Diseño de una PMO (Oficina de Proyectos) en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud

Ingrid Milena Ruiz Garcés

Sulma Liliana Cabanilla Ojeda

Asesor

Henry Alfonso Muñoz Rojas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela ECBTI - Ciencias Básicas tecnología e ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos

2024

Dedicatoria

Primeramente, a Dios por acompañarme en este camino y permitirme alcanzar un nuevo logro en mi carrera profesional, a mis padres por su apoyo continuo, a mi esposo e hijos por acompañarme durante esta etapa de mi vida, por darme voz de aliento cuando lo necesité.

Sulma Cabanilla Ojeda

A mis padres, por su incondicional amor, apoyo y sacrificio a lo largo de mi formación. Sin su guía y paciencia, este logro no habría sido posible.

Ingrid Ruiz Garcés

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos a todas aquellas personas que han contribuido de manera significativa a la realización de esta tesis:

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD por su constante apoyo y recursos brindados durante nuestro proceso formativo.

A nuestro asesor Ing. Henry Alfonso Muñoz, por su orientación, paciencia, colaboración y disponibilidad para la realización del presente proyecto de grado.

Al profesor Edwar Fernando Toro Perea por su apoyo y aliento al inicio de este proceso.

Finalmente, a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron a la culminación de este proyecto, les extendemos los más sinceros agradecimientos.

Resumen

La salud es un derecho fundamental en Colombia, por cuanto alude tanto al desarrollo humano como al bienestar de la población, por tanto, requiere que se garanticen condiciones o capacidades (Pública, Ley 1751 de 2015)Por ello, es entendible que a lo largo de la historia colombiana, la Administración Pública haya jugado un papel importante el desarrollo de proyectos que aportan al mejoramiento de las condiciones de las comunidades, en el territorio nacional, implicando la utilización de los recursos públicos que a través de políticas públicas y proyectos aportan a la disminución de la desigualdad, acceso efectivo a los servicios y en especial a brindar a los ciudadanos una atención integral en especial en temas de acceso a la salud que es un derecho fundamental y a la vez un servicio público. (Constitucional). El diseño e implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud de Colombia, es una iniciativa surge de la necesidad de mejorar la gestión de proyectos en el sector salud, que actualmente se enfrenta a desafíos significativos debido a la falta de estandarización y a la ineficiencia en la ejecución de proyectos, así como la falta de acciones de inspección, vigilancia y control que permitan el mejoramiento del sistema general de salud en Colombia.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, PMO, Administración Pública, Nivel de Madurez.

Abstract

Health is a fundamental right in Colombia, since it refers to both human development and the well-being of the population, therefore, it requires that conditions or capacities be guaranteed (Pública, Ley 1751 de 2015) Therefore, it is understandable that throughout Colombian history, the Public Administration has played an important role in the development of projects that contribute to the improvement of the conditions of the communities in the national territory, involving the use of public resources that through public policies and projects contribute to the reduction of inequality. effective access to services and especially to provide citizens with comprehensive care, especially in matters of access to health, which is a fundamental right and at the same time a public service. (Constitucional). The design and implementation of a Project Office (PMO) in the Planning Advisory Office of the National Superintendence of Health of Colombia. This initiative arises from the need to improve project management in the health sector, which is currently facing significant challenges due to the lack of standardization and inefficiency in the execution of projects, as well as the lack of inspection, surveillance and control actions that allow the improvement of the general health system in Colombia.

***Keywords*:** Project Management, PMO, Public Administration, Maturity Level.

Tabla de contenido

Introducción 13

Planteamiento Del Problema 15

Limitaciones 21

Antecedentes de estudio en Diseño de PMO 24

Justificación 26

Objetivos 28

- Objetivo General 28
- Objetivos Específicos 28

Pregunta De Investigación 29

Marco Institucional 30

Marco Normativo Relacionado Con Gestión De Proyectos 36

Documentación De Referencia Utilizada En Este Estudio 37

Marco Conceptual 39

- Definición PMO 39
- Proyecto 40
- Procesos de la Gestión de Proyectos 42
- Proyectos De Inversión Pública 42
- Significado De Madurez Organizacional 43

Modelos de Madurez para la Gestión de Proyectos. 45

Marco Teórico 46

Guía De Fundamentos Para Gestión De Proyectos - PMBOK(Project Management Body of Knowledge) 48
Gestión Del Conocimiento 49
Mejora en la Toma de Decisiones 50
Aumento de la Eficiencia 50
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional 50
Marcos o guías para gestión de proyectos 51
Nivel De Madurez En Gestión De Proyectos Acorde OPM3 52
Oficina De Gestión De Proyectos (PMO) 55
PRINCE2 Projects in Controlled Environments (Asana) 56
Teorías De PMO 56
Funciones de la PMO 57
Procesos de la PMO 60
Enfoques De La PMO De Una Organización 61
Metodología 69
Tipo De Investigación 69
Fases de la metodología 69
Resultados Y Discusión 76
Fase 1. Diagnóstico En Gestión De Proyectos 76
Fase 2. Selección Del Enfoque De PMO 90
Fase 3. Estructuración De La PMO 96
Fase 4. Evaluar Gestión Del Conocimiento En Gestión De Proyectos 121
Recomendaciones 124

Conclusiones 128

Referencias Bibliográficas.....131

Lista de Tablas

Tabla 1 *Oficina De Planeación De Superintendencia En Materia De Gestión De Proyectos* .. 34

Tabla 2 *Documentos Referenciados En El Estudio* 37

Tabla 3 *Etapas Generales De Nivel De Madurez En Gestión De Proyectos* 54

Tabla 4 *Procesos De La PMO*..... 60

Tabla 5 *Actividades Plan De Mejora Continua* 66

Tabla 6 *Gerencia De Proyectos De La Superintendencia Desde Los Grupos De Procesos* 77

Tabla 7 *Diagnóstico Gestión Del Conocimiento* 80

Tabla 8 *Matriz DOFA* 82

Tabla 9 *Nivel De Madurez De La Gestión De Proyectos En La Superintendencia* 87

Tabla 10 *Identificación De Respuestas* 91

Tabla 11 *Calificación Total*..... 92

Tabla 12 *Procesos De Una PMO* 98

Tabla 13 *Personal De La PMO* 100

Tabla 14 *Capacitaciones Metodologías Ágiles* 102

Tabla 15 *Capacitaciones En Gestión De Proyectos Tradicional*..... 103

Tabla 16 *Capacitaciones Para Uso De Herramientas Tecnológicas* 104

Tabla 17 *Capacitaciones De Gestión De Los Riesgos Del Proyecto* 105

Tabla 18 *Capacitaciones En Soft Skills Para La Gestión De Proyectos* 106

Tabla 19 *Certificaciones*..... 107

Tabla 20 *Acciones Específicas Para Comunicación Efectiva En La Superintendencia De Salud.*

..... 110

Tabla 21 *Indicadores De Desempeño KPI* 114

Tabla 22 *Elementos De Gestión De Conocimiento Del Proyecto*.....123

Tabla 23 *Fase 1 Grupo De Procesos*.....140

Tabla 24 *Fase De Planeación*.....141

Tabla 25 *Fase De Ejecución*.....141

Tabla 26 *Fase De Monitoreo Y Control*.....142

Tabla 27 *Fase De Cierre*.....143

Lista de Figuras

Figura 1 *Árbol De Problemas* *19*

Figura 2. *Organigrama Superintendencia Nacional De Salud*..... *31*

F***igura 3*** *Ejes Temáticos Que Se Abordaran En Marco Teórico*..... *47*

Figura 4 *Procesos De Una PMO* *59*

Figura 5 *Estructura Organizacional PMO* *98*

Figura 6 *Aspectos Que Mejoran Con Las Auditorias Y Revisiones*.....*117*

Figura 7 *Acciones Para Mitigar La Resistencia* del cambio 120

Lista de Apéndices

Apéndice A *Pilares Del Plan Nacional De Desarrollo Relacionados Con Salud*.....138

Apéndice B *Grupos De Procesos De La Dirección De Proyectos* 140

Introducción

La gestión de proyectos en el sector salud es un aspecto crucial para garantizar la efectividad y eficiencia en la provisión de servicios de salud a la población. En este contexto, la presente investigación se centra en la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Superintendencia Nacional de Salud de Colombia, una entidad técnica adscrita al Ministerio de Salud. Este trabajo aborda la necesidad de establecer una metodología robusta y estandarizada que permita mejorar la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos de inversión pública en el ámbito de la salud.

El contenido del documento se estructura en varios capítulos que analizan el marco conceptual y teórico de la gestión de proyectos, describen la situación actual de la Superintendencia, y proponen un diseño para la PMO. Se incluyen secciones dedicadas a la evaluación y monitoreo de proyectos, así como a la identificación de roles y responsabilidades dentro de la nueva estructura organizativa. Además, se presentan recomendaciones para la capacitación del personal y la mejora de la comunicación interna, elementos esenciales para el éxito de la gestión de proyectos.

La importancia de este proyecto radica en su potencial para transformar la manera en que se gestionan los proyectos de salud en Colombia. La implementación de una PMO no solo busca estandarizar procesos y mejorar la eficiencia, sino también garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera óptima para atender las necesidades de la población. Al establecer indicadores claros y dinámicos, se podrá medir el impacto de los proyectos y realizar ajustes necesarios en tiempo real, lo que contribuirá a una mejor calidad en la atención de salud.

El aporte de este trabajo es significativo, ya que proporciona un marco teórico y práctico que puede ser replicado en otras entidades del sector público. Al fortalecer la capacidad de

gestión de la Superintendencia Nacional de Salud, se espera que este proyecto no solo mejore la ejecución de los proyectos actuales, sino que también sirva como modelo para futuras iniciativas en el ámbito de la salud pública en Colombia. En última instancia, se busca contribuir al cumplimiento del derecho a la salud, garantizando un acceso equitativo y de calidad a los servicios de salud para toda la población.

Planteamiento del Problema

Atender la salud como prioridad para el desarrollo, desde la inversión social, es una decisión política que reconoce cuánto impacta la salud, en este caso, los alcances estratégicos que el país ha diseñado para el mejoramiento nacional. La decisión de 1991 constitucional fue, en su artículo 357, la distribución de sus recursos (en un 60%) a criterios como el número de habitantes con necesidades (Constitucional)

Esta perspectiva va acorde con lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo (Planeación, 2023) de Colombia, titulado "Pacto por Colombia, pacto por la equidad", que establece una serie de objetivos y estrategias que buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, con un enfoque particular en la salud y el bienestar (Planeación, 2023). A continuación, se destacan algunos aspectos clave relacionados con la potencia de vida y la salud en el contexto del PND

Salud como Derecho Fundamental. El PND reconoce la salud como un derecho fundamental, lo que implica que el Estado tiene la responsabilidad de garantizar el acceso a servicios de salud de calidad para toda la población (Planeación, 2023) . Esto se alinea con los compromisos internacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ORG), especialmente el ODS 3, que busca asegurar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades (Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2018)

Mejora de la Atención en Salud. El PND propone estrategias para mejorar la atención en salud, enfocándose en la atención primaria y en la promoción de la salud (Planeación, 2023). Esto incluye la implementación de programas que aborden las necesidades de salud de las comunidades, especialmente aquellas con mayores carencias y vulnerabilidades.

Inversión en Salud**.** Se plantea un aumento en la inversión en el sector salud, con el objetivo de fortalecer la infraestructura, mejorar la calidad de los servicios y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente. Esto es crucial para asegurar que los servicios de salud sean accesibles y de calidad.

En Colombia, las enfermedades de la población representan un obstáculo significativo para el desarrollo, evidenciando la urgente necesidad de mitigar las amenazas al sector salud y, en forma paralela, mejorar los indicadores de salud. A pesar de los esfuerzos, el país aún refleja lo señalado por la Organización de las Naciones Unidas en 2015, que indicaba que "la región no se encontraba cerca de alcanzar el desarrollo en Salud y Bienestar, debido a las marcadas desigualdades entre sus habitantes".

Esta situación no solo afecta el cumplimiento de las estrategias nacionales, sino que también infringe el derecho humano a la salud, al que todos deberían tener acceso, aunque todavía persisten brechas significativas. En este contexto, la Superintendencia Nacional de Salud es la entidad responsable de garantizar el cumplimiento de las normas del sistema de salud, protegiendo así los derechos de los ciudadanos en relación con su atención sanitaria (Normativo, 2021).

Es crucial entender el comportamiento de la demanda de servicios de salud para identificar con precisión las necesidades que contribuyen al aumento de problemas e insatisfacción entre los usuarios. Recientes hallazgos de la Contraloría General de la República han revelado numerosas irregularidades administrativas en la verificación de los flujos de recursos destinados a la salud. Un informe de 442 páginas expone serios problemas de manejo financiero en el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), evidenciando

irregularidades que, en parte, explican las tensiones entre algunas Empresas Promotoras de Salud (EPS) y el Gobierno Nacional (Colombiano, 2024)

Entre los 25 hallazgos destacados, se encuentran la falta de claridad en las cifras de los sistemas de información, lo que afecta la toma de decisiones y la utilización inadecuada de los recursos financieros. Además, se observa una falta de transparencia administrativa y una deficiente coordinación dentro del SGSSS, así como deudas acumuladas entre EPS e IPS. La información recolectada es fragmentada, dificultando la identificación de las necesidades reales en salud. También se señala la asignación tardía de presupuestos para los requerimientos incluidos en el Plan de Beneficios de Salud (PBS), y reservas técnicas inadecuadas en entidades como Nueva EPS, Capital Salud, Famisanar, Pijao Salud y Coosalud (Colombiano, 2024)

También, se han detectado pagos injustificados por parte del Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA hoy ADRES).

Por lo expuesto anteriormente la problemática presentada en el contexto de la Superintendencia Nacional de Salud se centra en la ineficiencia en la gestión de proyectos de salud pública. Esta ausencia ha llevado a una serie de falencias administrativas y malas prácticas, entre los cuales se destacan:

Falta de Estandarización: La gestión de proyectos se realiza sin criterios estandarizados, lo que provoca que el personal dependa de conocimientos adquiridos de manera informal a lo largo de los años. Esto se traduce en una planeación ineficiente y en la dificultad para capacitar a nuevos funcionarios, generando reprocesos cada vez que hay cambios en el personal.

Ineficiencia en la Inspección, Vigilancia y Control: La Superintendencia tiene la misión de velar por el cumplimiento de los derechos en salud, pero la falta de una PMO limita su

capacidad para realizar una supervisión efectiva de las instituciones del sistema de salud. Esto afecta la ejecución de proyectos y la consecución de metas establecidas en los planes de gestión.

Desconexión entre Proyectos y Estrategias: Sin una PMO, los proyectos no están alineados estratégicamente con los objetivos del Gobierno Nacional, lo que puede resultar en una mala utilización de los recursos públicos y en un impacto negativo en la población.

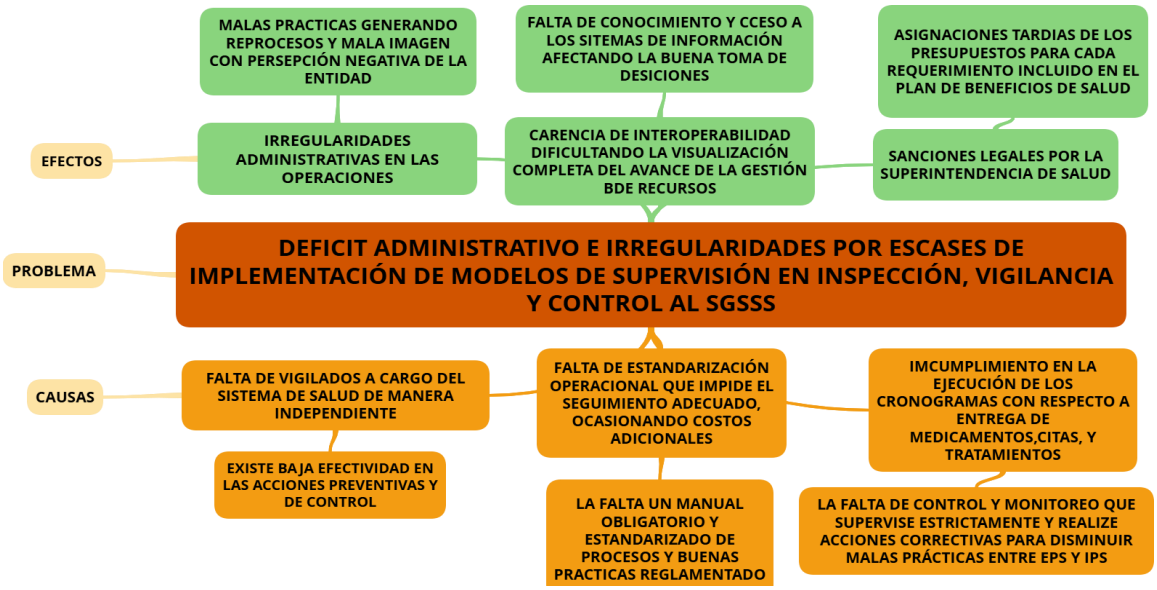
Riesgos Organizacionales y Financieros: La falta de un diseño adecuado de PMO impide la identificación y gestión de riesgos a nivel organizacional y financiero, lo que puede generar resistencia a la implementación de nuevos proyectos y afectar la sostenibilidad.

Teniendo en el anterior planteamiento, nace la necesidad de implementar una PMO en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud para fortalecer la gestión de proyectos, mejorar la eficiencia en el uso de recursos y garantizar el cumplimiento de los derechos en salud de la población. Esto permitirá establecer un marco de trabajo más estructurado y alineado con las necesidades del sector salud, permitiendo el desarrollo de la misionalidad de manera adecuada y eficiente, además de contribuir al alcance de las metas planteadas por el Gobierno Nacional con lo cual se mide la eficiencia en la gestión pública.

A continuación, se presenta el árbol de problemas con las donde se relacionan las problemáticas identificadas.

Figura 1

Árbol de problemas



Fuente. Autoría propia.

Alcance: El alcance del proyecto de implementación de una PMO en la Superintendencia Nacional de Salud abarca un conjunto integral de actividades y objetivos que buscan fortalecer la gestión de proyectos en el sector salud. Al definir claramente este alcance, se establece un marco de trabajo que permitirá a la Superintendencia mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de sus proyectos, contribuyendo así al cumplimiento de su misión de proteger los derechos de los usuarios del sistema de salud.

El alcance de este proyecto, que se centra en la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Superintendencia Nacional de Salud de Colombia, abarca varios aspectos clave orientados a fortalecer la gestión de proyectos:

Establecer una PMO Funcional: Diseñar e implementar una Oficina de Gestión de Proyectos que estandarice y optimice la gestión de proyectos en la Superintendencia Nacional de Salud.

Mejorar la Eficiencia en la Gestión de Proyectos: Aumentar la eficiencia en la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos mediante la adopción de metodologías y herramientas reconocidas, como las implementadas en esta monografía

Fortalecer la Capacitación del Personal**:** Proporcionar capacitación y desarrollo continuo al personal involucrado en la gestión de proyectos para asegurar que cuenten con las habilidades necesarias para lo que exige cada operatividad para cada subdirección

Alinear Proyectos con Objetivos Estratégicos**:** Asegurar que todos los proyectos estén alineados con los objetivos de la Superintendencia, contribuyendo a la mejora de los servicios de salud.

Implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación**:** Crear un sistema que permita medir el desempeño de los proyectos en tiempo real, facilitando la toma de decisiones informadas con la previsualización del avance del proyecto mediante un sistema de información optimo y mejorado.

Entregables del Proyecto

Estructura Organizativa de la PMO**:** Documento que detalla la estructura, roles y responsabilidades de la PMO.

Plan de Capacitación**:** Un plan que incluya programas de formación y desarrollo para el personal involucrado en la gestión de proyectos, capacitaciones para mejoramiento de habilidades.

Sistema de Monitoreo y Evaluación**:** Herramientas y procedimientos para el seguimiento y evaluación del desempeño de los proyectos, buscando la mejora continua

Limitaciones

Las limitaciones encontradas para realizar el trabajo en la Superintendencia de Salud pueden incluir varios aspectos que afectan la gestión de proyectos, se detallan algunos de estos aspectos:

Insuficiente información para desarrollar y validar el diagnóstico del proyecto: Existe carencia de información que imposibilita analizar correctamente la información documental disponible, entorpeciendo los procesos para diagnosticar el diagnóstico y verificación de avance del proyecto.

Problemáticas de carga de trabajo de los funcionarios para participar en obtención de datos problematización: Al momento de realizar el estado del arte en temas relacionados con las operaciones llevadas a cabo por funcionarios y empleados se presenta desgastante debido a que existe mucho atraso al momento de incorporar la información a las herramientas de la Superintendencia, lo que denoto dificultades al momento de implementar la matriz DOFA, el árbol de problemas, entre otros.

Dificultades para interactuar con el sistema de Gestión de la Superintendencia de Salud para generar propuestas relacionadas con los procesos de la PMO: Se denotan muchas falencias y reprocesos a raíz de la falta de apropiamiento y conocimientos que refleja la falta de habilidades y destrezas para llevar a cabo cada operación relacionado con el sistema de gestión, y este déficit de conocimientos causa demoras al momento de generar propuestas para la correcta toma de decisiones.

Limitaciones para socializar propuestas en el marco del diseño de la PMO propuesta: Se percibe mucha restricción al momento de socializar las distintas propuestas en pro de realizar la mejora continua en la presentación de los proyectos.

Alta rotación de directivos: Esto afectaba todos los procesos, ya que muchas veces por los cambios se interrumpen los proyectos y seguimientos a los mismos.

Falta de personal con conocimiento en gestión de proyectos: Esto ocasiona que no se formulen y viabilicen muchos proyectos aptos para ser dados con conceptos viables para su ejecución.

Resistencia al cambio: La cultura organizacional presenta resistencia a la adopción de nuevas prácticas y procesos en la gestión de proyectos, lo que limita la implementación de mejoras.

Falta de capacitación: La ausencia de formación adecuada en gestión de proyectos para los funcionarios puede haber limitado su capacidad para contribuir efectivamente a la madurez organizacional en este ámbito.

Recursos limitados: La escasez de recursos financieros y humanos puede haber restringido la capacidad de la Superintendencia para llevar a cabo proyectos de mejora y capacitación en gestión de proyectos.

Problemas de coordinación: La falta de coordinación entre diferentes áreas y niveles de la organización puede haber dificultado la implementación de un enfoque integrado para la gestión de proyectos.

Limitaciones Tecnológicas: La falta de tecnología adecuada o de sistemas de información integrados puede dificultar la gestión eficiente de proyectos. La implementación de herramientas tecnológicas es esencial para el seguimiento y la evaluación de proyectos, y su ausencia puede limitar la capacidad de la PMO.

Cambios en el Entorno Político y Normativo: La Superintendencia Nacional de Salud opera en un entorno político y normativo que puede cambiar con frecuenta. Estos cambios

pueden afectar la alineación de los proyectos con las políticas gubernamentales y los objetivos del sector salud, lo que podría complicar la planificación y ejecución respectiva.

