

**Diseño de una PMO para el fortalecimiento de los procesos de infraestructura ambulatoria
en el área de gestión inmobiliaria de la empresa Audifarma S.A Pereira**

María del Mar Vargas Varona

Asesora

Linda Bibiana Rocha Medina

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

2025

Linda Bibiana Rocha Medina

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a las empresas que pueden identificar a tiempo falencias que incurren en grandes deficiencias e ineficiencias y por medio de las oficinas de proyectos (PMO) buscan fortalecer procesos o procedimientos que permiten mantener un monitoreo continuo y evaluar resultados. Principalmente a la empresa para la cual trabajo y hago parte de su equipo de proyectos de infraestructura como lo es Audifarma S.A. Quienes con su grande labor en la dispensación de medicamentos a nivel nacional pueden mejorar el resultado de eficiencia en sus diferentes proyectos de ejecución.

Agradecimientos

Mi más grande agradecimiento es principalmente a Dios, que ha sido mi fortaleza al momento de realizar este proceso de estudio con mucho esfuerzo, agradezco a mis padres por su incondicional apoyo y también a todos los mentores que me dieron las bases para la construcción de este trabajo de manera estructurada.

Resumen

El presente documento expone una propuesta de diseño para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Audifarma S.A., como parte de una investigación aplicada orientada al fortalecimiento institucional. La propuesta parte del análisis del contexto asociado a la infraestructura física para la dispensación de medicamentos en Colombia, destacando el papel protagónico de Audifarma S.A., una de las empresas líderes del país en este sector, con sede administrativa principal en la ciudad de Pereira.

La iniciativa surge como respuesta a las debilidades observadas en los procesos de infraestructura gestionados por el área inmobiliaria de la compañía. Dichas debilidades afectan directamente la calidad del servicio farmacéutico, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad financiera. A través del planteamiento del problema se evidencian las falencias recurrentes en la ejecución de obras de infraestructura farmacéutica, algunas de las cuales pueden acarrear sanciones económicas por parte de entes de control.

El análisis considera tanto factores internos como externos que revelan una necesidad crítica de fortalecimiento operativo en la organización. Por ello, el desarrollo de esta propuesta se referencia casos de éxito a nivel nacional e internacional que permiten tener una mirada en paralelo a una solución con bases sólidas. Se realiza un contexto teórico y legal que enmarca el sector inmobiliario farmacéutico llegando así a la primera fase que inicia con un diagnóstico que permite visualizar los procesos de infraestructura y evaluar el nivel de madurez organizacional. Se realiza una segunda fase con el análisis de los elementos base de una oficina de gestión de proyectos y para finalizar, en la fase 3 se diseña el plan de implementación que da como resultado esperado el fortalecimiento del área en sus procesos de infraestructura farmacéutica de calidad.

Palabras Clave: Gestión de proyectos, Centros de atención farmacéutico (CAF),
Planeación, Gestión inmobiliaria, Infraestructura

Abstract

This document presents a design proposal for the creation of a Project Management Office (PMO) at Audifarma S.A., as part of an applied research initiative aimed at institutional strengthening. The proposal is grounded in an analysis of the context related to the physical infrastructure used for medication dispensing in Colombia, highlighting the leading role of Audifarma S.A.—one of the country’s top companies in the sector, with its main administrative headquarters in Pereira. This initiative emerges in response to weaknesses identified in the infrastructure processes managed by the company’s real estate division. These deficiencies directly impact the quality of pharmaceutical services, regulatory compliance, and financial sustainability.

The problem statement reveals recurring shortcomings in the execution of pharmaceutical infrastructure projects, some of which may result in financial penalties imposed by regulatory bodies. The analysis incorporates both internal and external factors, exposing a critical need to reinforce the organization’s operational capacity.

To that end, the proposal draws on successful case studies at both national and international levels, offering a parallel perspective that supports a solution built on solid foundations.

The document includes a theoretical and legal framework contextualizing the pharmaceutical real estate sector. The first phase begins with a diagnostic assessment that maps existing infrastructure processes and evaluates the organization's maturity level.

The second phase focuses on analyzing the core components of a project management office. Finally, in phase three, an implementation plan is designed, with the expected outcome of

strengthening the department's capacity to deliver high-quality pharmaceutical infrastructure projects.

Keywords: Project management, Pharmaceutical care centers (CAF), Planning, Real estate management, Infrastructure.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Justificación	18
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco Introdutorio	20
Planteamiento del Problema	20
Alcance del Problema	21
Causas Raíz.....	22
Alto Volumen de Solicitudes	22
Deficiencias en la Gestión de Proyectos.....	22
<i>Curva de Experiencia</i>	22
Consecuencias.....	22
Pregunta de Investigación.....	23
Estado del Arte.....	24
Marco Referencial.....	27
Marco Contextual.....	29
Marco Teórico.....	30
<i>Modelo de Madurez OPM3</i>	32
<i>Colombian Project Management Maturity Model (CP3M)</i>	35
Marco Conceptual.....	39

	10
Marco Legal	41
Metodología	46
Enfoque de Investigación.....	46
Línea de Investigación	47
Tipo de Investigación.....	48
Población Objeto de Estudio.....	49
Fases de la Metodología:	49
Resultados y Discusión.....	53
Diagnóstico del Grado de Madurez	53
Segunda Encuesta Sobre Prácticas Frecuentes en la Organización	68
Revisión Documental.....	69
Fase 1: Diagnóstico de la Situación en Audifarma.....	70
Estado de los Proyectos de Centros de Atención Farmacéutica Ambulatoria	70
Diagnósticos en Gestión de Proyectos.....	70
Diagnóstico del Grado de Madurez de la Organización Bajo el Modelo de OPM3.....	81
Análisis de Encuestas.....	82
Fase 2: Análisis de los Elementos de una PMO que Permitan Fortalecer los Procesos de Infraestructura Ambulatoria Inmobiliaria	89
Elementos de una PMO que Permiten Fortalecer los Procesos de Infraestructura.....	90
Tipo de PMO.....	90
PMO de Control:.....	91
Misión y Visión de la PMO.	91
Funciones de la PMO.....	91

Fortalecimiento de Formatos:	92
Articulación de Áreas	97
Aprendizaje e Innovación	98
Auditoría o Control Interno	98
Políticas de Gobernabilidad	98
Fase 3: Diseño de un Plan para la Implementación de la PMO Dentro del Área de Gestión Inmobiliaria.....	102
Fortalecimiento de los Procesos de Viabilización, Planeación, Ejecución, Seguimiento, Control y Cierre.	111
Conclusiones	116
Recomendaciones	118
Referencias Bibliográficas	119

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Organización Madura VS Organización Inmadura</i>	32
Tabla 2 <i>Características de los Niveles de Madurez del Modelo CP3M</i>	36
Tabla 3 <i>Comportamiento de Proyectos Inmobiliarios Primer Semestre del Año 2024</i>	80
Tabla 4 <i>Tabulación de Encuestas</i>	82
Tabla 5 <i>Ponderación de Nivel de Madurez</i>	83
Tabla 6 <i>Matriz de Perfiles Profesionales (Equivalencia de labores)</i>	105
Tabla 7 <i>Indicadores de Mejora de Recursos de la PMO</i>	109
Tabla 8 <i>Fases Plan de la PMO para Aumentar en Nivel de Madurez</i>	110

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Diagrama Marco Referencial</i>	27
Figura 2 <i>Ciclo de Madurez de (OPM3)</i>	33
Figura 3 <i>Niveles de madurez</i>	34
Figura 4 <i>Requisitos macro para habilitación de CAF</i>	42
Figura 5 <i>Marco normativo de los CAF</i>	43
Figura 6 <i>Categoría de Peticiones por Mes</i>	70
Figura 7 <i>Liquidación de Proyectos Audifarma S.A. 2024 (Último Trimestre)</i>	72
Figura 8 <i>Proyectos de Ampliación Según Último Trimestre</i>	73
Figura 9 <i>Proyectos de Apertura Último Trimestre</i>	74
Figura 10 <i>Proyecto de Cierre Último Trimestre 2024</i>	75
Figura 11 <i>Proyectos de Intervención Mes de Septiembre</i>	76
Figura 12 <i>Proyectos de Traslado Mes de Septiembre</i>	77
Figura 13 <i>Organigrama Actual</i>	78
Figura 14 <i>Carga Laboral Año 2024</i>	79
Figura 15 <i>Nivel de Madurez del Área</i>	84
Figura 16 <i>Procesos no Implementados</i>	85
Figura 17 <i>Procesos Parcialmente Implementados</i>	86
Figura 18 <i>Procesos Completamente Implementados</i>	87
Figura 19 <i>Funciones y Recursos PMO</i>	101

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Resultados de Encuestas</i>	125
Apéndice B <i>Análisis de Infraestructura de Recepción</i>	129
Apéndice C <i>Inspecciones de Supervisión</i>	131
Apéndice D <i>Viabilidad</i>	133
Apéndice E <i>Seguimiento de Costos</i>	134
Apéndice F <i>Seguimiento Financiero General de Proyectos</i>	135
Apéndice G <i>Base Presupuestal</i>	136
Apéndice H <i>Programación Presupuestal de Obra</i>	145
Apéndice I <i>Balance Presupuestal</i>	146
Apéndice J <i>Memorias de Cálculo</i>	147
Apéndice K <i>Pre-Actas de Obra</i>	148
Apéndice L <i>Acta de Pactación de Precios</i>	149
Apéndice M <i>Acta de Liquidación de Contratos</i>	151
Apéndice N <i>Matriz de Procesos</i>	153
Apéndice O <i>Matriz de Riesgos</i>	165
Apéndice P <i>Certificación de Audifarma S.A</i>	168

Introducción

Audifarma S.A. nació en el 1996 y actualmente cuenta con más de 28 años de experiencia en el mercado de dispensación de medicamentos en Colombia y, desde el 2021, también en el vecino país de Perú (Audifarma, 2023). En 2014, incluso, se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas. Es una empresa que supera los 7.000 empleados y tiene cobertura en 27 de los 32 departamentos del país. Los Centros de Atención Farmacéuticos (CAF) ambulatorios son la principal fuente de su operación. Estos están localizados en diversas zonas, desde La Guajira hasta la Amazonía. La compañía trabaja con el objetivo de acompañar a las personas en el camino hacia su bienestar (Ballesteros Silva, 2015).

Muestra de este esfuerzo es la intensa actividad de proyectos de infraestructura de 2024. Esta ha incluido aperturas, ampliaciones y traslados de diversos CAF a nivel nacional. Esta dinámica responde a la situación actual del campo de medicamentos en el territorio colombiano, marcado por procesos de reformas a la salud, el cierre de algunas EPS y nuevas reglamentaciones a nivel sectorial como las Resoluciones 3100 de 2019 y 591 de 2024.

Sin embargo, la alta demanda y el contexto cambiante como la necesidad de mayor autonomía farmacéutica en los países latinoamericanos (Amariles Muñoz, 2023), han expuesto debilidades observadas en los procesos de inventarios y también infraestructura gestionados por el área inmobiliaria (Palma Cardoso, 2023). Dichas deficiencias afectan directamente la calidad del servicio farmacéutico, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad financiera.

Las falencias que se presentan a menudo en la planeación, ejecución y control de estas obras pueden generar sobrecostos e ineficiencias. De igual forma, existe el riesgo de que haya sanciones económicas por parte de los entes de control. Es por ello que esta investigación se justifica en la necesidad crítica de mitigar estos riesgos y fortalecer la gestión de proyectos.

Por otra parte, el compromiso general con la mejora exige que la organización evalúe y optimice de manera sistemática sus distintos procesos. La perspectiva de la optimización subraya que las deficiencias no son exclusivas de un área y no se quedan solo allí, sino que tienen un impacto directo en la productividad y la sostenibilidad empresarial (Ríos Gaona, Optimización del proceso de selección de personal en Audifarma: análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad, 2025). Por lo tanto, el camino hacia la eficiencia requiere el fortalecimiento de procedimientos y la implementación de marcos de gestión formalizados, lo que justifica la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como una estructura necesaria para garantizar la alineación estratégica y la ejecución de las estrategias y operaciones de la empresa.

Partiendo de lo anterior, el Objetivo General de este trabajo estriba en: Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el fortalecimiento de los procesos de infraestructura ambulatoria en el área de gestión inmobiliaria de la empresa Audifarma S.A. Pereira.

El desarrollo de este trabajo académico se enmarca dentro de una investigación aplicada con enfoque cualitativo y documental. La metodología se estructura en tres fases clave: un diagnóstico inicial basado en el modelo de madurez organizacional OPM3; el análisis de los elementos esenciales para una PMO de Control; y, finalmente, el diseño del plan de implementación. Para ello, se utilizan la revisión documental como técnica clave.

Cabe decir que la elección del tema se fundamenta en la cercanía profesional directa del investigador, quien ha conocido en su quehacer profesional el funcionamiento interno de Audifarma S.A. y por ello mismo la entidad le profirió una certificación que le permite acceder a información privilegiada (véase Apéndice A6). Esta experiencia in situ garantiza que la propuesta de diseño de la PMO sea práctica, relevante y adaptada a la realidad institucional de la compañía.

Finalmente, el documento se ha estructurado en cinco capítulos principales para abordar la solución. El Capítulo I establece el marco introductorio, el planteamiento del problema y los objetivos. El Capítulo II aborda el Marco Referencial y Teórico. El Capítulo III detalla la Metodología empleada. El Capítulo IV presenta la parte de resultados respecto a las preguntas realizadas en las encuestas, el Capítulo V lo referente al Diagnóstico y los Resultados de la evaluación de madurez. El Capítulo VI contiene el Diseño de la PMO y en el VII el plan de implementación propuesto. Finalmente, conclusiones y recomendaciones.

Justificación

Audifarma S.A requiere urgentemente una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro de su área de Gestión Inmobiliaria. Actualmente, esta área, clave para la operación de los Centros de Atención Farmacéutica (CAF), presenta serias deficiencias que impactan la infraestructura ambulatoria de la compañía. Con base en este estudio de propuesta de PMO se espera fortalecer la operación que se identificada en el planteamiento del problema.

Con la propuesta de una PMO se dará una estructura organizacional a los centros de atención farmacéutica (CAF), bajo los lineamientos normativos por parte del sector salud, pero también por parte de la norma NSR10 de la infraestructura a proveer, se establecerá el control de proyectos, la viabilidad de estos, el costo y tiempo de la puesta en marcha. Mejorando así los indicadores internos de costos, tiempo, cumplimiento y los externos en salud que hoy son cifras en negativo.

El principal objetivo de la PMO es dar lineamientos a los profesionales ejecutores de estos proyectos, con la implementación de áreas como viabilidades técnicas, viabilidades inmobiliarias, viabilidad económica con presupuestos y gastos en los diferentes proyectos gestionando un cambio de cultura organizacional y gestión del conocimiento entorno a la gestión de proyectos.

El beneficio de liderar proyectos con menos probabilidades de sobrecostos, menor tiempo de resolución de problemas de infraestructura y aumento en los índices de cumplimiento de proyectos de éxito la empresa Audifarma S.A, beneficios en su cobertura y atención de requerimientos por parte de sus clientes y beneficios internos para el área de gestión inmobiliaria. Por otra parte, si se fortalece la ejecución de proyectos, se implementará acciones de mejora continua y estableciendo claramente los límites y alcances de cada proyecto.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área de gestión inmobiliaria de la empresa Audifarma S.A Pereira para el fortalecimiento de los procesos de infraestructura ambulatoria

Objetivos Específicos

Diagnosticar el grado de madurez del área de gestión inmobiliaria de la empresa Audifarma S.A Pereira.

Analizar los elementos de una PMO que permitan fortalecer los procesos de infraestructura ambulatoria inmobiliaria.

Diseñar un plan para la implementación de la PMO dentro del área de Gestión inmobiliaria.

Marco Introdutorio

Planteamiento del Problema

El contexto operativo de Audifarma S.A., como actor de gran peso en la cadena de dispensación farmacéutica ambulatoria en Colombia, se caracteriza, como se verá más adelante, por una alta volatilidad regulatoria y una demanda de servicio en constante crecimiento. Las exigencias del sector salud han sometido a la infraestructura física de la compañía a una presión sin precedentes. Esta dinámica expone una necesidad urgente de fortalecer los mecanismos internos de planeación y respuesta, ya que la capacidad instalada y la eficiencia en los procesos de adecuación inmobiliaria se han convertido en un factor de riesgo operativo. En este escenario, la problemática central de la tesis se enmarca en la siguiente situación:

La salud en Colombia enfrenta desafíos constantes, y Audifarma S.A, como actor clave en la dispensación de medicamentos ambulatorios, evidencia una crisis en la cobertura de su infraestructura de Centros de Atención Farmacéutica (CAF) ambulatorios. El Ministerio de Salud establece una serie de requisitos operativos y financieros que los gestores farmacéuticos deberán cumplir si quieren operar en el sistema de salud (elespectador, 2025).

A través del análisis de la cita anterior es posible observar la doble presión a la que se enfrenta Audifarma S.A. Por un lado, se identifica la existencia de una "crisis en la cobertura" de su infraestructura CAF, lo que representa la manifestación directa del problema de investigación. Por otro lado, la referencia al Ministerio de Salud subraya que la solución a esta crisis no es simplemente un asunto logístico, sino una cuestión de cumplimiento normativa.

Esta situación se agrava debido a la volatilidad en la ubicación y capacidad de los CAF. Dicha volatilidad está impulsada por factores externos como la liquidación o el cierre de EPS, lo que desplaza a un gran número de usuarios a otras entidades. Como resultado, los prestadores de

servicios a menudo no están preparados para cumplir con estas demandas cambiantes de manera inmediata.

De hecho, el 65% de los CAF de Audifarma S.A. (256 de 392 a nivel nacional), que constituyen la infraestructura ambulatoria farmacéutica, reportaron un déficit en la capacidad necesaria para cubrir la demanda en 2024. Este elevado porcentaje sobrecarga significativamente al área de Gestión Inmobiliaria, la cual es responsable de los procesos de construcción, ampliación, traslado y cierre de los CAF. La necesidad de reubicar o ajustar la capacidad se exagera, además, por la exigencia de las unidades prescriptoras (EPS, IPS) de mantener una distancia mínima entre sus instalaciones y los puntos de dispensación (S.A, 2024). La situación es de tal gravedad que incluso en 2025 Adifarma fue sancionada por primera vez en su historia la Superintendencia Nacional de Salud por incumplimiento en entrega de medicamentos (ConsultorSalud, 2025).

De ahí la importancia de que la empresa cuente con nuevos procesos operacionales, infraestructura y de ser caso incluso con nuevas dependencias organizativas.

Alcance del Problema

El área de Gestión Inmobiliaria es la única encargada de los procesos inmobiliarios de Audifarma S.A a nivel nacional, maneja todas las solicitudes de infraestructura física ambulatoria para los CAF. A pesar de contar con el apoyo de otras áreas, esta área presenta fallas críticas en su gestión de proyectos integrada. Esto se evidencia en la insuficiente planeación, dada la alta demanda y las necesidades específicas en el área de gestión inmobiliaria ligadas a la normatividad vigente se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación actual y generar estrategias de respuestas eficientes ejecución de los proyectos. Afectando negativamente toda la cadena de valor en la dispensación de servicios. La creación, remodelación o traslado de

infraestructura ambulatoria, cuando se realiza bajo una gestión inadecuada, compromete la eficiencia y sostenibilidad del sistema.

Causas Raíz

Las principales causas que enmarcan el problema son:

Alto Volumen de Solicitudes

El área de Gestión Inmobiliaria recibe un promedio de más de 250 solicitudes mensuales, el 60% de las cuales corresponden a exigencias normativas de entes reguladores (S.A, 2024).

Deficiencias en la Gestión de Proyectos

Existen falencias evidentes en todas las fases de los proyectos inmobiliarios (planeación, ejecución, seguimiento, control). Los proyectos carecen de una estructuración técnica sólida y la información en los sistemas es incompleta o incorrecta.

Curva de Experiencia

Los formuladores de proyectos no poseen la experiencia ni el conocimiento técnico específico en infraestructura farmacéutica ni de los procesos constructivos.

Consecuencias

La deficiente planeación y ejecución de los proyectos inmobiliarios genera graves consecuencias directas:

- Incumplimiento normativo: La infraestructura no cumple con regulaciones clave.
Ejemplo: las Resoluciones 3100 de 2019 y 591 de 2024, exponiendo a la compañía a sanciones.
- Afectación a la cadena de valor y suministro: Los tiempos de creación, remodelación, ampliación o traslado de infraestructura superan los 30 días, lo que directamente impacta

la operatividad de los CAF, generando pérdidas significativas en la dispensación de medicamentos y la atención a usuarios.

- Impacto económico negativo: Se producen sobrecostos en los proyectos inmobiliarios por ítems no previstos, se afecta negativamente el presupuesto anual de la compañía, generando indicadores negativos.
- Deterioro del servicio al usuario: Los usuarios experimentan largas filas, saturación en los locales y, lo más crítico, retrasos en la recepción de sus medicamentos, afectando directamente su salud y bienestar.

Pregunta de Investigación

Las inconsistencias evidenciadas, que se manifiestan en la falta de capacidad para cubrir la demanda y en la alta dependencia de factores externos volátiles, demuestran que la gestión actual de proyectos inmobiliarios en Audifarma S.A. carece de una metodología que fortalezca y tenga un control centralizado. Ante este escenario que compromete la eficiencia operativa y la continuidad del servicio farmacéutico ambulatorio, por ello, resulta imperativo establecer un marco de gobernanza que garantice que todos los proyectos de infraestructura se alineen con los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta ello surge la pregunta central que guía la presente investigación:

Pregunta: ¿Cómo Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área de Gestión Inmobiliaria de Audifarma S.A. en Pereira, con el fin de fortalecer la planeación, ejecución, seguimiento y control de proyectos?

