero: el caso de Uruguay**

Entregado como requisito para la obtención del título
de Master en Dirección de Recursos Humanos

Juan Rodríguez Fernández – 112233

Leticia Alonso - 188779

Tutor: Mariano Rodríguez

2025

ANEXO 2

Declaración de autoría.

Para más de un autor, debe constar del siguiente texto:

Nosotros, *[nombres de los autor/es]*, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos *[nombre de la actividad curricular que origina la obra]*;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

[Firmas de los autores, insertadas gráficamente, aclaración de firma y fecha]

Para el caso de un único autor, debe constar del siguiente texto:

Yo, *[nombre del autor]*, declaro que el trabajo que se presenta en esa obra es de mi propia mano. Puedo asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba *[nombre de la actividad curricular que origina la obra]*;
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad;
- Cuando he citado obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía;
- En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, he explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por mí;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

[Firma del autor, insertada gráficamente, aclaración de firma y fecha]

Sobre el uso de la Inteligencia Artificial.

Entendemos el uso de la Inteligencia Artificial (IA) como una herramienta valiosa en su proceso de aprendizaje y desarrollo académico.

1. **Uso autorizado de la Inteligencia Artificial:** Reconocemos el potencial de la Inteligencia Artificial como una herramienta que puede enriquecer sus habilidades y capacidades.
Por lo tanto, se los autoriza a utilizar la IA como una herramienta complementaria en sus tareas y proyectos académicos siempre que sea referenciado como una fuente.
2. **Atribución de contenido producido por IA:** Al utilizar la IA para generar contenido que será entregado a los docentes para su corrección, es esencial seguir las pautas adecuadas de atribución.
Cualquier contenido producido por la IA debe ser claramente atribuido como tal, indicando la fuente y la herramienta utilizada para su generación. Esto garantiza la transparencia y la integridad académica en el proceso de evaluación.
3. **Responsabilidad del contenido generado:** Si bien el uso de la IA puede ser una herramienta poderosa, es importante recordar que la responsabilidad de cualquier contenido erróneo recae en el estudiante.
Antes de entregar cualquier trabajo o proyecto que utilice una fuente de IA, se recomienda verificar minuciosamente el contenido y las referencias.

Ejemplo de índice.

Índice

Resumen ejecutivo	2
1. Identificación de la oportunidad	
1.1 Introducción.....	4
1.2 Justificación de la oportunidad.....	4
1.3 Sector específico de la propuesta	5
1.4 Actores de la industria	6
1.5 Análisis de la intensidad competitiva.....	7
1.6 Análisis de tendencias y variables críticas	7
1.7 Cadena de valor	7
1.8 Mercado.....	7
1.9 Comportamiento del cliente y perfil del consumidor	9
1.10 Competencia	10
2. Modelo de Negocios	
2.1 Propuesta de valor.....	12
2.2 Comunicación de ventas	13
2.3 Relación con los clientes.....	13
2.4 Modelo de ingresos.....	13
2.5 Recursos clave para la propuesta de valor.....	14
2.6 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor.....	14
2.7 Socios clave para el modelo de negocios	14
2.8 Estructura de costos	15
3. Implementación del modelo	
3.1 Ubicación del terreno e inversión	16
3.2 Diseño y construcción del Proyecto	16
3.3 Compra a crédito del terreno.....	18
3.4 Contratación del personal	18
3.5 Cómo se superarán las barreras de entrada	18
3.6 Premios.....	19
4. Evaluación del retorno/riesgo	
4.1 Inversión inicial	21
4.2 Estructura de financiamiento.....	21
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	22
4.4 Políticas de recursos humanos	22
4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos	22
4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	23
4.7 Evaluación del riesgo.....	23
4.8 Sensibilidad a variables críticas	23
Bibliografía	24
Anexos	25

Propiedades del archivo PDF.

Por qué se exigen las propiedades del documento PDF: Los buscadores de Internet indexan las propiedades del documento y las tienen en cuenta en sus búsquedas. Si se desea que el documento aparezca en las búsquedas que indiquen palabras claves relevantes, se deben crear correctamente dichas propiedades.

Las propiedades del documento (título, autores, asunto y palabras clave) se toman desde el documento del procesador de texto, en el Word se accede a la edición de las propiedades desde el menú principal/Archivo/Información/Propiedades. En el momento de la generación del PDF **Archivo/Guardar como** (se coloca el cursor sobre la opción guardar como, y luego elegir la opción de formato PDF). **Los autores, título, asunto y palabras clave deben corresponder con la portada y el contenido del TFDC.**

Luego de generar el documento PDF se recomienda abrirlo en el lector correspondiente (Adobe Reader, por ej.) y verificar las propiedades generadas por medio del menú **Archivo/Propiedades/Descripción** para asegurar que los valores del título, asunto, autores y palabras clave son los correctos.