Limitaciones de Tiempo: La implementación de una PMO es un proceso que requiere tiempo para su diseño, desarrollo y puesta en marcha. Las presiones por resultados inmediatos en el sector salud pueden limitar el tiempo disponible para llevar a cabo este proceso de manera adecuada.

Antecedentes de Estudio en Diseño de PMO

En Colombia, la creación de oficinas de gestión de proyectos (PMO) en el sector público ha ido en aumento, motivada por la necesidad de hacer más eficientes las administraciones y mejorar la calidad de los proyectos gubernamentales. De acuerdo con (Gutiérrez, 2019), en los últimos años, el diseño y funcionamiento de estas oficinas han evolucionado, enfocándose especialmente en estandarizar procesos y gestionar proyectos de manera integral. Las PMO no solo ofrecen un marco normativo y metodológico, sino que también se convierten en centros de monitoreo y evaluación, asegurando que los proyectos públicos alcancen sus objetivos.

Sin embargo, como señala Vásquez (Vasquez, 2020),las PMO en las entidades públicas de Colombia enfrentan retos específicos, como la escasez de recursos y la resistencia al cambio. A pesar de estos obstáculos, estas oficinas se han establecido como herramientas fundamentales para fomentar la transparencia y mejorar la gobernanza en la gestión de proyectos. El estudio de (López, 2021)destaca la relevancia de adoptar modelos híbridos de gestión, que combinan enfoques tradicionales con metodologías ágiles, para adaptarse a la complejidad de los proyectos gubernamentales.

Un ejemplo notable en este contexto es la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), que en 2018 implementó una PMO para supervisar los proyectos de infraestructura en todo el país. Según Castro y Rodríguez (2018), esta PMO ha logrado mejorar considerablemente la gestión de los proyectos de infraestructura, asegurando una ejecución más eficiente y reduciendo los costos operativos.

Además, investigaciones como la de Pérez y Martínez (2019) enfatizan que, aunque las PMO en el sector público colombiano se centran en optimizar los procesos operativos, también

se han convertido en herramientas estratégicas para alinear los proyectos con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En resumen, la experiencia de implementar PMO en el sector público colombiano muestra que, a pesar de los desafíos que enfrenta, la adopción de estas oficinas ha generado resultados positivos en términos de eficiencia, transparencia y alineación con los objetivos estratégicos del gobierno. No obstante, es fundamental seguir investigando sobre las mejores prácticas y los modelos más adecuados para el contexto colombiano, considerando las particularidades y retos del sector público.

Justificación

La Superintendencia Nacional de Salud, como ente de Inspección, Vigilancia y Control, tiene como misión velar, proteger y promover el cumplimiento igualitario de los derechos de las personas en salud con oportunidad, eficiencia y equidad a través de la supervigilancia y control de las instituciones que son parte del sistema de salud (Normativo, 2021).

Esto se logra a través de la ejecución de los proyectos establecidos en los planes de acción y las metas proyectadas, ejecutando programas e iniciativas que den solución a las problemáticas presentadas a lo largo del territorio nacional, los proyectos son financiados con recursos de la nación. Tener claro cómo una entidad gestiona sus proyectos y cuáles son sus capacidades actuales es importante porque ello orienta la acción de una Oficina de Proyectos (PMO) donde se lleva a cabo dicha gestión (Salud S. N., 2023)

La implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud se fundamenta en varios aspectos clave:

Mejora en la Gestión de Proyectos: La Superintendencia Nacional de Salud tiene la misión de velar por el cumplimiento de los derechos en salud de la población, lo cual se logra a través de la ejecución de proyectos que abordan problemáticas en el territorio nacional. Sin una PMO, la gestión de estos proyectos se ve afectada por la falta de estandarización y la ineficiencia, lo que puede comprometer la efectividad de las iniciativas implementadas.

Alineación Estratégica: La creación de una PMO permitirá que los proyectos se alineen mejor con las estrategias del Gobierno Nacional y los objetivos del sector salud. Esto es crucial para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y que se logren los resultados esperados en la atención y promoción de la salud.

Fortalecimiento de Capacidades Institucionales: La implementación de una PMO contribuirá al fortalecimiento de la capacidad institucional de la Superintendencia, permitiendo una mejor planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos. Esto es especialmente relevante en un contexto donde se requiere una gestión más efectiva de los recursos y una respuesta ágil a las necesidades del sistema de salud.

Desarrollo de Metodologías y Estándares: La PMO facilitará la creación de metodologías y estándares que se alineen con las normativas de salud pública y las regulaciones nacionales. Esto no solo mejorará la calidad de la gestión de proyectos, sino que también proporcionará un marco claro para su evaluación y el monitoreo.

Impacto en la Población: Al fortalecer la gestión de proyectos y mejorar la eficiencia en el uso de recursos, la PMO contribuirá a garantizar el cumplimiento de los derechos en salud de la población. Esto es fundamental para promover la equidad y la oportunidad en el acceso a servicios de salud, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

En resumen, la justificación para la creación de una PMO en la Superintendencia Nacional de Salud radica en la necesidad de mejorar la gestión de proyectos, fortalecer las capacidades institucionales, alinear los esfuerzos con las estrategias gubernamentales y, en última instancia, garantizar el bienestar de la población a través de una administración pública más eficiente y responsable.

La implementación de una PMO en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud garantizará que haya una mejora sustancial y continua en todas las fases de los proyectos durante todo el ciclo del proyecto. Esto redundará en insumos para la futura toma de decisiones de la alta dirección, de manera oportuna y eficaz.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud, que fortalezca la gestión de proyectos de inversión pública en el sector salud.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de las prácticas aplicadas en la gestión de proyectos de inversión pública en el sector salud basado en análisis de nivel de madurez en gestión de proyectos.

Determinar el enfoque de PMO basado en nivel de madurez de gestión de proyectos.

Diseñar las políticas, procesos y procedimientos de la PMO acorde con el enfoque seleccionado en el marco del contexto organizacional.

Identificar la base de diagnóstico del sistema de gestión documental para la gestión de proyectos.

Pregunta de Investigación

¿Qué elementos se deben considerar para el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud para fortalecer la gestión de proyectos?

Marco Institucional

Misión

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Salud (Salud S. N., 2023), su visión institucional es: “Proteger los derechos de los usuarios del Sistema General de Seguridad Social en Salud mediante la inspección, vigilancia, control y el ejercicio de la función jurisdiccional y de conciliación, de manera transparente y oportuna” (Párr. 1).

Visión

“La Superintendencia Nacional de Salud será reconocida y respetada por sus decisiones técnicas y autónomas para garantizar el derecho a la salud oportuno y de calidad en el territorio nacional” (Párr. 2).

Objetivos Institucionales

Consolidar la Superintendencia Nacional de Salud como un organismo técnico, rector del sistema de vigilancia, inspección y control. (Superintendencia Nacional de Salud, 2024, párr. 3)

Promover el mejoramiento de la calidad en la atención en salud (Salud S. N., 2023)

Fortalecer la inspección, vigilancia y control del aseguramiento en salud (Superintendencia Nacional de Salud, 2024, párr. 5).

Fortalecer a través de mecanismos de IVC la oportunidad en la generación y flujo de los recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud y los regímenes especiales y exceptuados (Superintendencia Nacional de Salud, 2024, párr. 6).

Promover y fortalecer la participación ciudadana para la defensa de los derechos de los usuarios del sector salud (Superintendencia Nacional de Salud, 2024, párr. 7).

Adelantar los procesos de intervención forzosa administrativa aplicando mecanismos de seguimiento a los agentes interventores, liquidadores y contralores y realizar inspección, vigilancia y control a las liquidaciones voluntarias con el fin de proteger los derechos de los afiliados y recursos del sector salud (Superintendencia Nacional de Salud, 2024, párr. 8).

Proteger los derechos y reconocer las obligaciones y deberes de los distintos actores participantes en el sector salud, a través de las funciones jurisdiccionales y de conciliación (Superintendencia Nacional de Salud, 2024, párr. 9).

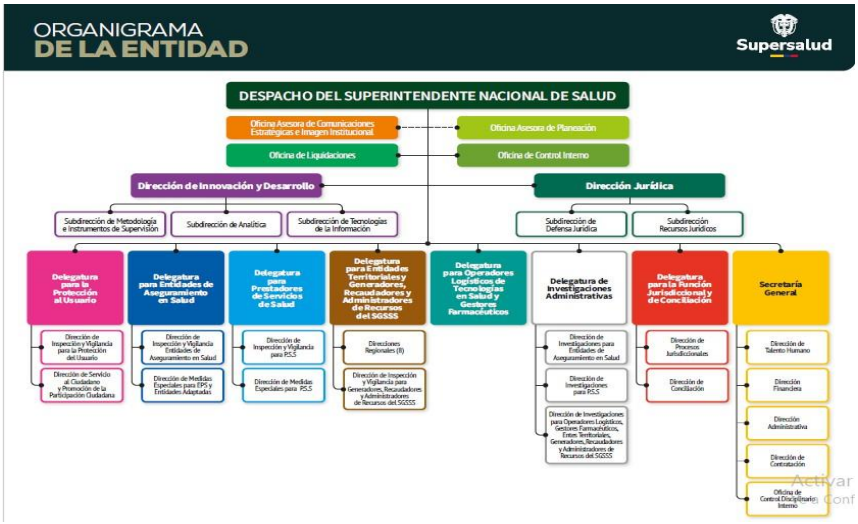
Fortalecer la capacidad institucional de la Superintendencia Nacional de Salud (Superintendencia Nacional de Salud, 2024, párr. 10).

Organigrama

El organigrama de la Superintendencia Nacional de Salud permite demostrar la estructura organizativa de la entidad, visualizando las diferentes áreas y niveles jerárquicos que componen su funcionamiento. Este organigrama es importante porque permite identificar como se encuentran definidos los roles y responsabilidades, facilitando la comprensión de cómo se interrelacionan las distintas unidades dentro de la Superintendencia. Cabe anotar que, una estructura organizativa clara como la que está compuesta en esta entidad es fundamental para la gestión eficiente de proyectos, ya que esta permite asegurar que cada miembro del equipo conozca su función y cómo contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 2.

Organigrama Superintendencia Nacional de Salud



Fuente. Autoría propia.

Esta figura muestra cómo se encuentra distribuida la Superintendencia de Salúd según sus areas. *Fuente.* Figura tomada de la Superintendencia Nacional de Salud (2014)

Funciones de la Oficina Asesora de Planeación: Diseña y a su vez coordinar toto lo que implica un proceso de planeación en la Superintendencia relacionado con los aspectos estratégicos, técnicos, económicos y administrativos, acorde con lo establecido en las regularizaciones y normatividad públicas, realizando los distintos seguimientos y evaluación para cada grupo de procesos (Normativo, 2021).

Coordinar y asesorar la etapa planificadora programas y proyectos de la Superintendencia, así como realizar su respectivo seguimiento, evaluación y actualización, en articulación con las demás dependencias que comprenden los equipos interdisciplinarios. (Normativo, 2021)

Realizar el seguimiento a la gestión institucional y establece de manera oportuna los ajustes requeridos a los planes para su efectivo cumplimiento (Decreto 1080, 2021).

Estructurar, con las demás dependencias de la Superintendencia, los informes relacionados con los avances y correcciones de la estrategia institucional, teniendo en cuenta los planes, programas y proyectos, de acuerdo con los requerimientos y las normas. (Normativo, 2021)

Formular y presentar, en coordinación con la Secretaría General, el anteproyecto de presupuesto de la Superintendencia Nacional de Salud, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las dependencias verificando que vaya acorde con la lista de necesidades realizada de acuerdo con las exigencias del Plan Nacional de Desarrollo (Normativo, 2021)

Presentar al Banco de Proyectos de Inversión Pública del Departamento Nacional de Planeación, los distintos proyectos de inversión desde el más básico hasta el más complejo para así verificar que este incluido en el Plan Operativo Anual de Inversiones (Normativo, 2021)

Realizar el seguimiento a la ejecución de los recursos físicos y humanos que merita cada fase de ejecución desde la inversión y adelantar los distintos trámites que se requieran ante las entidades competentes con estas líneas de trabajo (Normativo, 2021).

Coordinar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión al interior de cada dirección de la Superintendencia y garantizar por su implementación, mantenimiento y sostenibilidad en el tiempo, previendo las dimensiones que estén a su cargo (Normativo, 2021).

Gestionar la articulación de los diferentes subsistemas que conforman el Sistema Integral de Gestión Institucional, y planificar la operación de los que están a ejecutarse (Normativo, 2021).

Coordinar, asesorar y supervisar la adecuada implementación y control de la gestión del riesgo en la Entidad, tomando como referente los lineamientos emitidos por el Gobierno Nacional (Normativo, 2021).

Poner en funcionamiento la Secretaría Técnica del Comité de Gestión y Desempeño de la Superintendencia Nacional de Salud (Normativo, 2021).

Articular a las dependencias para la formulación, ejecución y seguimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, de acuerdo con los lineamientos definidos por el Gobierno Nacional (Normativo, 2021).

Coordinar los actores estipulados y responsables de la aplicación con el cumplimiento de la normativa sobre transparencia y acceso a la información pública evitando filtración de información para fines personales o de conveniencia, atendiendo a los requerimientos

relacionados con el cumplimiento del índice propuesto para cumplir con cifras satisfactorias en temas de transparencia (Normativo, 2021).

Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas y que estén relacionadas a la naturaleza de la subdirección (Normativo, 2021).

Marco de plan de desarrollo institucional asociado a gestión de proyectos

Tabla 1

Oficina de planeación de Superintendencia en materia de Gestión de Proyectos

Fases del proyecto	Acciones de la Superintendencia de mejora relacionados con gestión de proyectos
Inicio	La Superintendencia se encargará de definir el alcance del proyecto, identificar a los interesados y establecer los objetivos iniciales. Se realiza un análisis de viabilidad y se aprueba el proyecto. Debido a: Para esta fase la Superintendencia arroja buen comportamiento de culminar el cierre a los tiempos establecidos ya que desarrolla planes de trabajo previendo el tiempo a raíz de que existen malas prácticas y funciones que han entorpecido la entrega final.
Planificación	En esta etapa, la Superintendencia desarrolla un plan detallado que incluye la definición de actividades, recursos, cronograma y presupuesto. Se determinan entonces los criterios mediante indicadores de éxito y se identifican los posibles riesgos y su nivel de incidencia Debido a: En materia de planificación los indicadores de periodos pasados denotan el incumplimiento arrojando niveles de insatisfacción demostrando que los riesgos latentes que incidieron y efectuando el cumplimiento para cada fase.
Ejecución	La Superintendencia supervisa la implementación del proyecto, asegurando que se sigan los planes establecidos. Se coordina al equipo de trabajo y se gestionan los recursos para cumplir con los objetivos.

	Debido a: Cuenta con rigurosidad en temas de supervisión y ya que han existido hallazgos en las auditorías que demostraron que la ejecución presentó retrasos en sus entregas y el nivel de satisfacción por los interesados y operarios es insatisfactorio.
Monitoreo y Control	Se realiza un seguimiento continuo del progreso del proyecto, comparando el desempeño real con el planificado. La Superintendencia toma decisiones para corregir desviaciones y garantizar que se cumplan los distintos estándares de calidad a obtener Debido a: En materia de adquisiciones y distribución de recursos físicos y humanos se pudo evidenciar que si se deben replantear los planes de adquisición y otorgación de recursos debido a que se realizaron hallazgos fiscales y distribución que permite el flujo indebido de recursos.
Cierre	En esta etapa, la Superintendencia se encargará de formalizar la finalización del proyecto, asegurando que se cumplan todos los entregables y se realicen las evaluaciones finales. Se documentan lecciones aprendidas y se cierra la relación con los interesados. Debido a: Se evidenció que, para los programas y proyectos de esta oficina, existen un porcentaje significativo que no fueron entregados en los tiempos pactados y debieron realizarse adición de prorrogas de continuidad, destacando el incumplimiento también de las correcciones establecidas dentro de los tiempos de acuerdo a las observaciones por los supervisores de cada contrato.

Nota. En esta tabla se muestra el plan de desarrollo institucional, como se encuentra abordado.
Fuente.Tabla de elaboración propia.

Marco Normativo Relacionado con Gestión de Proyectos

Para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Superintendencia Nacional de Salud, es fundamental establecer un marco normativo que guíe la gestión de proyectos de manera efectiva.

Se tuvieron en cuenta la siguiente normatividad que regula este tipo de actividades:

Normativas de Salud Pública. Es importante que la PMO esté alineada con las normativas y regulaciones específicas del sector salud en Colombia, como las leyes y políticas relacionadas con la atención en salud, la protección de los derechos de los pacientes y la gestión de recursos públicos (Constitucional)

Marco de Gestión de Proyectos del Gobierno Nacional**.** Es recomendable revisar y alinearse con las políticas y directrices establecidas por el gobierno nacional para la gestión de proyectos en el sector público. Esto incluye la Ley 80 de 1993 sobre contratación estatal y la Ley 1474 de 2011 sobre la lucha contra la corrupción, que pueden influir en la gestión de proyectos financiados con recursos públicos (Normativo, Ley 80 de 1993)

Metodologías Ágiles. Dependiendo de la naturaleza de los proyectos, se pueden considerar enfoques ágiles como Scrum o Kanban, que permiten una mayor flexibilidad y adaptación a cambios en el entorno de salud (Drumond, 2018).

Normas de Calidad. Implementar normas de calidad, como la ISO 21500, puede ayudar a asegurar que los procesos de gestión de proyectos cumplan con estándares de calidad y que se realicen auditorías y revisiones periódicas, este tipo normas pueden ser aplicada a cualquier tipo de organización, sea pública o privada, y para cualquier tipo de proyecto, independiente de su complejidad, tamaño o duración (GRUPO ACMS Consultores, 2024).

Código de Ética y Conducta. Establecer un código de ética y conducta para la gestión de proyectos es esencial para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en la ejecución de proyectos de salud. (Montaner Org.).

Documentación de Referencia Utilizada en Este Estudio

A continuación, se describen las fuentes documentales utilizadas para desarrollar el proyecto:

Tabla 2

Documentos Referenciados en el Estudio

Título	Medio	Año de Publicación
Teorías sobre el diseño y el papel de una PMO en una organización	Publicación de la UNESCO	2010
Decreto 1082 de 2015 Título 6 Capítulo 2 artículo 2.2.6.2.1	Documento oficial	2015
Decreto 1080 de 2021 sobre la gestión de proyectos en el sector salud	Documento oficial	2021
Plan Nacional de Desarrollo (PND) "Pacto por Colombia, pacto por la equidad"	Documento oficial del DNP	2022
Procedimiento de formulación y seguimiento de proyectos de inversión pública del sector salud	Documento oficial del Ministerio de Salud	2023
Metodología de la gerencia de proyectos de la Superintendencia	Documento interno	2023
Informe de la Contraloría General de la Nación sobre la gestión administrativa del sistema de salud	Articulo periódico El Colombiano	2023
Informe anual del Sistema Nacional de Salud 2023	Documento oficial del Ministerio de Salud	2023

Título	Medio	Año de Publicación
Procedimiento de formulación y seguimiento de proyectos de inversión pública del sector salud	Documento oficial del Ministerio de Salud	2023

Nota. En esta tabla se muestran los documentos que permitieron la gestión documental y respaldo de esta Monografia. *Fuente*. Elaboración propia.

Marco Conceptual

La presente investigación se desarrolla en la Superintendencia Nacional de Salud, Entidad de carácter técnico adscrita al Ministerio de Salud, es un Ente de control que a través de la supervigilancia realiza control a las instituciones que son parte del sistema de salud haciendo presencia en el territorio nacional con 9 direcciones territoriales. La Superintendencia Nacional de Salud desarrolla sus actividades con los recursos asignados a los proyectos de inversión pública, acorde con lo establecido en el artículo 2.2.6.2.1. del Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional (Normativo, Decreto 1082 de 2015 Sector Administrativo de Planeación Nacional).contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado.

Los proyectos de inversión se clasifican de acuerdo con los lineamientos que defina el Departamento Nacional de Planeación, atendiendo las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto. (Reichardt, 2005). Para el desarrollo de esta tesis se utilizan diversas fuentes de autor y materiales de libros para conceptualizar el objeto de la investigación. A continuación, se detallan los conceptos más importantes.

Definición PMO

El Banco Único de Proyectos de Inversión Pública es el conjunto de proyectos de inversión pública viables e identificados con un código BPIN que se encuentran registrados en la PIIP o la plataforma que haga sus veces (Proyectos de inversión Superintendencia) . A su vez, los proyectos son desarrollados en una serie de fases, predominantemente consecutivas desde su inicio hasta su fin, que sirven de referencia para la dirección del proyecto. Este ciclo de vida

debe ser determinado por el equipo del proyecto y debe adaptarse a la diversidad de factores que se contemplan en el proyecto (Project Management Institute, 2007).

Según con lo establecido por el Project Management Institute(2021) (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge)

una oficina de dirección de proyectos o PMO de las siglas en inglés correspondientes a Project Management Office (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge) es: una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Proyecto

Se entiende como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población (Project Management Institute, 2007). Un proyecto se puede definir como un conjunto de actividades planificadas y coordinadas, llevadas a cabo para alcanzar un objetivo específico dentro de un plazo determinado, utilizando recursos limitados.

Esta definición destaca la naturaleza temporal y única de los proyectos, así como su enfoque en la consecución de un resultado concreto. Proyectos de inversión pública Los proyectos de inversión pública son injerencia de las Gobernaciones, debido a su naturaleza de inversión, por ello en las gobernaciones, la gestión de tales proyectos se lleva a cabo desde el documento público donde se detalla la estructuración y formulación de proyectos.

Existe un Banco de Programas y Proyectos de Inversión del Departamento (BPPID), a los fines de garantizar el desarrollo integral y armónico de éstos desde el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 y NTPCGP1000: 2009 que establecen la necesidad de actuar, en proyectos, en sistemas de gestión de calidad (Umbarila, 2014).

Por eso, la responsabilidad de la gestión de proyectos implica una gestión ordenada de la información y documentación relacionada con los proyectos y de la actualización, mantenimiento y ejecución de los procedimientos definidos para su funcionamiento (Umbarila, 2014). En consecuencia, cuando se trata de proyectos de inversión pública, se actúa como un sistema para la toma de decisiones de sobre proyectos viables, a lo que se agrega la estructuración técnica y documental y la evaluación de la gestión, debido a que estos proyectos cuentan con la asignación de los recursos públicos en el marco del desarrollo que se ha previsto a nivel local y nacional.