Estado del Arte

Cabe comenzar por decir que la eficiencia operativa en Audifarma S.A. ha sido objeto de análisis académico previo, centrándose particularmente en la gestión por procesos y el rendimiento de los procesos. Un ejemplo de ello es el trabajo de (Velásquez, 2014) quien desarrolló una propuesta de implementación de la Gestión por Procesos para la Central de Adecuación de Medicamentos (CAM) de la compañía. En dicho estudio se señala la necesidad temprana de formalizar y estandarizar procedimientos críticos dentro de las unidades operativas de Audifarma.

De forma complementaria con ese enfoque en la gestión interna, la investigación de (Ríos Gaona, Optimización del proceso de selección de personal en Audifarma: análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad, 2025) aborda la optimización del proceso de selección de personal en Audifarma. En dicho trabajo se revela cómo las inconsistencias en la gestión del talento humano tienen un impacto directo y negativo en la productividad general. Si bien el foco es el área de Recursos Humanos, el hallazgo principal refuerza la premisa de que las deficiencias en los procesos internos, sean estos de personal, operativos o de proyectos (como la gestión de infraestructura), actúan como cuellos de botella que comprometen la sostenibilidad y el desempeño global de la empresa.

En esta misma línea de intervención y mejora de la gestión, la investigación de (Hincapié Rincón, 2021) propone un Programa de Logística Inversa para Audifarma S.A. Este trabajo enfatiza que, como operador logístico, la compañía debe garantizar el adecuado almacenamiento y distribución de medicamentos, lo cual debe llevar a una gestión rigurosa de devoluciones y desechos peligrosos bajo un marco de cumplimiento ambiental según la normatividad imperante.

Se puede mencionar el análisis de la gestión tecnológica, donde (Cardona Calderón, 2021) formuló e implementó una Mesa de Ayuda y Gestión de Incidencias para el proceso de TIC de empresas farmacéuticas. Este estudio demuestra la viabilidad y el éxito de aplicar marcos de gestión estructurados, como los derivados de la Gerencia de Calidad, a procesos internos de la empresa para mejorar la prestación de servicios de soporte.

Como se puede apreciar, el alcance de la presente tesis se amplía con la revisión de estudios paralelos en el sector farmacéutico colombiano. En este sentido (Muriel García, 2024) aborda directamente el Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para Laboratorios Medifarma S.A.S. Este trabajo es fundamental, pues establece un caso de estudio directo sobre la necesidad de formalizar la gestión de proyectos en empresas homólogas a Audifarma. La investigación de Muriel García subraya que la PMO es una solución clave para aumentar la madurez, estandarizar las metodologías y optimizar la asignación de recursos.

Por otra parte, el trabajo de (Poveda, 2025) en Pharmetique Labs se centra en la Formulación de un Modelo Integrado en Gestión de Proyectos basado en estándares internacionales. Aunque no se limita al diseño de una PMO por su enfoque en integrar estándares (como los del PMI o ISO) demuestra que el sector farmacéutico industrial en Colombia está migrando hacia la adopción de modelos de gobernanza sofisticados para mejorar la eficiencia y competitividad.

Por otra parte, cabe analizar, de igual forma, como trabajos previos, los diferentes casos de éxitos que se investigaron y de los cuales se puede evidenciar la metodología de PMO, las herramientas que utilizaron, la línea que se buscaba fortalecer y la medición de los resultados de cada uno.

Tras analizar grandes compañías como lo es Zara y sus estrategias de negocios se pudo evidenciar que su análisis inicia en sus entornos, donde se tienen en cuenta condiciones políticas, económicas, socio culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Mediante análisis (PESTEL) se evidenciar aspectos más relevantes. O mediante metodología (PORTER) se analiza la competitividad de los diferentes mercados y culturas. Una vez esta información base se obtiene la empresa ZARA mediante un análisis DAFO descubre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presentan la compañía, con el fin de convertir estos aspectos en oportunidades de mejora, descubrir ventanas competitivas y posicionarse en un lugar privilegiado en el mercado con un modelo de negocio que se caracteriza por la mejora continua, con integración vertical, con producción en línea y con una cadena de valor con un desagregado de las actividades para llevar a cabo un producto y un servicio (Blasco Sánchez, 2015).

De igual forma, (Hernández, 2023) concluye que la metodología permitió realizar el diseño para la línea de negocios de construcción en HLC Ingeniería y Construcción S.A.C., de una manera bastante adecuada y eficaz para cumplir los objetivos de la empresa.

Marco Referencial

Una alternativa para la correcta gestión de estos proyectos al interior de Audifarma S.A son las oficinas de proyectos o PMO, por sus siglas en inglés, las cuales se definen por el PMBOK® como: “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” (*Institute, PMBOK Guide, 2017, pág. 48*).

Figura 1

Diagrama Marco Referencial



Nota. Esta figura presenta la estructura conceptual que sustenta la investigación de forma esquematizada. *Fuente.* Autora.

Se debe considerar que la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) constituye una estructura organizacional de gran importancia por cuanto garantiza el orden y la correcta

administración de las iniciativas de una compañía, abarcando no solo proyectos individuales, sino también programas y portafolios (Moreno Colina, 2021). Lejos de ser considerada una simple herramienta, la PMO actúa como una pieza fundamental para impulsar la mejora continua en la gestión de proyectos dentro de cualquier organización (Moreno Colina, 2021).

Esta formalización metodológica es crucial en el contexto de la gestión empresarial moderna, ya que el uso de metodologías estandarizadas de gestión de proyectos facilita el desarrollo óptimo del talento humano. Dichos procesos aseguran que los esfuerzos sean encaminados al logro de los objetivos organizacionales, a la par que valoran y promueven los elementos motivadores y las metas personales de los colaboradores (Moreno Colina, 2021).

Finalmente, es necesario considerar en este punto, que con el fin de que la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) sea efectiva en el área inmobiliaria de Audifarma S.A., sus requisitos primarios deben ser de naturaleza triple: Regulatoria, Metodológica y de Control Financiero.

En primer lugar, 1) Regulatoria, para asegurar que cada proyecto de construcción, ampliación o traslado de CAF cumpla estrictamente con la normativa sanitaria vigente (ej. Resoluciones 3100 y 591) y la Ley de Sismorresistencia (NSR10), mitigando el riesgo de sanciones. 2) Metodológica, para estandarizar los procesos mediante la imposición de una metodología única (por ejemplo, basados en el PMBOK o modelos de madurez), la definición de formatos obligatorios (como el checklist de viabilidad y las actas de acuerdos) y la clara asignación de roles. Y 3) de Control Financiero, para establecer mecanismos rigurosos de supervisión. De ahí la importancia de revisar dichas dimensiones, tal como se hará en los siguientes apartados.

Marco Contextual

Dentro de los proyectos de infraestructura farmacéutica se conocen a los Stakeholders internos y externos. Los internos son aquellas partes interesadas que se encuentran inmersas en la organización, las cuales tienen un interés directo. Por ejemplo: UEN (Unidad estratégica de negocio) Dispensación, UEN Alta complejidad (IPS) o roles (director UEN Disp., Gerencia de Operaciones, Administrador Regional, Gerencia Servicios Compartidos). De la misma manera se conocen a los Stakeholders Externos, los cuales son aquellas personas o grupos que se encuentran fuera de la organización, pero que están interesados en el proyecto ya que este tiene un impacto directo en sus actividades.

Como ejemplos de contratistas externos es posible mencionar: Contratistas, Clientes (Salud Total, Nueva EPS, Compensar). También se debe tener en cuenta que como parte de las necesidades de cobertura se habla de Proyecto Inmobiliario, estos son iniciativas que abarcan el diseño, adaptación o renovación, y gestión de instalaciones destinadas a la prestación de servicios en los centros de atención farmacéutica.

El área de Gestión Inmobiliaria maneja un alto volumen de solicitudes, que son individuos o personas jurídicas que realizan una petición o reportan una idea potencial de proyecto. Las variables claves de análisis son aquellas medidas que permiten comprender y evaluar la necesidad inicial para transformarla en una Viabilidad formal.

Las solicitudes que maneja el área presentan diferentes complejidades. Algunas son internas de mantenimiento, otras de servicios y trámites, pero las más importantes son aquellas que afectan directamente la habilitación o la certificación de los entes de control, siendo estas las de mayor criticidad para la continuidad del servicio. Ello sumado a los problemas de contratación de personal que señala (Ríos Gaona, Optimización del proceso de selección de

personal en Audifarma: análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad y retención del talento humano, 2025), deja entrever un estado de cosas que requieren atención.

Este volumen constante de trabajo, sumado a la criticidad de los proyectos que inciden en el cumplimiento normativo y la habilitación sanitaria, subraya la urgente necesidad de formalizar y centralizar la gestión de la cartera de infraestructura. La carencia de metodologías estandarizadas y la alta exposición a riesgos regulatorios y financieros demuestran que la gestión de proyectos inmobiliarios en Audifarma S.A. requiere una intervención estructural. Por lo tanto, el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) se establece como el mecanismo esencial para transformar el proceso, garantizando la eficiencia, el control y la alineación estratégica.

Marco Teórico

El desarrollo del Marco Teórico se inicia con el concepto fundamental que dirige la acción de la PMO, es decir, los proyectos. Resulta pertinente definir qué se entiende por un proyecto y cuáles son los elementos clave en los que se debe enfocar su dirección, especialmente en un contexto tan sensible como la infraestructura farmacéutica.

De acuerdo con (Serrano-Machado, 2022), la gestión de proyectos es la disciplina y/o práctica que debe ser realizada o llevada a cabo en el marco de programas de desarrollo y utilizando una base que permita contemplarlo como un sistema complejo e integral donde todas las partes están interconectadas y se afectan mutuamente.

Al examinar la esencia de la gestión de proyectos y sus propósitos principales, la literatura especializada revela la existencia de tres ejes centrales en la administración de estas iniciativas. Estos tres pilares, que representan los puntos de convergencia en diversos artículos de

investigación, son: la propia gestión del proyecto, el aseguramiento de la calidad inherente al entregable, y la minuciosa gestión de los costos asociados (Moyano-Hernández, 2021). Este enfoque tripartito justifica por qué la PMO debe ser una estructura que centralice la supervisión de la metodología, el cumplimiento técnico y la eficiencia financiera en los proyectos inmobiliarios de Audifarma S.A.

Uno de los factores más importantes en cualquier organización es el capital humano, el cual gracias a sus continuos aportes en la implementación y desarrollo de experiencias y/o propuestas alineadas, contribuye a alcanzar satisfactoriamente los objetivos proyectados (Ríos Gaona, Optimización del proceso de selección de personal en Audifarma: análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad y retención del talento humano, 2025).

A continuación, se mencionan algunos de los roles que bajo un adecuado gobierno del proyecto lograrán impactar positivamente e influir en el comportamiento de los colaboradores en función de optimizar su desempeño.

Respecto a los modelos de madurez, cabe decir que el grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, un balance entre costos-cronograma-calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización.

Por el contrario, una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y un historial de proyectos ejecutados sin resultados. (López Gozález, 2008)

Tabla 1*Organización Madura VS Organización Inmadura*

Organización Inmadura	Organización Madura
Procesos improvisados	Organización con amplia habilidad para el manejo de procesos
Reaccionarios	Roles y Responsabilidades claramente definidos
Las personas son apaga fuegos	Satisfacción en los clientes
Los horarios y presupuestos se exceden.	Proyectos de Alta Calidad
La calidad es difícil de predecir	

Nota. Comparativa teórica basada en los niveles de gestión. Define a la organización inmadura por procesos, roles y constantes excedentes. *Fuente.* (Parviz, 2001).

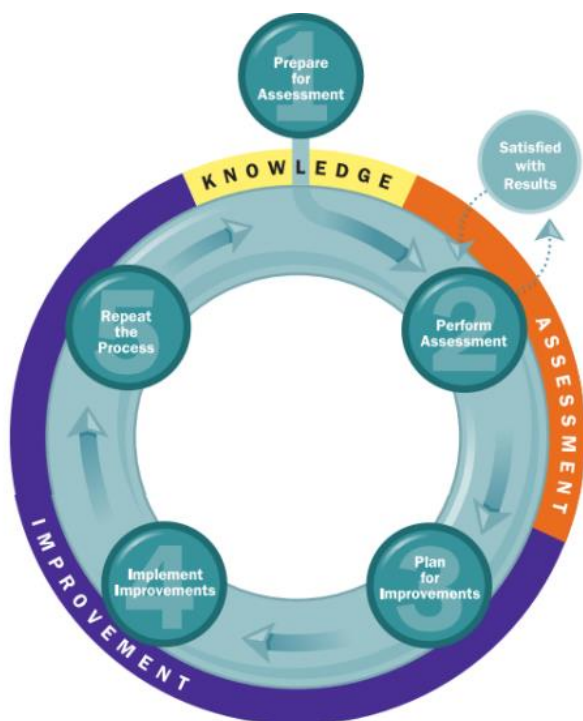
Modelo de Madurez OPM3

El modelo de madurez OPM3 ayuda a las empresas a establecer políticas y estandarizar procesos asegurando que sus operaciones tengan correlación con el cumplimiento de sus objetivos o sus metas estratégicas.

Los modelos de madurez como el OPM3 se desarrollan en varias dimensiones, en diferentes etapas para ayudar a las organizaciones a determinar el nivel de madurez en el que se encuentran. Para PMI, las múltiples perspectivas para evaluar la madurez permiten flexibilidad al momento de aplicarse el modelo a las unidades de una organización. El modelo OPM3 tiene tres dimensiones a saber: el dominio de la gerencia, la práctica de los procesos de perfeccionamiento y los procesos de Gerencia de Proyectos (Amaya, 2013).

Figura 2

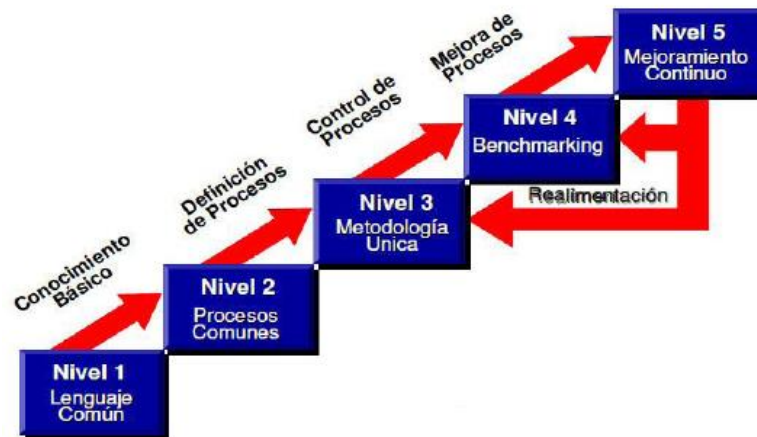
Ciclo de Madurez de (OPM3)



Nota. Representación del modelo OPM3 que ilustra las etapas de estandarización, medición, control y mejora continua para alinear los proyectos con las metas estratégicas de la organización. *Fuente.* (Institute, 2013).

Este modelo de madurez desarrollado en la universidad de Berkeley por los profesores Ibbs y Kwak del departamento de Ingeniería Civil, se caracterizó por ser abierto y permitir con su versatilidad la aplicación a cualquier tipo de organización sin importar el sector (Jaime, 2018)

El PM2 se desarrolla por niveles los cuales hacen parte 5 etapas impulsadas de manera funcional para evaluar proyectos, dentro de la siguiente grafica se puede evidenciar los niveles de madurez implementados por el PM2:

Figura 3*Niveles de madurez*

Nota. Diagrama que detalla las cinco etapas evolutivas de la gestión de proyectos, desde los procedimientos básicos hasta el sostenimiento y la mejora continua. *Fuente.* (Higuera, 2019).

En la primera parte o etapa se desarrollan procedimientos formales para la ejecución de proyectos, es decir procedimientos básicos de administración, ya que las organizaciones no cuentan con estándares de metodologías aplicadas a la gestión de proyectos, generando en el transcurso y desarrollo de ellos inconvenientes de control e inconsistencias.

En una segunda etapa se habla de planificación, en este nivel las compañías en su etapa de planificación se quedan cortas dejando un estado casi igual a la primera fase en nivel básico de informalidad, lo que representa soluciones ocasionales a las fallencias. Estas decisiones se encuentran a cargo de individuos que enfrentan la gestión de proyectos de la organización y son quienes deben asumir los retos y dar soluciones oportunas.

Para la tercera etapa se conoce la gestión, una etapa donde se da a conocer la información mucho más detallada de los procesos acompañando a la etapa número 2 de planeación, controlando los posibles cambios lo que genera un impacto positivo dentro de las compañías. De la misma forma las personas que dirigen, o gestionan los proyectos están en la capacidad de generar retroalimentación de esta información con el fin de optimizar el control de los proyectos, documentar problemas, generar apoyo a cada uno de sus miembros y aplicar adecuadamente el uso de buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Con la cuarta etapa, se integran las capacidades de gestionar múltiples proyectos, debido a que la información se encuentra mucho más organizada anteriormente y se estandarizan los datos. Esto disminuye los impactos que pueden afectar los casos de éxito en los proyectos y apoya a la gerencia de proyectos a ganar confianza en personal altamente calificado para gestionar y trabajar en equipo dentro de cada proyecto.

Finalmente, en la quinta etapa se determina el sostenimiento: Este nivel desarrolla una habilidad de mejora continua, donde los procesos de cambios deben ser evaluados, con base en la experiencia realizada se documentan, se socializan y se implementan como un pilar fundamental de la mejora continua. Se establecen medidas preventivas y correctivas para la gestión de proyectos.

Colombian Project Management Maturity Model (CP3M)

El CP3M realiza una valoración de la empresa utilizando un conjunto de herramientas, mediante procesos tanto cuantitativos como cualitativos, ubicando a la organización en una escala desde cero (0) hasta cinco (5), donde cada uno de estos niveles demuestra un estado de madurez en el que se cuentan con ciertas características (Motoa, 2005).

Tabla 2*Características de los Niveles de Madurez del Modelo CP3M*

Nivel	Descripción	Características
Nivel 0	sin procesos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • No hay procesos estándares establecidos • No hay metodología formalizada • No se realizan, ni se usan los procesos básicos de Gerencia de Proyectos.
Nivel 1	herramientas mínimas	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos fundamentales están enunciados. • Los procesos se ejecutan y se usan a criterio de cada funcionario o en ocasiones ni siquiera se producen y usan, • Informalidad en las acciones y decisiones.
Nivel 2	procesos esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos fundamentales definidos e informados • Procesos implantados parcialmente • Roles definidos, objetivos escritos y conocidos, evaluación de desempeño, planeamiento de las acciones. • La producción y uso de los procesos es más frecuente.
Nivel 3	procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos estándares establecidos • Procesos utilizados por la mayoría de las personas • Procesos fundamentales definidos y establecidos • Utilización de listas de chequeo, validación de las acciones y compromisos, comunicación estándar y fluida • Utilización de modelos, metodología integral y única establecida • Revisiones permanentes, administración de riesgos en proyectos • Gestión particular para las acciones correctivas.

Nivel	Descripción	Características
Nivel 4	Procesos completos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso estabilizados y adoptados por todos • Información histórica estructurada con acceso por toda la organización • base de datos de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas • Evaluación de los procesos y medición de la satisfacción • Utilización de herramientas específicas de Gerencia de Proyectos • Los factores críticos de éxito están definidos, escritos y conocidos por todos, formalidad y rigurosidad en las acciones. • Trabajo en equipo y plan de reconocimiento y recompensas • Tablero de control de la organización establecido y utilizado • Departamento de proyectos en funcionamiento. • Realización permanente de evaluaciones y mejoras, <i>benchmarking</i>. • Planes de desarrollo del personal formales.
Nivel 5	mejora continua	Evaluación y aplicación de mejores prácticas. • Desarrollo de la gestión de administración de proyectos con respecto al estado del arte.

Nota. Describe la escala evolutiva del modelo colombiano de madurez (0 a 5). *Fuente.* (Solarte, 2003).

El CPM3 es un modelo de madurez que muestra el nivel de detalle que requieren las compañías con el fin de identificar debilidades y fortalezas y aspectos específicos a mejorar con el fin de mantener un nivel de calidad de sus proyectos y de la gerencia de estos.

De acuerdo con (Álvarez Ovalle, 2023), las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) se clasifican principalmente en tres tipos según su nivel de autoridad: 1) la de soporte, que ofrece una función consultiva sin poder de decisión; 2) la de control, que exige el cumplimiento de marcos de trabajo y metodologías mediante revisiones; y 3) la directiva, que asume la responsabilidad integral y la gestión directa de los proyectos (Álvarez Ovalle, 2023). En entornos donde se busca optimizar la cadena de valor, la implementación de una PMO de control, por ejemplo, se destaca por integrar un marco híbrido que combina la rigurosidad del PMI con la adaptabilidad de las prácticas ágiles, permitiendo un seguimiento constante en cada fase del ciclo de vida del proyecto (Álvarez Ovalle, 2023).

Bajo el esquema CPM3, la gestión en general se fundamenta en una estructura de análisis empresarial que caracteriza a la organización al identificar y evaluar de las necesidades de los interesados claves, lo que garantiza que los productos y servicios finales mantengan altos estándares de calidad (Álvarez Ovalle, 2023). Esta estructura permite prever riesgos técnicos, de recursos o de aceptación, adaptando la comunicación y las actividades de la oficina para satisfacer requerimientos específicos de calidad y objetividad en el mercado (Álvarez Ovalle, 2023).

De forma complementaria, la valoración de la compañía se divide en cuatro niveles estratégicos que aseguran la sostenibilidad institucional (Álvarez Ovalle, 2023). Primero, el nivel institucional alinea la oficina con la estrategia general de la entidad; segundo, la administración del ciclo de vida integra metodologías estandarizadas desde el inicio hasta el cierre de los proyectos. El tercer nivel, de administración, centraliza la responsabilidad en roles especializados como expertos en riesgos y presupuestos; y finalmente, la estandarización estratégica utiliza

métricas de desempeño (KPIs) para facilitar la toma de decisiones informada y garantizar la continuidad del negocio (Álvarez Ovalle, 2023).

Finalmente, esta estructura de valoración se materializa a través del modelo CP3M, es decir, el que se maneja en Colombia, el cual ejecuta una medición profunda de la empresa utilizando herramientas que combinan procesos cualitativos y cuantitativos. Dicho diagnóstico, como ya se ha mencionado, permite ubicar a la organización en una escala evolutiva que va desde el nivel cero hasta el cinco, donde cada escalafón representa un estado de madurez específico con características técnicas y operativas diferenciadas, permitiendo así que la PMO identifique brechas y potencie la capacidad institucional de manera progresiva. De ahí la importancia de evaluar ese nivel de madurez con dicha calificación para el caso de Audifarma, la empresa que es el foco de análisis en el presente trabajo.

Marco Conceptual

El concepto de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) hace alusión a una estructura o entidad al interior de una organización que se concibe como un mecanismo organizacional esencial para mantener el orden y centralizar lo concerniente a la gestión de proyectos (Taipe Quishpe, 2024).

Esta estructura va más allá de la mera administración de tareas individuales; su función es estratégica, garantizando la coherencia metodológica y la alineación de todas las iniciativas con los objetivos estratégicos de la empresa, controlando portafolios y programas. En esencia, la PMO actúa como el motor que impulsa la madurez de la gestión de proyectos dentro de la organización.

En el contexto específico de Audifarma S.A., la aplicación de este concepto se centra en el Proyecto de Infraestructura Farmacéutica, definido como la iniciativa integral que abarca el

diseño, la adaptación, o la renovación de los Centros de Atención Farmacéutica (CAF). Estos proyectos son de alta criticidad, ya que están necesariamente ligados al cumplimiento regulatorio y sanitario (ejemplo: Resoluciones 3100 y 591). Por lo tanto, un proyecto de infraestructura no solo debe cumplir con los criterios tradicionales de tiempo y costo, sino que debe asegurar variables clave como la viabilidad técnica y la habilitación legal del espacio.

Cabe decir, ya en el contexto del caso que interesa en este trabajo, que dentro de Audifarma S.A se encuentran 4 tipos de intervenciones en los proyectos inmobiliarios.

Apertura: Son proyectos inmobiliarios destinados para habilitar un inmueble mediante la adecuación de la infraestructura y la instalación del mobiliario. Estos proyectos suelen surgir por la necesidad de atender a una nueva población, el crecimiento de la organización o la solicitud de ampliar el servicio para un cliente (S.A, 2024).

Traslado. Consiste en los proyectos centrados en mover un Centro de Atención Farmacéutica (CAF) a una nueva ubicación, lo cual implica realizar las adaptaciones de infraestructura y la redistribución interna del equipamiento y mobiliario. Estas iniciativas se emprenden principalmente para potenciar la calidad del servicio, optimizar la experiencia del usuario, incorporar nuevas prestaciones o integrar elementos operativos innovadores (S.A, 2024).

Remodelación. Se refiere a proyectos enfocados en modificar la estructura física de un inmueble, incluyendo la reorganización del espacio y del mobiliario. Su propósito es adaptar el tamaño del centro (ampliación o reducción), asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente, mejorar la calidad de la atención al público o actualizar los estándares internos de la compañía (S.A, 2024)

Cierre: Implica la finalización de la operación en un punto físico, requiriendo la adecuación final de la infraestructura y la disposición adecuada de todos los activos. La

ejecución de estos cierres generalmente obedece a la culminación de acuerdos contractuales, la disminución del número de usuarios asignados o cambios en los requerimientos del cliente (S.A, 2024)

Pliego de condiciones. Es el documento formal que detalla los requisitos que deben satisfacerse para la contratación de un servicio o la ejecución de una obra. Este instrumento legal y técnico especifica el alcance esperado del trabajo, los cronogramas de entrega y los criterios que se utilizarán para evaluar las propuestas (S.A, 2024)

APU. Metodología para la definición de los precios unitarios de los proyectos inmobiliarios (S.A, 2024)

Marco Legal

Para realizar los montajes, aperturas o traslados de los establecimientos farmacéuticos se deben cumplir los requisitos normativos y solicitar la visita de obtención de concepto sanitario al ente de control correspondiente en los CAF, realizando la verificación y cumplimiento de los criterios de habilitación del servicio farmacéutico.

Figura 4*Requisitos macro para habilitación de CAF*

Nota. Esquema que resume las condiciones fundamentales de autoevaluación, suficiencia patrimonial y estándares técnicos necesarios para la apertura de centros farmacéuticos. Tomado de (S.A, 2024).

Para conocer más a fondo y a detalle sobre el cumplimiento en la infraestructura farmacéutica, esta investigación se apoya en la normativa colombiana que rigen los establecimientos o empresas prestadoras del servicio de la salud.

Figura 5

Marco normativo de los CAF



Datos a tener en cuenta:

→Resolución 1403 de 2007

→Resolución 1478 de 2006

→Resolución 3100 de 2019

→Resolución 591 de 2024

Nota. Compendio de las principales resoluciones y leyes colombianas, como la Resolución 3100 de 2019, que rigen la infraestructura y operación del servicio farmacéutico. *Fuente.* (S.A, 2024).

La resolución 3100 del 2019 por parte del ministerio de salud y protección social tiene como objetivo definir los procedimientos y las condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y la habilitación de los servicios de salud en el contexto colombiano. (social, 2019)

Clasificación de Prestadores. Se definen los diferentes tipos de prestadores de servicios de salud, incluyendo instituciones prestadoras de salud (IPS) y personas naturales.

Requisitos Mínimos. Se establecen los requisitos mínimos en cuanto a talento humano, i nfraestructura, dotación y procesos que deben cumplir los prestadores de servicios de salud.

Procedimientos de Inscripción. Se detallan los procedimientos para la inscripción de los prestadores en el Registro Especial de Prestadores de Salud (REPS).

Estándares de Habilitación. Se describen los criterios específicos para diferentes servicios de salud, como consulta externa, hospitalización y apoyo diagnóstico.

Seguridad y Riesgos. El objetivo es brindar seguridad a los usuarios y minimizar riesgos en la atención.

Otra norma colombiana que sigue este sistema es la resolución 1478 de 2006, normatividad que regula y sanciona a las empresas prestadoras del servicio de salud ya que establece normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación y procesamiento de productos en Colombia. Es fundamental para regular y asegurar que las actividades comerciales se realicen conforme a la legislación vigente (Colombia, 2006).

Registro y Habilitación. Los distribuidores deben estar debidamente registrados y habilitados por el Ministerio de la Protección Social.

Control de Distribución. Se deben implementar sistemas de control para asegurar que las sustancias controladas se distribuyan de manera segura y legal.

Documentación. Es obligatorio mantener registros detallados de todas las transacciones de distribución, incluyendo la cantidad, destino y fecha de distribución.

Seguridad. Se deben tomar medidas de seguridad para proteger las sustancias durante el transporte y almacenamiento.

Inspecciones. El Ministerio de la Protección Social tiene el derecho de realizar inspecciones y auditorías para verificar el cumplimiento de las normas.

Esta normativa hace parte del cumplimiento de la cadena de suministro, ya que gran parte de los medicamentos que son dispensados en Audifarma S.A son importados de otros países para ser dispensados en el territorio.

La resolución 1407 de 2007 también nos habla de establecer obligaciones y requisitos mínimos para llevar a cabo la investigación de incidentes y accidentes de trabajo, con el propósito de identificar las causas y hechos relacionados, mejorando así la seguridad en el ámbito laboral (Social, 2007)

Campo de Aplicación. La resolución se aplica a todas las personas que realicen actividades relacionadas con el servicio farmacéutico, especialmente a los prestadores de servicios de salud.

Modelo de Gestión. Se adopta un modelo de gestión del servicio farmacéutico y se establece un manual de condiciones esenciales y procedimientos.

Obligaciones. Se detallan las obligaciones de los prestadores de servicios de salud en cuanto a la gestión y administración de los servicios farmacéuticos.

Control y Supervisión. Se establecen mecanismos de control y supervisión para asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.

Metodología

Enfoque de Investigación

De acuerdo con las líneas de investigación definidas en el Art. 24 de la Universidad Nacional abierta y a distancia UNAD, el eje principal de esta investigación es brindar una solución con el fin de fortalecer los problemas internos dentro de la organización Audifama S.A, en el área de gestión inmobiliaria, donde la ejecución de proyectos presenta unas deficiencias económicas, operativas que perjudica los indicadores de la compañía. Con la propuesta metodológica se pretende mostrar un estado actual y brindar una alternativa que pueda mejorar esta problemática.

Según (Sánchez Molina, 2021) la investigación científica en ciencias sociales se puede abordar desde tres paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa, cualitativa y comparativa. A pesar de que cada opción metodológica se sustenta en supuestos diferentes y tiene sus reglas y formas básicas de acción, establecidas y compartidas por la propia comunidad científica, no son métodos excluyentes, se complementan.

Como instrumento de recolección de datos se ha optado por realizar dos encuestas. Su elección se justifica por su capacidad para estandarizar la recolección de datos y permitir un análisis preciso de la realidad operativa en Audifarma S.A. Según (Aspeé, 2023) la encuesta se configura como un dispositivo de diálogo donde la restricción en la libertad de respuesta permite capturar información específica bajo un marco de comparación riguroso. En este sentido, el uso de una escala de Likert con opciones predefinidas como "Nunca", "Rara vez", "Ocasionalmente", "Frecuentemente" y "Definitivamente sí", garantiza que las valoraciones de los participantes sobre la gestión inmobiliaria no se dispersen en interpretaciones subjetivas, sino que se ubiquen en un continuo medible que facilita la identificación de brechas en el área de infraestructura. Por

ejemplo, al cuestionar sobre si "el área de gestión inmobiliaria cuenta con un manual de procesos y procedimientos para la ejecución de proyectos", el informante debe situar la madurez de dicha práctica en una escala definida (no implementado, parcialmente implementado o completamente implementado (ver Apéndice B)), permitiendo así una transición fluida entre la percepción cualitativa y el análisis de datos estadísticos (Aspeé, 2023).

Tal como señalan (Aspeé, 2023), la encuesta como instrumento permite que la comunicación entre el investigador y los colaboradores de la organización se centre en variables críticas de éxito, reduciendo el ruido comunicativo a través de preguntas cerradas que exigen una toma de postura clara frente al desempeño institucional. Esto resulta fundamental al evaluar aspectos críticos, como por ejemplo si "se realizan reuniones de seguimiento periódicas con todas las partes interesadas durante la ejecución de las obras" o si "existe una metodología definida para el control de cambios y riesgos en los proyectos de infraestructura".

Cabe resaltar que esta investigación se crea a través de una necesidad en la organización, donde día tras días por medio de los comités de proyectos y solicitud de aperturas, cierres, modificaciones o ampliaciones en la infraestructura el recurso programado es en gran parte se sobre ejecutado en su análisis final.

Línea de Investigación

La línea de investigación que se escoge para el proyecto es bajo la línea de gestión organizacional. De la escuela de ciencias básicas tecnología e ingeniería de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Donde esta línea fortalece los sectores de desarrollo sostenible a largo plazo se y desarrolle proyectos sostenibles en el tiempo, en temas como la calidad de los proyectos, el medio ambiente, la seguridad industrial, la gestión en el conocimiento, entre otros factores.

Con el “modelo de gestión organizacional” a través de la gerencia de proyectos se generará un diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área de gestión inmobiliaria de la empresa Audifarma S.A Pereira para el fortalecimiento de los procesos de infraestructura ambulatoria que ayudan a consolidar el modelo de trabajo donde se constituyan proyectos con objetivos cronograma y recursos que requieran una gestión efectiva para la empresa Audifarma S.A fortalezca su productividad en infraestructura.

Tipo de Investigación

Según la visión y la clasificación brindada por (Sarango, 2024), esta investigación tendría un enfoque mixto, descriptivo y exploratorio, basado en una recopilación y análisis de datos se realizaron mediante revisión sistemática y análisis de los resultados revelando una amplia gama de clasificaciones, resaltando la relación entre la elección metodológica y el desarrollo del conocimiento.

El tipo de investigación para este proyecto es una investigación aplicada.

Respecto a la revisión sistemática, esta se desarrolló como un proceso riguroso de análisis documental, estructurado en etapas lógicas que permitieron fundamentar el diseño de la PMO. En la primera etapa, denominada *Fase de identificación y selección*, se determinaron como fuentes primarias los manuales de procesos internos, informes de gestión inmobiliaria de Audifarma S.A. y los marcos normativos vigentes del sector salud en Colombia. Esta selección se complementó con la revisión de estándares internacionales de gestión de proyectos, específicamente la Guía del PMBOK y el modelo de madurez CP3M, estableciendo estos documentos como la base técnica para el contraste de la realidad organizacional (Álvarez, 2023).

En la segunda etapa, correspondiente a la *Fase de análisis y clasificación*, se procedió a la extracción de datos críticos mediante la técnica de análisis de contenido, lo cual permitió

categorizar las deficiencias operativas y los cuellos de botella en la infraestructura ambulatoria. Finalmente, se ejecutó una *Fase de triangulación y síntesis*, donde los hallazgos de la revisión documental se cruzaron con los resultados de las encuestas aplicadas, asegurando que el diseño de la oficina de gestión de proyectos respondiera directamente a las brechas identificadas.

Población Objeto de Estudio

En el contexto de esta tesis, la población objeto de análisis está constituida por la totalidad de la infraestructura ambulatoria de Audifarma, es decir, los Centros de Atención Farmacéutica (CAF) a nivel nacional. Estos múltiples centros son relevantes debido al volumen constante de proyectos de remodelación, ampliación, traslado o cierre a los que son sometidos desde el área de Gestión Inmobiliaria.

Fases de la Metodología

En este apartado se habla de las fases de la propuesta en cuanto tal. Cabe recordar que el tercer objetivo específico de este trabajo menciona que se diseñará un plan para la implementación de la PMO dentro del área de Gestión inmobiliaria. En aras de realizar dicho plan, se contará con tres fases secuenciales, diseñadas para diagnosticar, analizar y proponer una solución para el área de Gestión Inmobiliaria de Audifarma S.A.

Fase 1: Diagnóstico del Grado de Madurez del Área de Gestión Inmobiliaria: El objetivo principal de esta fase es determinar el nivel actual de madurez en la gestión de proyectos dentro del área de infraestructura ambulatoria de la compañía, localizada en Pereira. Para lograr este diagnóstico preliminar, se utilizará una metodología mixta que combina técnicas cualitativas y documentales:

Para esta fase se contará con los siguientes instrumentos:

Encuestas Validadas (Apéndice A): Se aplicó un cuestionario a nivel corporativo para identificar si Audifarma S.A. aplica los procesos mínimos requeridos por el estándar del Project Management Institute (PMI) e identificar el grado de madurez asociado. Las preguntas son de selección múltiple con única respuesta. La información recolectada se tabulará de forma gráfica para ofrecer un panorama visual claro de los procesos evaluados.

En lo que tañe a la validación del instrumento de recolección de datos, esta se llevó a cabo, en primer lugar, mediante la ejecución de una prueba piloto dirigida a dos colaboradores estratégicos del área de infraestructura de Audifarma S.A. a quienes se les explicó el motivo de la encuesta. Esto, con el objetivo de evaluar la claridad y consistencia de las preguntas. Su colaboración fue de gran ayuda.

Por ejemplo, la pregunta original: "¿Se gestionan adecuadamente los recursos para las obras?" fue señalada por los colaboradores como vaga, al no especificar si se refería a recursos financieros, humanos o materiales. Gracias a sus observaciones, se refinó hacia una estructura más precisa: "¿La organización establece estrategias para retener el conocimiento y asegurar la disponibilidad del recurso humano interno y externo en los proyectos de infraestructura?", garantizando así que la escala de Likert midiera efectivamente la capacidad operativa y no una percepción general de logística.

En segundo lugar, se aplicó un análisis de consistencia lógica para asegurar que el instrumento cubriera las dimensiones del modelo de madurez CP3M. Durante la prueba piloto, se identificó que preguntas del tipo "¿Cómo se miden los proyectos?" carecían de un marco de referencia normativo, lo que llevó a su reestructuración profesional hacia: "¿Tiene la organización unas políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos organizacionales?".

Este proceso de validación no solo permitió ajustar la sintaxis de las 16 preguntas finales, sino que también confirmó que las opciones de respuesta predefinidas eran mutuamente excluyentes y exhaustivas. Este proceso fue acompañado por la tutora a cargo de esta investigación, cuya ayuda y evaluación configurarían la tercera y última etapa de validación de los instrumentos de investigación.

Revisión Documental: Se realizará una revisión de informes, procesos documentados, estadísticas internas, y quejas a lo largo de un periodo de seis meses (año 2024). Esta técnica permitirá establecer un contexto inicial, analizar la normativa vigente (legal y sanitaria), revisar proyectos de infraestructura ejecutados, clasificar los tipos de proyectos, y determinar sus costos asociados, estableciendo puntos de partida.

Fase 2: Análisis de Elementos de una PMO para Fortalecer Procesos: En esta etapa se procederá a organizar la información obtenida durante la Fase 1. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis detallado y gráfico de los resultados, utilizando como referencia el modelo Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Esto permitirá identificar los elementos esenciales de una PMO que son necesarios para optimizar y fortalecer los procesos de infraestructura ambulatoria inmobiliaria.

Fase 3: Diseño de un Plan para la Implementación de la PMO: Con base en la información validada y el análisis realizado en la Fase 1 (Diagnóstico) y la Fase 2 (Análisis), se procederá a la elaboración de una propuesta. Esta consiste en el diseño de un plan de implementación para la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro del área de Gestión Inmobiliaria, siguiendo la estructura y las recomendaciones del modelo OPM3 (Institute, 2013).

La propuesta de diseño e implementación de los procedimientos aquí descritos se fundamenta en un criterio de viabilidad técnica y operativa, considerando que las acciones

proyectadas son alcanzables dentro del contexto organizacional actual. La factibilidad de esta intervención se sustenta en el hecho de que diversas capacidades críticas de gestión, como por ejemplo la recopilación de requisitos y la estimación de duraciones, ya presentan una existencia dentro de la empresa y con el diagnóstico espera visualizar su estado y las oportunidades de mejora. Por lo tanto, la propuesta no pretende la creación de estructuras ajenas a la cultura de la entidad, sino la formalización y estandarización de procesos bajo las áreas de conocimiento del PMBOK, garantizando que el tránsito hacia niveles superiores de madurez sea un proceso orgánico y sostenible.

Finalmente, cabe decir que a partir de la rigurosidad científica que integra esta propuesta, se ha generado un artículo académico como otro producto derivado. Dicho manuscrito, que sintetiza los hallazgos del diagnóstico y los pilares estratégicos del diseño de la PMO, será sometido a una revista científica pertinente para su revisión por pares y posterior publicación.

Resultados y Discusión

Esta investigación se desarrolló siguiendo las fases metodológicas establecidas en el capítulo anterior, lo que permitió diagnosticar el estado actual del área de Gestión Inmobiliaria de Audifarma S.A. en Pereira. A continuación, se presentan los hallazgos de la Fase 1, centrada en la medición del grado de madurez a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos primarios.

Diagnóstico del Grado de Madurez

El diagnóstico se fundamentó en la aplicación de una encuesta semiestructurada y validada (referenciada en el Apéndice A) a los 14 funcionarios que conforman el equipo del área de Gestión Inmobiliaria. Los resultados arrojados por este instrumento ofrecen una visión clara sobre las prácticas actuales y los déficits en la estandarización de procesos, evidenciando áreas críticas que requieren fortalecimiento para avanzar hacia un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

A continuación, se presentan los hallazgos detallados por pregunta, seguidos de su respectiva interpretación:

Pregunta 1: Estudios de Prefactibilidad y Análisis de Costos y Beneficios

Pregunta: "¿Realiza la organización estudios de prefactibilidad y análisis de costos y beneficios para los proyectos que desarrolla?"

Respuesta: De los 14 funcionarios que laboran para el área, el 50% respondió que la compañía frecuentemente realiza estudios de prefactibilidad, análisis de costos y beneficios para los proyectos, el 33% relaciona que definitivamente sí realiza este proceso y el 17% relaciona que solo ocasionalmente se realiza.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados muestran una realidad dividida en Audifarma S.A. Aunque una gran mayoría (83%) siente que estos estudios se realizan de forma frecuente o definitiva, existe un 17% que los percibe solo como algo "ocasional". Según (Álvarez Ovalle, 2023), para que una empresa alcance un nivel real de madurez, este tipo de análisis financieros no deberían ser opcionales o depender del azar, sino ser un paso obligatorio y documentado en todos los proyectos. Esta diferencia en las respuestas sugiere que la práctica existe, pero se aplica de forma desigual, posiblemente dependiendo de quién dirija el proyecto o de qué tan grande sea la obra, lo cual sitúa a la organización en un Nivel 1 o 2 de madurez según el modelo CP3M.

Desde el punto de vista de la investigación, esta falta de consenso es muy reveladora. Como explica (Aspeé, 2023), la encuesta permite sacar a la luz estas contradicciones que a veces no se ven en los manuales oficiales. En la práctica, esto tiene consecuencias graves: no tener estudios de prefactibilidad estandarizados es una de las causas principales de los sobrecostos y retrasos mencionados en el problema de esta tesis. Si el área de Gestión Inmobiliaria no adopta una PMO de Control que unifique estos criterios, la empresa seguirá enfrentando gastos imprevistos que afectan su presupuesto y, en última instancia, la rapidez con la que se abren los puntos de atención para los usuarios.

Finalmente, el hecho de que no todos coincidan en que se hacen estos estudios podría explicar por qué a veces hay dificultades para cumplir con las Resoluciones 3100 y 591, ya que una planeación incompleta desde el inicio pone en riesgo la habilitación sanitaria de la infraestructura.

Pregunta 2: Reconocimiento del Alineamiento Estratégico

Pregunta: "¿Reconoce la organización la importancia del alineamiento estratégico de los portafolios, programas y proyectos?".