El cuido de los proyectos se hace en atención al logro de sus objetivos y alcances y responde a la importancia de la inversión pública que se lleva a cabo y su impronta en las asignaciones financieras que requieren la asignación eficiente de recursos y el fortalecimiento de la programación integral de la inversión pública (Umbarila, 2014)

La lógica de la planificación se cumple en la inversión pública para el gobierno nacional y local en Colombia. Ello porque la decisión del desarrollo es para el país una meta hecha realidad en programas, planes y proyectos en el marco de los Planes de Desarrollo de la Nación. Actualmente, el Plan Nacional de Desarrollo (Planeación, 2023), 2022-2026, declaró que la salud se dirige hacia un sistema de salud garantista, universal, basado en un modelo de salud preventivo y predictivo (Planeación, 2023)entiende que la salud se concibe desde un modelo que tiene enfoque promocional y preventivo.

Además, se basa en Atención Primaria en Salud (APS y cumple con principios de gobernanza, gestión del riesgo, interculturalidad, participación vinculante y articulación de los actores del sistema de salud. Este modelo de un servicio integral de salud en promoción, prevención, atención se apoya en la Ley 1751 de 2015 aprobada para establecer la búsqueda de

la mejora del bienestar y la salud de las personas sin exclusiones, fortalecer el sistema de salud y aumentar su capacidad resolutiva frente a los desafíos presentes y contingentes (Planeación, 2023) para la gestión de proyectos.

Formulación de proyecto: Fase de la pre-inversión en la cual se identifican la situación actual, la situación esperada y las alternativas de solución para la problemática que se está analizando, que seguidamente pasarán a preparación para iniciar el levantamiento de la información relacionada con los insumos, actividades, costos, tiempos y demás (GERINPRO)

Procesos de la gestión de proyectos: Los procesos de gestión de proyectos son clave para planificar, ejecutar y controlar iniciativas en una organización. Estos procesos brindan un marco que ayuda a definir claramente los objetivos, asignar recursos, establecer cronogramas y gestionar riesgos, asegurando estándares de calidad y buenos resultados. Además, mejoran la comunicación dentro del equipo y con los *stakeholders*, optimizando la toma de decisiones y la transparencia en la gestión.

En la Superintendencia Nacional de Salud, esto aporta a la mejor ejecución de proyectos de inversión pública y los servicios de salud

Proyectos de Inversión Pública

La unidad operacional de la planeación del desarrollo conecta recursos públicos para atender problemas de la comunidad. Los proyectos de inversión pública son actividades temporales que utilizan recursos públicos para mejorar bienes o servicios del Estado.

Los proyectos de inversión se clasificarán de acuerdo con los lineamientos que defina el Departamento Nacional de Planeación, atendiendo las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto. Con fundamento en estos criterios, se determinarán los requerimientos metodológicos que deberá atender cada proyecto de inversión para su

formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución, seguimiento y evaluación posterior (Salud S. N., 2023)

Significado de Madurez Organizacional

En el mundo académico de los proyectos, al hablar de madurez, se hace referencia a la capacidad de (auto) evaluación y (auto) reconocimiento que tiene una empresa para identificar la realidad de sus acciones (prácticas frecuentes) en comparación con un determinado patrón o estándar (Carrillo, 2019)

En términos de Dirección y Gestión de proyectos, la madurez está relacionada con las capacidades que pueden producir éxitos repetibles en dicho ámbito (Schlichter).

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments): La metodología PRINCE 2 es una técnica de gestión de proyectos flexible, como PMBOK (Project Management Body of Knowledge) adaptable y centrada en el control. Es una de las más utilizadas en el mundo, justamente porque no se limita a un solo tipo de proyectos. Puede adaptarse según las necesidades de cada empresa, cambiando el nivel de supervisión y planificación para amoldarse al tamaño del proyecto, la cantidad de personas implicadas en él, etc. (Mancuzo, 2021).

Otra de las formas en la que se conoce a esta técnica es ‘Proyectos en Entornos Controlados’, por su traducción del inglés, *Project IN Controlled Environments* (PRINCE). Esto se refiere a que PRINCE2 busca ejecutar objetivos variables y con gran incertidumbre, pero con reglas claras y controlables (Mancuzo, 2021)

Esta metodología es una forma estándar de gestionar proyectos, se utiliza en diversas organizaciones internacionales como la ONU y el Banco Mundial, y en grandes aéreas del sector privado. Es un verdadero lugar seguro para una amplia gama de proyectos. (Mancuzo, 2021)

Metodología general ajustada-MGA WEBEs: Se trata de una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública del Ministerio de Salud y Protección Social (Social, 2023).

Modelos de Madurez para la Gestión de Proyectos.

La Madurez que una compañía tiene para la gestión de proyectos, se entiende como el grado de desarrollo en el cual se encuentra la compañía para cumplir de manera exitosa los objetivos de los proyectos en concordancia con los Objetivos de la compañía y la estratégica corporativa correspondiente. (Carrillo, 2019)

SCRUM

Scrum es un marco de gestión de proyectos ágil que ayuda a los equipos a estructurar y gestionar su trabajo a través de un conjunto de valores, principios y prácticas. Al igual que un equipo de rugby (de donde recibe su nombre) que se entrena para el gran partido, el scrum anima a los equipos a aprender a través de las experiencias, a organizarse mientras trabajan en un problema y a reflexionar sobre sus victorias y derrotas para mejorar continuamente (Drumond, 2018).

Si bien el scrum del que hablo lo utilizan con más frecuencia los equipos de desarrollo de software, sus principios y lecciones se pueden aplicar a todo tipo de trabajo en equipo. Esta es una de las razones por las que el scrum es tan popular. Considerado a menudo como un marco ágil de gestión de proyectos, scrum describe un conjunto de reuniones, herramientas y funciones que funcionan en conjunto para ayudar a los equipos a estructurar y gestionar su trabajo (Drumond, 2018).

Metodología Ágil: Scrum es parte de las metodologías ágiles, que se centran en la flexibilidad, la colaboración y la entrega continua de valor al cliente.

Marco Teórico

Una vez analizado el concepto del diseño de la PMO se puede definir que la organización que implementa una PMO busca implementar las mejores prácticas utilizando y demostrando que se pueden alcanzar altos estándares en la planificación, ejecución, gestión y publicación final de los proyectos propuestos o ejecutados.

Definición y Enfoque del Scrum

Iteraciones Cortas. Utiliza ciclos de trabajo cortos llamados "sprints", que generalmente duran entre 1 y 4 semanas, para desarrollar incrementos de producto.

Como marco ágil que se centra en la entrega incremental y la adaptación continua (Drumond, 2018) Sus procesos incluyen:

Sprint Planning: Planificación del trabajo a realizar en el próximo sprint.

Daily Scrum: Reuniones diarias para sincronizar el trabajo y ajustar el plan según sea necesario.

Sprint Review: Revisión del trabajo completado al final de cada sprint con los interesados.

Sprint Retrospective: Reflexión sobre el proceso y la identificación de mejoras para el próximo sprint.

Backlog Refinement: Proceso continuo de revisión y priorización del backlog del producto

Figura 3

Ejes temáticos que se Abordaran en Marco Teórico

Fuente. Autoría propia.

Guía De Fundamentos para Gestión de Proyectos – PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

No es en sí una metodología, sino un conjunto de Buenas Prácticas (BP) durante el proceso del proyecto (Project Management Institute, 2007) Se ha convertido en un estándar internacional a cumplir en el caso de la gestión de proyectos.

Particularmente, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, s.f.) definió la Buena Práctica de la siguiente manera: Una buena práctica no es tan sólo una práctica de por sí, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.

Hoy día, la BP es aceptada internacionalmente, de manera que mejora la gestión de proyectos. Por eso, la incorporación de la BP en la gestión de proyectos debe ser una propuesta de la presente investigación, a los fines de mirar la inversión pública territorial y la gestión de proyectos de salud.

Ello implica que la BP es un modelo que innova en la gestión de proyectos, en tanto promueve aprender de los errores, de los obstáculos, de las maneras de enfrentar problemas y dar respuesta, de las adecuaciones que en el transcurso deben hacerse. Esto es, durante la gestión de un proyecto un modelo de BP pone el acento en darse cuenta de lo que se está aprendiendo, de manera que eso impacte la formación de los Directores de Proyecto y del equipo involucrado y la propia formulación de proyectos a futuro.

Por lo que se asume lo que promueve el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (Organitation): no basta con la formulación y puesta en marcha de los

proyectos, sino que debe actuarse para asegurar sus resultados, en tanto la sola puesta en marcha no asegura la consecución de los objetivos establecidos, sino que el aprendizaje organizacional da cabida a mejoras constantes en este sentido. De tal manera que la BP en la gestión de proyectos es una acción de mejoramiento que adopta una cultura de orientación basada en la orientación hacia los resultados y promueve el desarrollo organizacional.

Este último generado por el conocimiento que se obtiene durante los procesos de seguimiento y evaluación que permite aprender de manera constructiva de lo ejecutado, a los fines de retroalimentar el proceso (PMBOK). Las Buenas Prácticas orientan el enfoque de la ejecución de los proyectos para su éxito establecido o para la socializar en otros proyectos.

La presente investigación encuentra en esta intención una oportunidad de aportar al diseño de una PMO que sea una entidad dirigida a la gestión para proyectos del sector salud, en inversión pública que use buenas prácticas, como herramientas de gestión, y se incorporen dentro de los procedimientos establecidos, como un modelo de gestión que demuestra que funciona bien y produce buenos resultados, lo cual permite replicar la experiencia exitosa.

Gestión del Conocimiento

Es un proceso sistemático de crear, compartir, usar y gestionar el conocimiento y la información de una organización. Este proceso busca maximizar la eficiencia y el uso del conocimiento para alcanzar los objetivos organizacionales. (Scielo, 2021)

Beneficios de la Gestión del Conocimiento

Según el artículo IBM relacionado con la Gestión del Conocimiento (IBM) los beneficios que pueden ser apreciados con la aplicación correcta de la gestión del conocimiento desarrollado en su artículo son:

Mejora en la Toma de Decisiones**:** Al tener acceso a información y lecciones aprendidas, los equipos pueden tomar decisiones más informadas y efectivas.

Aumento de la Eficiencia**:** La reutilización de conocimientos y experiencias previas reduce el tiempo y los recursos necesarios para la planificación y ejecución de proyectos.

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**:** Fomentar un ambiente donde el aprendizaje y la colaboración sean valorados contribuye a una cultura organizacional más sólida y resiliente.

Creación del Conocimiento: Generación de Conocimiento: Nuevas ideas, descubrimientos e innovaciones. Captura de Conocimiento: Documentar y registrar experiencias y aprendizajes.

Almacenamiento del Conocimiento: Bases de Datos: Sistemas electrónicos para almacenar información. Documentación: Manuales, procedimientos y otras formas de documentación.

Distribución del Conocimiento

Sistemas de Gestión de Contenidos (CMS): Plataformas para compartir y distribuir el conocimiento.

Redes Sociales Internas: Herramientas colaborativas para intercambio de ideas y prácticas.

Aplicación del Conocimiento

Mejores Prácticas: Uso de conocimientos para mejorar procesos y operaciones.

Decisiones Informadas: Utilización de datos y conocimientos para la toma de decisiones.

Mantenimiento y Actualización del Conocimiento

Revisiones Periódicas: Actualizar la información para asegurar su relevancia y precisión.

Eliminación de Conocimiento Obsoleto: Identificar y descartar información que ya no es útil.

Medición Y Evaluación Del Conocimiento

Indicadores de Rendimiento: Medir la eficacia de los sistemas y prácticas de gestión del conocimiento.

Auditorías de Conocimiento: Evaluar la calidad y el uso del conocimiento en la organización.

Cultura De Conocimiento

Compromiso Organizacional: Promover una cultura de aprendizaje continuo y compartición.

Incentivos y Reconocimiento: Motivar y recompensar la contribución al conocimiento.

Marcos o guías para gestión de proyectos

Se describen las principales guías o marcos parala gestión de proyectos

PMBOK (Project Management Body Of Knowledge)

El PMBOK(Project Management Body of Knowledge)

define cinco grupos de procesos que son fundamentales en la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2007).

Inicio: Definir y autorizar el proyecto o una fase.

Planificación: Establecer el alcance, los objetivos y el plan para alcanzar los resultados deseados.

Ejecución: Llevar a cabo el trabajo definido en el plan del proyecto.

Monitoreo y Control: Realizar el seguimiento, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto.

Cierre: Finalizar todas las actividades del proyecto o de una fase.

En el Anexo 1 se describen los grupos de procesos de la dirección de proyectos acorde PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

Nivel de Madurez Een Gestión de Proyectos Acorde OPM3

El nivel de madurez en gestión de proyectos acorde a OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge)

se refiere a un marco de referencia que permite a las organizaciones evaluar y mejorar su capacidad para gestionar proyectos de manera efectiva. Este modelo, desarrollado por el Project Management Institute (PMI), establece diferentes niveles de madurez que reflejan la evolución de una organización en su gestión de proyectos, programas y portafolios. A través de la evaluación de estos niveles, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y desarrollar un plan para avanzar hacia una gestión más eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos.

Conocimiento

Identificación de Mejores Prácticas: Recopilar y documentar las mejores prácticas en gestión de proyectos, mediante documentación existente de conocimiento en el Banco de Proyectos de la Superintendencia.

Evaluación de Capacidades: Evaluar las capacidades actuales de la organización en gestión de proyectos, logrando verificar falencias administrativas y falta de estandarización de procesos.

Análisis de Resultados: Analizar los resultados obtenidos de las capacidades actuales.

Evaluación

Diagnóstico de Madurez: Evaluar el nivel actual de madurez de la organización en gestión de proyectos, se realizó mediante una matriz que determino 19 ítems para valorar el comportamiento administrativo.

Identificación de Déficits: Identificar áreas donde la organización necesita mejorar.

Benchmarking: Comparar el nivel de madurez de la organización con estándares de la industria, se arrojó una valoración en dicha matriz desarrollada en el cual se apreció una valoración muy baja en cuanto a lo exigido por estos entes en temas de regularización

Mejora

Planificación de Mejoras: Desarrollar un plan de acción para mejorar las capacidades y alcanzar niveles superiores de madurez.

Implementación de Mejoras: Poner en práctica las acciones planificadas.

Monitoreo y Control: Supervisar el progreso de las mejoras y ajustar el plan según sea necesario.

Revisión y Ajuste: Evaluar los resultados de las mejoras y realizar ajustes adicionales para asegurar la sostenibilidad.

Actividades clave en cada fase

Conocimiento: Se realizaron entrevistas y reuniones con equipos de proyectos para recopilar información sobre las prácticas actuales.

Evaluación: Utilizar herramientas de evaluación de madurez, como cuestionarios y auditorías, para medir el nivel actual de madurez.

Mejora: Desarrollar programas de capacitación, implementar nuevas herramientas y procesos, y establecer métricas de desempeño para medir el progreso.

El modelo CP3M, es una herramienta formal que valoriza el estado de madurez de la organización en escalas de cero a cinco. Además de su clasificación numérica, este modelo cuenta con la peculiaridad de poseer un apartado de descripciones, en el cual se permite encaminar a las organizaciones para potenciar su capacidad adaptativa y de aprendizaje (Carrillo, 2019)

Importancia del nivel de madurez: Evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y desarrollar un plan para avanzar hacia niveles más altos de madurez. Esto puede resultar en una mayor eficiencia, mejor alineación con los objetivos estratégicos y un aumento en la satisfacción del cliente. (360, s.f.)

Tabla 3

Etapas generales de nivel de madurez en Gestión de Proyectos

Nivel 1: Inicial	Nivel 2: Gestionado	Nivel 3: Estandarizado	Nivel 4: Gestionado	Nivel 5: Optimizado
En esta etapa, la gestión de proyectos está en etapa planificadora. No existen procesos estandarizados y el éxito de los proyectos depende en gran medida de la destreza individual de los	Aquí en este punto, la entidad empieza a establecer procesos básicos de gestión de proyectos. Se implementan buenos mecanismos de	En este nivel, la organización ha desarrollado y documentado procesos estandarizados para la gestión de proyectos. Se utilizan metodologías y herramientas específicas, y se fomenta la	En esta etapa, se analizan y utilizan las lecciones aprendidas de proyectos anteriores para mejorar continuamente los procesos utilizándolos como referentes de trabajo.	En el nivel más alto de madurez, la organización tiene un enfoque sistemático para la captura y difusión de lecciones aprendidas. Se busca promover una cultura de mejora continua

Nivel 1: Inicial	Nivel 2: Gestionado	Nivel 3: Estandarizado	Nivel 4: Gestionado	Nivel 5: Optimizado
gestores de proyectos. La organización carece de un enfoque sistemático para la gestión de proyectos.	prácticas de planificación y seguimiento acompañados de buena inspección. Se reconoce la importancia de la gestión de proyectos, y se empieza a documentar la experiencia adquirida en capítulos en bitácoras especificando la actividad y fecha exacta	capacitación del personal. La gestión de proyectos se alinea	Se implementan métricas y KPIs para evaluar el desempeño de los proyectos, y se busca la optimización de recursos y tiempos.	y se utilizan innovaciones y mejores prácticas para optimizar la gestión de proyectos. La gestión de proyectos está completamente integrada en la estrategia organizacional.

Nota. En esta tabla se desarrollaron las etapas a manera general del modelo implementado para medir el Nivel de Madurez. *Fuente*. Elaboración propia.

Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Una PMO es una unidad organizacional que supervisa, define y estandariza los procesos de gestión de proyectos para garantizar la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Su principal objetivo es maximizar la eficiencia, reducir el riesgo y mejorar los resultados del proyecto.

PRINCE2 Projects in Controlled Environments (Asana)

Inicio del Proyecto: Definir el proyecto y su viabilidad.

Dirección del Proyecto: Proporcionar la dirección y el control del proyecto.

Control de Etapas: Monitorear y controlar el progreso del proyecto en cada etapa.

Gestión de la Entrega del Producto: Asegurar que los productos se entreguen de acuerdo con los requisitos.

Gestión de los Límites de Etapa: Revisar el progreso al final de cada etapa y planificar la siguiente.

Cierre del Proyecto: Asegurar que el proyecto se cierre de manera ordenada y se evalúen los resultados.

Gestión de Cambios: Manejar los cambios en el proyecto de manera controlada.

Teorías de PMO

Basada En Proyectos, esta teoría sostiene que una PMO debe estar completamente alineada con los objetivos estratégicos de la organización y centrarse en la entrega exitosa de proyectos específicos. Se enfoca en la gestión eficiente de recursos, la mitigación de riesgos y el cumplimiento de los plazos y presupuestos. Teoría de la PMO como Centro de Excelencia (COE): Según este enfoque, la PMO actúa como un centro de excelencia para la gestión de proyectos dentro de la organización. Proporciona recursos, metodologías y mejores prácticas para mejorar la ejecución de proyectos en toda la empresa. Además, promueve la estandarización y la mejora continua en la gestión de proyectos. (Institute, PMO Marcos de Trabajo)

Facilitadora de la estrategia: Esta teoría sugiere que la PMO debe desempeñar un papel clave en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la gestión efectiva de proyectos.

Ayuda a alinear los proyectos con los objetivos estratégicos, monitorea su progreso y garantiza que contribuyan al logro de los resultados deseados. (Project Management Institute, 2007)

Agente de cambio organizacional: Según este enfoque, la PMO no solo se enfoca en la gestión de proyectos, sino que también impulsa el cambio organizacional. Actúa como un catalizador para la mejora continua, fomenta una cultura de gestión de proyectos y promueve la adopción de nuevas prácticas y tecnologías. (Institute, un enfoque súper rápido para crear una PMO efective para su organización).

Servicio compartido: Esta teoría considera a la PMO como un centro de servicios compartidos que proporciona apoyo y recursos a todos los proyectos dentro de la organización. Se centra en la eficiencia operativa, la optimización de recursos y la prestación de servicios de alta calidad a los equipos de proyectos. Estas teorías ofrecen diferentes perspectivas sobre el diseño y el papel de una PMO en una organización. La elección del enfoque adecuado depende de los objetivos estratégicos y las necesidades específicas de la empresa.

Estas teorías ofrecen diferentes perspectivas sobre el diseño y el papel de una PMO en una organización. La elección del enfoque adecuado depende de los objetivos estratégicos y las necesidades específicas de la empresa. (Sierra, Parra, & Sánchez, 2024)

Funciones de la PMO

A continuación, se mencionan algunas funciones características de una PMO:

Estándares y metodologías: Desarrollar y mantener estándares y metodologías de gestión de proyectos que aseguren la consistencia y la calidad en la ejecución de los proyectos en toda la organización. Esto puede incluir la adopción de marcos de trabajo como PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2, Agile, entre otros.

Gestión de recursos: Asignar y gestionar recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) para los proyectos de acuerdo con las prioridades estratégicas de la organización y la disponibilidad de recursos.

Gestión de portafolio: Supervisar y gestionar el portafolio de proyectos de la organización, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos y proporcionando visibilidad sobre el estado y el rendimiento de cada proyecto.

Soporte y asesoramiento: Brindar soporte y asesoramiento a los equipos de proyecto en la planificación, ejecución y control de sus proyectos, así como en la resolución de problemas y la mitigación de riesgos.

Reportes y análisis: Generar informes y realizar análisis sobre el desempeño de los proyectos y el portafolio en general, proporcionando información clave para la toma de decisiones a nivel ejecutivo.

Gestión de riesgos: Identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados con los proyectos y el portafolio en su conjunto, implementando estrategias para mitigar o aprovechar estos riesgos de manera efectiva.

Capacitación y desarrollo: Ofrecer capacitación y desarrollo profesional en gestión de proyectos para los miembros del equipo y otros interesados dentro de la organización, fomentando una cultura de mejora continua.

Gobernanza de proyectos: Establecer y hacer cumplir políticas, procedimientos y controles de gobernanza de proyectos para garantizar la adherencia a los estándares y la transparencia en la gestión de proyectos.

Optimización de procesos: Identificar oportunidades de mejora en los procesos de gestión de proyectos y liderar iniciativas para optimizar la eficiencia y la efectividad en la entrega de proyectos.

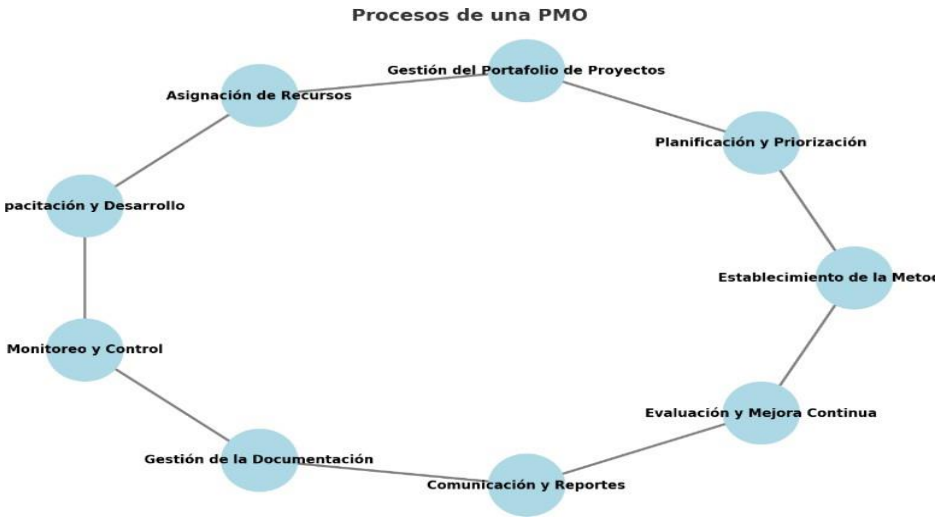
Facilitación de la comunicación: Facilitar la comunicación efectiva entre los interesados del proyecto, asegurando que la información relevante se comparta de manera oportuna y que las expectativas de todas las partes interesadas se gestionen adecuadamente. Estas funciones pueden variar dependiendo del tipo de organización, su industria, su tamaño y su madurez en la gestión de proyectos.