Respuestas: De los 14 funcionarios del área, el 50% respondió que ocasionalmente hay alineamiento de los portafolios y los proyectos, el 17% respondió que frecuentemente sí hay alineación, el 16% responde que rara vez se ve esta alineación y otro 17% dice que definitivamente sí se realiza.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados de esta pregunta revelan que la mitad de los funcionarios (50%) percibe que el alineamiento entre los proyectos y la estrategia de la empresa ocurre solo "ocasionalmente", y un 16% afirma que ocurre "rara vez". Esto significa que la mayoría del equipo siente que los proyectos de infraestructura no siempre caminan de la mano con las metas grandes de Audifarma S.A. Según (Álvarez Ovalle, 2023), una de las funciones principales de una PMO es asegurar que cada peso invertido y cada obra realizada sirva para cumplir un objetivo estratégico; si esto ocurre solo a veces, la organización se encuentra en un estado de madurez bajo, donde los esfuerzos se dispersan.

Esta desconexión podría explicar por qué, cómo se menciona en el problema de este trabajo, existe una "crisis de cobertura" y fallas en la planeación. Al no haber un alineamiento constante, los proyectos de infraestructura ambulatoria se ejecutan para resolver la urgencia del momento (como una multa o un traslado repentino), pero no como parte de un plan maestro de crecimiento. Como se puede apreciar, el uso de la encuesta permitió que los trabajadores expresaran esta falta de orden que muchas veces no se admite en los niveles directivos.

En términos de implicaciones, la falta de alineamiento estratégico provoca que los recursos se utilicen de forma ineficiente. Si el área de Gestión Inmobiliaria no implementa una PMO de Control que clasifique los proyectos en portafolios y programas claros, Audifarma

seguirá enfrentando el "deterioro del servicio al usuario" y las filas interminables, porque la infraestructura no se está planeando con una visión de largo plazo.

Pregunta 3: Políticas de Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua

Pregunta: "¿Tiene la organización unas políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos organizacionales?"

Respuestas: De los 14 funcionarios del área, el 34% responde que ocasionalmente la organización tiene políticas de estandarización, medición, control y mejora continua en sus proyectos, el 33% dice que frecuentemente se tienen y el 33% restante dice definitivamente sí las tienen, siendo estos los jefes los que dan este porcentaje.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados de esta pregunta revelan una "brecha de conocimiento" institucional. Mientras que el 66% (dividido entre "frecuentemente" y "definitivamente sí") afirma que existen políticas de estandarización, pese a ser la mayoría, resulta revelador que el 34% restante solo las perciba "ocasionalmente". Esta falta de difusión se podría identificar como una limitación en el conocimiento global de la información y podría incluso reflejar deficiencia en el diálogo organizacional: esto podría reflejar el hecho de que la información está centralizada y no fluye.

En cuanto a las implicaciones, este hallazgo refuerza la necesidad de una PMO de Control que no solo cree políticas, sino que se encargue de su "socialización y cumplimiento obligatorio". Sin una estandarización transversal, el área de Gestión Inmobiliaria seguirá sufriendo de "procesos redundantes y errores repetidos" (Álvarez, 2023). Para cumplir con las Resoluciones 3100 y 591, no basta con que el jefe o los encargados principales, por ejemplo,

sepan la norma; es indispensable que el equipo operativo la aplique en cada checklist de viabilidad para asegurar que la infraestructura sea apta desde el primer día.

Pregunta 4: Captura y Aplicación de Lecciones Aprendidas

Pregunta: "La organización captura y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados"

Respuestas: El 67% de los encuestados responde que la organización frecuentemente aplica lecciones aprendidas en los proyectos ejecutados, mientras que un 33% responde que ocasionalmente, es decir, que no es un proceso desconocido, pero tampoco se tiene claridad cuáles son las mejoras que deben aplicarse a los proyectos que requieren mejoras.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados indican que la gestión del conocimiento en Audifarma S.A. es una práctica reconocida pero aún en proceso de maduración. El hecho de que el 67% de los encuestados perciba que las lecciones aprendidas se aplican "frecuentemente", frente a un 33% que lo sitúa como algo "ocasional", revela que la situación no es crítica pero no existe tampoco un sistema estandarizado para este fin. Según (Álvarez Ovalle, 2023), una organización que no cuenta con un repositorio formal y sistemático de lecciones aprendidas se encuentra en los niveles iniciales de madurez del modelo CP3M, ya que la mejora continua depende más de la memoria individual de los empleados que de un proceso institucional.

Al no haber una transferencia de conocimiento formal y reconocida por todos, muchos errores en la planeación de infraestructura son susceptibles a repetirse, lo que impacta negativamente en la eficiencia de la cadena de valor. En términos de implicaciones, la ausencia de una base de conocimientos centralizada dificulta que el área de Gestión Inmobiliaria aprenda de los cierres de proyectos anteriores para optimizar las nuevas aperturas o remodelaciones.

Pregunta 5: Estrategias para Retener el Conocimiento

Pregunta: "La organización establece estrategias para retener el conocimiento del recurso humano interno y externo".

Respuestas: El 33% del personal responde que rara vez estas estrategias se utilizan, al igual que el 33% que responde ocasionalmente. Esta evidencia que el conocimiento de quienes pasan por el área de gestión inmobiliaria con mayor experiencia no se comparte o se difunde con el fin de aplicarlo en los procesos de mejoras. El 17% que respondió frecuente y definitivamente sí, fue más encaminado por los cargos con mayores responsabilidades como coordinadores o jefe inmobiliario.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados de esta pregunta muestran una percepción diversa sobre la gestión del capital intelectual en Audifarma S.A. Un 66% de los encuestados sitúa la frecuencia del uso de estas estrategias entre "rara vez" y "ocasionalmente", lo que sugiere que los mecanismos para capturar la experiencia de los colaboradores no son percibidos de manera uniforme por todo el equipo. No obstante, existe un 34% que identifica la presencia frecuente o definitiva de estas estrategias, lo cual indica que la organización posee iniciativas de retención, aunque estas podrían estar más visibles para los niveles de coordinación o jefatura.

Cabe decir que la retención del conocimiento es un pilar fundamental para elevar el nivel de madurez organizacional. Si el conocimiento técnico sobre infraestructura farmacéutica se queda en silos o en roles específicos, la organización corre el riesgo de enfrentar una "curva de aprendizaje" constante cada vez que hay rotación de personal, afectando la eficiencia en la planeación de los proyectos inmobiliarios. En términos de implicaciones, el fortalecimiento de

este punto es clave para la sostenibilidad del área de Gestión Inmobiliaria. La implementación de una PMO de Control permitiría que esas estrategias de retención, que hoy el 34% ya reconoce, se conviertan en procesos transversales y conocidos por todos. Esto aseguraría que la experiencia acumulada en proyectos anteriores de apertura o remodelación se comparta de forma efectiva, reduciendo errores y garantizando que el cumplimiento de las Resoluciones 3100 y 591 no dependa de la memoria de unos pocos, sino de un sistema institucional robusto que proteja la cadena de valor.

Pregunta 6: Procesos Documentados y Estandarizados para Control y Seguimiento del Alcance

Pregunta: "La organización establece y utiliza procesos documentados, estandarizados a nivel de proyectos para procesos de control y seguimiento del alcance. Por ejemplo: Solicitud de control de cambios y control integral de cambios."

Respuestas: De la totalidad de los funcionarios, el 33% responde que definitivamente sí, esto es claro en cuanto a formatos o gestión documental de la compañía, pero la cifra tiende a aumentar con el 33% de los que responden "Ocasionalmente", pues se conocen los tipos de formatos que maneja la compañía, pero cuando se generan cambios en los proyectos, la tendencia de cambios y control se evidencia al final cuando se realizan las liquidaciones o cierres de estos. Por esta razón el 17% responde que frecuentemente se realizan y el 17% responde que rara vez se realiza.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados para esta pregunta reflejan una base sólida en cuanto a la existencia de herramientas documentales, pues una amplia mayoría de los funcionarios (83%) reconoce la presencia de estos procesos en distintos niveles de frecuencia. Es notable que un 33% de los participantes afirme de manera definitiva que estos procesos están

establecidos, lo que demuestra que Audifarma S.A. ya cuenta con formatos y una gestión documental estructurada para el control de cambios. No obstante, el hecho de que otro 33% perciba esta práctica como "ocasional" y un 17% como "frecuente" indica que, si bien los instrumentos existen, su aplicación a lo largo del ciclo de vida del proyecto no es totalmente uniforme.

En términos de implicaciones, este hallazgo es muy positivo para el diseño de la PMO de Control, ya que no se parte de cero: los formatos ya son conocidos por el personal. El reto de la PMO será fortalecer el control integral de cambios durante la ejecución para evitar que las desviaciones de alcance impacten negativamente el presupuesto o los tiempos de entrega.

Pregunta 7: Procesos Estandarizados para el Cierre de Proyectos

Pregunta: "¿La organización establece y utiliza procesos estandarizados a nivel de proyecto para los procesos de cierre? Por ejemplo: Acta de cierre interna, evaluación de proceso"

Respuestas: Los funcionarios que aprueban esta práctica son el 33%, los que frecuentemente la practican son también otro 33% pero el 34% responde que ocasionalmente se realiza. Dando una mirada a procesos que pueden estar establecidos por la compañía, pero los funcionarios no cuentan con la suficiente claridad de la ejecución de estos.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados obtenidos reflejan una tendencia favorable hacia la formalización del cierre de proyectos en Audifarma S.A. Un sólido 66% de los encuestados afirma que estos procesos se utilizan de manera definitiva o frecuente, lo que demuestra que herramientas como las actas de cierre y las evaluaciones de proceso ya forman parte de la cultura operativa de una mayoría significativa del equipo. No obstante, existe un 34% que reporta un uso "ocasional", lo que sugiere que, si bien el estándar existe en la compañía, su

aplicación no es totalmente uniforme o algunos funcionarios no tienen plena claridad sobre la obligatoriedad de su ejecución.

El cierre formal es una etapa crítica para la madurez organizacional (Modelo CP3M), pues es donde se consolida el éxito administrativo del proyecto. Que dos tercios del equipo reconozcan la práctica es un indicador de que la organización ha superado los niveles básicos de informalidad, pero requiere de un esfuerzo adicional en la difusión y capacitación para que ese 34% restante integre estas herramientas de manera consistente en todas sus obras.

En términos de implicaciones, este hallazgo es fundamental para la PMO de Control. La infraestructura para el cierre ya está creada y es aceptada por la mayoría; la labor de la PMO será actuar como un facilitador que garantice que el 100% de los proyectos inmobiliarios, ya sean aperturas, traslados o remodelaciones, cuenten con su acta de cierre y evaluación post-ejecución.

Pregunta 8: Aplicación de Evaluación de Desempeño de Proveedores

Pregunta: "La organización aplica evaluación de desempeño de sus proveedores"

Respuestas: El 33% de los encuestados responde que definitivamente sí se aplica, el 33% responde que frecuentemente se realiza y el 34% responde que rara vez se aplica, esto se interpreta como una implantación parcial que requiere integrar la evaluación en procesos de contratación y cierre.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados obtenidos reflejan un avance significativo en la gestión de terceros, donde un sólido 66% de los encuestados reconoce que la evaluación de proveedores es una práctica establecida y recurrente en la organización. El hecho de que un 33% la califique como "definitiva" indica que ya existen mecanismos formales de control de calidad para los aliados externos. No obstante, existe un 34% que percibe que esta práctica se realiza "rara vez", lo que sugiere que la aplicación de estas evaluaciones podría estar

limitada a ciertos tipos de servicios o que aún no se ha integrado como un paso estandarizado para la totalidad de los contratistas de infraestructura.

Desde el análisis de madurez organizacional, este escenario es característico de una etapa de transición. Según (Álvarez Ovalle, 2023), una gestión de proyectos robusta (Modelo CP3M) requiere que el desempeño de los proveedores sea medido bajo criterios uniformes para alimentar la base de datos de lecciones aprendidas.

En cuanto a las implicaciones para la PMO de Control, este hallazgo es una oportunidad para fortalecer la cadena de valor. La PMO no necesita crear el proceso desde cero, sino estandarizarlo para que ese 34% que hoy no lo percibe, lo incorpore como un requisito obligatorio de cierre de proyecto.

Pregunta 9: Utilización de EDT (Estructura de Desglose de Trabajo)

Pregunta: "La organización utiliza EDT (Estructura de desglose de trabajo) en la planificación del alcance de sus proyectos."

Respuestas: El 50% de los funcionarios encuestados responden que ocasionalmente esta estructura de trabajo es utilizada, el 33% responde que rara vez se utiliza y el 17% responde que frecuentemente es utilizada.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados muestran que la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es una herramienta conocida dentro de Audifarma S.A., con un 67% de los encuestados que reporta su uso entre ocasional y frecuente. No obstante, la respuesta mayoritaria del 50% en la categoría "ocasionalmente", sumada a un 33% que indica que se usa "rara vez", sugiere que la aplicación de esta técnica de planeación aún no se ha consolidado como un estándar obligatorio en el ciclo de vida de los proyectos. La EDT es la base para una gestión de proyectos exitosa, ya que permite descomponer el trabajo en componentes

manejables; su uso intermitente suele estar asociado a niveles iniciales de madurez donde la planeación depende de la complejidad percibida del proyecto y no de un método institucionalizado.

En términos de implicaciones, este hallazgo es una oportunidad clave para la PMO de Control. Dado que el equipo ya identifica la herramienta, la labor de la oficina de proyectos será formalizar su uso obligatorio para todas las intervenciones inmobiliarias (aperturas, traslados o remodelaciones).

Pregunta 10: Recopilación de Requisitos para Definir el Alcance

Pregunta: "La organización recopila los requisitos necesarios para definir el alcance de sus proyectos."

Respuestas: El 50% de los funcionarios responde que ocasionalmente la organización los recopila, el 33% responde que frecuentemente los recopila y el 17% responde que definitivamente sí los realiza.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados obtenidos muestran una aceptación unánime de la importancia de recopilar requisitos, ya que la totalidad de los funcionarios (100%) identifica que esta actividad se realiza en la organización. El hecho de que la mitad de los participantes (50%) perciba la práctica como "ocasional" sugiere que, si bien la organización tiene el hábito de recoger necesidades, el proceso podría no seguir un protocolo rígido o uniforme para todos los tipos de proyectos inmobiliarios. La recopilación de requisitos podría considerarse un cimiento clave de la gestión del alcance; cuando esta fase es intermitente, aumenta el riesgo de que el proyecto final no satisfaga las expectativas técnicas o funcionales de los interesados.

En términos de implicaciones, este hallazgo es sumamente útil para la PMO de Control. Dado que el equipo ya reconoce la necesidad de recopilar requisitos, la labor de la PMO será introducir herramientas formales, como una Matriz de Trazabilidad de Requisitos, que asegure que cada necesidad técnica, operativa y legal sea validada con los stakeholders correspondientes.

Pregunta 11: Procesos Estandarizados para Validar el Alcance

Pregunta: "La organización tiene procesos estandarizados para validar el alcance de los proyectos en ejecución."

Respuestas: El 33% de los funcionarios responde que frecuentemente la organización tiene estos procesos, el 33% responde que ocasionalmente, el 17% responde que rara vez y el 17% responde que definitivamente sí.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados para esta pregunta reflejan una práctica que se encuentra en una etapa de maduración intermedia. Un 50% de los funcionarios (repartido entre "definitivamente sí" y "frecuentemente") percibe una estandarización sólida en la validación del alcance, lo que demuestra que existen protocolos de revisión que ya son exitosos en una parte de la operación. Sin embargo, el otro 50% de las respuestas se inclina hacia una frecuencia "ocasional" o "rara vez", lo que sugiere que la rigurosidad de estas validaciones puede variar dependiendo del tipo de proyecto inmobiliario o del equipo a cargo.

En cuanto a las implicaciones, este hallazgo fortalece la propuesta de una PMO de Control. Dado que ya hay una base de funcionarios que aplica la validación, la PMO debe universalizar herramientas como las listas de verificación (checklists) de infraestructura, asegurando que cada fase de monitoreo y control sea innegociable. Esto es fundamental para Audifarma S.A., pues una validación de alcance estricta garantiza que los Centros de Atención Farmacéutica (CAF) cumplan con el 100% de los requisitos de las Resoluciones 3100 y 591

antes de su apertura oficial, eliminando reprocesos y asegurando la continuidad del servicio al usuario.

Pregunta 12: Establecimiento y Uso de Mediciones de Control

Pregunta: "La organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de control (verificación de alcance, control de los cambios, del alcance control de calendario, control de costes, control de calidad, seguimiento y control de riesgos)."

Respuestas: El 50% de los funcionarios responde ocasionalmente se realizan, el 33% responde que frecuentemente, y el 17% responde que definitivamente sí se realiza.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados revelan que Audifarma S.A. posee una estructura de control activa y reconocida por la totalidad del equipo (100%). Es significativo que el 50% de los funcionarios perciba estas mediciones como frecuentes o definitivas, lo que demuestra que existen mecanismos de seguimiento en áreas críticas como costos, calendario y calidad. Sin embargo, la otra mitad del personal (50%) califica esta práctica como "ocasional", lo que sugiere que, si bien el control se ejecuta, podría carecer de una frecuencia estandarizada o de indicadores (KPIs) de conocimiento universal para todo el equipo inmobiliario (Álvarez, 2023).

En términos de implicaciones, este diagnóstico es un insumo directo para la PMO de Control. La oficina de proyectos debe capitalizar el hecho de que el equipo ya está habituado a ser medido, para introducir un Tablero de Control (Dashboard) unificado. Al estandarizar las mediciones de seguimiento y control de riesgos, se asegura que los proyectos de infraestructura cumplan rigurosamente con los tiempos y especificaciones técnicas de las Resoluciones 3100 y 591. Esto garantiza que cualquier desviación en la adecuación de un Centro de Atención Farmacéutica (CAF) sea detectada a tiempo, protegiendo la inversión financiera y asegurando que la planta física esté lista para la habilitación sanitaria sin contratiempos.

Pregunta 13: Utilización de Centrales de Planificación de Cronograma

Pregunta: "La organización utiliza centrales de planificación de cronograma (Definición de la actividad, secuenciación de la actividad, estimación de la actividad y desarrollo de cronogramas)".

Respuestas: El 33% responde que frecuentemente la organización utiliza los cronogramas y demás, otro 33% responde que ocasionalmente, el 17% rara vez y el 17% restante responde que definitivamente sí.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados para esta pregunta muestran una base operativa con experiencia en la gestión del tiempo, ya que el 83% de los funcionarios identifica el uso de cronogramas en sus proyectos. Es notable que un 50% sitúe esta práctica entre "frecuente" y "definitivo", lo cual demuestra que existen capacidades técnicas dentro del área para definir y secuenciar actividades. No obstante, la presencia de un 33% que lo percibe como "ocasional" sugiere que, aunque las herramientas de planificación están disponibles, su aplicación sistemática podría variar según la complejidad del proyecto o la carga de trabajo del momento.

En cuanto a las implicaciones para la PMO de Control, este hallazgo es alentador. La labor de la oficina de proyectos no será introducir un concepto nuevo, sino formalizar y centralizar el uso de las centrales de planificación. Al estandarizar la forma en que se definen y secuencian las actividades de infraestructura, se asegura una alineación más precisa con los plazos exigidos para la habilitación de los Centros de Atención Farmacéutica (CAF). Esto reduce la incertidumbre en la cadena de valor y permite una mejor coordinación con los stakeholders.

Pregunta 14: Métodos Específicos para Estimar la Duración de los Proyectos

Pregunta: "¿La organización tiene métodos específicos para estimar la duración de los proyectos?".

Respuestas: El 50% de los funcionarios responde que frecuentemente se tienen los métodos y el 50% restante responde que ocasionalmente se tienen los métodos.

Interpretación, análisis e implicaciones: Los resultados de esta pregunta reflejan un nivel de conciencia técnica importante, ya que la totalidad del equipo (100%) reconoce la aplicación de métodos para calcular los tiempos de los proyectos. El hecho de que la mitad de los encuestados (50%) perciba que esto se hace con una frecuencia alta ("frecuentemente") sugiere que el área de Gestión Inmobiliaria ya utiliza herramientas de planificación que son efectivas en gran parte de su operación. Sin embargo, la otra mitad del equipo (50%) que reporta una frecuencia "ocasional" indica que la metodología de estimación podría estar variando según el tipo de intervención o la experiencia del profesional a cargo.

En términos de implicaciones para la PMO de Control, este diagnóstico es un punto de partida muy sólido. La oficina de proyectos debe aprovechar que el 100% del personal ya aplica métodos de estimación para introducir técnicas estandarizadas (como la estimación por tres puntos o el uso de análogos históricos). Esto es vital para Audifarma S.A., ya que mejorar la precisión en la duración de los proyectos ayuda a reducir esos tiempos de espera que superan los 30 días mencionados en el problema de investigación. Una estimación técnica y certera garantiza que la adecuación de los Centros de Atención Farmacéutica (CAF) cumpla con los cronogramas prometidos a la operación y se ajuste a las regulaciones.

Pregunta 15: Integración de Softwares para la Gestión de Cronograma y Costos

Pregunta: "La organización integra softwares para la gestión del cronograma y costos."

Respuestas: El 33% de los funcionarios responde que nunca se ha utilizado esta integración, otro 33% responde que rara vez se ha utilizado, un 17% responde ocasionalmente y el 17% restante responde, definitivamente sí se ha utilizado.

Interpretación, análisis e implicaciones: Como análisis de la pregunta 15, se identifica una fuerte brecha en el manejo de recursos tecnológicos. La suma de "nunca" y "rara vez" (66%) indica que la gestión de proyectos depende en gran medida de herramientas básicas o manuales. Esto conlleva a sugerir evaluar herramientas especializadas como Microsoft Project o soluciones PMO que permitan la gestión integrada de cronograma y costos.

Pregunta 16: Aplicación de Diferentes Métodos para la Estimación de Presupuestos

Pregunta: "¿La organización aplica diferentes métodos para la estimación de los presupuestos base de los proyectos?".

Respuestas: El 50% de los funcionarios responde que frecuentemente se aplican, el 33% responde que ocasionalmente se realizan y el 17% que rara vez se realiza.

Interpretación, análisis e implicaciones: El análisis de esta práctica se evidencia con métodos de estimación que están creciendo en la compañía, pero que no están consolidados en una metodología estandarizada y transversal. Esto se debe fortalecer con procesos de capacitación que cubran diversas técnicas de estimación (e.g., paramétrica, análoga) y con la parametrización de bases de datos históricas para mejorar la precisión de los presupuestos base.

Segunda Encuesta Sobre Prácticas Frecuentes en la Organización

En la segunda encuesta se identifica que las prácticas son frecuentes en la organización, estas son aplicadas de forma consciente aun que se pueden fortalecer mucho más, los procesos técnicos tienen un uso limitado las EDT, la validación de alcances, mediciones de desempeño, la planeación y los cronogramas son de ocasional aplicación, pero no de una estandarización

completa. Se identifica una debilidad en el manejo de recursos, esta integración entre los cronogramas, la estimación de presupuestos presenta bajas e identifican brechas significativas en la madurez de los proyectos y de la organización.

Las estrategias de gestión del conocimiento y el involucramiento de las partes o de los interesados están sub desarrolladas, no existen mecanismos de participación y transferencia del conocimiento. Finalizando el análisis de las encuestas semiestructuradas la mayoría de los procesos están parcialmente implementados lo que refleja una transición hacia un mayor modelo de madurez, pero aún lejos de una aplicación robusta y homogénea.

Revisión Documental

Durante un periodo de 6 meses en el año 2024 se realizó la revisión de informes, procesos escritos, estadísticas internas, quejas, entre otros documentos. De igual forma, se hizo una revisión completa a las plataformas digitales de AUDIFARMA S.A. En concreto, se ingresó a las bases de datos de los proyectos, estas bases de datos nos permiten analizar diferentes tipos de información que contribuye al diagnóstico inicial. Como, por ejemplo, se obtuvo información de la cantidad de peticiones que, en un mes, un semestre y hasta en un año llegan al área de gestión inmobiliaria y de qué tipo son. Esto permite segmentar el nivel de requerimientos que a nivel nacional hoy la compañía requiere atención y darle un nivel de interés según su complejidad o importancia.

Fase 1: Diagnóstico de la Situación en Audifarma

Estado de los Proyectos de Centros de Atención Farmacéutica Ambulatoria

Como primer análisis de la información del área de gestión inmobiliaria se presentó el número de requerimientos por medio del software de la compañía, dicha información arrojó el tipo de requerimiento en cada CAF y el tipo de intervención que se requiere.

Diagnósticos en Gestión de Proyectos

Figura 6

Categoría de Peticiones por Mes



Nota. Clasificación detallada de las peticiones mensuales por tipo de intervención y su peso relativo en la operación de Audifarma S.A. *Fuente.* Audifarma S.A., 2024.

En el gráfico número 3 se puede evidenciar en el último semestre del año 2024, la cantidad de solicitudes formales que recepción la organización en cuanto a procesos de mejoras de infraestructura, como se puede evidenciar no solamente se tienen en cuenta obras de adecuaciones, sino también mantenimientos, señalizaciones, trámites legales y hasta equipos.

Esta demanda de solicitudes internas se debe a las solicitudes o requerimientos por parte de los clientes de maneta externa, como lo son las IPS o EPS. Clientes que dentro de sus operaciones habituales responden a unos estándares de funcionamiento y habilitación.

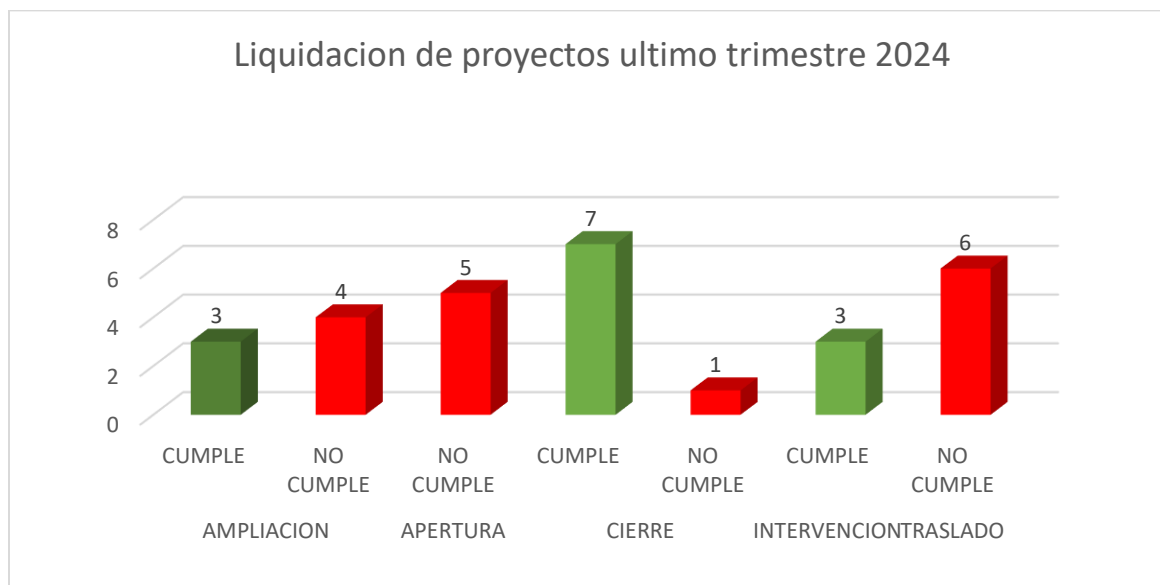
El área de gestión inmobiliaria es el eje fundamental para la resolución de solicitudes teniendo en cuenta un equipo de trabajo que debe estar capacitado y no solamente capacitado sino también familiarizado con el funcionamiento de estos centros de atención farmacéutico (CAF).

Cabe decir que esta información es variable debido a los múltiples requerimientos que pueden llegar ya sean por los clientes, por los entes de control o incluso por los mismos funcionarios de parte interna de la operación.

A continuación, en la Figura 7 se puede evidenciar la cantidad de proyectos en el último semestre ejecutados por la compañía, dentro de estos se subdivide el tipo de intervención, ya sea una apertura, un cierre, una ampliación, un traslado o una intervención mínima.

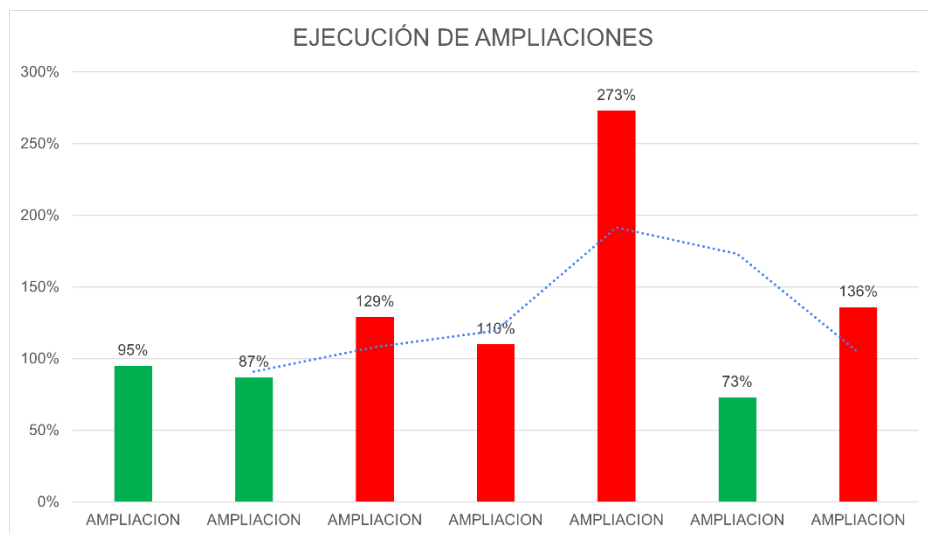
Figura 7

Liquidación de Proyectos Audifarma S.A. 2024 (Último Trimestre)



Nota. Comparativa de la ejecución financiera que revela un desfase crítico entre el presupuesto estimado y la liquidación final, alcanzando un sobrecosto total de \$ 2.977.016.761 en el último trimestre. *Fuente.* Audifarma S.A., 2024.

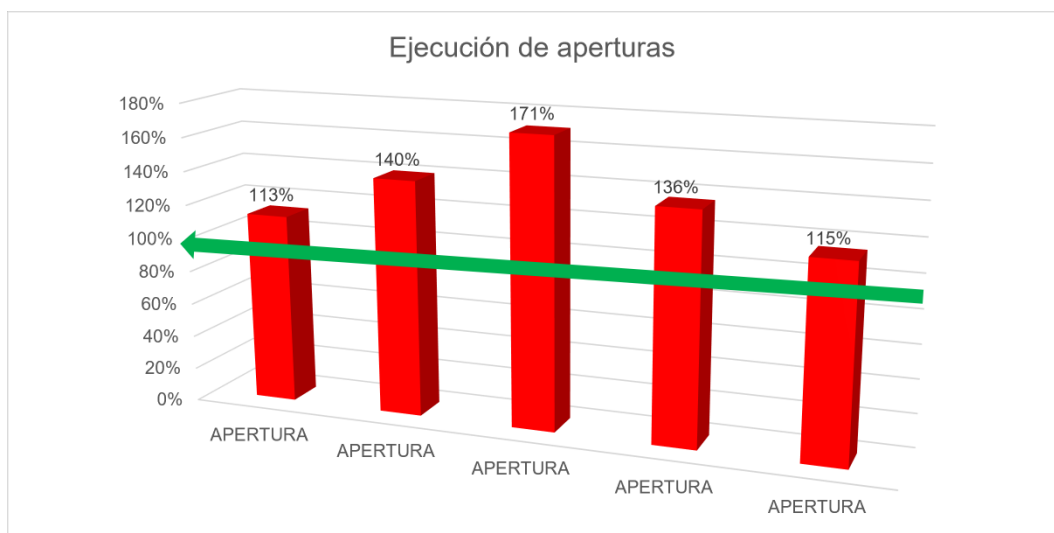
Respecto a información sobre los proyectos de ampliación se encuentra la Figura 8:

Figura 8*Proyectos de Ampliación Según Último Trimestre*

Nota. Análisis individual de la ejecución de ampliaciones donde se observan desviaciones críticas que superan el 200% en casos específicos. *Fuente.* Audifarma S.A., 2024.

En el gráfico 5 se puede establecer que en el último semestre del año 2024 los proyectos que se ejecutaron dentro de la compañía como Ampliaciones tuvieron un promedio de 57% los proyectos se sobren ejecutan en su presupuesto inicial, solo el 43% se mantuvieron en su margen de ejecución o genero alguna eficiencia al final de este.

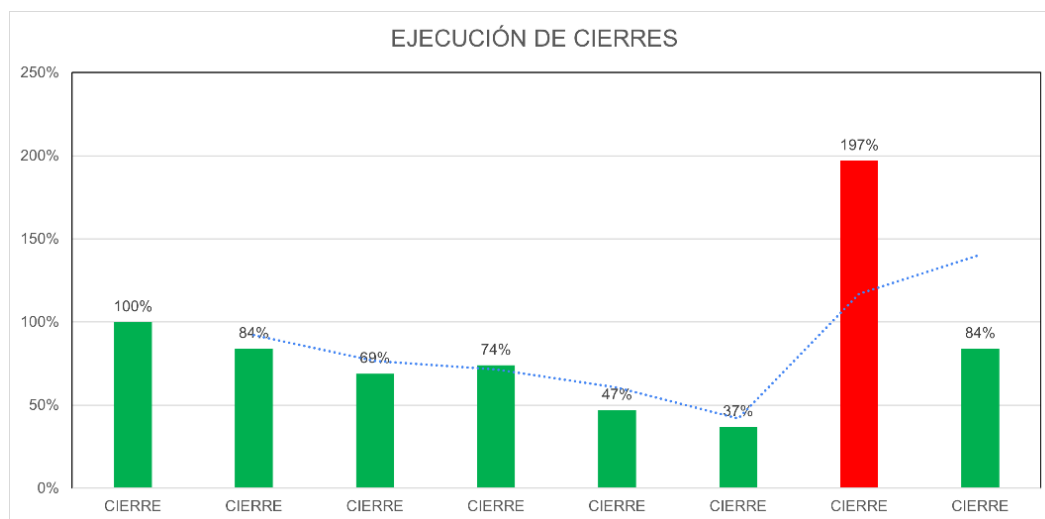
Respecto a información sobre los proyectos de apertura se encuentra la Figura 9:

Figura 9*Proyectos de Apertura Último Trimestre*

Nota. Representación del cumplimiento presupuestal en aperturas donde se evidencia que todos los proyectos superaron el 100% de la ejecución planeada. *Fuente.* Audifarma S.A., 2024.

En la Figura 9 se puede establecer que en el último semestre del año en curso los proyectos de apertura que se ejecutaron por parte de Audifarma S.A tuvieron sobre ejecución entre los 13% adicionales hasta los 71% del valor adicional presupuesto, cifra que genera alarmas económicas debido a que su 100% de proyectos nuevos están siendo sobre ejecutados del valor inicial.

Respecto a información sobre los proyectos de cierre del último trimestre se encuentra la Figura 10:

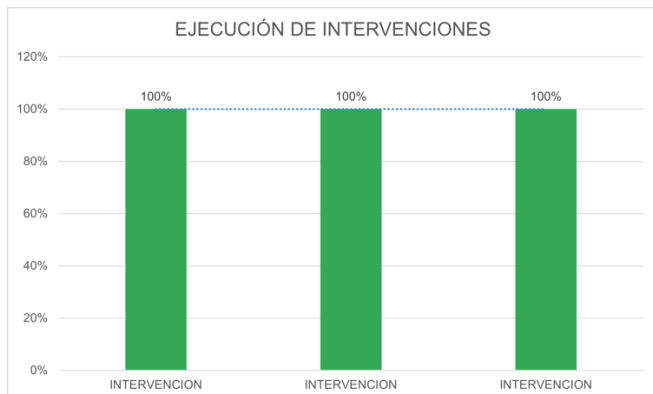
Figura 10*Proyecto de Cierre Último Trimestre 2024*

Nota. Relación del cumplimiento presupuestal en actividades de cierre, destacando una tendencia mayoritaria hacia la subejecución, con excepción de un caso atípico que alcanzó el 197%.

Fuente. Audifarma S.A., 2024.

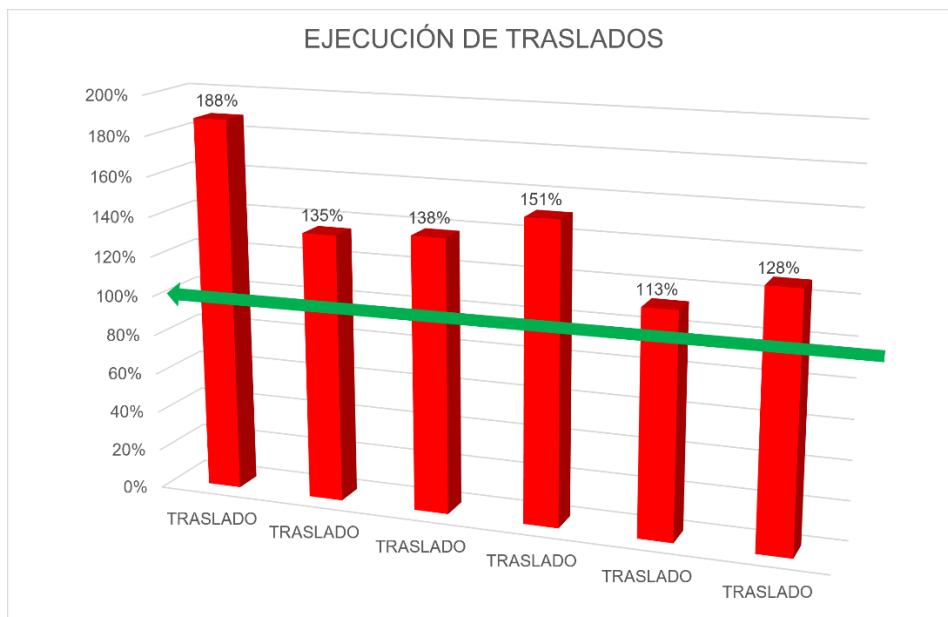
En la Figura 10 se puede establecer que en el último semestre del año en curso los proyectos de cierre que se ejecutaron por parte de Audifarma S.A disminuye el índice de sobre ejecuciones exceptuando un pequeño porcentaje, ya que por el contrario lo proyectos que debieron cerrarse un 90% de estos cumplió con el valor inicialmente presupuestado, incluso con eficiencias hasta de un 50% en algunos.

Respecto a información sobre los proyectos de intervención en septiembre:

Figura 11*Proyectos de Intervención Mes de Septiembre*

Nota. Seguimiento del cumplimiento presupuestal para el mes de septiembre en el que se observa un nivel de ejecución óptimo y uniforme en todos los proyectos registrados. *Fuente.* Audifarma S.A., 2024.

En la Figura 11 se puede establecer que en el último semestre del año en cursos los proyectos de intervención que se ejecutaron por parte de Audifarma S.A cumplieron a cabalidad con su valor presupuestado dando un índice del 100% de cumplimiento de los mismo.

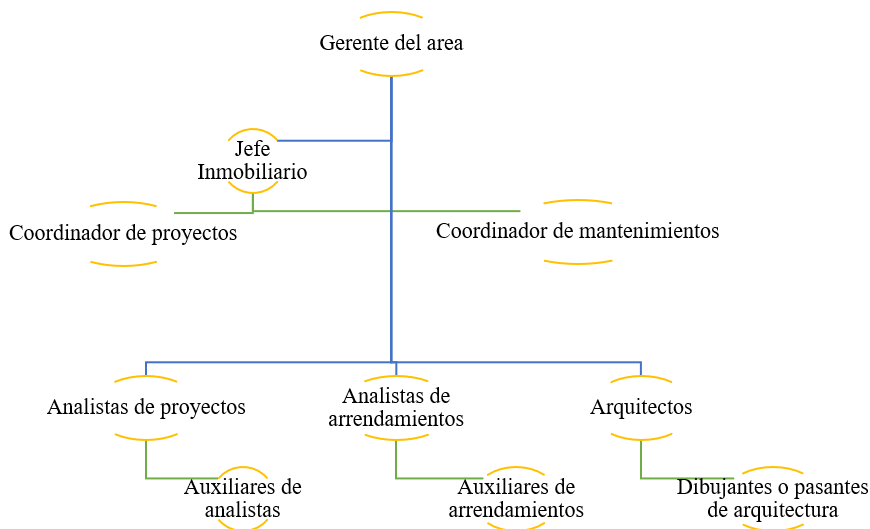
Figura 12*Proyectos de Traslado Mes de Septiembre*

Nota. Análisis del cumplimiento presupuestal en traslados donde se evidencia que la totalidad de los proyectos presentan una sobre-ejecución significativa, alcanzando picos de hasta el 188%.

Fuente. Audifarma S.A., 2024.

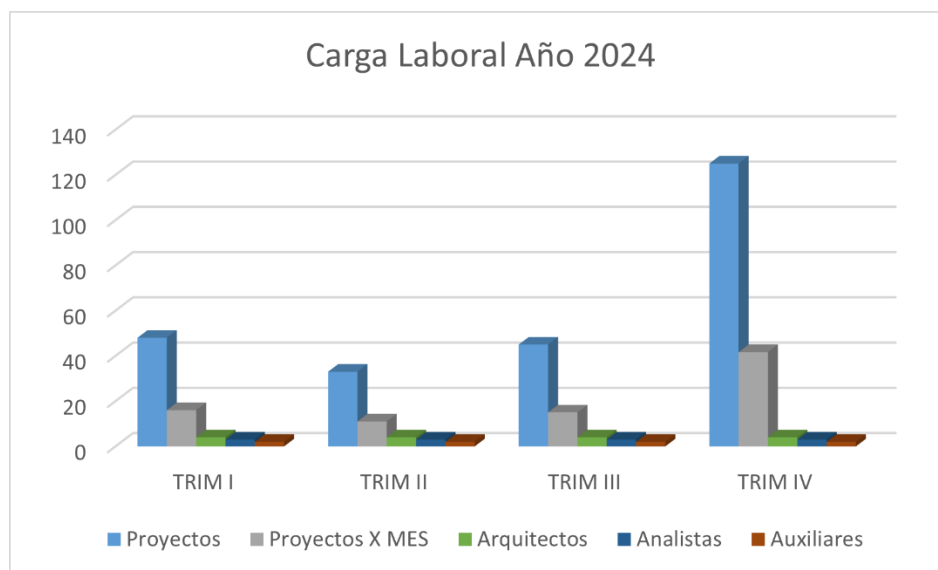
En la Figura 12 se puede establecer que en el último semestre del año 2024 en cursos los proyectos de traslado que se ejecutaron por parte de Audifarma S.A evidenciaron un 100% de sobre ejecución con porcentajes entre el 13% adicional al valor presupuestado como hasta el 88% del total del valor presupuestado.

Con el fin de identificar la estructura jerárquica en la Figura 6 se presenta el organigrama del área de gestión inmobiliaria.

Figura 13*Organigrama Actual*

Nota. Representación visual de la estructura jerárquica actual del área de Gestión Inmobiliaria, identificando los roles de jefatura, analistas y personal operativo. *Fuente.* Audifarma, 2026.

Teniendo en cuenta el diagnóstico anteriormente realizado, dentro del último año se pudo realizar una valoración de carga de proyectos y analizar la eficacia del personal operativo. Se dividen los 4 trimestres del año, de acuerdo con la cantidad de proyectos, con una carga laboral por mes y el número o la cantidad de personal a cargo de cada uno de estos.