Una PMO puede adaptarse y evolucionar con el tiempo para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización y el entorno empresarial.

Procesos de la PMO: Los procesos de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) pueden variar según el tipo de PMO y las necesidades específicas de la organización.

Figura 4

Procesos de una PMO



Fuente. Autoría propia.

Procesos de la PMO

Tabla 4

Procesos de la PMO

	Procesos de una PMO
Establecer de Estándares y Metodologías	Descripción: Desarrollar y mantener estándares y metodologías de gestión de proyectos que aseguren la consistencia y calidad en la ejecución de los proyectos. Esto puede incluir la adopción de marcos de trabajo como PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2, Agile, entre otros
Gestionar de Recursos	Descripción: Asignar y gestionar recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) para los proyectos de acuerdo con las prioridades estratégicas de la organización y la disponibilidad de recursos. Esto incluye la identificación de las necesidades de recursos y la planificación de su utilización
Gestionar de Recursos	Descripción: Asignar y gestionar recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) para los proyectos de acuerdo con las prioridades estratégicas de la organización y la disponibilidad de recursos. Esto incluye la identificación de las necesidades de recursos y la planificación de su utilización
Gestionar de Portafolio	Descripción: Supervisar y gestionar el portafolio de proyectos de la organización, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos y proporcionando visibilidad sobre el estado y el rendimiento de cada proyecto. Esto implica la priorización de proyectos y la evaluación de su impacto en la organización**.**
Planear de Proyectos	Descripción: Desarrollar planes de proyecto detallados que incluyan cronogramas, presupuestos y recursos. Esto

	también implica la identificación de riesgos y la planificación de la gestión de cambios.
Ejecutar y Monitorear proyectos	Descripción: Implementar los planes de proyecto y monitorear su progreso. Esto incluye la gestión de la comunicación entre los equipos de proyecto y los stakeholders, así como la supervisión del desempeño del proyecto en tiempo real.
Realizar la capacitación y Desarrollo requerido	Descripción: Proporcionar capacitación y desarrollo continuo para el personal involucrado en la gestión de proyectos. Esto asegura que el equipo tenga las habilidades y conocimientos necesarios para implementar y operar la PMO de manera efectiva.
Ejecutar procesos de evaluación y mejora Continua	Descripción: Evaluar el desempeño de los proyectos y la PMO en su conjunto, utilizando métricas y lecciones aprendidas para identificar áreas de mejora. Esto fomenta una cultura de mejora continua dentro de la organización.
Gestionar riesgos en proyectos	Descripción: Identificar, analizar y mitigar riesgos asociados con los proyectos. Esto incluye la creación de planes de contingencia y la gestión proactiva de problemas que puedan surgir durante la ejecución del proyecto
Realizar el soporte y asesoramiento en gestión de proyectos	Descripción: Brindar soporte y asesoramiento a los equipos de proyecto en la planificación, ejecución y control de sus proyectos, así como en la resolución de problemas y la mitigación de riesgos

Nota. En esta tabla se desarrollaron los procesos implementados en una PMO. *Fuente*. Elaboración propia.

Enfoques de la PMO de una Organización

Los enfoques de la Oficina de Gestión de Proyectos (Sierra, Parra, & Sánchez, 2024) en una organización son diversas maneras de estructurar y operar la PMO para cumplir con los

objetivos estratégicos de la entidad. A continuación, se describen algunos de los enfoques más relevantes y aplicables a la Superintendencia Nacional de Salud

Enfoque de soporte: Este enfoque se centra en proporcionar asistencia y recursos a los equipos de proyecto. La PMO actúa como un facilitador, ofreciendo herramientas, plantillas, capacitación y asesoramiento para ayudar a los equipos a gestionar sus proyectos de manera más efectiva. Este enfoque es útil para organizaciones que buscan mejorar la capacidad de sus equipos sin asumir el control directo de los proyectos. (Migso-pcubed, 2023)

Enfoque Táctico: En este modelo, la PMO se enfoca en la implementación de proyectos y en la gestión de recursos a nivel operativo. Se ocupa de la planificación y ejecución de proyectos específicos, asegurando que se cumplan los plazos y presupuestos. Este enfoque es adecuado para organizaciones que necesitan una gestión más directa y controlada de sus proyectos, alineando las operaciones diarias con los objetivos estratégicos. (Migso-pcubed, 2023)

Enfoque de gobernanza: Este enfoque se centra en establecer políticas, procedimientos y estándares para la gestión de proyectos dentro de la organización. La PMO actúa como un ente regulador que asegura que todos los proyectos cumplan con las normativas y políticas internas y externas. Este enfoque es crucial para organizaciones que operan en entornos altamente regulados o que requieren un alto nivel de control y supervisión. (Migso-pcubed, 2023)

Enfoque Estratégico: En este modelo, la PMO se alinea estrechamente con la estrategia organizacional y se enfoca en la gestión de proyectos que contribuyen a los objetivos a largo plazo de la organización. La PMO no solo supervisa la ejecución de proyectos, sino que también participa en la planificación estratégica, asegurando que los proyectos seleccionados estén alineados con la visión y misión de la organización. Este enfoque es ideal para organizaciones

que buscan maximizar el valor de sus inversiones en proyectos y garantizar que cada proyecto contribuya a los resultados estratégicos deseados.

Cada uno de estos enfoques tiene su propio conjunto de funciones y responsabilidades, y la elección del enfoque adecuado dependerá de las necesidades y objetivos específicos de la organización. (Migso-pcubed, 2023)

Gobernanza De Una PMO: La gobernanza de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) se refiere al marco de políticas, procedimientos y estructuras que guían y controlan la gestión de proyectos dentro de una organización. Este concepto es fundamental para asegurar que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos de la organización y se gestionen de manera efectiva y eficiente, (pmmajik) se definen con esta estructura:

Estructura Organizativa: Define cómo se organiza la PMO dentro de la estructura de la organización. Esto incluye la jerarquía, los roles y responsabilidades de los miembros de la PMO y su relación con otros departamentos y equipos de proyecto.

Políticas y Procedimientos**:** Establece las políticas y procedimientos que deben seguirse en la gestión de proyectos. Esto incluye normas sobre la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos, así como la gestión de cambios y riesgos. (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge).

Cumplimiento y control: Asegura que los proyectos cumplan con las políticas y procedimientos establecidos. Esto puede incluir auditorías, revisiones de proyectos y la implementación de controles para garantizar la adherencia a los estándares de calidad y gobernanza. (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge).

Gestión de riesgos: Involucra la identificación y gestión de riesgos a nivel organizacional. La gobernanza de la PMO debe incluir un enfoque sistemático para evaluar y mitigar riesgos que

puedan afectar la ejecución de proyectos y la consecución de los objetivos estratégicos. (Institute, un enfoque súper rápido para crear una PMO efective para su organización)

Transparencia y rendición de cuentas: Fomenta la transparencia en la gestión de proyectos, asegurando que la información relevante se comparta con los interesados y que haya mecanismos de rendición de cuentas para los resultados de los proyectos. Esto incluye la generación de informes sobre el desempeño de los proyectos y el portafolio (Institute, PMO Marcos de Trabajo).

Alineación estratégica: Asegura que todos los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica la priorización de proyectos y la evaluación de su contribución a la misión y visión de la organización. (Project Management Institute, 2007)

Mejora continua: Promueve la mejora continua en la gestión de proyectos mediante la revisión y actualización de políticas, procedimientos y prácticas basadas en lecciones aprendidas y mejores prácticas del sector. (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge)

Facilitación de la comunicación: Establece canales de comunicación claros y efectivos entre los diferentes interesados del proyecto, asegurando que la información relevante se comparta de manera oportuna y que las expectativas de todas las partes interesadas se gestionen adecuadamente (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge)

Áreas de capacitación y desarrollo asociado a PMO: Son componentes clave que buscan mejorar las habilidades y competencias del personal involucrado en la gestión de proyectos. Estas áreas son fundamentales para asegurar que los equipos de proyecto cuenten con el conocimiento y las herramientas necesarias para ejecutar proyectos de manera efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización (PMBOK)(Project Management Body of Knowledge).

Esto no solo contribuye al éxito de los proyectos individuales, sino que también fortalece la capacidad general de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Estrategias de comunicación en una PMO: Las estrategias de comunicación en una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) son planes y enfoques diseñados para asegurar que la información relevante sobre los proyectos se comparta de manera efectiva entre todos los interesados, incluyendo equipos de proyecto, gerentes, patrocinadores y otros stakeholders. Estas estrategias son cruciales para el éxito de la PMO, ya que facilitan la coordinación, la toma de decisiones informadas y la alineación con los objetivos organizacionales. (PMBOK)(Project Management Body of Knowledge).

Procesos de mejora continua en una PMO: Definir y priorizar los proyectos más relevantes para la Superintendencia Nacional de Salud, alineados con los objetivos estratégicos de la Entidad y los objetivos del sector salud. (Sierra, Parra, & Sánchez, 2024)

Brindar acompañamiento en cada etapa del ciclo de vida de los proyectos llevados a cabo en la Entidad.

Garantizar la asignación de recursos para que los proyectos cuenten con los recursos necesarios, personal, financieros y materiales, para su exitosa implementación.

Presentar al equipo directivo de la Entidad la priorización de los proyectos presentados con su respectiva proyección presupuestal, enmarcados en los planes estratégicos de la Entidad.

Efectuar continuo seguimiento del avance de los proyectos, evaluando su desempeño y asegurando la correcta utilización de los recursos asignados.

Supervisar y coordinar la planificación, ejecución y cierre de proyectos, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos.

Maximizar la utilización de recursos en los proyectos, conforme a sus requerimientos y requerimientos.

Garantizar la asignación de los coordinadores, líderes de proyectos y asesores para cada uno de los proyectos propuestos.

El mejoramiento continuo en el contexto de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Superintendencia Nacional de Salud puede abordarse a través de diversas estrategias y prácticas que buscan fortalecer la gestión de proyectos y fortalecer la capacidad institucional. A continuación, se identifican distintas actividades de carácter preventivo y a su vez adaptativas a los nuevos estándares en materia normativa y establecimiento de buenas prácticas.

Tabla 5

Actividades Plan de Mejora Continua

Actividades hacia plan de mejora continua	Descripción de la actividad
Realizar la evaluación y diagnóstico periódico	Realizar auditorías internas trimestrales para evaluar el cumplimiento de los procesos. Implementar encuestas de satisfacción entre los empleados y partes interesadas para identificar áreas de mejora.
Llevar a cabo a implementación de metodologías ágiles	Organizar talleres de formación en metodologías ágiles como Scrum y Kanban. Crear equipos multidisciplinarios para la gestión de proyectos ágiles y fomentar la colaboración.
Desarrollar la capacitación continua del personal	Desarrollar un programa de capacitación anual que incluya cursos sobre gestión de proyectos, herramientas tecnológicas y habilidades blandas. Establecer un sistema de mentoría donde empleados más experimentados guíen a los nuevos.

Actividades hacia plan de mejora continua	Descripción **de la actividad**
Fomentar la Cultura del Aprendizaje	Implementar sesiones de "Lunch and Learn" donde los empleados compartan conocimientos sobre temas relevantes. Crear un repositorio de recursos de aprendizaje accesible para todo el personal.
Establecer de Indicadores de Desempeño	Definir KPIs claros y medibles para cada proyecto y proceso. Realizar revisiones mensuales de los indicadores para evaluar el progreso y ajustar estrategias.
Desarrollar mejora de la comunicación interna	Implementar herramientas de comunicación como Slack o Microsoft Teams para facilitar la colaboración. Organizar reuniones regulares de equipo para discutir avances y desafíos.
Realizar la revisión y actualización de procesos	Establecer un calendario de revisión de procesos cada seis meses para identificar y actualizar procedimientos obsoletos. Involucrar a los empleados en la revisión de procesos para obtener su perspectiva y sugerencias.
Realizar procesos de incorporación de tecnología	Evaluar y adoptar nuevas herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia en la gestión de proyectos. Proporcionar capacitación sobre el uso de estas herramientas para asegurar su correcta implementación
Llevar a cabo la retroalimentación continua	Implementar un sistema de retroalimentación anónima donde los empleados puedan expresar sus opiniones sobre procesos y liderazgo. Realizar reuniones de retroalimentación post-proyecto para discutir lecciones aprendidas y áreas de mejora.
Realizar la promoción de la innovación	Crear un programa de incentivos para ideas innovadoras que mejoren procesos o servicios. Organizar hackatones o sesiones de *brainstorming* para fomentar la creatividad y la generación de nuevas ideas

Actividades hacia plan de mejora continua	**Descripción de la actividad**

Nota. Se establecio en esta tabla como se aborda el plan sugerido para la mejora continua. *Fuente*. Elaboración propia.

Metodología

A continuación, se describe el tipo de investigación y las fases de la metodología:

Tipo de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se realizará un proceso mixto de investigación, a través de la integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo, porque la complementariedad metodológica permite aprovechar las distintas aportaciones tanto de la metodología cuantitativa como de la cualitativa (Bericat, 1998)

Entrando en contexto con la aplicabilidad en este tipo de investigación , el autor (Morín) reflexiona sobre el principio de complementariedad en la producción del conocimiento. Mirar solo desde una perspectiva genera una incapacidad para entender la realidad. También es necesario superar la forma fragmentaria en que se produce el conocimiento. El pensamiento complejo de ambos autores busca abordar el fenómeno desde diferentes ángulos, donde las diversas perspectivas se complementan para lograr una mejor comprensión.

En esta parte se presentará la metodología utilizada para realizar el análisis de la gestión de proyectos en el sector salud. Se tratarán los criterios de evaluación tomados en cuenta, como la documentación de procedimientos, la estandarización de prácticas y la comunicación interna, que son fundamentales para optimizar la ejecución de proyectos.

Fases de la metodología

Para desarrollar el proyecto de los objetivos del proyecto se desarrollarán las siguientes fases:

Fase 1. Diagnóstico de las Prácticas Aplicadas en la Gestión de Proyectos de Inversión Pública en el Sector Salud

Se revisó la información registrada en los aplicativos diseñados por el DNP y que la entidad ejecutora reporta en la plataforma de Programas de Gestión Documental (Servidores para registrar sistemas de información documental tipo institucional) el programa Share Point de Office tuvo mucha utilidad al momento de revisar y clasificar dicha información hallada, en el cual se les brinda asesorías y se regulan mediante el Ministerio de Salud. Aquí se realiza la recolección de información adicional a eso se realizaron entrevistas y reuniones con miembros del equipo de proyectos para recopilar información sobre las prácticas actuales de gestión de proyectos.

A su vez, se realizó la revisión documental anexa a la MGA como lo es el documento técnico de soporte-DTS, Se verificó en la base de datos actual del Banco Nacional de Proyectos de la Superintendencia de Salud como son los conceptos de viabilidad por parte del Ministerio de Salud, de igual forma la información generada en la etapa de ejecución como lo son los informes de supervisión e interventoría y la contratación la cual se encuentra publicada en la página del SECOP II para mayor verificación, auditorias puntuales que garantizan la revisión minuciosa para los procesos llevados a cabo.

Análisis de Necesidades: Se llevó a cabo un análisis detallado para identificar las necesidades y determinar cómo se cumplirán y en qué plazos los objetivos específicos de la Superintendencia Nacional de Salud

Evaluación de Proyectos Actuales: Se evaluaron los proyectos en curso y se identificaron áreas de mejora, así como las fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos a través de las distintas herramientas.

Herramientas Utilizadas: Cuestionarios de Evaluación: Se utilizaron cuestionarios para medir el nivel de madurez en la gestión de proyectos.

Auditorías Internas: Se realizaron auditorías para evaluar el cumplimiento de los procesos existentes.

Modelos de Madurez: Se aplicaron modelos de madurez, como el CP3M, para valorar el estado de la organización en la gestión de proyectos.

Fase 2. Enfoque de PMO Basado en Nivel de Madurez de Gestión de Proyectos

El enfoque de PMO basado en el nivel de madurez de gestión de proyectos permite a las Superintendencia tener la capacidad de evaluar su estado actual para gestionar proyectos y a partir de estos resultados, generar un plan de acción que impulse la mejora continua. Es claro que cada organización cuenta con un punto diferente de su trayectoria de madurez, por lo que las estrategias y herramientas utilizadas deben adaptarse a sus necesidades específicas.

Para desarrollar el enfoque de PMO basado en el nivel de madurez de gestión de proyectos de la Superintendencia, se definieron las actividades claves y las herramientas utilizadas en cada etapa, en primera instancia se establecieron los indicadores de desempeño del proyecto para desarrollar la evaluación de las practicas llevadas a cabo en la Superintendencia acorde con el proceso de planeación Selección del Enfoque de PMO.

Actividades

Análisis de Hallazgos. Se realizó un análisis de los hallazgos del diagnóstico para comprender el nivel de madurez organizacional.

Identificación de Fortalezas y Debilidades. Se identificaron las fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos, lo que permitió seleccionar el enfoque más adecuado para la PMO.

Definición de Objetivos de la PMO: Se establecieron los objetivos específicos que la PMO debe alcanzar para mejorar la gestión de proyectos.

Herramientas Utilizadas

Matrices de Evaluación. Se utilizaron matrices para comparar diferentes enfoques de PMO y seleccionar el más adecuado.

Análisis FODA. Se aplicó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar el contexto de la PMO y controles de cambios implementados.

Estructuración de la PMO

Actividades

Diseño de la Estructura Organizativa: Se diseñó la estructura organizativa de la PMO, definiendo roles y responsabilidades.

Desarrollo de Procesos y Procedimientos. Se desarrollaron procesos y procedimientos estandarizados para la gestión de proyectos dentro de la PMO.

Elaboración de un Plan de Implementación. Se elaboró un plan de implementación que detalla las etapas y recursos necesarios para establecer la PMO.

Herramientas Utilizadas.

Diagramas de Flujo. Se utilizaron diagramas de flujo para visualizar los procesos de gestión de proyectos.

Plantillas de Documentación. Se crearon plantillas para la documentación de proyectos, incluyendo actas de constitución, planes de proyecto y reportes de avance.

Fase 3. Diseño De Políticas, Procesos Y Procedimientos De La PMO

Para el desarrollo de esta etapa fue necesario establecer un marco efectivo que ordene la gestión de proyectos en la Superintendencia Nacional de Salud, con un enfoque que combine Gobernanza y Estratégico, asegurando que los proyectos contribuyan a los objetivos organizacionales, para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

Analizar el Contexto Organizacional: Se evaluó la cultura organizacional y las expectativas de los stakeholders para el diseño de políticas y procesos que sean efectivos y aceptados.

Definición de Políticas: Políticas de Gobernanza: Establecer políticas claras que reglamenten la gestión de proyectos, definiendo roles y responsables.

Políticas Estratégicas: Alinear las políticas de la PMO con la misión y visión de la Superintendencia, a fin de que los proyectos seleccionados aporten a los objetivos a largo plazo.

Diseño de Procesos: Estandarización: Definir procesos uniformes para la programación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos.

Integración de Herramientas: Escoger herramientas de gestión que garanticen la implementación de los procesos definidos.

Elaboración de Procedimientos.Procedimientos Operativos: Documentar actividades detalladas para cada fase del proyecto, incluyendo la gestión de riesgos y la comunicación.

Monitoreo y Evaluación. Establecer mecanismos para el seguimiento del avance y la evaluación de resultados.

Capacitación y Sensibilización. Determinar programas de capacitación para el personal sobre las nuevas políticas y procesos, fomentando la comunicación interna para mantener a todos informados.

Revisión y Mejora Continua. Realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y adaptar la PMO a nuevas realidades y necesidades.

Fase 4. Identificación La Base De Diagnóstico Del Sistema De Gestión Documental Para La Gestión De Proyectos.

Por último, se pretende brindar un panorama general del desempeño del proyecto para la toma de decisiones por parte de los directivos que participan en el proceso de ejecución de proyectos financiado con recursos destinados por el fondo de la entidad, el Ministerio de Hacienda y Ministerio de Salud.

Para llevar a cabo esta fase se realizaron las siguientes actividades.

Evaluar la situación actual

Actividad: Realizar un análisis exhaustivo del sistema de gestión documental existente, identificando fortalezas y debilidades.

Herramientas. Auditorías documentales, entrevistas con el personal y revisión de documentos.

Identificación de requerimientos.

Actividad. Determinar las necesidades específicas de documentación para la gestión de proyectos, considerando las expectativas de los stakeholders.

Herramientas. Encuestas, grupos focales y análisis de requisitos.

Análisis De Procesos Documentales.

Actividad. Mapear los procesos actuales de gestión documental, desde la creación hasta el archivo de documentos.

Herramientas. Diagramas de flujo y mapas de procesos.

Evaluación de herramientas y tecnologías

Actividad. Examinar las herramientas tecnológicas utilizadas para la gestión documental y su efectividad.

Herramientas. Análisis comparativo de software, revisiones de funcionalidades y encuestas de satisfacción del usuario.

Identificación de normativas y estándares.

Actividad Investigar las normativas y estándares aplicables a la gestión documental en el contexto de la organización.

Herramientas. Revisión de políticas internas y normativas externas.

Desarrollo De Un Plan De Mejora:

Actividad. Elaborar un plan de acción para optimizar el sistema de gestión documental basado en los hallazgos del diagnóstico.

Herramientas: Matrices de priorización y cronogramas de implementación.

Resultados Y Discusión

A continuación, se presenta el desarrollo del objetivo general del proyecto basado cada en cada una de las fases planteadas en la metodología.

Fase 1. Diagnóstico En Gestión De Proyectos

En esta fase se llevaron a cabo actividades de análisis detallado para identificar las necesidades y objetivos específicos de la Superintendencia Nacional de Salud, así como la evaluación de proyectos actuales y futuros. Se recolectó información pertinente, se determinaron áreas fundamentales de mejora y se examinaron los ámbitos de proyectos, tales como la etapa de inicio, organización, implementación, supervisión y control. Este proceso permitió establecer un diagnóstico claro que servirá como base para el desarrollo de estrategias de mejora en la gestión de proyectos.