Figura 14*Carga Laboral Año 2024*

Nota. Evolución de la carga operativa trimestral que demuestra un incremento exponencial de proyectos en el último periodo del año, manteniendo la misma disponibilidad de talento humano.

Fuente. Audifarma S.A., 2024.

En el análisis de la Figura 14 se puede evidenciar, el porcentaje trimestral según la cantidad de proyectos. Una de las fechas más sobre cargadas laboralmente es el último trimestre del año, teniendo en cuenta los múltiples requerimientos de los clientes, cambios en los gobiernos de turno o nuevas unidades de negocio.

Con un promedio de 125 proyectos ejecutados, la información que se obtiene dentro de las bases de datos de la compañía son que 42 proyectos se estarían ejecutando cada mes, por el número de arquitectos a cargo de los proyectos sería un promedio de 15 proyectos por arquitecto.

Este sería un total de proyectos ejecutados a fin de mes por cada uno de estos, siendo una cifra bastante alta, teniendo en cuenta que, dentro de los tiempos de ejecución, seguimiento y

cierre de proyectos, se suma el trabajo de nuevas solicitudes de proyectos, actualizaciones en las dinámicas organizacionales, actualización de precios en materias primas y mano de obra, donde al final el ejercicio de PHVA planear, hacer, verificar y actuar. Conlleva al equipo de trabajo a entregar resultados poco eficientes para la compañía. Dando como resultados proyectos sobre ejecutados, proyectos con bajo índice de planeación y aprobación.

En la tabla 3 se realizó un análisis de acuerdo con la cantidad de proyectos en promedio que se requieren en la compañía mes a mes y como cada uno de estos es viabilizado, ejecutado y cuantas, de estas personas anteriormente mencionadas, gestiona y aporta a la construcción y seguimiento de este.

Tabla 3

Comportamiento de Proyectos Inmobiliarios Primer Semestre del Año 2024

Categoría	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24
Aprobado	10	19	12	13	9	10	20	27
Ejecutados	10	15	18	16	13	6	21	15
Total	20	34	30	29	22	16	41	42
Grupos de trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2
Proyectos/Grupos	10	17	15	15	11	8	21	21

Nota. Consolidado mensual del flujo de proyectos inmobiliarios que permite observar la relación entre la aprobación, ejecución y la carga asignada por cada grupo de trabajo. *Fuente.* Audifarma S.A., 2024.

El comportamiento de proyectos inmobiliarios se encuentra enlazado con las nuevas unidades de negocio que dentro de la compañía se ejecutan con un área denominada como Planeación de la Demanda, en esta influyen muchas más áreas quienes conjuntamente con el área de gestión inmobiliaria, realizan una serie de requerimientos los cuales deben salir a ejecución de tal manera que cumpla con un presupuesto asignado por la gerencia del área y los proyectos no excedan el tope o el monto asignado cada año para la ejecución de proyectos.

Aunque la curva no es constante, en diversas fechas esta puede disminuir, pero en su gran mayoría siempre tiende a aumentar. Se puede evidenciar que las células como se le ha querido llamar a los grupos de personas o grupos de trabajo que ejecutan estos proyectos desde el área de gestión inmobiliaria, siempre son la misma cantidad. Generando una carga laboral mayor pero así mismo esta no cuenta con un soporte o una ayuda que genere una disminución o aceleración en la ejecución de los proyectos de manera satisfactoria.

Bajo esta célula de trabajo se desarrollan el 100% de los proyectos de infraestructura de la organización, por lo tanto, se prepararon una serie de preguntas o análisis para todo el equipo con el fin de identificar en que parte del proceso de gestión, planeación, ejecución y seguimiento de proyectos, la compañía podría estar en ineficiencia.

Diagnóstico del Grado de Madurez de la Organización Bajo el Modelo de OPM3

De acuerdo con la investigación realizada desde el marco teórico y evidenciando las falencias que la organización presenta en la cada vez más deficiente labor que presentan gran parte de los proyectos, se deberá determinar el nivel de madurez de la compañía por medio del modelo de madurez OPM3. Este modelo permite: 1 Estandarizar procesos, 2 Medirlos, 3 Controlarlos y 4 generar una mejora continua.

Tras analizar las variables de Madurez, Desarrollo, Proceso y Mejores prácticas, se procederá seguidamente a analizar los datos que se obtuvieron de las encuestas al personal que se desempeña en el área de gestión inmobiliaria dando a conocer el nivel de entendimiento en la ejecución de proyectos.

Las preguntas realizadas se desarrollaron únicamente en el área de gestión inmobiliaria, como área responsable de la planeación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos. Dentro del organigrama se seleccionaron a todos los arquitectos encargados de estos ciclos, analistas de proyectos y jefes inmediatos. Teniendo en cuenta que estas son las 100% involucradas en la construcción y desarrollo de proyectos.

Análisis de Encuestas

Tabla 4

Tabulación de Encuestas

Ciclo	Proceso No Implementado	Proceso Parcialmente Implementado	Proceso Completamente Implementado	Total
Planeación	5	7	2	14
Estandarización	5	7	2	14
Mejora Continua	9	4	1	14
Evaluación	5	7	2	14
Medición	8	5	1	14
Control	8	4	2	14
TOTAL	40	34	10	84

Nota. Este es el resultado de la encuesta 1 (ver Apéndice A).

La tabulación de la encuesta, reflejada en la Tabla 4, arrojó un veredicto claro sobre el nivel de madurez del área de Gestión Inmobiliaria, situándolo en la categoría Baja (20-40%) del modelo OPM3. Al consolidar las 84 respuestas obtenidas a lo largo de los seis ciclos de gestión

(Planeación, Estandarización, Mejora Continua, Evaluación, Medición y Control), se observa que la gran mayoría de las prácticas se encuentran en estado de "Proceso No Implementado" (40 respuestas) o "Proceso Parcialmente Implementado" (34 respuestas), sumando casi el 88% de los hallazgos. Este resultado es la evidencia fundamental de que el área opera actualmente bajo un modelo reactivo e intuitivo, donde el éxito de los proyectos depende más del conocimiento individual que de la aplicación consistente de estándares organizacionales.

El análisis ciclo por ciclo revela que las mayores deficiencias se concentran en las prácticas de aprendizaje y seguimiento. Específicamente, los ciclos de Mejora Continua y Medición/Control son los más críticos, registrando el mayor número de respuestas en la columna "Proceso No Implementado". Esta carencia en la medición y el control explica directamente los problemas de la operación: si la organización no mide de manera consistente, es imposible identificar desviaciones presupuestales o de cronograma a tiempo, ni puede capturar las lecciones aprendidas para evitar errores futuros.

Tabla 5

Ponderación de Nivel de Madurez

Porcentaje de madurez	Nivel de madurez
0-20%	Muy Baja
20-40	Baja
40-60	Media
60-80	Alta
80-100	Muy Alta

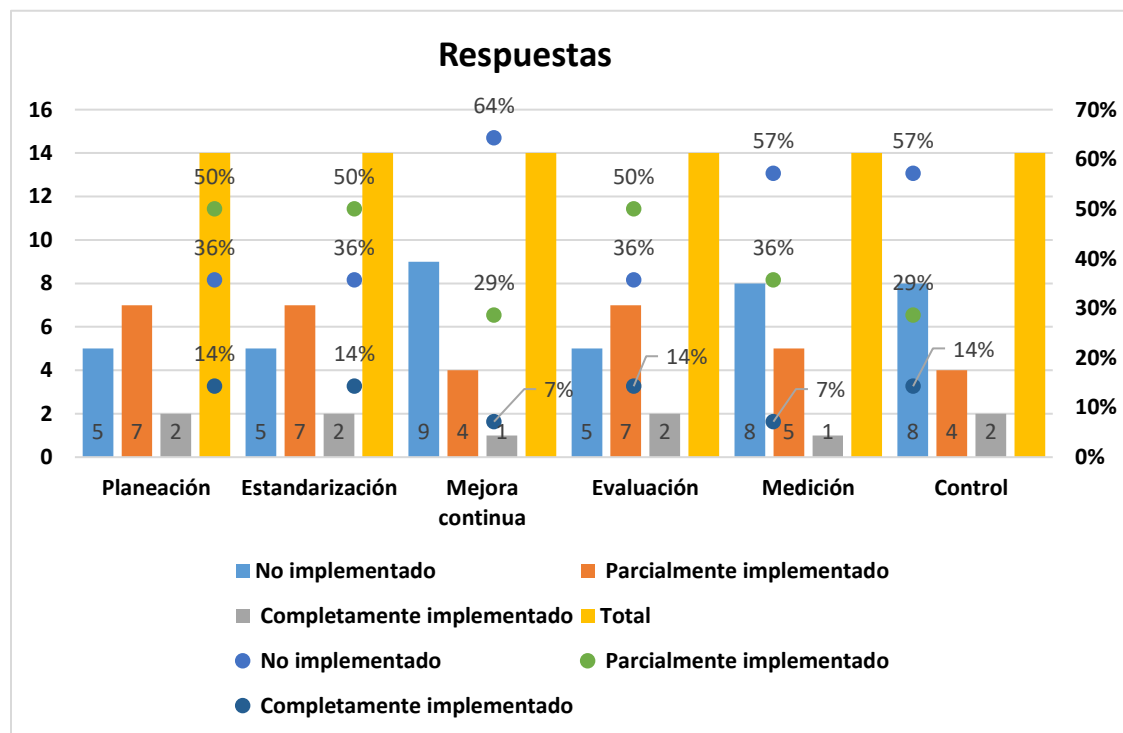
Nota. La tabla evalúa seis ciclos críticos de gestión, asignando un puntaje basado en la percepción y evidencia recolectada del equipo de trabajo. *Fuente.* Autora.

De acuerdo con el análisis de la encuesta en la tabla 5 se pondera el nivel de madurez del área de gestión inmobiliaria corresponde a un nivel medio bajo de madurez de 20-40%, este análisis permite dar a conocer las áreas que se deben implementar, fortalecer o mejorar con el fin de obtener mayor eficiencia de proyectos.

En la Figura 15 se presenta la ponderación de la encuesta (Apéndice A) se evidencia que la base de los procesos no implementados se encuentra en un 36%, con los procesos parcialmente implementados el análisis arrojó que el 50% lo están y solo el 14% se evidencio que no implementados.

Figura 15

Nivel de Madurez del Área

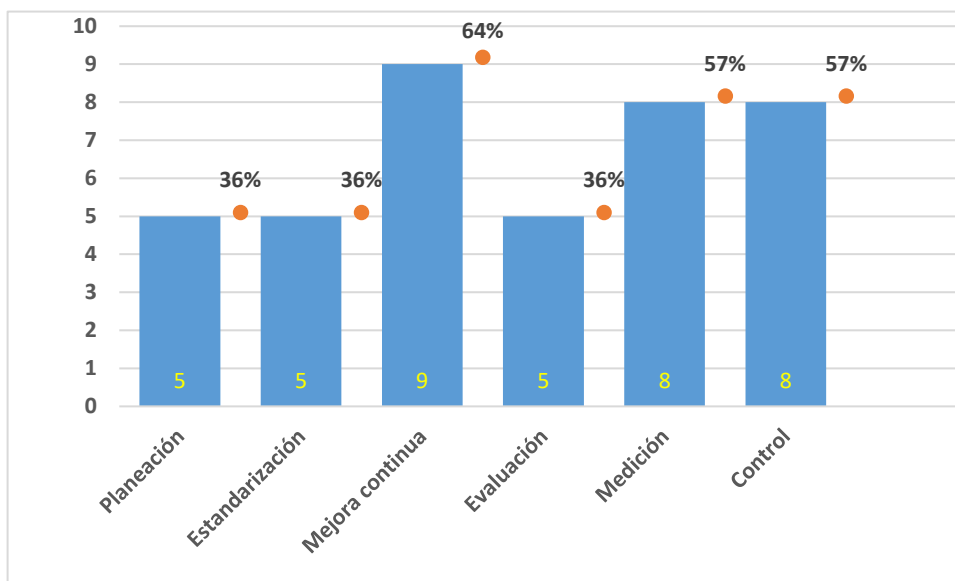


Nota. Gráfico estadístico que refleja el diagnóstico inicial del área, situando su nivel de madurez en un rango bajo (20-40%) según los resultados de la encuesta aplicada. *Fuente.* Autora.

En las siguientes graficas se podrá identificar el nivel de madurez y para cada tipo de proceso cuál es su estado actual con el fin de poder entrar a fortalecer luego dichos procesos.

Figura 16

Procesos no Implementados



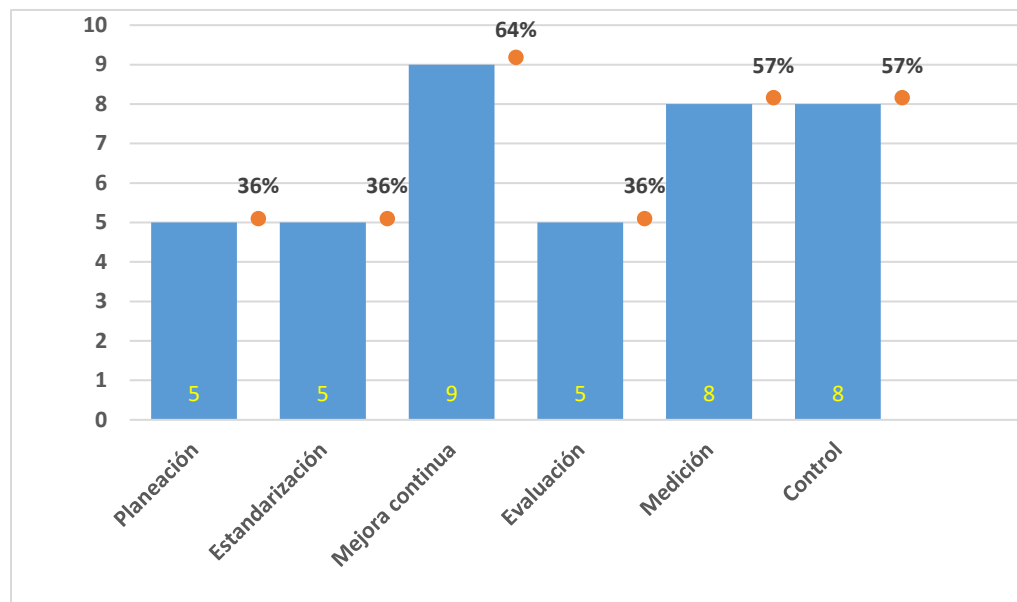
Nota. Esta figura ilustra que la mayor deficiencia en la gestión inmobiliaria radica en la mejora continua y el control, donde el 64% de los funcionarios identifica la falta de procesos claros para optimizar los proyectos. *Fuente.* Audifarma, 2025.

En la Figura 16 los procesos no implementados muestran una baja en las fases de inicio y estandarización, el 36% de los funcionarios del área de gestión inmobiliaria alude que estos procesos no están 100% implementados o que su proceso en algunas oportunidades suele ser desconocido, a comparación de los procesos de mejora continua, el 64% de los encuestados evidencia que las mejoras continuas en los proyectos no cuentan con un proceso claro. Para la

fase de evaluación el 36% acusa de no esta implementado, mientras el 57% en medición y control es el segundo resultado con mayor incidencia.

Figura 17

Procesos Parcialmente Implementados



Nota. La gráfica revela que el control y la mejora continua son los procesos con mayores deficiencias de implementación, alcanzando un 57% de percepción negativa, lo que confirma un bajo nivel de madurez organizacional vinculado a pérdidas económicas y falta de rigor presupuestal. *Fuente.* Audifarma, 2025.

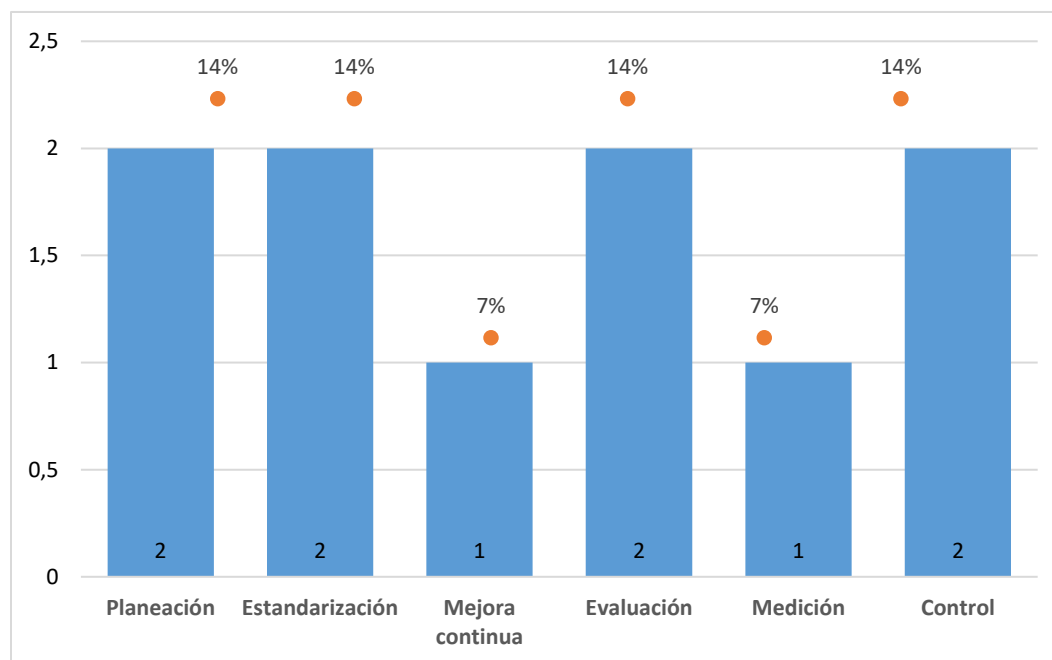
La Figura 17 identifica los procesos parcialmente implementados, en consecuencia, la mejora continua sigue siendo uno de los procesos con menor claridad en los funcionarios, seguido de la medición y control con un 57% de ponderación al indicar que estos procesos se realizan aun defectuosamente. Por otro lado, los componentes con más baja ponderación con un

36% son la planeación, la estandarización y la evaluación se evidencia que son procesos que están implementados, pero siguen existiendo vacíos por parte de los funcionarios que los ejecutan.

En suma, se puede apreciar, como ya se ha mencionado, un nivel bajo de madurez, evidenciando pérdidas económicas y falta de control presupuestal.

Figura 18

Procesos Completamente Implementados



Nota. La Figura 18 ratifica la inmadurez organizacional al mostrar que solo el 14% de los procesos clave están plenamente integrados, mientras que la medición y la mejora continua alcanzan apenas un 7%, subrayando la urgencia de formalizar una estructura de gestión robusta. *Fuente.* Audifarma, 2025.

La Figura 18 evidencia el bajo nivel de madurez del área, destacando que solo el 14% de los procesos, en ciclos clave como Planeación, Estandarización, Evaluación y Control, se consideran de completa implementación por parte de los funcionarios. Aún más crítico, los ciclos de Mejora Continua y Medición muestran el porcentaje de implementación más bajo, registrando

apenas un 7% de aprobación. Estos datos confirman la necesidad urgente de formalizar una estructura que eleve el estándar de gestión.

Para finalizar el análisis de las respuestas del (Apéndice A) se resalta que los procesos en la organización se encuentran parcialmente presentes, pero no tangibles, una de las grandes falencias es el desconocimiento en la ruta de los ellos, no existe documentación que permita alinear rutas de trabajo con resultados, lo que dispersa en general las responsabilidades del área.

Fase 2: Análisis de los Elementos de una PMO que Permitan Fortalecer los Procesos de Infraestructura Ambulatoria Inmobiliaria

El inicio de la Fase 2, enfocada en el análisis de los elementos clave para la constitución de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), se fundamenta directamente en los resultados concluyentes de la Fase 1. El diagnóstico exhaustivo, realizado mediante la aplicación de encuestas semiestructuradas al equipo de Gestión Inmobiliaria y la ponderación bajo la metodología OPM3, reveló un nivel de madurez Bajo (20-40%). Este nivel no es solo una métrica, sino la prueba de una gestión reactiva, donde el éxito de los proyectos de infraestructura ambulatoria ha dependido históricamente del conocimiento tácito y la experiencia individual, más que de procesos documentados y estandarizados.

La necesidad de esta transición se hace palpable al revisar las cifras más críticas del diagnóstico. Los ciclos de Mejora Continua y Medición obtuvieron los porcentajes de implementación más bajos, registrando apenas un 7% de procesos completamente ejecutados. Esta debilidad estructural en el aprendizaje organizacional y la carencia de métricas consistentes se traduce directamente en las deficiencias operacionales identificadas, tales como la constante sobre-ejecución presupuestal y los retrasos en la entrega de los Centros de Atención Farmacéutica (CAF). Estos hallazgos exigen que la PMO sea diseñada con un enfoque claro en el control de costos, la trazabilidad y la retención del conocimiento.

En este contexto, el principal objetivo de la Fase 2 es definir con precisión la arquitectura de la PMO. Dada la naturaleza de los proyectos de Audifarma, que se centran en la infraestructura propia del área (adecuaciones, traslados y nuevas aperturas), se propone un modelo de PMO de Control. Este enfoque permitirá conservar la responsabilidad de ejecución

sobre los proyectos de infraestructura en el área de Gestión Inmobiliaria, mientras la PMO asume el rol de entidad centralizada para la estandarización, la documentación y el monitoreo.

Elementos de una PMO que Permiten Fortalecer los Procesos de Infraestructura

Se analizaron los elementos que componen la oficina de gestión de proyectos (PMO)

Después de realizar una revisión se definieron estas consideraciones:

Dentro de las áreas del conocimiento del PMBOK los formatos de los procedimientos es el tipo de metodología ágil donde se presenta un panorama mucho más claro para las personas que desarrollan proyectos como las que llegan y deben adaptarse al proceso. Cuando se mide desde un inicio, se controla y se mejoran los procesos los resultados son mucho más positivos.

Para el desarrollo y estructura de la oficina de gestión de proyectos (PMO) se identificaron los interesados con la definición de roles, responsabilidades y alcances de cada cargo. Se realiza una definición de requisitos por parte de cada CAF en sus diferentes fases (cierre – traslado – ampliación – remodelación).

Tipo de PMO

Para elegir el tipo de PMO de una empresa se debe tener en cuenta la variación que se presenta en cuanto a la responsabilidad y grado de influencia que cada empresa tenga en el resto de las organizaciones Según el Project Management Institute (PMI) se clasifican en tres tipos:

- PMO de Apoyo
- PMO de Control
- PMO Directiva

Basados en el análisis de la información encontrada y las características de los tipos de PMO se tiene que para este tipo de empresa será una PMO de control, la cual se explica a continuación.

PMO de Control

Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar: La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos; El uso de plantillas, formularios, procedimientos y herramientas específico y la conformidad con los marcos de gobernanza. (Institute., 2017)

Para una PMO de control se tienen en cuenta los siguientes elementos:

Misión y Visión de la PMO

Misión: Se propone la Misión de la oficina de gestión de proyectos (PMO) para el área de gestión inmobiliaria de la Audifarma S.A Pereira, será tener un canal de información verídica. De esta forma se puede consolidar su información y se permite realizar un seguimiento estratégico a los proyectos de infraestructura farmacéutica, manteniendo su mejora continua y realizando la dirección de proyectos con mayores casos de éxito en la estructuración de proyectos.

Visión: La visión de la PMO para el área de gestión inmobiliaria será en 2 años representar la oficina con mejores eficiencias de recursos para Audifarma S.A con proyectos mejor ejecutados y dando cumplimiento a la normatividad que lo rige en su totalidad.

Funciones de la PMO

Para el desarrollo y propuesta de diseño se plantea establecer previamente la definición de las funciones de la oficina de gestión de proyectos del área de gestión inmobiliaria son:

Realizar fase de diagnóstico de toda la infraestructura inmobiliaria tipo ambulatoria.

Realizar mapeo de locales con propuesta de diseño de planimetría y la ejecución de los diferentes trámites legales relacionados para la contratación de los inmuebles.

Realizar la construcción de presupuestos.

Realizar la evaluación de la viabilidad

Realizar procesos de ejecución de obra, la responsabilidad de la selección de proveedores, la contratación de inmuebles con arrendamientos y condiciones. Los tipos de contratos y liquidaciones.

Realizar las gestiones de planeación de obra con su respectivo seguimiento y post entrega del proyecto inmobiliario.

Fortalecimiento de Formatos

Este documento es un instrumento que sintetiza la tipología de proyectos y las características de los indicadores, donde se describe todo el proceso de identificación de este para su estructura y desarrollo. Los siguientes formatos tuvieron modificación en su estructura logrando dar cumplimiento a las fases de planeación, ejecución, control, cierre y mejora continua.

De acuerdo con este análisis se realizaron propuesta para una nueva versión en los formatos, los cuales, para mayor comprensión han sido divididos en tres grupos principales que son los siguientes:

Instrumentos de Viabilización y Control Técnico de Infraestructura

En la fase de inicio y planeación, la precisión en el diagnóstico físico es el factor crítico para mitigar riesgos de habilitación y sobrecostos por vicios ocultos. Esta categoría agrupa herramientas que transforman la inspección subjetiva en una validación técnica estandarizada.

1. Análisis de infraestructura de recepción (ver Apéndice B).

Justificación de su implementación: Este formato se establece como el requisito de entrada obligatorio para cualquier inmueble. Su propósito es identificar la brecha entre el estado

actual del local y las exigencias de las Resoluciones 3100 y 591. Sin este análisis, la organización asume riesgos de infraestructura que no pueden ser corregidos posteriormente sin una inversión masiva.

Análisis técnico basado en el instrumento: El Apéndice B introduce una "Perspectiva de áreas" que segmenta el análisis en componentes críticos. Por ejemplo, evalúa de manera específica la viabilidad de la "Red contra incendios" y la "Red eléctrica", asignando una valoración cualitativa que condiciona la aprobación del proyecto. Este nivel de detalle asegura que se identifiquen necesidades de adecuación estructural antes de firmar contratos de arrendamiento o compra, blindando financieramente a la compañía.

2. Inspecciones de supervisión (ver Apéndice C).

Justificación de su implementación: Responde a la necesidad de una PMO de Control de ejercer una vigilancia activa durante la fase de ejecución. Este instrumento garantiza que lo planificado en los planos se materialice en la obra, evitando que los errores técnicos se acumulen y generen reprocesos al final del cronograma.

Análisis técnico basado en el instrumento: A diferencia de una bitácora común, este formato estructura la supervisión mediante un listado de chequeo visual y técnico. Permite documentar hallazgos específicos durante las visitas de campo, lo que facilita la generación de alertas tempranas. Al registrar el estado de avance frente a lo ejecutado, el supervisor puede validar si la calidad de los materiales y la instalación cumplen con los estándares institucionales, sirviendo como evidencia técnica para la aprobación de pagos parciales.

1. Planeación estratégica o Viabilidad (ver Apéndice D).

Justificación de su implementación: Actúa como el filtro de gobernanza estratégica. Su importancia radica en que ningún proyecto debe iniciar solo por una necesidad de espacio, sino por una validación de conveniencia operativa y cumplimiento normativo.

Análisis técnico basado en el instrumento: El formato integra una matriz que evalúa la "Viabilidad" desde múltiples frentes. Utiliza un sistema de ponderación donde se analizan factores de riesgo y oportunidad. Un ejemplo de su aplicación es la validación del impacto en la atención al usuario y la alineación con los objetivos de expansión de la organización. Al centralizar esta información, la PMO asegura que solo los proyectos con alta probabilidad de éxito y cumplimiento legal (como la Ley de Sismorresistencia NSR10) pasen a la fase de contratación, optimizando el uso del capital.

Gestión Financiera, Presupuestal y Control de Costos

En una PMO de Control, la dimensión financiera es el eje que garantiza la sostenibilidad del portafolio inmobiliario. Los instrumentos desarrollados buscan eliminar la subjetividad en las asignaciones y proporcionar una trazabilidad exacta de cada peso invertido, permitiendo auditorías en tiempo real y cierres contables precisos.

1. Seguimiento de costos (ver Apéndice E) y Seguimiento financiero general (Apéndice F).

Justificación de su implementación: Estos formatos resuelven la falta de visibilidad sobre el flujo de caja del proyecto. Mientras el primero se enfoca en la ejecución operativa, el segundo ofrece una visión macro del portafolio. Su implementación es vital para detectar desviaciones entre lo presupuestado y lo realmente pagado, permitiendo tomar medidas correctivas antes de que el déficit sea irreversible.

Análisis técnico basado en el instrumento: El Apéndice E estructura el gasto mediante una "Matriz de Seguimiento" que categoriza los rubros (adecuación, mobiliario, tecnología). Por su parte, el Apéndice F permite la consolidación de múltiples proyectos, facilitando la identificación de KPIs financieros como el porcentaje de ejecución frente al tiempo transcurrido. Esta estructura permite a la gerencia visualizar el "comprometido" vs. el "ejecutado", una distinción técnica fundamental para la salud financiera de la organización.

2. Base presupuestal (ver Apéndice G).

Justificación de su implementación: Este es el documento maestro de la planeación financiera. Su objetivo es establecer la Línea Base de Costos. Se implementa para evitar que los presupuestos se basen en "estimaciones a ojo", obligando al equipo a detallar cada ítem con precios de mercado actualizados.

Análisis técnico basado en el instrumento: El formato desglosa la inversión en niveles de detalle profundos, incluyendo "Personal, Equipos, Materiales y Contingencias". Un aspecto innovador de este instrumento es la inclusión de una columna de "Justificación de cantidad", lo que obliga al proyectista a sustentar técnicamente por qué se requiere esa medida específica. Al integrar fórmulas de cálculo automatizadas, el Apéndice G reduce el error humano y garantiza que el presupuesto aprobado sea el techo real de la intervención.

3. Programación presupuestal de obra (ver Apéndice H)

Justificación de su implementación: Responde a la necesidad de alinear el cronograma físico con el desembolso financiero (curva S). Se coloca para que la tesorería de la organización pueda proyectar los flujos de pago mes a mes, evitando parálisis de obra por falta de liquidez o acumulación de facturación no prevista.

Análisis técnico basado en el instrumento: El instrumento utiliza una lógica de "Cronograma valorizado". En él se distribuye el costo total de la obra en periodos temporales según los hitos de entrega. Al observar el Apéndice H, se puede identificar la relación entre el avance de obra y el derecho a pago, lo que sirve como mecanismo de presión positiva para los contratistas: si no hay avance físico documentado, no hay programación presupuestal liberada. Esta herramienta es el puente definitivo entre la ingeniería y las finanzas.

C. Estandarización de la Ejecución y Cierre Administrativo

La fase de cierre y liquidación es, teóricamente, la más vulnerable a disputas legales y pérdidas financieras. Este grupo de instrumentos blindo a la organización mediante una documentación técnica innegociable, transformando el cierre de obra en un proceso de auditoría y capitalización de experiencias.

1. Memorias de cálculo (ver Apéndice A0) y Pre-Actas de obra (Apéndice A1)

Justificación de su implementación: Estos formatos eliminan la arbitrariedad en el cobro de cantidades por parte de los contratistas. Se implementan para que cada peso facturado tenga un respaldo aritmético y físico verificable, sirviendo como el "filtro de verdad" antes de la facturación final.

Análisis técnico basado en el instrumento: El Apéndice A0 obliga a desglosar las dimensiones exactas (largo, ancho, alto) de cada ítem ejecutado, mientras que el Apéndice A1 (Pre-Actas) permite un corte parcial que debe ser conciliado entre el supervisor y el contratista. El uso de estos instrumentos garantiza que no existan cobros por "estimados", sino por obra realmente ejecutada. Este rigor administrativo es lo que permite que el balance final coincida con la realidad física del proyecto.

2. Acta de pactación de precios (Apéndice A2)

Justificación de su implementación: En proyectos de infraestructura farmacéutica, es común que surjan "ítems no previstos". Este formato se coloca para evitar que el contratista imponga precios de manera unilateral. Es una herramienta de negociación y control preventivo que formaliza el valor de nuevas actividades antes de su ejecución.

Análisis técnico basado en el instrumento: El formato del Apéndice A2 incluye un análisis de precios unitarios (APU) simplificado donde se desglosan materiales, mano de obra y equipo para los nuevos ítems. Al requerir la firma de aceptación de ambas partes bajo condiciones de mercado, se eliminan las ambigüedades que suelen retrasar las liquidaciones finales, protegiendo el presupuesto de adiciones injustificadas.

3. Acta de liquidación de contrato (Apéndice A3) y Balance presupuestal (Apéndice I)

Justificación de su implementación: Representan el cierre jurídico y financiero del proyecto. Mientras el Acta de liquidación extingue las obligaciones contractuales, el Balance presupuestal consolida el ahorro o la variación final. Se implementan para garantizar un cierre administrativo limpio, indispensable para la auditoría interna y el cumplimiento fiscal.

Análisis técnico basado en el instrumento: El Apéndice A3 estructura el cumplimiento de garantías, pagos de seguridad social y entrega de planos as-built. Por otro lado, el Apéndice I (Balance) realiza el cruce definitivo entre la "Línea Base" inicial y el costo final. Este ejercicio es la base de la capitalización del conocimiento (Vélez Hernández, 2024); permite identificar por qué hubo desviaciones y alimentar la base de datos de lecciones aprendidas para que el próximo proyecto inmobiliario sea más eficiente y preciso.

Articulación de Áreas

Coordinación y cooperación entre las distintas dependencias de la cadena de suministro para articulación de la plataforma y oficina de PMO

En el procedimiento de proyectos inmobiliarios que se evidencia dentro del (apéndice A) se identificó: Proceso, Proveedor, Entrada, Actividad, Salida, Cliente, Responsable.

Aprendizaje e Innovación

Se busca mejorar permanentemente, con la capacitación en gestión de proyectos aprovechando los conocimientos, la creatividad y la innovación consignar en los documentos de cada proyecto, consolidar los resultados, así como las lecciones aprendidas.

Desde Audifarma S.A dentro del plan de capacitación coordinada desde el área de gestión de la calidad se gestionan capacitaciones de las actualizaciones de la norma las cuales es importante que se mantengan.

Auditoria o Control Interno

Para controlar o auditar los resultados, se requiere mantener identificados los riesgos y sus posibles causas. Controlar y mitigar igualmente los riesgos en niveles aceptables. Esto con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

En el (apéndice O) se diseñó un formato para el análisis de riesgos dentro de todas las etapas del proceso de proyectos inmobiliarios ya sea de remodelación, traslado, ampliación y cierre.

Políticas de Gobernabilidad

El éxito sostenido de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) no reside únicamente en sus herramientas metodológicas, sino en la solidez de la estructura que rige sus decisiones y acciones: la gobernabilidad. Este concepto es fundamental para la PMO, ya que se concibe como un sistema político-legislativo integral que opera tanto interna como externamente en la organización. Su función principal es definir la estructura autorizada, establecer las normas,

directrices, requisitos de documentación y parámetros reglamentarios que deben ser observados por la empresa y sus áreas de negocio (Figuerola, 2014).

A partir de la formalización de este sistema, se despliega el Marco de Gobernabilidad de Proyectos. Este marco proporciona las herramientas esenciales y la estructura operativa que permiten la implementación efectiva del sistema de gobernanza general dentro de la organización. Específicamente, en el área de Gestión Inmobiliaria, este marco asegura que la gestión de proyectos de infraestructura se alinee con los principios estratégicos de la compañía.

En consecuencia, todos los lineamientos establecidos para el desarrollo de este modelo de gobernanza se han definido en concordancia directa con la planeación estratégica corporativa de Audifarma. El modelo presentado a continuación ilustra cómo estas directrices se articulan para garantizar que las funciones de la PMO contribuyan directamente al logro de los objetivos a largo plazo de la organización.

Los lineamientos establecidos para el desarrollo del método de gobernanza se establecieron a partir de la planeación estratégica desarrollada para la empresa para lo cual se presenta el respectivo modelo de gobernanza para el área de gestión inmobiliaria.

- Componente gerencial: Correspondiente a los cargos administrativos superiores al área directiva externa y al equipo de trabajo PMO.
- Componente técnico administrativo: Hace alusión a los cargos referentes a las áreas técnicas y administrativas de la compañía con representación del equipo PMO.
- Personal operacional (interno y externo) Obedece a cada rol que desde la PMO cumple con el desarrollo de actividades encargadas de la ejecución del proyecto, así como del desarrollo de complementarios institucionales.

- Personal de soporte (interno) Referente a los cargos que aportan soporte a las áreas de desarrollo de proyectos en el desarrollo de actividades y manejo de información
- Planificación de reuniones de control de actividades. Hace alusión a las reuniones periódicas que se establecen desde el área general de la PMO para la verificación de avances por programa y proyecto, evidenciar problemas en los equipos de trabajo y las actividades y así mitigar problemas presentes

En la Figura 19 se presentan las funciones y recursos de la gobernanza de la oficina de gestión de proyectos PMO en el área de gestión inmobiliaria.

Figura 19*Funciones y Recursos PMO*

Nota. En esta figura se detalla el marco operativo de la PMO, integrando desde la gobernanza estratégica y el control de ejecución hasta la gestión del conocimiento y el talento humano, con el fin de institucionalizar una cultura de proyectos estandarizada. *Fuente.* Autora.

Fase 3: Diseño de un Plan para la Implementación de la PMO Dentro del Área de Gestión Inmobiliaria

Para asegurar una ejecución organizada y efectiva de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el área inmobiliaria, se ha diseñado una metodología de trabajo basada en una secuencia de fases claramente definidas. Estas etapas han sido estructuradas meticulosamente a partir de la desagregación detallada de la matriz de procesos, tal como se documenta en el (Apéndice A4N).

Diagnóstico: Esta etapa es crucial, ya que comienza con la respuesta a una necesidad específica de Audifarma S.A. Inicialmente, se procede a dimensionar la necesidad y a identificar la oportunidad o problemática subyacente. Se realiza una recopilación exhaustiva de información de proyectos ejecutados previamente y se revisan las variables críticas de análisis requeridas para la adecuada construcción y estructuración del proyecto inmobiliario. Este proceso permite transformar una idea, solicitud o requerimiento inicial en un proyecto inmobiliario que esté formalmente definido.

Procedimiento para iniciar un proyecto: El procedimiento para el inicio formal de un proyecto contempla una serie de pasos esenciales de definición y estructuración. En primer lugar, se debe determinar el nombre del proyecto, la dependencia proponente y el patrocinador; asimismo, se definen las dependencias de impacto y la clasificación del proyecto. Posteriormente, se procede a la conformación de los gerentes y equipos de proyectos, y se establecen las fechas estimadas de inicio y finalización. Finalmente, en esta etapa inicial se deben describir las necesidades, el contexto y los objetivos claros del proyecto.

La segunda parte del procedimiento se enfoca en los elementos de planificación y control. Se determina el alcance, precisando con claridad lo que está incluido y excluido del proyecto, y

se establecen las suposiciones y las restricciones que afectarán su desarrollo. Es fundamental definir los criterios de aceptación formales y determinar los riesgos asociados, incluyendo el análisis de su probabilidad, impacto y gravedad. El proceso concluye con la definición de las partes involucradas (stakeholders) y el establecimiento del presupuesto asignado. Mediante los formatos anexos en el Apéndice DD ("Viabilidad") y el Apéndice A5° ("Matriz de riesgo") se documentan y establecen los requerimientos anteriores para cada nuevo proyecto a gestionar.

Mapeo de locales: Esta fase es complementaria y se desarrolla en paralelo a la evaluación de la necesidad. Su propósito es examinar los factores técnicos y logísticos de un proyecto Inmobiliario. Se realizan actividades esenciales como la búsqueda y selección del local, el diseño de la planimetría inicial y la ejecución de los diferentes trámites legales pertinentes para la contratación o adquisición de los inmuebles. Adicionalmente, esta fase contempla la construcción y validación de los presupuestos detallados del proyecto.

Diseño de planimetría inicial: El equipo de analistas se encarga de verificar las condiciones del local o espacio comercial seleccionado, asegurando que se adapte a las unidades prescriptoras y cumpla con las distancias mínimas reglamentarias. Una vez confirmado, se inicia un planteamiento de distribución inicial. Paralelamente, un supervisor externo lleva a cabo una visita de revisión a las instalaciones del inmueble para emitir un concepto de intervención, el cual queda plasmado en los formatos anexos: Apéndice BB ("Análisis de infraestructura de recepción") y Apéndice CC ("Inspecciones de supervisión").

Presupuesto: En la fase de presupuesto se desagregan cada una de las actividades de construcción que requiere cada inmueble, este presupuesto corresponde a una base de datos actualizada mediante el Apéndice GG "Base presupuestal" en donde se realizó un análisis de

cada etapa constructiva que puede tener una ampliación, una remodelación, un traslado o un cierre.

Presentación y evaluación de la viabilidad: Durante la etapa de planeación mediante el anexo del Apéndice DD “Viabilidad” se desarrolla, el equipo de analistas trabaja de manera alterna con la selección de proveedores que cuentan con la capacidad técnica y financiera de ejecutar proyectos según la fase de planimetría inicial. Durante esta fase la viabilidad se encuentra aprobada y mediante presentación de presupuesto base para contratar se envían a los diferentes oferentes, luego de que se selecciona el proveedor con mejores condiciones se avanza con procesos de pólizas tramites de contratos de arrendamientos, tramites de contratos de obra, órdenes de compra y aprobación de facturas.

Planeación y ejecución de obra: En el proceso de ejecución los profesionales se deben ceñir a las matrices de cronograma mediante formato Apéndice HH “Programación de obra”, matriz de control de obra anexa en el Apéndice EE “Seguimiento de costos” y 6F “Seguimiento financiero general de proyectos”, pre acta de obra que se adjunta en el Apéndice A1K “Pre acta de obra”, realizar seguimiento a los proyecto que se encuentran en intervención, balancear con cada profesional a cargo de cada contrato la ejecución de los mismo con el fin de tener control de cantidades los cuales se anexan en los apéndices 9I “Balance Presupuestal”, Apéndice A9J “Memorias de cálculo”, Apéndice A2 “Acta de pactacion de precios en los casos que se tengan que incluir ítems no previstos en el presupuesto inicial y el contrato ya se encuentre en en ejecución. El coordinador del área como control de sus indicadores mediante informes de seguimiento en los formatos anexos del Apéndice FF “Seguimiento financiero general de proyectos” presenta el seguimiento de costos y seguimiento financiero al grupo de proyectos en ejecución.

Post Entrega de proyecto inmobiliario: Dentro de las actividades de cierre se encuentra la liquidación y cierre de contratos este mediante el Apéndice A3M “Acta de liquidación de contrato” se dejará la trazabilidad de lo contratado versus lo ejecutado y se realizara la entrega de proyectos inmobiliarios según monitoreo, asegurándose que toda actividad pactada o contratada se encuentre finalizada y entregada. Resaltando que todas las obras cuentan con términos de garantías y permitiendo a la compañía realizar una evaluación final de cada proveedor según los criterios definidos con calidad y plazos establecidos.

Matriz de perfiles profesionales apoyos técnicos y asistentes

Dentro del diseño del plan se debe considerar la matriz de profesionales propuestas en la tabla.

Tabla 6

Matriz de Perfiles Profesionales (Equivalencia de labores)

Rol / Perfil	GSC	JI	CPI	AP	ARQ	AC	ABS	SUP	DA
Gerente de Servicios Compartidos (GSC)	I	I	O		I				
Jefe Inmobiliarios (JI)	I	I	I		I	O			
Coordinador de Proyectos Inmobiliarios (CPI)		O	I		I				I
Analista de Proyectos (AP)				I	O		O		
Arquitecto (ARQ)					I	O	O		
Analista de Contrato (AC)						I	I		
Auxiliar de Bienes y Servicios (ABS)							I		

Rol / Perfil	GSC	Jl	CPI	AP	ARQ	AC	ABS	SUP	DA
Supervisor (SUP)								I	
Dibujante de Arquitectura (DA)									I

Nota. Convenciones de la Matriz:

- I (Idoneidad): El cargo es el responsable directo y titular de la labor.
- O (Ocasional): El cargo puede realizar la labor en situaciones específicas o de apoyo.
- Espacio vacío: Indica que no existe equivalencia ni permiso para ejecutar dichas funciones, generalmente por restricciones de perfil técnico o nivel de mando.