El diagnóstico en gestión de proyectos en la Superintendencia Nacional de Salud se refiere a la evaluación del estado actual de la gestión de proyectos dentro de la entidad, identificando tanto las fortalezas como las falencias que afectan su desempeño. Este diagnóstico es crucial para establecer un plan de mejora continua que optimice la ejecución de proyectos en el sector salud. Este diagnóstico proporciona una base sólida para desarrollar estrategias que aborden las falencias identificadas y fortalezcan las capacidades existentes en la Superintendencia Nacional de Salud.

Actualmente, la Superintendencia Nacional de Salud enfrenta varios desafíos en términos de gestión del conocimiento, El diagnóstico permitió verificar como están en la gestión de proyectos en la Superintendencia Nacional de Salud permitiendo mediante una evaluación exhaustiva del estado actual de la entidad, identificando tanto fortalezas como debilidades en su desempeño. Se destacó el apoyo de la alta dirección y la experiencia del equipo en gestión de

proyectos como fortalezas clave. Sin embargo, se evidenció una carencia de documentación de procesos y una falta de un sistema estructurado para la gestión del conocimiento, lo que limita la eficiencia en la ejecución de proyectos. Este diagnóstico proporciona una base sólida para desarrollar estrategias de mejora continua que optimicen la gestión de proyectos en el sector salud, abordando las falencias identificadas y fortaleciendo las capacidades existentes.

Metodología de la Gerencia de Proyectos de la Superintendencia Desde los Grupos de Procesos

Para establecer una metodología de gestión de proyectos que incluya la gestión de la integración, alcance, costos, calidad, recursos, comunicaciones riesgos, adquisiciones, *stakeholders*; se puede presentar la información en una tabla que detalle las funciones de los diferentes cargos de los funcionarios involucrados en cada área.

Tabla 6

Gerencia de Proyectos de la Superintendencia Desde los Grupos de Procesos

Área de conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Gestión de la integración	Desarrollar mediante un acta e informe el comienzo del proyecto	Organizar el plan de Gestión previendo (recurso físico y humano Diseño de investigación	Dirigir y ejecutar dichos procesos	Supervisar y controlar las operaciones, realizando dicha inspección de manera integrada	Cerrar el proceso para cada fase
Gestión del alcance del proyecto	Establece requisitos para dar inicio y prever los	Definir el alcance del proyecto	Verificar el alcance previendo los tiempos	Controlar y validar que se dio el alcance previsto y en caso de la ocurrencia	Cerrar dicho alcance

Área de conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
	futuros para su gestión oportuna			de riesgos justificarlo	
Gestión del cronograma del proyecto	Identificar las actividades iniciales	Definir y organizar según las prioridades	Ejecutar las actividades de los programas y proyectos	Monitorear el avance, retraso, y comportamiento en línea de tiempo para cada fase	Cerrar el cronograma del proyecto
Gestión de los costos del proyecto	Prever costos iniciales	Determinar el presupuesto para cada fase	Garantizar que se ejecuten los presupuestos previstos	Monitorearlos y validar en que variaron los costos	Cerrar dichos costos con acta de culminación
Gestión de la calidad del proyecto	Establecer recursos iniciales necesarios	Organizar la gestión de la calidad	Ejecutar dicho reglamento de buenas prácticas y funciones	Establecer auditoria de calidad y revisiones para realizar control y ajustes de dichas operaciones que entorpecen	Cerrar los indicadores
Gestión de los recursos	Prever los recursos	Planificar su gestión	Presentar y verificar el equipo del proyecto para cada responsabilidad	Verificar que se implementaron los recursos como se planificó en el cronograma	Cerrar el gasto del presupuesto en la etapa final
Gestión de las comunicaciones	Identificar los	Planificar cómo se gestionará	Gestionar las	Monitorear que las alternativas	Cerrar las comunicaciones

Área de conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
	interesados y el nivel de necesidades	una comunicación asertiva	comunicaciones y el nivel de divulgación con estrategias claras	sean aceptadas y clara	con recomendaciones en pro de mejora
Gestión de los riesgos	Identificar riesgos iniciales y futuros	Cómo se gestiona y previendo que actividades subsanan	Ejecutar las alternativas de solución de los riesgos	Monitorear y controlar los riesgos, revisando que los riesgos no afecten la continuidad de las actividades	Cerrar la gestión del riesgo
Gestión de las adquisiciones	Identificar requerimientos	Planificar cómo y en qué tiempo se obtendrán	Ejecutar los requerimientos	Controlar que se obtuvieron y dispusieron cada adquisición desde las actividades básicas hasta las de alta complejidad	Cerrar las adquisiciones con proveedores, asistente de reclutamiento humano.
Gestión de Stakeholders	Identificar los interesados directos e indirectos	Planificar la gestión de involucramiento	Gestionar la participación con asignación de roles que garanticen su buen	Controlar la participación para cada interesado midiendo por indicadores el nivel de satisfacción para cada proceso	Cerrar la gestión verificando que las correcciones recomendadas se ajustaron

Área de conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
			funcionamiento		

Nota. En esta tabla se abordo como se encuentra trabajando la Gerencia de Proyectos de la Superintendencia en los grupos de procesos. *Fuente.* Elaboración propia.

Estado Actual De La Gestión Del Conocimiento

Tabla 7

Diagnóstico Gestión del Conocimiento

Falta de Documentación	Necesidad de un Sistema Estructurado	Reconocimiento de la Importancia	Experiencia del Equipo	Oportunidades de Mejora
Existe una falencia significativa en la documentación de estandarización de procesos y proyectos. Esto impide que se capture y se utilice adecuadamente el conocimiento generado a lo largo de las	No se ha implementado un sistema formal para la gestión del conocimiento, lo que limita la capacidad de la entidad para almacenar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva. Esto afecta la eficiencia y la	A pesar de las falencias, hay un reconocimiento por parte de la alta dirección sobre la necesidad de mejorar la gestión del conocimiento. Esto es un punto positivo que puede facilitar la implementación de cambios necesarios.	El personal de la Superintendencia cuenta con experiencia en gestión de proyectos, lo que es una fortaleza que puede ser aprovechada para mejorar la gestión del conocimiento.	Se identifican oportunidades para establecer un sistema de gestión documental, mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y desarrollar un plan de gestión de riesgos, lo que podría contribuir a una

iniciativas, lo que puede llevar a la repetición de errores y a la pérdida de lecciones aprendidas.	efectividad de los proyectos en curso.	mejor gestión del conocimiento en la entidad

Nota. En esta tabla se demuestra cómo se encuentra la Superintendencia en Gestión de Conocimientos. Fuente. Elaboración propia.

Resumen De Actividades

Fortalezas

Apoyo de la alta dirección.

Experiencia del equipo en gestión de proyectos.

Reconocimiento de la necesidad de una PMO.

Falencias

Carencia de documentación de procesos.

Deficiencias en la comunicación interna.

Inadecuada gestión de riesgos.

Capacitación insuficiente del personal.

DOFA Derivado De Estudios Organizacionales

A continuación, se presenta lamatriz DOFA para el diseño de una PMO en la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud.

Tabla 8

Matriz DOFA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)	DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Experiencia del equipo en gestión de proyectos.	1. Aumento de la necesidad de fortalecer la gestión de recursos en el sector salud.	1. Carencia de documentación de procesos.	1. Cambios en la normativa o políticas del sector salud que puedan afectar la implementación.	1. Alinear proyectos con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND).
2. Apoyo institucional de la Superintendencia Nacional de Salud.	2. Disponibilidad de financiamiento para proyectos de mejora en la gestión pública.	2. Deficiencias en la comunicación interna.	2. Competencia de otras entidades que cuentan con PMOs más experimentadas.	2. Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos de salud.
3. Metodologías y mejores prácticas ya establecidas.	3. Interés en la implementación de tecnologías para la gestión de proyectos.	3. Inadecuada gestión de riesgos.	3. Inestabilidad política que podría impactar la continuidad de los proyectos.	3. Fortalecer la capacidad de respuesta ante emergencias en salud.
4. Capacitación y formación continua del personal.	4. Oportunidades de colaboración con otras entidades del sector para el intercambio de experiencias.	4. Capacitación insuficiente del personal.	4. Riesgos asociados a la gestión de proyectos en un entorno de alta incertidumbre.	4. Promover la participación ciudadana en la defensa de los derechos de los usuarios del sector salud.

Nota. Esta tabla ha sido elaborada con base en la información proporcionada en el contexto y los objetivos estratégicos de la Superintendencia Nacional de Salud para 2024. (Supersalud, 2024)

Inconsistencias encontradas en Hallazgos por la Contraloría en el 2024 en SGSSS

Con respecto a los análisis estadísticos realizados a mediados del mes de agosto se denotaron muchas irregularidades en las prácticas que se llevan internamente en la SGSSS, estos datos expuestos aquí permitieron dar respaldo demostrable mediante cifras, dándole válidez a las incongruencias que se pudieron identificar para establecer la importancia de implementar una PMO en la Oficia Asesora de Planeación de la Superintendencia de Salud, estableciendo mediante dicho informe 25 irregularidades administrativas en el flujo de los recursos destinados para la Salud, en el cual quedó evidenciado mediante : “El informe de la Contraloría General de la República reveló que un total de 3,44 billones de pesos no fluyeron adecuadamente en el sistema de salud del país” (Colombiano, 2024)

Tabla 9

Hallazgos informes de Contraloría (2024)

Malas prácticas en el SGSSS identificadas por la Contraloría
Falta de conocimiento claro de las cifras reales del sistema
Falta de toma de decisiones efectivas en cuanto a la gestión de los recursos
Información real de la entidad fragmentada de la gestión financiera
Asignación tardía de presupuestos máximos
Acumulación de deudas
Falta de estandarización para la frecuencia establecida en los ajustes de los presupuestos
Incumplimiento de la normatividad respecto a reservas técnicas
discrepancia entre las cifras reportadas por la Supersalud y el Ministerio de Salud respecto a las cuentas por cobrar de EPS liquidadas
Falta de evaluación adecuada a los resultados
Ausencia de indicadores claros
deficiencia en la vigilancia y control sobre el cumplimiento de las normativas por parte de las EPS e IPS
Incremento de los costos administrativos y dificultad a la eficiencia del sistema

Pagos sin justa causa
Desarticulación en los flujos de información

Nota. Esta tabla expresa los 25 hallazgos demostrados en el informe realizado por la Contraloria (Agosto,2024). Fuente. Elaboración propia.

Es importante que las estrategias estén centradas a maximizar las fortalezas y las oportunidades, al tiempo que se minimizan las debilidades y amenazas en el contexto del proyecto de la PMO.

Fortalezas. Reconocer y potenciar las fortalezas del equipo y la organización es fundamental para implementar la PMO de manera efectiva.

Oportunidades. Capitalizar las oportunidades externas, como el financiamiento y el interés en la mejora de procesos, puede facilitar la implementación y sostenibilidad de la PMO.

Debilidades. Es esencial abordar las debilidades internas, como la resistencia al cambio y la falta de capacitación, para garantizar una transición exitosa hacia la nueva estructura de gestión.

Amenazas. Identificar y planificar frente a las amenazas externas ayudará a mitigar riesgos y asegurar que la PMO pueda adaptarse a los cambios en el entorno.

Nivel De Madurez De Gestión de Proyectos

Para realizar el análisis de nivel de madurez de los procesos y operaciones de la Superintendencia desde la oficina de planeación se realizó la siguiente inspección:

Iniciación

Nivel 1: Dificultades en la etapa Inicial: No hay procesos definidos. Los proyectos se inician de manera sin documentación formal.

Nivel 2: Repetible: Se comienzan a documentar los requisitos y se establecen criterios básicos para la selección de proyectos.

Nivel 3: Definido: Se implementan procesos estandarizados para la identificación y aprobación de proyectos, incluyendo la creación de un acta de constitución del proyecto.

Nivel 4: Gestionado: Se utilizan métricas para evaluar el desempeño de la fase de iniciación y se realizan revisiones regulares.

Nivel 5: Optimizado: Se busca la mejora continua en la fase de iniciación, utilizando lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

Planificación

Nivel 1: Dificultades en la etapa Inicial: La planificación es informal y no se documenta adecuadamente.

Nivel 2: Repetible: Se desarrollan planes básicos, pero carecen de detalles y no se utilizan de manera consistente.

Nivel 3: Definido: Se crean planes de proyecto detallados que incluyen cronogramas, presupuestos y recursos.

Nivel 4: Gestionado: Se monitorean y controlan los planes de manera activa, ajustando según sea necesario.

Nivel 5: Optimizado: Se utilizan herramientas avanzadas de planificación y se aplican técnicas de gestión de cambios para mejorar la planificación.

Ejecución

Nivel 1: Dificultades en la etapa Inicial: La ejecución es caótica, con poca o ninguna supervisión.

Nivel 2: Repetible: Se realizan esfuerzos para seguir el plan, pero no hay un control riguroso.

Nivel 3: Definido: Se implementan procesos claros para la ejecución y se asignan roles y responsabilidades.

Nivel 4: Gestionado: Se monitorea el progreso de la ejecución y se gestionan los problemas de manera proactiva.

Nivel 5: Optimizado: Se aplican prácticas de mejora continua y se utilizan métricas para evaluar el rendimiento de la ejecución.

Monitoreo y Control

Nivel 1: Dificultades en la etapa Inicial: No hay un seguimiento formal del progreso del proyecto.

Nivel 2: Repetible: Se realizan revisiones informales, pero no se documentan adecuadamente.

Nivel 3: Definido: Se establecen métricas y se realizan informes regulares sobre el estado del proyecto.

Nivel 4: Gestionado: Se utilizan herramientas de gestión de proyectos para monitorear el progreso y se toman decisiones basadas en datos.

Nivel 5: Optimizado: Se implementan procesos de retroalimentación y se ajustan las estrategias de monitoreo y control para mejorar la efectividad.

Cierre

Nivel 1: Dificultades en la etapa Inicial: No se realiza un cierre formal del proyecto.

Nivel 2: Repetible: Se documentan algunos resultados, pero no se realiza un análisis exhaustivo.

Nivel 3: Definido: Se lleva a cabo un cierre formal, incluyendo la entrega de resultados y la documentación de lecciones aprendidas.

Nivel 4: Gestionado: Se analizan las lecciones aprendidas y se implementan mejoras en futuros proyectos.

Nivel 5: Optimizado: Se establece un proceso sistemático para la captura y difusión de lecciones aprendidas en toda la organización.

Luego de identificar las dificultades para cada grupo de procesos se estableció mediante una matriz estudiar las acciones desde la gestión de proyecto para visualizar de manera exacta en qué nivel de madurez están las acciones, definiéndolas así:

Tabla 10

Nivel de Madurez de la Gestión de Proyectos en la Superintendencia

No.	Acción	-- 3	-- 2	-- 1	0 0	+1+	+2+	+3+
11	La Superintendencia reconoce la necesidad de la gerencia de proyectos. Esta necesidad es conocida en todos los niveles gerenciales, incluyendo a la Alta Gerencia, debido a que existen pocos procesos definidos sin una documentación formal.							**X3**
22	La Superintendencia tiene un sistema establecido para manejar los costos y lo que demanda el cumplimiento de los tiempos de los proyectos. El sistema reporta variables contra lo planificado, debido a que la planificación es informal y no se documenta adecuadamente.		**--2**			1	**X**	
33	La Superintendencia ha reconocido los pros que se obtienen al implementar la gerencia de proyectos en la entidad. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles gerenciales.							**X3**

No.	Acción	-- 3	-- 2	-- 1	0 0	+1+	+2+	+3+
44	La oficina de planeación tiene bien establecida una estandarización de gerencia de proyectos que es utilizada en las distintas fases del ciclo de vida de proyectos, debido a que existe una ejecución caótica con poca supervisión y se desea mejorar estas falencias.					**11**	**X**	
55	Los ejecutivos apoyan la gerencia de proyectos a través del cumplimiento de asistir a reuniones ejecutivas.						**2** 22 2	**X**
6 66	La entidad se encuentra comprometida con la planeación de la calidad. Tratamos de hacer lo mejor en las etapas planificadoras					11		**X**
77	Nuestros supervisores de área de nivel básico y medio apoyan totalmente las operaciones establecidas desde la gerencia de proyectos.					**X1**		
88	La Superintendencia está haciendo todo lo habido por reducir el "desfase" en el alcance (cambios de alcance) en nuestros proyectos y programas.		**--2**				**X**	
99	Nuestros Supervisores de área están comprometidos no sólo con la gerencia de proyectos, sino también con los compromisos hechos a los gerentes de proyecto respecto a los informes entregables, ya que se han identificado inconvenientes para el cierre del proyecto.							**X3**

No.	Acción	-- 3	-- 2	-- 1	0 0	+1+	+2+	+3+
110	Los ejecutivos en la Superintendencia tienen una buena aceptación de la normatividad de gerencia de proyectos.	**--1**					**X**	
111	La Superintendencia ha seleccionado uno o más paquetes de sistemas de información y software de gerencia de proyectos para ser implementados en el seguimiento y control de proyectos, debido a que falta un seguimiento formal en el progreso del proyecto.							**X3**
112	Nuestros supervisores de área de nivel bajo y medio han sido altamente capacitados y entrenados en temas relacionados y que competen con la gerencia de proyectos.					**X1**		
113	Nuestros empleados han reconocido o identificado las aplicaciones y herramientas de la gerencia de proyectos en varias partes de sus funciones					**11**	**+**	
114	La Superintendencia ha integrado de manera correcta el control de costos y tiempos para gestionar y avisar el estado de los proyectos.		**--2**					**+**
115	La Superintendencia ha desarrollado un plan de entrenamiento en relacionado con la gerencia de proyectos para mejorar las destrezas en gerencia de proyectos de nuestros ejecutivos							**+3**
116	Nuestros empleados identifican lo que se debe realizar para alcanzar la madurez en gerencia de proyectos.					11	**+**	

No.	Acción	-- 3	-- 2	-- 1	0 0	+1+	+2+	+3+
117	La Superintendencia visualiza y maneja la gerencia de proyectos como una profesión, más que como un trabajo de tiempo parcial.					**11**		
118	Nuestros supervisores de área de nivel bajo y medio están diligentes a “soltar” a sus trabajadores para poder formarlos en gerencia de proyectos.					**+1**		
219	Nuestros empleados han demostrado interés para mejorar nuestra forma de hacer las operaciones, a fin de madurar e incrementar los procesos en gerencia de proyectos.						**22**	**+**

Nota. En esta tabla se logra identificar según distintos criterios de evaluación de acciones llevadas a cabo de la gestión de proyectos dentro de la Superintendencia. Fuente. Elaboración propia.

Fase 2. Selección Del Enfoque De PMO

En esta fase se realizará un análisis de los hallazgos relacionados con el nivel de madurez organizacional de la Superintendencia Nacional de Salud. Se emplearán modelos de madurez para identificar fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos, lo que permitirá seleccionar el enfoque más apropiado para la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Análisis de Hallazgos de Nivel de Madurez Organizacional

Esta sección de Análisis de Hallazgos de Nivel de Madurez Organizacional es crucial para comprender el estado actual de la Superintendencia Nacional de Salud en temas relacionados con su capacidad para gestionar los proyectos de manera efectiva. Este análisis se basa en la evaluación de las operaciones y prácticas existentes dentro de la entidad, utilizando modelos de madurez que permiten identificar fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos.

En esta fase se presentará la metodología utilizada para llevar a cabo el análisis, así como los criterios de evaluación que se han considerado, tales como la documentación de procesos, la estandarización de prácticas y la comunicación interna.

Los hallazgos de este análisis aportarán información valiosa al trabajo, ya que permitirán establecer un diagnóstico claro sobre el nivel de madurez organizacional. Esto no solo permitirá la identificación de áreas que requieren mejora, sino que también servirá como base para el desarrollo de un plan de acción que impulse la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Al comprender el nivel de madurez actual, la Superintendencia podrá diseñar estrategias específicas que optimicen sus procesos de gestión de proyectos, alineándolos con las mejores prácticas reconocidas y, en última instancia, mejorando la eficiencia y efectividad en la provisión de servicios de salud a la población.

Identificación De Respuestas

Tabla 11

Identificación de respuestas

	Naciente	Aceptación Ejecutiva	Aceptación Gerencias de Área	Crecimiento	Madurez
1A5	+3	-2	+3	+1	+2
6A10	+1	+1	-2	+3	-1
11A15	+3	+1	+1	-2	+3
16A19	+1	+1	+1	+2	0
TOTAL	**8**	**1**	**3**	**4**	**4**
GRAN TOTAL	20				

Nota. En esta tabla se identificaron los resultados cuantitativos de el nivel de madurez aplicado.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 12

Calificación Total

Puntos													
Nivel	**-12**	**-10**	**-8**	**-6**	**-4**	**-2**	**0**	**+2**	**+4**	**+6**	**+8**	**+10**	**+12**
Madurez									**x**				
Crecimiento									**x**				
Aceptación									**x**				
Gerencias de Área													
Aceptación ejecutiva								**x**					
Naciente											**x**		

Nota. Esta tabla permite identificar la valoración total del nivel de madurez aplicado.

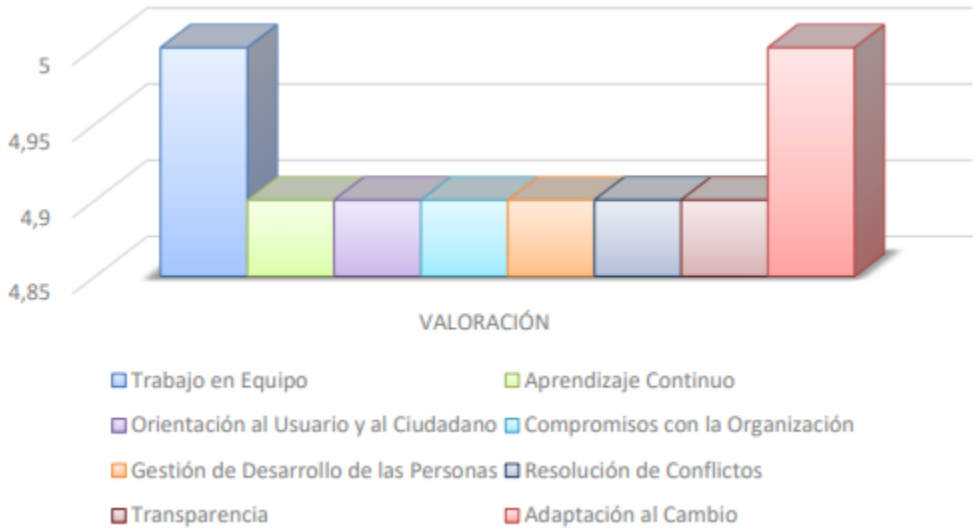
*Fuente.*Elaboración propia.

Los hallazgos indican que la mayoría de las respuestas se sitúan en un rango positivo (+1 a +3), lo que sugiere un reconocimiento general de la necesidad de mejorar y una disposición favorable hacia la formación en gestión de proyectos. Sin embargo, se destaca una respuesta negativa (-1) en la pregunta No. 10, lo que indica una posible resistencia o falta de alineación en ciertas áreas, sugiriendo que hay aspectos críticos que requieren atención para avanzar en la madurez organizacional.

En el contexto de la Superintendencia, se ha identificado que existe una necesidad de mejorar la madurez en la gestión de proyectos, ya que se han observado falencias en la documentación y en la estandarización de procesos. La implementación de un modelo como OPM3 puede ayudar a la Superintendencia a establecer un camino claro hacia la mejora continua en la gestión de proyectos.

Competencias evaluadas en funcionarios en la Superintendencia de Salud: de acuerdo a los estudios establecidos en materia documental existente en las bases de datos suministrados por el personal del equipo psicosocial que analiza cada tipo de comportamientos establecidos en pro de la mejora continua de sus niveles de operaciones se pudo validar la siguiente información de los empleados que han acompañado las operaciones internas pudiendo percibir como se encuentra dicha subdirección en materia de competencias, para cada tipo de procesos llevados a cabo en la Oficina de Planeación de esta entidad de la siguiente manera:

Tabla 13 Competencias mejor valoradas en la oficina de planeación de la Superintendencia de Salud



Fuente. Autoría propia.

Criterios de Selección de Enfoque PMO

La selección del enfoque adecuado para una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) debe basarse en una serie de criterios que reflejen las necesidades y objetivos de la organización.

A continuación, se presentan algunos criterios clave que pueden guiar la selección del enfoque PMO:

Objetivos Estratégicos de la Organización: El enfoque de la PMO debe alinearse con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Es fundamental que la PMO contribuya a la consecución de los resultados deseados a largo plazo.

Naturaleza de los Proyectos: Considerar el tipo de proyectos que la organización gestiona es crucial. Proyectos complejos y de gran envergadura pueden requerir un enfoque más estructurado y estratégico, mientras que proyectos más simples pueden beneficiarse de un enfoque de soporte o táctico.

Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos. Evaluar el nivel de madurez actual de la organización en la gestión de proyectos puede ayudar a determinar qué enfoque es más adecuado. Organizaciones con un bajo nivel de madurez pueden beneficiarse de un enfoque de soporte que ofrezca capacitación y recursos.

Recursos Disponibles: La disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos influye en la selección del enfoque. Un enfoque que requiera más recursos puede no ser viable si la organización tiene limitaciones significativas.

Cultura Organizacional: La cultura de la organización juega un papel importante en la aceptación y efectividad de la PMO. Un enfoque que fomente la colaboración y la comunicación puede ser más efectivo en una cultura organizacional abierta y participativa.

Entorno Regulatorio y Normativo: En sectores altamente regulados, como el de la salud, es esencial que la PMO tenga un enfoque de gobernanza que asegure el cumplimiento de las normativas y estándares aplicables.

Necesidades de *Stakeholders*: Identificar y considerar las necesidades y expectativas de los stakeholders (interesados) es fundamental. Un enfoque que involucre a los stakeholders en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos puede aumentar la aceptación y el apoyo a la PMO.

Flexibilidad y Adaptabilidad: La capacidad de la PMO para adaptarse a cambios en el entorno, en la estrategia organizacional o en las necesidades del mercado es un criterio importante. Un enfoque que permita la mejora continua y la innovación puede ser más efectivo en un entorno dinámico.

Impacto en la Eficiencia y Efectividad: Evaluar cómo cada enfoque puede mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos es crucial. Un enfoque que optimice la utilización de recursos y mejore los resultados de los proyectos será preferible.

Sostenibilidad a Largo Plazo: Considerar la sostenibilidad del enfoque elegido es importante. La PMO debe ser capaz de mantenerse y evolucionar con el tiempo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la organización y del entorno.

Dado lo anterior se deben evaluar estos criterios seleccionar el enfoque de PMO que mejor se adapte, para la Superintendencia Nacional de Salud de acuerdo con sus necesidades a fin de maximizar el impacto de sus proyectos en el sector salud.

Recomendación

Para la Superintendencia Nacional de Salud, una combinación de los enfoques de Gobernanza y Estratégico podría ser la más adecuada. Esto permitiría establecer un marco sólido de políticas y procedimientos (gobernanza) mientras se asegura que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Este enfoque ayudaría a maximizar el

impacto de los proyectos en la mejora de la salud pública y garantizaría el cumplimiento de las normativas necesarias en el sector.

Además, incorporar elementos del enfoque táctico podría ser beneficioso para la gestión efectiva de proyectos específicos, asegurando que se implementen de manera eficiente y efectiva en el terreno.

Fase 3. Estructuración De La PMO

La estructuración de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) comprende la definición de su estructura organizativa, que permite determinar los roles y responsabilidades dentro de la jerarquía de la organización, así como la creación de políticas y procedimientos que manual de buenas prácticas, guían la gestión de proyectos. Incluye la implementación de un marco de gobernanza que asegura la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos, la asignación de recursos y la capacitación del personal en metodologías de gestión. Además, se considera la adopción de herramientas y tecnologías que faciliten la gestión y el seguimiento de avance de proyectos de inversión, así como la implementación de mecanismos de monitoreo, su control y evaluación para medir el desempeño y la efectividad de la PMO. En conjunto, estos elementos permiten a la PMO operar de manera eficiente, mejorando la gestión de proyectos y contribuyendo al logro de los resultados organizacionales de la Superintendencia de Salud disminuyendo la imagen negativa de percepción.

Justificación De La PMO

La Superintendencia de Salud es una entidad pública que realiza la inspección, vigilancia y control a los actores del sector salud, para que den cumplimiento a la normatividad vigente en salud, garantizando la efectiva utilización de los recursos, velando por la garantía en la prestación de los servicios y la protección de los derechos de los usuarios del sistema. Por lo

tanto, los proyectos de la Entidad deben estar alineados con los objetivos de PND, la mejora de la infraestructura y prestación de los servicios de salud.

La creación de una Oficina de Proyectos (PMO) en la Superintendencia Nacional de Salud se basa en la necesidad de mejorar la gestión de proyectos dentro del sector salud, que enfrenta grandes retos. Estos retos incluyen la falta de estandarización en los procesos y la falta de ejecución de proyectos, lo que conlleva a resultados insatisfactorios y a un uso inadecuado de los recursos asignados. La implementación de una PMO busca mejorar la gestión de los recursos, la planificación y la ejecución de proyectos, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos. Adicionalmente, se considera que la PMO pueden contribuir a la mitigación de riesgos y a la toma de decisiones desde el nivel directivo, al proporcionar información y análisis sobre la ejecución e impacto de los proyectos. De forma similar, la PMO facilita la capacitación y el desarrollo de habilidades en los gestores de proyectos, promoviendo metodologías ágiles y herramientas digitales que mejoren la articulación entre áreas y la comunicación dentro de la organización.

Misión de la PMO

La oficina de gestión de proyectos de la Superintendencia Nacional de Salud ofrecerá respaldo, supervisión y orientación a las áreas internas que ejecutan programas y proyectos mediante la utilización de herramientas y técnicas de gestión de proyectos, con el objetivo de cumplir con las necesidades del sector salud, en concordancia con la estrategia de la entidad. (Salud S. N., 2023).

Visión de la PMO

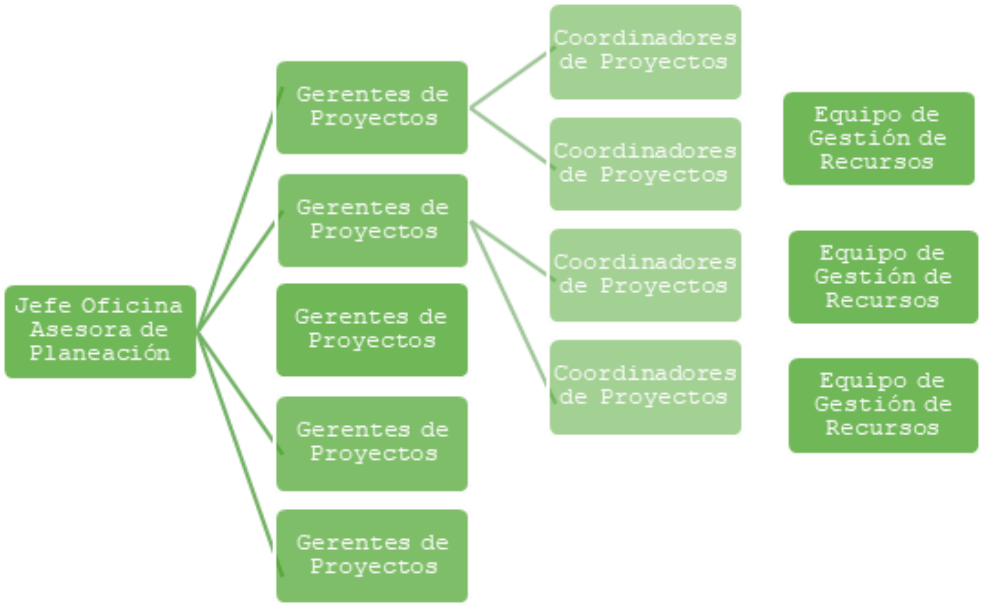
Consolidarse como una estructura organizacional reconocida por todas las entidades del sector, como una organización que fortalece de la gestión, control y ejecución de proyectos de

inversión pública del sector salud, estableciendo un marco que garantice la adherencia a los estándares y la transparencia en la gestión de proyectos, así como identificación oportunidades de mejora en los procesos de gestión (Salud S. N., 2023).

Estructura Organizacional PMO

Figura 5

Estructura organizacional PMO



Fuente. Autoría propia.

Procesos De Una PMO

Tabla 14

Procesos de una PMO

Proceso de la PMO
Establecimiento de la Metodología: Definir y estandarizar las metodologías, procesos y herramientas para la gestión de proyectos en la organización Superintendencia de Salud

Planificación y Priorización: Identificar, priorizar tareas de acuerdo con su componente secuencial que impida llevar a cabo otro proceso y seleccionar proyectos basados en los objetivos de la organización.
Gestión del Portafolio de Proyectos: Supervisar y gestionar el conjunto de proyectos de inversión pública, para asegurar que se alineen con las estrategias empresariales y se optimicen los recursos
Asignación de Recursos: Asegurar la correcta asignación y optimización de recursos, incluyendo personal, presupuestos y tiempo.
Capacitación y Desarrollo: Ofrecer formación y desarrollo continuo para los gestores de proyectos y otros miembros del equipo de proyecto que lo ameriten de acuerdo a cada nivel profesional
Monitoreo y Control: Supervisar el progreso de los proyectos, asegurando que se mantengan en el camino correcto en términos de tiempo, costo y alcance. Esto incluye la gestión de riesgos y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario, gestionado de manera oportuna
Gestión de la Documentación: Mantener y actualizar toda la documentación relevante del proyecto, asegurando la accesibilidad y coherencia de la información para permitir ver el avance en tiempo real de cada fase.
Comunicación y Reportes: Facilitar la comunicación efectiva entre todos los interesados y proporcionar informes regulares sobre el estado de los proyectos y el portafolio.
Evaluación y Mejora Continua: Evaluar el desempeño de los proyectos y de la PMO, implementando mejoras continuas para aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión de proyectos.

Nota. En esta tabla se realizaron los distintos grupos de procesos. *Fuente*. Elaboración propia.

Personal de la PMO

El personal de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) conlleva una variedad de roles y funciones, incluyendo el Jefe de la PMO, gerentes de proyectos, los coordinadores de proyectos y equipos de gestión de recursos, cada uno con responsabilidades específicas

dependiendo de su perfil y habilidades, que permitirán contribuir al éxito de la gestión de proyectos dentro de la Superintendencia. Identificar y definir claramente se hace necesario, permitiendo establecer una estructura organizativa eficiente, facilita la asignación adecuada de tareas y recursos, y asegura que cada miembro del equipo tenga las competencias necesarias para desempeñar su función destacando que tan altamente capacitado esta y como aportara a la empresa con dicha función. Además, una identificación clara del personal de la PMO fomenta la colaboración en equipo y la comunicación efectiva entre los diferentes departamentos, lo que es esencial para la coordinación de esfuerzos y la alineación con los objetivos de la organización.

En la tabla 15 se presenta a nivel general el personal que integrará la Oficina de Gestión de Proyectos de la Oficina Asesora de Planeación de la Superintendencia Nacional de Salud.

Tabla 15

Personal de la PMO

Cargo	Descripción	Funciones
Jefe Oficina Asesora de Planeación	Este rol está directamente vinculado con la alta dirección de la Superintendencia Nacional de Salud es el encargado de establecer los lineamientos que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales de la PMO.	Diseñar y poner en marcha las políticas institucionales con las mejores prácticas de gestión de proyectos. Dirigir y consolidar la socialización y presentación de informes de seguimiento la alta dirección.
Gerentes de Proyectos	Son los encargados de liderar y supervisar los proyectos asignados al interior de Superintendencia. Son los responsables de la ejecución, el seguimiento y la entrega exitosa de los proyectos asignados.	Asegurar la correcta ejecución de los proyectos, gestión del equipo de proyecto, monitoreo de plazos, presupuestos y calidad, y resolución de

Cargo	Descripción	Funciones
		problemas operativos dentro de los proyectos
Coordinadores de Proyectos	Apoyan a los Gerentes de Proyectos en la ejecución de los proyectos. Pueden tener a cargo de una serie de actividades dentro de un proyecto o de proyectos de menor nivel.	Brindar soporte administrativo y operativo en la organización y realización de proyectos, monitorización de actividades y entregables, organización de reuniones y comunicación entre los equipos, reporte del avance del proyecto.
Equipo de Gestión de Recursos (Financiero, Humano, Técnico)	Este equipo es responsable de administrar los recursos humanos, financieros y materiales requeridos para la realización de los proyectos. Garantiza que los recursos se encuentren disponibles según las necesidades de cada proyecto.	Organizar los recursos, realización de presupuestos para proyectos, elección y distribución de personal especializado, gestión de proveedores y contratistas, y supervisión de los recursos materiales y financieros.

Nota. En esta tabla se realizó las distintas funciones del personal a cargo de la PMO. Fuente.

Elaboración propia adaptado de Gómez Molina & Londoño Zuluaga (2020).

Áreas de Capacitación y Desarrollo Asociado a PMO

Las áreas de capacitación y desarrollo son fundamentales en las entidades de salud porque garantizan que el personal esté equipado con las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para gestionar proyectos de manera efectiva en un entorno que es dinámico y a menudo complejo. En el sector salud que es la superintendencia en la cual nos encontramos enfocados, donde la calidad de la atención y la eficiencia en la gestión de recursos son requeridas

por cada cliente, la capacitación permite a los profesionales mantenerse actualizados sobre las mejores prácticas, normatividad, regularizaciones y tecnologías emergentes. Adicional a eso, fomenta una cultura de mejora continua, lo que es esencial para adaptarse a las variantes en las políticas de salud y los requerimientos de la población. Las distintas capacitaciones adecuadas también contribuyen a la reducción de riesgos recurrentes, mejora la comunicación y colaboración entre equipos, y asegura que los proyectos se alineen con la misionalidad de esta, lo que en última instancia se traduce en una atención más efectiva y accesible para los ciudadanos.

Capacitación y Desarrollo

Se realizarán periódicamente distintos programas de capacitación para el personal de esta oficina de planeación, en donde se caracterizarán a los empleados de acuerdo con sus funciones y obligaciones las distintas metodologías de Gestión de proyectos y se mejorara las operaciones e implementaciones que exigen el uso de herramientas tecnológicas desde nivel principiantes hasta personal experto.

Se establecen entonces así:

Tabla 16

Capacitaciones Metodologías Ágiles

Capacitación de Metodologías Ágiles		
Descripción: Este programa se centra en metodologías ágiles como Scrum y Kanban, que son populares en la gestión de proyectos debido a su flexibilidad y enfoque en la colaboración.	Contenido: Incluye principios ágiles, roles en Scrum, planificación de sprints, gestión de backlog y técnicas de mejora continua.	Implementación: Talleres prácticos donde los participantes simulan la gestión de un proyecto ágil, utilizando herramientas como Jira o Trello para la gestión de tareas

***Nota*.** En esta tabla se realizaron las distintas capacitaciones de la metodologia Agil. *Fuente*. Elaboración propia.

Estas capacitaciones permitirán dar este enfoque interactivo incrementando la mejora de procesos para gestionar correctamente los proyectos, aprovechando la colaboración entre equipos de trabajo, valorando y destacando cada grupo interdisciplinario sacando un enfoque grupal y colaborativo en aras de progresar conjuntamente, erradicando estas estrategias tradicionales que se dan en las oficinas de la Superintendencia para arrojar así procesos de cambio y mejores estándares de calidad.

Tabla 17

Capacitaciones en Gestión de Proyectos tradicional

Formación en Gestión de Proyectos Tradicional		
Descripción: Este programa se enfoca en metodologías tradicionales como AMBOS (Project Management Body of Knowledge).	Contenido: Incluye áreas de conocimiento como gestión del alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.	Implementación: Cursos teóricos combinados con estudios de caso y ejercicios prácticos, utilizando software de gestión de proyectos como Microsoft Project o Asana.

Nota. En esta tabla se desarrollaron las distintas capacitaciones llevadas a cabo en la gestión de proyectos tradicional. *Fuente.* Elaboración propia.

Este enfoque secuencial ayudara mediante líneas de tiempo a organizar las operaciones que se establezcan en estas oficinas, exigiendo cumplir desde la etapa planificadora y exigiendo terminarla previstamente para continuar con la siguiente etapa, el desorden establecido que se evidencia en las oficinas de la Superintendencia de acuerdo con la valoración del nivel de madurez denota que se deben hacer gestiones de cambios, establecer ordenes predeterminados.

Tabla 18

Capacitaciones para uso de herramientas tecnológicas

Uso de herramientas tecnológicas		
Descripción: Capacitación en herramientas específicas que facilitan la gestión de proyectos.	Contenido: Formación en el uso de herramientas como Microsoft Project, Asana, Trello, Monday.com, y herramientas de colaboración como Slack o Microsoft Teams.	Implementación: Talleres prácticos donde los participantes aprenden a crear cronogramas, asignar tareas, y gestionar la comunicación del equipo a través de estas plataformas.

Nota. En esta tabla se desarrollaron las distintas capacitaciones tecnologicas en los funcionarios de la SGSSS. Fuente. Elaboración propia.

En la Superintendencia existen aspectos a mejorar en la visualización de seguimiento y avance para cada programa y proyecto a desarrollar entonces el uso de estas incrementara de manera positiva la toma de decisiones porque tendrá un repositorio extenso y preciso de la información con fechas exactas y horas para cada proceso de manera actualizada, permitirá entonces darle una satisfacción al cliente debido a que arrojara la información de acuerdo a cada necesidad que sea requerida al momento de suministrarles información, en cuanto a la comunicación interna mejorara debido a que evitara que se den duplicidades o alteración de información, ya que la valida será la depositada en el servidor de la nube evitando así reprocesos, con todo esto se fortalecerán los procesos de gestión ahorrando costos y tiempos adicionales a los previstos, simplificando de manera practicas las tareas y planificación, existiendo ya estas herramientas que permitirán adaptarse a los nuevos protocolos de operaciones dejándolas preparadas y actualizadas a un periodo extendido de procesos.

Tabla 19

Capacitaciones de Gestión de los Riesgos del Proyecto

Gestión de los Riesgos del Proyecto		
Descripción: Programa enfocado en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en proyectos	Contenido: Métodos para realizar análisis de riesgos, desarrollo de planes de respuesta y seguimiento de riesgos.	.Implementación: Simulaciones de proyectos donde los participantes deben identificar y gestionar riesgos utilizando herramientas como Risk Register.

Nota. En esta tabla se desarrollaron las capacitaciones para mitigar los riesgos del proyecto.

Fuente. Elaboración propia.

De esta manera, se pretende ayudar a este tipo de entidades, donde existen tantas falencias, a identificar y avaluar para minimizar el impacto de riesgos, para que ya previendo estas amenazas reducir las posibilidades que ocurran, a través de los distintos planes de respuestas.

En el caso de demora de obtención de citas médicas, entrega de medicamentos y tratamientos médicos específicamente en el caso de enfermedades catastróficas y huérfanas, evitar y solucionar por medio de estandarización de procesos para evitar largas esperas y sanciones que posibiliten la entrega oportuna.

Tabla 20

Capacitaciones en Soft Skills para la Gestión de proyectos

Capacitación en Soft Skills para la Gestión de Proyectos		
Descripción: Este programa se centra en habilidades interpersonales necesarias para la gestión efectiva de proyectos.	Contenido: Comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, y resolución de conflictos.	Implementación: Talleres interactivos y dinámicas de grupo que fomenten la práctica de estas habilidades en un entorno de proyecto.

Nota. En esta tabla se desarrollaron los nprogramas para identificar las habilidades interpersonales para la gestión correcta de proyectos. *Fuente.* Elaboración propia.

A través de ellas se establecerán las nuevas direcciones desde la gerencia de proyectos sugerida por sus supervisores, desde lo más simple que son las habilidades técnicas que debe poseer cada funcionario, las relaciones interpersonales fomentan a esta falta de compromiso y trasparencia que se han encontrado en los hallazgos por la Contraloría y así a fortalecer la ausencia de valores para crear climas de trabajos más honestos y eficaces para llegar a esta continua de mejora.

Certificaciones

Los gestores de proyectos deben realizar entonces certificaciones periódicas exigidas, previendo el ritmo de trabajo y el nivel de productividad que pueda generar en RPO de avanzar, para asegurar que se mantengan actualizados con las mejores prácticas, metodologías y estándares de la industria en constante evolución. Estas certificaciones no solo validan sus conocimientos y destrezas, sino que también demuestran un compromiso con todo lo que abarca el mejoramiento y en la gestión de proyectos. En un entorno competitivo y dinámico como lo son las áreas de las superintendencias, donde las tecnologías y enfoques de gestión cambian rápidamente, debido a las nuevas necesidades que exigen la formación continua es esencial para

adaptarse a nuevas herramientas, técnicas y sistemas de información que pueden mejorar la efectividad de los proyectos. Así, las certificaciones pueden aumentar la credibilidad y la confianza de los gestores de proyectos ante sus equipos, partes interesadas y clientes, lo que es respaldo para el éxito de los proyectos.

Con la intención de mejorar las habilidades en los gestores de proyectos, se identifican varias establecidas de tal manera:

Tabla 21

Certificaciones

Project Management Professional (PMP)	
Descripción: Ofrecida por el Project Management Institute (PMI), esta certificación es una de las más reconocidas en el ámbito de la gestión de proyectos. Valida la experiencia y el conocimiento en la gestión de proyectos.	**Beneficios**: Mejora la credibilidad profesional y proporciona un marco sólido de gestión de proyectos basado en el PMBOK(Project Management Body of Knowledge)
Certified Associate In Project Management (CAPM)	
Descripción: También del PMI, esta certificación es ideal para aquellos que están comenzando en la gestión de proyectos. No requiere experiencia previa en gestión de proyectos.	Beneficios: Proporciona una base sólida en los conceptos y terminología de la gestión de proyectos, lo que es útil para quienes buscan avanzar hacia la certificación PMP en el futuro.
PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)	
Descripción: Esta metodología de gestión de proyectos es ampliamente utilizada en el Reino Unido y en otros países. La certificación PRINCE2 se centra en la gestión y control de proyectos.	Beneficios: Proporciona un enfoque estructurado y flexible para la gestión de proyectos, lo que puede ser útil para la Superintendencia en la implementación de proyectos complejos.

Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)	
Descripción: También ofrecida por el PMI, esta certificación se centra en metodologías ágiles y es ideal para aquellos que trabajan en entornos de proyectos ágiles.	Beneficios: Fomenta la adaptabilidad y la colaboración en la gestión de proyectos, lo que puede ser beneficioso en un entorno de trabajo dinámico.
Scrum Master Certified (SMC)	
Descripción: Esta certificación se centra en el marco de trabajo Scrum, que es una de las metodologías ágiles más populares.	Beneficios: Proporciona habilidades prácticas para liderar equipos en la implementación de proyectos ágiles, mejorando la eficiencia y la colaboración
Lean Six Sigma Green Belt	
Descripción: Esta certificación combina principios de Lean y Six Sigma para mejorar la eficiencia y la calidad en los procesos de gestión de proyectos.	Beneficios: Ayuda a los gestores de proyectos a identificar y eliminar desperdicios, optimizando así la entrega de proyectos.
Certified Project Manager (CPM)	
Descripción: Ofrecida por diversas organizaciones, esta certificación se centra en las competencias clave necesarias para la gestión efectiva de proyectos.	Beneficios: Proporciona un enfoque práctico y aplicable a la gestión de proyectos en diferentes contextos.
ISO 21500:2012 Guidance on Project Management	
Descripción: Esta certificación proporciona directrices sobre la gestión de proyectos y es reconocida internacionalmente.	Beneficios: Ayuda a los gestores a alinearse con estándares internacionales en la gestión de proyectos.

Nota. En esta tabla se establecieron las distintas certificaciónes que necesitan los miembros de la PMO implementada. *Fuente*. Elaboración propia.

Comunicación efectiva mediante estrategias que aseguren la buena comunicación de manera clara y efectiva entre todos los niveles de la organización. Para mejorar la comunicación efectiva entre todos los niveles de la Superintendencia Nacional de Salud, es fundamental implementar una estrategia de gestión del cambio que contemple varios aspectos claves, Implementar estas acciones no solo mejorará la comunicación efectiva en la Superintendencia Nacional de Salud, sino que también contribuirá a una gestión del cambio más fluida y exitosa, alineando a todos los niveles de la organización hacia objetivos comunes y mejorando la colaboración y el compromiso.

Estrategias de Comunicación en una PMO

Las estrategias que se determinaron en este ítem permitirán fomentar un clima más productivo debido al incremento de colaboración, información establecida de manera útil para los empleados y una fomentación de atmosfera equipera que garantizara el avance que requiere cada proceso en aras de consolidar un trabajo exitosamente hecho.

Los siguientes planteamientos que se realizan en la matriz desarrollada buscan incrementar todas las estrategias empleadas en las distintas subdirecciones que comprenden la Superintendencia de Salud, es por eso que se hacen necesarios evaluando estrictamente los canales y medios de comunicación, midiendo su frecuencia e inspeccionando como se llevan en las relaciones interpersonales para así propiciar una buena comunicación de manera asertiva de buena escucha y habla, adicional a eso crear jornadas de divulgación de canales de comunicación los hará más reconocibles y permitirá su identificación precisa para así monitorear todo lo establecido en cuanto a acciones que mejoraran la comunicación y denotaran por medio de indicadores que se analizaran periódicamente para garantizar que estas acciones subsanaron las falencias e incrementaron buenas prácticas.

Tabla 22

Acciones Específicas para Comunicación Efectiva en la Superintendencia de Salud

Evaluación de la Comunicación Actual	
Acción: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación dentro de la organización. Esto puede incluir encuestas, entrevistas y grupos focales para identificar las barreras y áreas de mejora.	Objetivo: Comprender las necesidades y expectativas de los empleados en relación con la comunicación.
Definición de Canales de Comunicación:	
Acción: Establecer y estandarizar los canales de comunicación (por ejemplo, correos electrónicos, reuniones, plataformas digitales) que se utilizarán en la organización.	Objetivo: Asegurar que todos los empleados conozcan y utilicen los canales establecidos para facilitar la comunicación.
Capacitación en Habilidades de Comunicación:	
Acción: Ofrecer talleres y capacitaciones sobre habilidades de comunicación efectiva, tanto para líderes como para empleados. Esto puede incluir formación en escucha activa, retroalimentación constructiva y manejo de conflictos.	Objetivo: Mejorar las competencias comunicativas de todos los niveles de la organización.
Fomento de una Cultura de Transparencia	
Acción: Promover una cultura organizacional que valore la transparencia y la apertura. Esto	Objetivo: Generar confianza y compromiso entre los empleados.

puede incluir la comunicación regular de información relevante sobre la organización, sus objetivos y resultados.	
Implementación de Reuniones Regulares	
Acción: Establecer reuniones periódicas (por ejemplo, mensuales o trimestrales) en las que se discutan temas relevantes, se compartan actualizaciones y se aborden inquietudes.	Objetivo: Facilitar el intercambio de información y fomentar la participación de todos los niveles.
Uso de Herramientas Digitales	
Acción: Implementar plataformas de comunicación interna (como intranets, foros o aplicaciones de mensajería) que faciliten la interacción y el intercambio de información entre los empleados	Objetivo: Mejorar la accesibilidad y la rapidez en la comunicación.
Establecimiento de Líneas de Retroalimentación	
Acción: Crear mecanismos para que los empleados puedan proporcionar retroalimentación sobre la comunicación y otros aspectos organizacionales (por ejemplo, buzones de sugerencias, encuestas de clima laboral).	Objetivo: Permitir que los empleados se sientan escuchados y valorados, y ajustar las estrategias de comunicación según sus necesidades.
Liderazgo Activo en la Comunicación:	

Acción: Los líderes deben modelar comportamientos de comunicación efectiva, siendo accesibles y abiertos al diálogo. Deben comunicar de manera clara y consistente los objetivos y cambios organizacionales.	Objetivo: Inspirar a otros a seguir el ejemplo y fomentar un ambiente de comunicación abierta
Monitoreo y Evaluación:	
Acción: Establecer indicadores para medir la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas y realizar ajustes según sea necesario.	Objetivo: Asegurar que las iniciativas de comunicación estén logrando los resultados deseados y adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización.

Nota. En esta tabla se desarrollaron las acciones específicas para la fomentación de mejora continua. *Fuente.* Elaboración propia.

Procesos de Mejora Continua en una PMO

A continuación, se describen los objetivos y procesos de PMO:

Objetivos de Procesos de Mejora Continua

Mejorar la gestión, control y ejecución de proyectos de inversión pública, asegurando que se alineen con las prioridades estratégicas y misionales de la Entidad.

Realizar un análisis preliminar para identificar necesidades y objetivos específicos, así como evaluar la disponibilidad de recursos para proyectos presentes y futuros.

Implementar una estructura organizativa precisa que establezca roles y responsabilidades, y desarrolle metodologías y modelos que faciliten la gestión efectiva de proyectos.

Procesos

Definir y priorizar los proyectos más relevantes para la Superintendencia Nacional de Salud, alineados con los objetivos estratégicos de la Entidad y los objetivos del sector salud.

Brindar acompañamiento en cada etapa del ciclo de vida de los proyectos llevados a cabo en la Entidad.

Garantizar la asignación de recursos para que los proyectos cuenten con los recursos necesarios, personal, financieros y materiales, para su exitosa implementación.

Presentar al equipo directivo de la Entidad la priorización de los proyectos presentados con su respectiva proyección presupuestal, enmarcados en los planes estratégicos de la Entidad.

Efectuar continuo seguimiento del avance de los proyectos, evaluando su desempeño y asegurando la correcta utilización de los recursos asignados.

Supervisar y coordinar la planificación, ejecución y cierre de proyectos, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos.

Maximizar la utilización de recursos en los proyectos, conforme a sus requerimientos y requerimientos.

Garantizar la asignación de los coordinadores, líderes de proyectos y asesores para cada uno de los proyectos propuestos.

Mejoramiento Continuo Relacionada A La PMO: El mejoramiento continuo en una PMO involucra la revisión y actualización constante de políticas, procedimientos y prácticas basadas en lecciones aprendidas y mejores prácticas del sector. Así mismo promueve la evaluación periódica del desempeño de los proyectos y la PMO, utilizando métricas y análisis para identificar áreas de mejora y fomentar una cultura de innovación. Este enfoque asegura que la PMO se adapte a los cambios normativos y a las necesidades de los interesados, optimizando la gestión de proyectos a largo plazo.

Evaluación y Monitoreo: Indicadores de Desempeño: El mejoramiento continuo en una PMO involucra la revisión y actualización constante de políticas, procedimientos y prácticas basadas en lecciones aprendidas y mejores prácticas del sector. Así mismo promueve la evaluación periódica del desempeño de los proyectos y la PMO, utilizando métricas y análisis para identificar áreas de mejora y fomentar una cultura de innovación. Este enfoque asegura que la PMO se adapte a los cambios normativos y a las necesidades de los interesados, optimizando la gestión de proyectos a largo plazo.

Para establecer indicadores de desempeño, se determinó a través de la herramienta seleccionada llamada Key Performance Indicators (KPIs) que permite evaluar el éxito y la efectividad de esta Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

Tabla 23

Indicadores de Desempeño KPI

1. Cumplimiento de Plazos		
KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Se definirán los porcentajes de proyectos entregados a tiempo.	$\frac{No.\,de\ Proyectos\ entregados\ a\ tiempo}{No.Total\ de\ proyectos}\ X\ 100$	Evaluar la capacidad de la PMO para cumplir con los plazos establecidos.
2. Cumplimiento de Presupuesto		
KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Se definirán los porcentajes de proyectos que se completan dentro del presupuesto.	$\frac{No.\,de\ Proyectos\ entregados\ dentro\ del\ presupuesto}{No.Total\ de\ proyectos}\ X\ 100$	Medir la efectividad de la PMO en la gestión financiera de los proyectos.

3. Satisfacción de los Interesados

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Determinar el índice de satisfacción de los interesados.	$\frac{\sum Puntuaciones\ de\ satisfacción\ de\ las\ encuenstas}{No.\ de\ encuestas\ realizadas}$	Evaluar la percepción de los interesados sobre la gestión de proyectos y la comunicación de la PMO.

4. Calidad de los Entregables

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Se definirá el porcentaje de entregables que cumplen con los estándares de calidad.	$\frac{No.\ de\ entregables\ que\ cumplen\ con\ los\ estándares}{No\ total\ de\ entregables}\ X\ 100$	Medir la calidad de los productos entregados por la PMO.

5. Tasa de Retorno de Inversión (ROI)

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Analizar el ROI de los proyectos gestionados.	$\frac{Beneficios\ netos - Costos}{Costos\ del\ proyecto}\ X\ 100$	Evaluar la rentabilidad de los proyectos gestionados por la PMO.

6. Eficiencia en la Gestión de Recursos

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Utilización de recursos.	(Horas trabajadas en proyectos / Horas disponibles) x 100	Medir la eficiencia en la utilización de los recursos asignados a los proyectos.

7. Número de Proyectos en Cartera

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Total de proyectos activos en la cartera de la PMO	No aplica	Evaluar la capacidad de la PMO para gestionar múltiples proyectos simultáneamente.

8. Tasa de Éxito de Proyectos

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Identificar los porcentajes de proyectos que alcanzan sus objetivos.	$\frac{No. proyectos\ exitosos}{No\ total\ de\ proyectos}\ X\ 100$	Medir la efectividad general de la PMO en la consecución de los objetivos de los proyectos

9. Mejora Continua

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Número de lecciones aprendidas documentadas y aplicadas.	No aplica	Evaluar la capacidad de la PMO para aprender de la experiencia y mejorar procesos.

10. Capacitación y Desarrollo del Personal

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Porcentaje de personal capacitado en gestión de proyectos.	$\frac{No.\ empleados\ capacitados}{No\ total\ de\ empleados}\ X\ 100$	Medir el nivel de preparación del equipo de la PMO.

11. Monitoreo y Evaluación

KPI	**Fórmula**	**Finalidad**
Establecer un calendario de revisión (mensual, trimestral, anual) para evaluar estos KPIs.	Utilizar software de gestión de proyectos y herramientas de análisis de datos para recopilar y analizar la información.	Generar informes periódicos que resuman el desempeño de la PMO en relación con los KPIs establecidos, permitiendo ajustes y mejoras continuas.

Nota. En esta tabla se explica cómo se miden según las formulas empleadas los distintos niveles de desempeño implementados en la SGSSS. *Fuente.* Elaboración propia.

Auditorias y Revisiones: Realizar auditorías y revisiones periódicas es fundamental para garantizar la efectividad y la mejora continua de la gestión de proyectos en una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Figura 6

Aspectos que mejoran con las auditorias y revisiones

-

Nota. Autoría propia, imágenes tomadas de distintos sitios web de Google. Definición de Objetivos. Establecer objetivos claros para las auditorías y revisiones, como mejorar la calidad, reducir costos o aumentar la satisfacción de los interesados.

Desarrollo de Criterios de Evaluación. Definir los estándares y criterios que se utilizarán para evaluar el desempeño de los proyectos. Esto puede incluir:

Cumplimiento de plazos y presupuestos.

Calidad de los entregables.

Satisfacción de los interesados.

Eficiencia en la utilización de recursos.

Establecimiento de un Cronograma**.** Crear un calendario de auditorías y revisiones periódicas (mensuales, trimestrales, anuales) que se alineen con los hitos del proyecto.

Selección del Equipo de Auditoría**.** Designar un equipo de auditoría que incluya miembros con experiencia en gestión de proyectos y conocimiento de los estándares aplicables.

Recopilación de Datos**.** Utilizar herramientas de gestión de proyectos para recopilar datos relevantes sobre el desempeño del proyecto, incluyendo informes de progreso, encuestas de satisfacción y análisis de costos.

Realización de Auditorías y Revisiones**.** Llevar a cabo las auditorías y revisiones según el cronograma establecido, utilizando los criterios de evaluación definidos. Esto puede incluir:

Revisión de documentación.

Entrevistas con miembros del equipo y partes interesadas.

Observación directa de procesos.

Análisis de Resultados**.** Analizar los resultados de las auditorías y revisiones para identificar áreas de mejora y buenas prácticas.

Elaboración de Informes**.** Generar informes que resuman los hallazgos de las auditorías y revisiones, incluyendo recomendaciones para la mejora continua.

Implementación de Mejoras. Desarrollar un plan de acción para implementar las mejoras identificadas, asignando responsabilidades y plazos.

Seguimiento y Reevaluación**.** Establecer un proceso de seguimiento para evaluar la implementación de las mejoras y su impacto en el desempeño del proyecto.

Análisis de Resultados: Se puede apreciar de manera muy clara que en la valorización de grado de madurez en la organización el resultado predominante para cada pregunta es +1 y +3 a excepción de la pregunta No. 10 que arrojó una valoración de -1 pudiendo sintetizar que, en la mayoría de las acciones llevadas a cabo en esta organización, están totalmente de acuerdo en mejorar sus procesos porque existe una baja puntuación en los indicadores de puntuación alta para las buenas acciones.

Adicional a eso en la identificación de respuesta que se evidencia en la anterior tabla, la categoría crecimiento y la categoría madurez están en igualdad de resultados con un puntaje de 4, por otra parte, permite visualizar que la aceptación ejecutiva por el contrario arroja una valoración muy mínima de 1 para un gran total de 20.

Para culminar con este análisis la calificación total, demostró que todos los resultados para cada categoría encaminan a resultados deficientes de manera global, ya que la puntuación demostró siempre una respuesta que evidencia que existe un déficit en las buenas prácticas y de mejora y establecer la mejora de ella aplicando metodologías con alternativas en los proyectos de inspección, vigilancia y control, para así efectuar en el posible desarrollo de programas y proyectos ligados con esta temática el crecimiento y buenas habilidades en el equipo de trabajo que lo conforma para cada dependencia, en donde se destaque una buena aceptación por parte de Supervisores de áreas para cada toma de decisiones lo que pueda permitir demostrar que les delegan liderazgo y facultad para la buena toma de decisiones en casos que sean requeridas.

Gestión Del Cambio: La gestión del cambio se define como el proceso de planificación, implementación y seguimiento de cambios dentro de una organización, con el objetivo de minimizar la resistencia y maximizar la efectividad de la transición. Este proceso implica

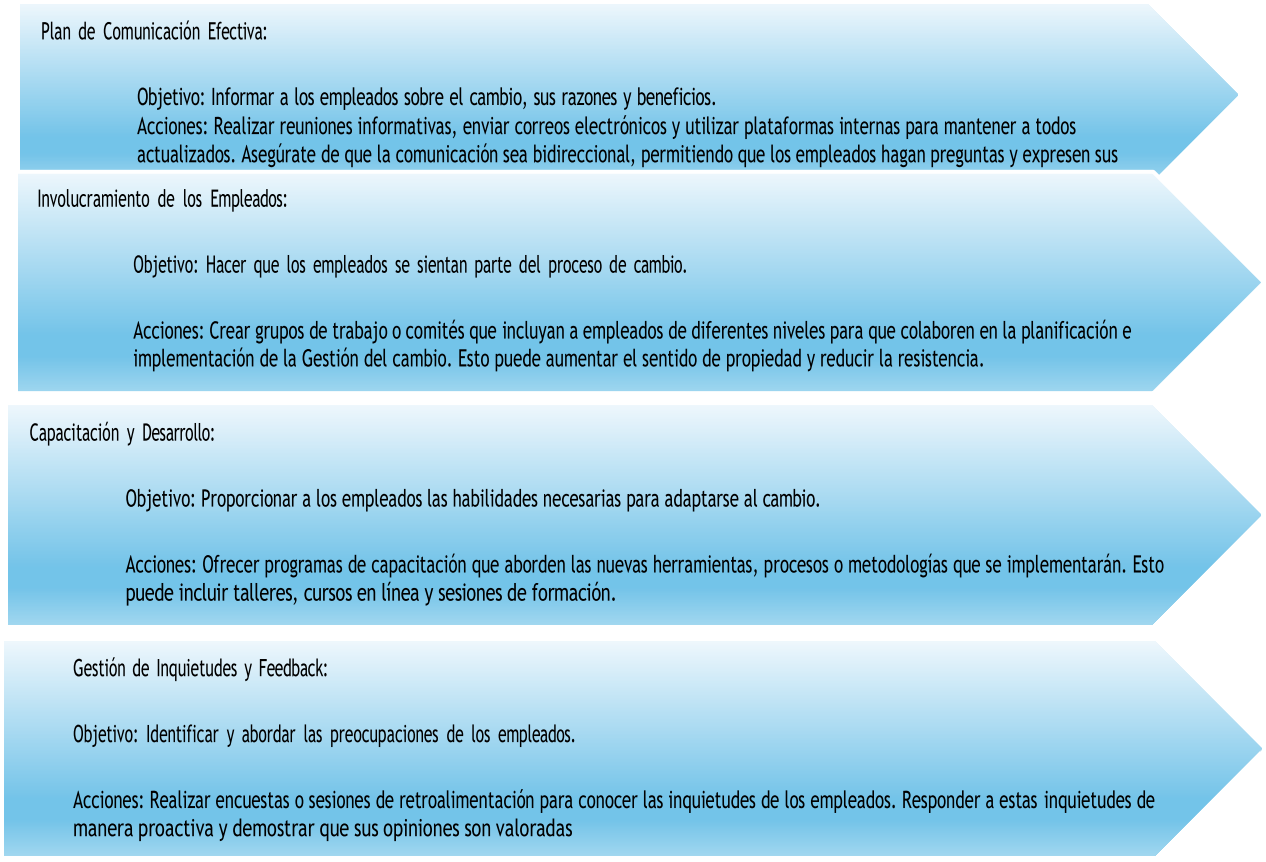
preparar a los empleados para el cambio, gestionar sus expectativas y asegurar que los nuevos métodos y prácticas se integren de manera efectiva en la cultura organizacional.

Una definición comúnmente citada es la de (Hiatt, 2006), quien señala que "la gestión del cambio es el enfoque estructurado para asegurar que los cambios se implementen de manera efectiva y que se logren los resultados deseados" (p. 4).

Gestión De La Resistencia Al Cambio: Aquí se plantearán los distintos planes para abordar y mitigar la resistencia al cambio dentro de esta entidad, adicional a eso Implementar estos planes puede ayudar a reducir la resistencia al cambio y facilitar una transición más efectiva en la organización ya que el déficit de irregularidades es muy elevado en comparación de otras entidades.

Figura 7

Acciones para Mitigar la Resistencia del Cambio



Fuente. Autoría propia.

Se diseñó de la PMO acorde a el contexto establecido en la Oficina de la Superintendencia de Salud

Fase 4. Evaluar Gestión del Conocimiento en Gestión de Proyectos

En esta fase, se llevaron a cabo acciones para valorar y perfeccionar a gestión del conocimiento dentro de la Superintendencia Nacional de Salud, centrándose en la creación, captura, distribución y aplicación del conocimiento en proyectos. Se establecieron sistemas para

documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas, se organizaron reuniones de intercambio y se implementaron plataformas de colaboración para facilitar la comunicación entre equipos. Además, se evaluaron las capacidades actuales de la organización y se identificaron oportunidades de mejora, asegurando que el conocimiento se mantenga actualizado y se aplique efectivamente en futuros proyectos.

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento en la gestión de proyectos de la Superintendencia Nacional de Salud es un enfoque estratégico que busca optimizar la creación, captura, distribución y utilización del conocimiento dentro de la entidad. Este enfoque es fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos, asegurando que las lecciones aprendidas y las mejores prácticas se integren en los procesos de gestión.

La Superintendencia Nacional de Salud aplica los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, lo que contribuye a la mejora de los procesos internos, así como a potenciar la capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno. Permitiendo la mejora en la toma de decisiones, fomenta la innovación y garantiza efectivas acciones de inspección y vigilancia, contribuyendo así a la efectiva prestación de los servicios de la salud.

Desde el año 2023 la Superintendencia Nacional de Salud a través de la Dirección de Innovación y Desarrollo está trabajando en diseñar una propuesta de transferencia de conocimiento e información entre funcionarios y/o áreas de la Superintendencia Nacional de Salud que sea creativa, innovadora, incluyente y participativa. Esta propuesta pretende minimizar el riesgo de fuga de conocimiento y/o barreras de acceso a la información al interior de la Entidad o por parte de los Grupos de Valor o de Interés de la miasma. (Salud S. N., 2023)

Para ello se requiere el Desarrollo de los elementos relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 24

Elementos de Gestión De Conocimiento del Proyecto

Elementos de la Gestión del Conocimiento en Proyectos
Captura del Conocimiento
Documentación de Proyectos: Establecer un sistema para documentar todos los aspectos de los proyectos, incluyendo objetivos, metodologías, resultados y lecciones aprendidas.
Base de Datos de Proyectos: Crear una base de datos accesible donde se almacenen los informes de proyectos anteriores, facilitando el acceso a información relevante.
Compartición del Conocimiento
Reuniones de Intercambio: Organizar reuniones periódicas donde los equipos de proyectos compartan experiencias y lecciones aprendidas.
Plataformas de Colaboración: Utilizar herramientas digitales (como intranets o plataformas de gestión de proyectos) para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre los equipos.
Aplicación del Conocimiento
Integración de Mejores Prácticas: Incorporar las lecciones aprendidas en la planificación y ejecución de nuevos proyectos, asegurando que se eviten errores pasados.
Capacitación y Formación: Desarrollar programas de capacitación que incluyan las mejores prácticas y metodologías de gestión de proyectos, asegurando que el personal esté actualizado.
Evaluación y Mejora Continua
Indicadores de Desempeño: Establecer KPIs que midan la efectividad de la gestión del conocimiento en los proyectos, permitiendo ajustes y mejoras en tiempo real.
Retroalimentación Continua: Implementar un sistema de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus opiniones sobre la gestión del conocimiento y sugerir mejoras.

Nota. Esta tabla desarrolla los distintos niveles de conocimiento en gestión de proyectos. *Fuente.* Elaboración propia.

Recomendaciones

Basado en un análisis general de debilidades y fortalezas que podrían aplicarse a un proyecto en el ámbito de la gestión pública, como el de la Superintendencia Nacional de Salud, se identificaron estos criterios especificados a continuación:

Fortalezas

Compromiso de la Alta Dirección: Si existe un fuerte apoyo de la alta dirección, se debe aprovechar para asegurar recursos y alineación estratégica.

Recomendación: Mantener una comunicación constante con la alta dirección para asegurar que los objetivos del proyecto estén alineados con la visión y misión de la organización.

Experiencia del Equipo: Si el equipo de trabajo tiene experiencia en gestión de proyectos, esto puede ser un gran activo.

Recomendación: Fomentar el intercambio de conocimientos y la capacitación continua para maximizar la experiencia del equipo y aplicar mejores prácticas.

Metodologías Estandarizadas: Si se utilizan metodologías de gestión de proyectos reconocidas (como PMBOK o Agile), esto puede facilitar la planificación y ejecución.

Recomendación: Asegurarse de que todos los miembros del equipo estén capacitados en estas metodologías y que se apliquen de manera consistente.

Debilidades

Falta de documentación: Si hay deficiencias en la documentación de procesos y decisiones, esto puede llevar a confusiones y errores.

Recomendación: Implementar un sistema de gestión documental que garantice que toda la información relevante esté debidamente registrada y accesible para todos los interesados.

Comunicación Ineficiente: Si la comunicación entre los miembros del equipo y las partes interesadas es deficiente, esto puede afectar el progreso del proyecto.

Recomendación: Establecer canales de comunicación claros y regulares, como reuniones de seguimiento y actualizaciones de estado, para asegurar que todos estén informados y alineados.

Gestión de Riesgos Inadecuada: Si no se están identificando y gestionando adecuadamente los riesgos, el proyecto puede enfrentar problemas inesperados.

Recomendación: Desarrollar un plan de gestión de riesgos que incluya la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, y revisarlo periódicamente.

Evaluación Continua: Realizar evaluaciones periódicas del progreso del proyecto y ajustar las estrategias según sea necesario.

Implementación: Utilizar indicadores de rendimiento (KPIs) para medir el avance y la efectividad de las acciones tomadas.

Capacitación y Desarrollo: Invertir en la capacitación del personal en gestión de proyectos y en el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión.

Implementación: Organizar talleres y sesiones de formación para el equipo de trabajo.

Fomentar la Cultura de Mejora Continua: Promover un ambiente donde se valore la retroalimentación y la mejora continua.

Implementación: Establecer un proceso para documentar y compartir lecciones aprendidas al final de cada fase del proyecto.

Involucrar a las Partes Interesadas: Asegurarse de que todas las partes interesadas estén involucradas y comprometidas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Implementación: Realizar reuniones de inicio y de seguimiento con las partes interesadas para mantener su interés y apoyo.

Adicionalmente se propone trabajar en los siguientes enfoques:

Enfoque de Apoyo

Asistencia Técnica: Proporcionar asesoramiento y soporte técnico a los equipos de proyecto.

Herramientas y Recursos: Facilitar el acceso a herramientas y recursos necesarios para la gestión de proyectos.

Enfoque de Control

Monitoreo y Evaluación: Supervisar y evaluar el progreso de los proyectos para asegurar que se cumplan los objetivos y plazos.

Cumplimiento de Normativas: Asegurar que los proyectos cumplan con las normativas y políticas internas y externas.

Enfoque de Mejora Continua

Capacitación y Desarrollo: Ofrecer programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades de gestión de proyectos.

Retroalimentación y Ajustes: Recoger retroalimentación de los proyectos y realizar ajustes necesarios para mejorar continuamente los procesos.

Enfoque de Coordinación

Integración de Proyectos: Coordinar múltiples proyectos para asegurar que trabajen de manera armoniosa y sin conflictos.

Comunicación Efectiva: Facilitar la comunicación entre los diferentes equipos de proyecto y stakeholders.

Enfoque de Innovación

Fomento de la Innovación: Promover prácticas innovadoras y nuevas tecnologías en la gestión de proyectos.

Colaboración y Alianzas: Fomentar la colaboración y la creación de alianzas estratégicas para mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos.

Enfoque de Transparencia y Rendición de Cuentas

Transparencia: Asegurar que todos los procesos y resultados de los proyectos sean transparentes y accesibles.

Conclusiones

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Superintendencia Nacional de Salud es un proceso integral que requiere la consideración de múltiples aspectos relevantes para su desarrollo, puede considerarse un paso decisivo para optimizar la gestión de proyectos en el sector salud, ya que permitiría tener mejorar sustanciales en la ejecución de los proyectos como se relacionan a continuación:

Mejora en la Eficiencia de Proyectos: La creación de la PMO permite estandarizar los procesos de gestión de proyectos, conllevando a una mayor eficiencia en la ejecución de los mismos. Así mismo la implementación de metodologías y herramientas adecuadas facilitan la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos, reduciendo tiempos y costos asociados.

Alineación con Objetivos Estratégicos: La PMO permitirá la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la Superintendencia, asegurando que cada iniciativa contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la organización, contribuyendo a la priorización de proyectos que permitan tener un mayor impacto en la prestación de los servicios de salud, mejorando así el uso de recursos.

Fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento: La implementación de la PMO promueve una cultura de gestión del conocimiento dentro de la organización, estableciendo mecanismos para documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas, lo que facilita la transferencia de conocimiento entre equipos de trabajo y contribuye al aprendizaje organizacional.

Incremento en la Satisfacción de los Stakeholders: Fomenta la participación de los stakeholders en el proceso de implementación de la PMO lo que permite una comunicación más efectiva y transparente, incrementando la satisfacción de los de los funcionarios y actores del

sistema en la gestión de proyectos. La inclusión de sus puntos de vista permite ajustar los enfoques y mejorar la aceptación de los cambios.

Desarrollo de Capacidades Internas: La capacitación y el desarrollo de habilidades del personal en metodologías de gestión de proyectos es un componente clave de la implementación de la PMO. Esto permite el mejoramiento de las competencias técnicas de los equipos de trabajo, así mismo genera un sentido de pertenencia y compromiso hacia la gestión de proyectos en la organización.

Sostenibilidad a Largo Plazo: La PMO será diseñada con un enfoque en la sostenibilidad, permitiendo que se adapte a las necesidades cambiantes de la Superintendencia y del entorno del sector salud. La capacidad de la PMO para evolucionar y mejorar continuamente es esencial para mantener su relevancia y efectividad en el tiempo.

Identificación de Áreas de Mejora: A través del diagnóstico inicial y el análisis de madurez organizacional, se han identificado áreas clave que requieren atención y mejora. La PMO ha proporcionado un marco para abordar estas áreas, lo que permitirá a la Superintendencia optimizar sus procesos y resultados en la gestión de proyectos.

En resumen, la implementación de una PMO en la Superintendencia Nacional de Salud puede generar resultados positivos significativos, contribuyendo a una gestión de proyectos más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Estos resultados no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la capacidad de la Superintendencia para garantizar la prestación de servicios de salud de calidad a la población. La continuidad y el fortalecimiento de la PMO serán fundamentales para asegurar el éxito a largo plazo en la gestión de proyectos en el sector salud.

Así mismo durante la elaboración de este proyecto se necesitó la unión de conocimientos de diferentes áreas desarrolladas durante la maestría, como gestión y evaluación de proyectos, liderazgo y gestión del cambio, competencias y habilidades gerenciales, que permitieron realizar un análisis adecuado de la situación de la Superintendencia para presentar una propuesta ajustada a las necesidades de la entidad.

Referencias Bibliográficas

360, A. (s.f.). *¿Es importante la gestión del conocimiento?* https://aprendizaje360.com/razones-importante-gestion-conocimiento/

anfibios, R. c. (s.f.). *Aplicación del Modelo de Madurez organizacional OPM3 en Empresas Colombianas.* https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.112

Asana. (s.f.). *What is the PRINCE2 project management methodology?* https://asana.com/es/resources/prince2-methodology

ATLASSIAN. (s.f.). *¿Qué es scrum?* https://www.atlassian.com/es/agile/scrum

Carrillo. (2019). *Cómo elegir un modelo de madurez de gestión de proyectos: 7 modelos, herramientas y evaluaciones.*

ClickUp. (s.f.). *Marco de Gobernanza de la PMO: Guía para el éxito de los proyectos.* https://clickup.com/es-ES/blog/134059/marco-de-gobernanza-de-la-pmo Colombiano, E. (2024). *Contraloría encontró 25 irregularidades administrativas en el flujo de recursos de la salud.* https://www.elcolombiano.com/colombia/informe-de- la-controlaria-general-de-la-nacion-sobre-la-gestion-administrativa-del-sistema-de-salud- AN25283650

Compara Software. (s.f.). de Metodologia Prince2: https://blog.comparasoftware.com/metodologia-prince2-que-es-y-como-aplicarla/

Constitucional, C. (s.f.). *Sala Plena, C-634, 2015.*

Corte Constitucional. (2015). Sentencia T-121/15. *Derecho A La Salud-Doble connotación al ser un derecho fundamental y al mismo tiempo un servicio público*. https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2015/T-121-15.htm

Drumond. (2018). *Gestión Agil de Proyectos.* https://www.atlassian.com/es/agile/about/claire-drumond

El "Pulse of the Profession" del Project Management Institute . (2017). Project Management Institute. (2017). Pulse of the profession: Success in disruptive times.: https://www.pmi.org/learning/library/pulse-profession-success-disruptive-times-2017-10000

Ética, C. d. (2023). *Comite de integridad.* https://www.superdesalud.gob.cl/664/articles-16036_codigo.pdf

GERINPRO. (s.f.). *Las etapas de Preinversión de un Proyecto* https://www.gerinpro.com/2022/01/11/etapa-de-preinversion-de-un-proyecto/

GRUPO ACMS Consultores. (28 de 11 de 2024). https://www.grupoacms.com/norma-iso-21500.php#:~:text=La%20Norma%20ISO%2021500%3A%20Directrices,su%20complejidad%2C%20tama%C3%B1o%20o%20duraci%C3%B3n.

Gutiérrez. (2019). *Diseño y estructura de las oficinas de gestión de proyectos en el sector público colombiano.* Universidad Nacional de Colombia.

Hiatt. (2006). *ADKAR:A model for change in bussiness governmet and our communnnnity. Prosci*.

IBM. (s.f.). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* https://www.ibm.com/es- es/topics/knowledge-management

Institute, P. M. (s.f.). *PMO Marcos de Trabajo.* https://www.pmi.org/learning/library/es-2013-pulse-pmo-marcos-trabaio-13491

Institute, P. M. (s.f.). *un enfoque súper rápido para crear una PMO efective para su organización.* https://www.pmi.org/learning/library/es-expectativas-de-la-oficina- de-gestion-de-proyectos-agiles-7069

López. (2021). *Adopción de Modelos Hibridos.*

Mancuzo, G. (2021). *Metodología prince2: qué es y cómo aplicarla.* https://blog.comparasoftware.com/metodologia-prince2-que-es-y-como-aplicarla/

Migso-pcubed. (20 de noviembre de 2023). *Tipos de PMO: ¿qué estructura es la mejor para tu organización?* https://www.migso-pcubed.com/es/blog/pmo/tipos-de-pmo/

Modelo, M. G. (s.f.). *Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.* https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023_03_27_Marco_general_mipg_v5_consolidado.pdf/d1cff77f-99c6-0710-9681-10ae038fe95a?t=1681227060139

Montaner Org. (s.f.). *ético y de conducta y cómo crear uno para tu empresa.* https://grupmontaner.com/blog/codigo-etico-y-de-conducta/

Normatividad Sector Público Salud. (s.f.). https://www.minsalud.gov.co/Normativa/Paginas/normativa.aspx

Normativo, G. (2021). *Decreto 1080 de 2021*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=170746

Normativo, G. (s.f.). *Decreto 1082 de 2015 Sector Administrativo de Planeación Nacional* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77653

Normativo, G. (s.f.). *Ley 80 de 1993.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304

ORG. (s.f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible.* e https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/

Organitation, I. (s.f.). *Orientación sobre Gestión de Proyectos.* https://www.iso.org/standard/50003.html

(2018). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe.* https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2a571290-ee75-4010-aae8-40b71c3036dc/content

Planeación, D. N. (2023). *DNP.*

Platform, O. B. (s.f.). *Normatividad de Calidad ISO.* https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

PMBOK. (s.f.). *6ta Edicion Espanol Project Management Institute-Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos (Guia del PMBOK).* https://studylib.es/doc/8847830/pmbok-6ta-edicion-espanol-project-management-institute-gu...

pmmajik. (s.f.). *Los 8 principios de buena gobernanza que su PMO debe cumplir.* https://www.pmmajik.com/the-8-principles-of-good-governance-your-pmo-needs- to-deliver/

Project Management Institute. (2007). *Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano.* https://www.pmi.org/learning/library/es- implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188

Proyectos, O. G. (s.f.). *Metodologias Agiles aplicables.* https://www.aden.org/business-magazine/metodologias-agiles/

Pública, F. (s.f.). *Ley 1751 de 2015.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60733

Pública, F. (s.f.). *Proyectos de inversión Superintendencia.* https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/planeaci%C3%B3n/proyectos-de-inversion

Reichardt, C. y. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.*

Salud, M. d. (s.f.). *Proceso de formulación y seguimiento.* https://minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/DESP05.pdf

Salud, S. N. (2023). *Política Gestión del Conocimiento y la Innovación GESCO+I.* Supersalud: https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/metodologias/OtrosDocumentosMetodologias/0.Formato%20de%20presentaci%C3%B3n%20de%20soluci%C3%B3n%20innovadora.pdf

Schlichter. (s.f.). *PMI's organizational project management maturity model.*

Scielo. (2021). *La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro.* https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300053

Sierra, C. M., Parra, A. M., & Sánchez, S. P. (junio de 2024). *repository universidad ean.* https://repository.universidadean.edu.co/

Social, M. d. (2023). *Decreto Unico Reglamentario.* https://www.minsalud.gov.co/Normativa/Paginas/normativa.aspx

Superintendencia Nacional de Salud. (27 de 03 de 2024). https://www.supersalud.gov.co/es-co/nuestra-entidad/planeaci%C3%B3n/proyectos-de-inversion

Supersalud, O. A. (26 de noviembre de 2024). *https://www.supersalud.gov.co/Paginas/Organigrama.aspx*. https://www.supersalud.gov.co/Paginas/Organigrama.aspx: https://www.supersalud.gov.co/Paginas/Organigrama.aspx

Training, P. 2. (s.f.). *certificación PRINCE2®.* https://www.prince2training.co.uk/co/online-offers/prince2-certification-training-courses?utm_term=prince2&utm_campaign=%5BPrince2%5D%5BColombia%5D&utm_source=bing&utm_medium=ppc&hsa_acc=2264362047&hsa_cam=15709839728&hsa_grp=1340305979049801&hsa_ad=&hsa_

Umbarila, S. y. (2014). *Metodologías de planificación participativa.*

UNFPA. (s.f.). *Informe anual de 2021*. https://www.unfpa.org/es/annual- report-2021

Vasquez. (2020). *Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano.*

Zuluaga, G. M. (s.f.). *Propuesta De Diseño De Una Oficina Para La Gestión De Proyectos (Pmo) En El Ministerio De Tecnologías De La INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (MINTIC)*. https://repository.eafit.edu.co/items/10ba8a30-5a89-4506-a24f-df28346902f2

Apéndices

Apéndice 1

Pilares Del Plan Nacional De Desarrollo Relacionados Con Salud

El Plan Nacional de Desarrollo (Planeación, 2023) de Colombia establece una serie de pilares fundamentales que buscan transformar el sistema de salud del país, garantizando el acceso equitativo y de calidad a los servicios de salud para toda la población. En este contexto, se enfatiza la importancia de un modelo de salud integral que prioriza la promoción y prevención, alineándose con los principios de atención primaria en salud. Estos pilares no solo buscan mejorar la capacidad resolutiva del sistema de salud, sino también fortalecer la gobernanza, la gestión del riesgo y la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones.

Al abordar las necesidades de salud desde un enfoque holístico, el PND se propone contribuir al bienestar general de los ciudadanos, asegurando que la salud sea reconocida como un derecho fundamental y un componente esencial para el desarrollo sostenible del país.

En el PND se priorizan varios temas acordes a la salud como un derecho fundamental tal como se mencionan a continuación

La Agenda 2030 incluye el ODS 3, denominado Salud y Bienestar, reconociendo que la salud es fundamental para el desarrollo sostenible. Esto pone de manifiesto la compleja relación entre el acceso a la salud y la capacidad de enfrentar desigualdades económicas y sociales (Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2018).

Prevención y promoción de la salud. El PND enfatiza la importancia de la prevención y la promoción de la salud, buscando reducir la incidencia de enfermedades y mejorar la calidad de vida de la población. Esto incluye campañas de vacunación, educación en salud y programas de prevención de enfermedades crónicas.

Equidad en salud. Uno de los pilares del PND es la equidad, lo que implica que se deben implementar políticas que reduzcan las desigualdades en el acceso a servicios de salud (Planeación, 2023). Esto es especialmente relevante para las poblaciones más vulnerables, que a menudo enfrentan barreras significativas para acceder a la atención médica.

Participación comunitaria. El PND promueve la participación de la comunidad en la formulación y ejecución de políticas de salud, reconociendo que la inclusión de las voces de los ciudadanos es fundamental para el éxito de las iniciativas de salud (Planeación, 2023)

Apéndice B

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Son fundamentales para estructurar y guiar el desarrollo de proyectos a lo largo de su ciclo de vida destinando cada nivel de complejidad par cada fase. Estos grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre permiten proporcionar un marco de trabajo estandarizado que ayuda a los equipos de trabajo abordar proyectos de manera sistemática, permitiendo que se cumplan los requisitos y se reduzcan los riesgos. La necesidad de estos grupos radica en su capacidad para propiciar la comunicación, mejorar la toma de decisiones y la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la entidad. En un entorno tan dinámico y complejo como el sector salud, donde la eficiencia y la efectividad son cruciales, la aplicabilidad de los grupos de procesos del (PMBOK) (Project Management Body of Knowledge).

se convierte en una herramienta indispensable para optimizar la gestión de proyectos y, en última instancia, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población.

Inicio

En esta fase, se busca definir y autorizar el proyecto. Para la Superintendencia de Salud, Se establecieron de la siguiente manera:

Tabla 25

Fase 1 Grupo de Procesos

Grupos de procesos	
Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto: Documentar la necesidad de un nuevo proyecto en el sector salud, identificando los objetivos, los beneficios esperados y los interesados clave.	**Identificación de Stakeholders**: Identificar a todas las partes interesadas, como entidades gubernamentales, organizaciones de salud, y la comunidad, y analizar su influencia y expectativas respecto al proyecto

Nota. Tabla de elaboración propia.

Planeación

Este grupo de procesos se centra en establecer el alcance, los objetivos y el plan para alcanzar los resultados deseados. En el contexto de la Superintendencia de Salud, esto podría establecerse así:

Tabla 26

Fase de planeación

Grupos de procesos		
Definición del Alcance: Establecer claramente qué se incluirá y qué no en el proyecto, asegurando que se alineen con las políticas de salud pública.	Desarrollo del Plan de Proyecto: Crear un plan integral que incluya la gestión del tiempo, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgos y adquisiciones, adaptado a las normativas del sector salud.	Planificación de Recursos: Asignar recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la ejecución de los proyectos de salud.

Nota. Tabla de elaboración propia. Ejecución

En esta fase, se lleva a cabo el trabajo definido en el plan del proyecto. Para la Superintendencia de Salud, esto podría establecerse así:

Tabla 27

Fase de Ejecución

Grupos de procesos		
Implementación de Proyectos: Ejecutar las actividades del proyecto, asegurando que se sigan las metodologías y estándares establecidos.	Gestión de Equipos de Trabajo: Coordinar y dirigir a los equipos de trabajo, asegurando que estén capacitados y	Comunicación con Stakeholders: Mantener informados a los interesados sobre el

	alineados con los objetivos del proyecto.	progreso del proyecto y gestionar sus expectativas.

Nota. Tabla de elaboración propia.

Monitoreo y Control

Este grupo de procesos se enfoca en realizar el seguimiento, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto. En el contexto de la Superintendencia de Salud, esto podría establecerse así:

Tabla 28

Fase de Monitoreo y Control

Grupos de procesos		
Monitoreo del Progreso: Evaluar el avance del proyecto en relación con el plan, utilizando indicadores de desempeño y métricas específicas del sector salud.	Gestión de Riesgos: Identificar, analizar y responder a los riesgos que puedan afectar el proyecto, asegurando que se implementen medidas de mitigación.	Control de Cambios: Gestionar cualquier cambio en el alcance, cronograma o costos del proyecto, asegurando que se sigan los procedimientos establecidos.

Nota. Tabla de elaboración propia.

Cierre

En esta fase, se finalizan todas las actividades del proyecto o de una fase. Para la Superintendencia de Salud, esto podría definirse así:

Tabla 29

Fase de Cierre

Grupos de procesos		
Cierre del Proyecto: Asegurar que todos los entregables se hayan completado y que se cumplan los criterios de aceptación establecidos.	Evaluación de Resultados: Realizar una revisión final del proyecto para evaluar su éxito y el cumplimiento de los objetivos, así como documentar lecciones aprendidas.	Cierre Administrativo: Completar la documentación necesaria y liberar los recursos asignados al proyecto, asegurando que se archiven todos los registros relevantes para futuras referencias.

Nota. Tabla de elaboración propia.