Siglas de los Perfiles Profesionales en la Tabla 6

- GSC: Gerente de Servicios Compartidos.
- Jl: Jefe Inmobiliarios.
- CPI: Coordinador de Proyectos Inmobiliarios.
- AP: Analista de Proyectos.
- ARQ: Arquitecto.
- AC: Analista de Contrato.
- ABS: Auxiliar de Bienes y Servicios.
- SUP: Supervisor.
- DA: Dibujante de Arquitectura.

Modelos de procesos, procedimientos, plantillas y guías de los grupos de procesos, comprendiendo el inicio, la planeación, la ejecución, el seguimiento, el control y el cierre.

Para el análisis, revisión y consolidación de los indicadores los cuales se constituyen de manera empírica. Con el fin de medir las dimensiones y funciones de la PMO

Modelo de procedimientos, formatos, y guías de los procesos desde las fases de viabilizarían, planeación, seguimiento, control y cierre de proyectos.

Para garantizar que un proyecto se desarrolle con éxito es necesario que le mismo transite a través de unas etapas: Diagnóstico, diseño y ejecución.

Las dos primeras etapas corresponden a la preparación del proyecto. En dichas etapas se dimensiona el alcance del proyecto, sus costos y se diseña el inmueble.

Las siguientes etapas corresponden a la planeación y control del proyecto en estas se estructura el cronograma, contratan los servicios, se ejecuta la obra y documentan memorias del proyecto. Además, se realiza el monitoreo post entrega del Proyecto Inmobiliario finalizado dentro del periodo de garantía.

Para iniciar el ciclo, es necesario entender que en la primera etapa se pueden presentar tres tipos de solicitudes:

Requerimientos: Estas solicitudes provienen de entes de control, UEN/Gerencias, clientes, propietarios y proyectos organizacionales. Se refieren a necesidades que deben ejecutarse o que tienen un estricto cumplimiento. Pueden surgir como decisiones administrativas que impactan la infraestructura del centro de atención. Ejemplos incluyen la pérdida de población, solicitud de infraestructura por parte del arrendatario, y capacidad de almacenamiento para integración de nuevos productos.

Iniciativas: Estas solicitudes nacen de observaciones del equipo de proyectos, lecciones aprendidas, análisis de la red inmobiliaria y cambios regulatorios. Se enfocan en necesidades derivadas del monitoreo y la evaluación de estándares o proyectos finalizados. Un ejemplo sería

la fusión de centros de atención por cercanía de prescriptores, optimizando costos de canon y administración.

Solicitudes: Estas necesidades provienen de empleados, procesos de auditoría y usuarios. Se tipifican como peticiones que pueden derivar en la revisión de la infraestructura. Ejemplos incluyen poca ventilación en ciertas áreas, temperatura del sistema de aire acondicionado, y la escasez de puestos de trabajo para la población atendida.

Estas acciones forman la base para el desarrollo y ejecución de un proyecto inmobiliario. La correcta identificación y gestión de estas solicitudes es fundamental para asegurar que el proyecto no solo cumpla con los objetivos iniciales, sino que también se adapte a las necesidades cambiantes a lo largo de su ciclo de vida.

A continuación, se presentan los grupos de procesos que constituyen la matriz principal.

- Grupo de procesos inmobiliarios con jefe de área y gerencia de la unidad
- Grupos de procesos inmobiliarios con analistas inmobiliarios
- Grupos de procesos inmobiliarios con analistas de planeación de la operación y planeación de la demanda
- Grupo de procesos inmobiliarios con arquitectos y contratistas

Dentro del plan también se hace necesario identificar los indicadores de mejora de recursos de la PMO los cuales se relacionan en la tabla 7.

Tabla 7*Indicadores de Mejora de Recursos de la PMO*

Categoría	Indicador	Descripción	Fórmula
Índice de Rendimiento de Costos (CPI)	Índice de Desempeño de Costos (CPI)	Evalúa la eficiencia en el uso del presupuesto del proyecto	$CPI = EV / AC$ (Valor Ganado / Costo Actual)
Índice de Rendimiento de Calendarios (SPI)	Desempeño del Cronograma	Evalúa la adherencia al cronograma del proyecto	$SPI = EV / PV$ (Valor Ganado / Valor Planificado)

Nota. Esta tabla presenta los indicadores clave de desempeño (KPI) diseñados para monitorear la eficiencia financiera y temporal de los proyectos dentro de la nueva PMO del área de Gestión Inmobiliaria. *Fuente.* Autora.

Como última etapa del plan de diseño, se proponen las siguientes actividades que buscan el aumento del nivel de madurez de la compañía mediante el fortalecimiento de los procesos y la mejora continua. Teniendo en consideración que el área de Gestión Inmobiliaria cuenta con algunos procesos, la propuesta es fortalecerlos a través del tiempo y del trabajo inteligente y productivo. Esto se logrará planteando que todo el equipo de la PMO fortalezca estos procesos, a pesar del nivel de madurez bajo que ha sido arrojado por el diagnóstico.

En consecuencia, se recomienda reforzar las capacidades de los profesionales que estructuran proyectos, eligiendo perfiles con la experiencia necesaria y el conocimiento de las

áreas farmacéuticas y de construcciones en obras civiles. Es fundamental que los procesos de seguimiento, medición y control de las prácticas de gestión de proyectos se ejecuten correctamente para obtener indicadores más positivos.

De esa forma, para que la gestión de proyectos deje de ser reactiva y pase a ser proactiva, y para que el desempeño de los proyectos pueda ser predecible, el análisis de los datos permitirá tomar decisiones en pro de agregar valor a la organización. Por lo tanto, para lograr los objetivos de aumentar el nivel de madurez en gestión de proyectos en el área de Gestión Inmobiliaria, se llevarán a cabo las fases que se describen en la Tabla 8.

Tabla 8

Fases Plan de la PMO para Aumentar en Nivel de Madurez

Fase	Descripción	Objetivo Clave
1. Conocimiento	Se centra en el diagnóstico inicial. Implica entender el estado actual de la organización, identificar a los interesados y reconocer la cultura organizacional frente a los proyectos.	Identificar brechas de madurez y necesidades reales.
2. Formación	Involucra la definición del modelo de PMO a implementar. Se establecen los roles, responsabilidades y se capacita al personal en las metodologías y herramientas que se adoptarán.	Alinear el talento humano con el nuevo modelo de gestión.
3. Implementación	Es la puesta en marcha de los procesos estandarizados. Se comienzan a utilizar las metodologías (como la EDT o cronogramas) en proyectos piloto o de manera general en el área.	Ejecutar la gestión bajo estándares definidos.

Fase	Descripción	Objetivo Clave
4. Análisis y monitoreo	Consiste en la medición del desempeño de los proyectos y de la propia PMO mediante indicadores (KPIs). Se verifica si los procesos están cumpliendo con los objetivos estratégicos.	Garantizar el control y la visibilidad de los resultados.
5. Capitalización	Se enfoca en la gestión del conocimiento. Implica capturar lecciones aprendidas, documentar éxitos y fallas, y asegurar que la experiencia se traduzca en mejora continua.	Convertir la experiencia en activos de proceso para la organización.

Nota. En esta tabla se detalla la hoja de ruta estratégica diseñada para que el área de Gestión Inmobiliaria transicione de un estado de gestión reactiva hacia uno de mejora continua, *Fuente.* Adaptado de Diagnóstico y análisis de madurez para el diseño de una PMO Teleantioquia, por Y. (Vélez Hernández, 2024).

Fortalecimiento de los Procesos de Viabilizarían, Planeación, Ejecución, Seguimiento, Control y Cierre

A continuación, se describen los procedimientos relacionados con las áreas de inicio, planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre, vinculados a las áreas de conocimiento del PMBOK, las cuales son integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

El procedimiento para gestionar el alcance de un proyecto contempla la definición del nombre y los requisitos del proyecto. También establece los objetivos en términos de alcance, tiempo, costo y calidad, y describe detalladamente el alcance del producto.

De igual manera, se deben establecer los requisitos y definir las restricciones, tanto dentro como fuera del alcance del proyecto.

Se deben establecer los entregables y definir sus criterios de aceptación, incluyendo tecnología, calidad, gestión y sociedad. Finalmente, este procedimiento requiere el establecimiento de suposiciones y restricciones, la definición de los hitos del cronograma y la limitación de fondos.

El procedimiento para definir el plan general del proyecto inicia con la definición del equipo, el establecimiento del organigrama, y la asignación de roles, autoridad, responsabilidades y competencias.

Continúa con la definición de la matriz de responsabilidades (RACI) para cada entregable, el establecimiento de la adquisición de personal y la definición del calendario de recursos.

Se debe desarrollar un plan de liberación de personal que detalle el equipo, el método y la fecha de liberación. Además, se define el plan de formación de los empleados, especificando el equipo, la formación, la descripción y el período de esta, y desarrollando programas de reconocimiento y premios.

La gestión de la comunicación se aborda con la definición de un plan que cubra requisitos, mensajes, responsable, frecuencia y audiencia.

Para la gestión de riesgos, se establece un plan que integre el riesgo, la probabilidad, el impacto, la severidad, los responsables, las respuestas al riesgo, los disparadores y las contingencias.

En cuanto a las adquisiciones, se define el plan de gestión donde se integre el contrato, la descripción, los posibles postores, el monto, el tipo de contrato y las fechas de selección, inicio y finalización.

Se establecen las adquisiciones con sus especificaciones, cantidad, niveles de calidad, datos de desempeño, periodo de desempeño y lugar de trabajo. También se definen los criterios de selección de proveedores.

Se establece la trazabilidad de requisitos, describiendo cada requisito, su justificación, responsable, prioridad, estado (vigente, cancelado, diferido, agregado o aprobado) y su alineación con los objetivos del proyecto y de la empresa.

Posteriormente, se define la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y se describe su diccionario, la lista de actividades con su responsable y los recursos asignados. Se establece el cronograma, se estiman los costos y se define el presupuesto para el periodo de ejecución.

El presupuesto se desglosa en personal, equipos, materiales, contratos, capacitaciones y contingencias, para así establecer la línea base de costos. Finalmente, se define el plan de gestión de la calidad, el cual describe los entregables, las actividades de calidad y los responsables, y se establecen las métricas de calidad, frecuencias de medición, descripción y responsable.

El procedimiento para la gestión de las comunicaciones del proyecto contempla la definición del nombre y la necesidad del proyecto. También establece los Stakeholders, la información requerida, la frecuencia, el método de comunicación y el responsable.

Asimismo, se deben definir los intereses de cada Stakeholder, establecer la evaluación del impacto y definir las estrategias necesarias para ganar soporte y reducir los obstáculos en cuanto a cada interesado, estableciendo las observaciones pertinentes a cada uno.

El procedimiento para realizar el cierre del proyecto contempla la descripción de los objetivos logrados y la determinación del estado de los entregables, incluyendo fases, entregables, propietarios y estado (completado o en proceso).

También requiere la definición de los hitos alcanzados, con su descripción, propietario y fecha.

Se requiere la descripción de un resumen de los costos, incluidos ingresos y gastos. Además, se establece un riesgo, una respuesta implementada y un responsable que describa el problema.

Finalmente, se deben escribir las lecciones aprendidas, integrando entregables, lecciones aprendidas, responsables e involucrados, y se establecen los anexos del proyecto.

El procedimiento para documentar los requisitos del proyecto, el cual ocupa la página 156, contempla el establecimiento del nombre del proyecto, la definición de la necesidad u oportunidad del negocio, y el establecimiento de los objetivos del proyecto.

Por otra parte, se deben definir los requisitos funcionales, tales como los procesos comerciales, las interacciones con las partes interesadas en la integración de productos, las prioridades dadas por las partes interesadas, los códigos y las descripciones.

Se deben definir también requisitos no funcionales, como los niveles de servicio, la seguridad, la idoneidad y el desempeño de los Stakeholders de la integración, sus prioridades, códigos y descripciones.

Cabe recordar que el fortalecimiento de estos procedimientos de viabilización, planeación y control responde a la necesidad estructural de Audifarma S.A. de transitar hacia una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que, como indica (Moreno Colina, 2021), garantice el orden y la administración correcta no solo de proyectos individuales, sino de portafolios de infraestructura.

Siguiendo el modelo de madurez CP3M, se infiere también la importancia de que la organización escale desde un Nivel 1 (herramientas mínimas e informalidad) hacia un Nivel 3 o 4, donde los procesos son operativos, estables y adoptados por todos (Solarte, 2003). Esta evolución es fundamental para el área de Gestión Inmobiliaria, pues alinear la metodología con el estándar del PMBOK (2017) permite que la triple restricción de alcance, tiempo y costo deje de ser una solución ocasional a falencias y se convierta en una ventaja competitiva que asegure la habilitación sanitaria de los Centros de Atención Farmacéutica.

Bajo esta perspectiva, la implementación de una PMO de Control, tal como la describe (Álvarez Ovalle, 2023), se vuelve el mecanismo idóneo para integrar la rigurosidad técnica con la adaptabilidad que exigen los stakeholders internos y externos de Audifarma. La documentación detallada de los requisitos funcionales y no funcionales, así como el seguimiento de hitos y la gestión de riesgos, permiten mitigar los impactos negativos en la cadena de valor y el cumplimiento de las Resoluciones 3100 y 591. Según (Serrano-Machado, 2022), la gestión de proyectos debe verse como un sistema complejo e interconectado; por ello, la trazabilidad de los requisitos y la definición de planes de comunicación y formación no solo optimizan el desempeño del capital humano, sino que reducen los errores repetidos y procesos redundantes propios de una organización con baja madurez.

Finalmente, la integración de estos procedimientos alcanza su máximo valor estratégico en la fase de capitalización y mejora continua. Al adoptar las fases evolutivas (conocimiento, formación, implementación, monitoreo y capitalización), la organización asegura que las lecciones aprendidas y la evaluación de desempeño de proveedores no se queden en documentos inertes, sino que se conviertan en información histórica estructurada.

Conclusiones

La revisión de la literatura especializada permitió ratificar que la gestión de proyectos de infraestructura requiere, desde una perspectiva científica, de una estructura de gobernanza que centralice la toma de decisiones para evitar la dispersión de esfuerzos. Según el PMBOK (2017) y los planteamientos de Moreno Colina (2021), la teoría sostiene que, sin una estandarización de procesos de control y seguimiento, las organizaciones tienden a operar en niveles de madurez iniciales, donde la informalidad y la dependencia del juicio individual de los funcionarios prevalecen sobre el método institucional. Asimismo, se halló sustento teórico en los modelos de madurez CP3M y OPM3, los cuales establecen que el éxito de los entregables está directamente vinculado a la capacidad de la organización para transitar desde la ejecución ocasional de tareas hacia una gestión operativa integrada.

El presente trabajo de grado se fundamentó en la necesidad de estructurar la gestión de proyectos dentro del área inmobiliaria de Audifarma S.A. Los hallazgos teóricos confirmaron que la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es la herramienta idónea para fortalecer, medir y controlar los procesos de ejecución. La metodología se centró en un análisis previo de la situación actual y la aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3), lo que permitió obtener un diagnóstico preciso sobre el estado de los procesos internos.

El diagnóstico de madurez evidenció un nivel medio-bajo de control y estandarización, revelando la existencia de debilidades significativas en la planeación, la articulación de áreas y la rigurosidad en el seguimiento de los proyectos inmobiliarios. Esta situación justificó y guio el objetivo general del trabajo: diseñar una PMO que no solo subsanara estas falencias, sino que

también potencializara las fortalezas existentes. El enfoque fue crear mecanismos que aseguren el correcto desarrollo de los proyectos con la planeación, articulación y control necesarios.

Como resultado central, se diseñó un modelo de PMO de control enfocado en priorizar la estructura organizacional, la mejora de formatos de gestión y la clara articulación de las áreas involucradas. Se definieron las funciones, alcances y entregables de cada componente de la oficina. De forma más esquemática y general, a continuación, se presentan los principales puntos de conclusiones:

El diseño de una oficina de gestión de proyectos se debe basar mediante un análisis previo a la situación actual, en el caso de áreas ya creadas como lo fue el caso del área de gestión inmobiliaria de la empresa Audifarma S.A buscando mecanismos de identificación de debilidades y aumentando las fortalezas de los procesos existentes y creando los necesarios para el correcto desarrollo de proyecto con planeación, articulación y control.

Se diagnosticó el grado de madurez de la organización, el cual permitió evidenciar las áreas que requerían un fortalecimiento en sus procesos, identificando el nivel de control y seguimiento que cada uno y mostrando así su nivel de aceptabilidad, adaptabilidad del equipo de trabajo logrando mejores resultados con base en la medición de los indicadores.

Se analizaron los principales elementos que debe contar una oficina de gestión de proyectos PMO priorizando la estructura organizacional, fortalecimiento de formatos, articulación de las áreas, las funciones, los alcances, los entregables de cada una de ellas.

Se realizó la matriz desagregada de procesos como plan de implementación de la oficina de gestión de proyectos PMO, involucrando actores internos, externos y asignado a cada uno de ellos entradas, salidas y responsables.

Recomendaciones

Para asegurar la sostenibilidad y maximizar el valor de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) diseñada, se recomienda enfocar los esfuerzos iniciales en tres pilares estratégicos: consolidación del conocimiento, desarrollo del capital humano y fomento de la cultura organizacional. Estos pilares garantizarán que la PMO no solo opere bajo procesos claros, sino que también se adapte dinámicamente a las necesidades cambiantes de la gestión inmobiliaria de Audifarma S.A. y promueva un ambiente de alto rendimiento y mejora continua. A continuación, los principales puntos de recomendaciones:

Realizar el fortalecimiento de procesos y formatos que brinden un histórico de los proyectos ejecutados tomado como base histórica lecciones aprendidas y procedimientos ajustados según la necesidad de cada proyecto.

Desarrollar capacidades internas a través de programas de formación acompañamiento en metodologías de gestión de proyectos adaptadas a los objetivos organizacionales.

Impulsar una cultura organizacional orientada a resultados, mediante comunicación clara, reconocimiento al desempeño y retroalimentación continua.

Documentar y sistematizar buenas prácticas que aseguren la mejora continua y facilite la escalabilidad de los procesos exitosos.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez Ovalle, H. A. (2023). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos - PMO para una empresa colombiana encargada de evaluar la educación [Especialización en Gerencia Integral de Proyectos]*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.
- Amariles Muñoz, P. S. (2023). Política industrial farmacéutica, un requisito clave para la autonomía sanitaria de Colombia. *Revista Salud Uis*, 55(1).
- Amaya, E. (2013). *Diseño de la oficina de proyectos (pmo) para oleoducto central s. a.* Medellín: Universidad Eafit, Medellín, Colombi.
- Aspeé, J. &. (2023). La entrevista y la encuesta como epistemología del diálogo. *Cinta de Moebio*, (76), 1-13.
- Audifarma. (2023). *Informe de sostenibilidad 2023*. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgiclfndmkaj/https://audifarma.com.co/blog/sostenibilidad/informes/informe%20de%20sostenibilidad%202023.pdf: Audifarma.
- Ballesteros Silva, P. P. (2015). Diseño, desarrollo y validación del sistema de información de transporte y mensajería de audifarma S.A. (S.I.T.A). *Scientia et Technica*, 20(4), 345–351.
- Barato, J. (2018). *¿Cómo gestionar el conocimiento del proyecto? QuizProjectManagement*. <https://blog.quizpm.com/gestionar-conocimiento-delproyecto> . .
- Blasco Sánchez, J. J. (30 de juni de 2015). *Zara y su análisis estratégico*. <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG%20Blasco%20S%C3%A1nchez,%20Jos%C3%A9%20Javier.pdf>:

<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG%20Blasco%20S%C3%A1nchez,%20Jos%C3%A9%20Javier.pdf>

Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*,. págs. (19), 4-4.

Cardona Calderón, J. (2021). *ormular e implementar la Mesa de Ayuda/Servicios y Gestión de Incidencias para la prestación de servicios del proceso TIC en Audifarma S.A.* [Trabajo de grado de Especialización en Gerencia de Calidad, Universidad Católica de Manizales].

Colombia, M. d. (10 de Mayo de 2006). *Resolucion 1478 de 2006.*

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/>:

<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GMTP02.pdf>

ConsultorSalud. (6 de Febrero de 2025). *Supersalud sanciona a Audifarma y Sumiprosesos.*

<https://consultorsalud.com/supersalud-sanciona-audifarma-sumiprosesos/>

Crabtree, B. y. (1992). *Primary Care Research: A Mul-timethod Typology and Qualitative Roadmap.* SAGE Publications.

E, B., & F, H. (2022). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos PMO para el área de Ciencia y Tecnología de la alcaldía del municipio de Gachetá Cundinamarca.*

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/51624/eabojacag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

elespectador. (7 de Abril de 2025). *www.elespectador.com.* www.elespectador.com:

<https://www.elespectador.com/salud/minsalud-publica-proyecto-de-resolucion-que-endurece-control-a-los-gestores-farmaceuticos/>

- Figuerola, N. (2014). *Gobernabilidad de los Proyectos*. Univerdad Santo Tomás. . Buenos Aires.
- Hernández, H. A.-G.-M.-T. (2023). Propuesta de diseño de una PMO para la dirección de proyectos de la línea de negocio construcción para la empresa HLC Ingeniería y Construcción SAC. *Propuesta de diseño de una PMO para la dirección de proyectos de la línea de negocio construcción para la empresa HLC Ingeniería y Construcción SAC.*, 87.
- Higuera, E. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Revista Negonotas Docentes*, 13, 11-22.
- Hincapié Rincón, M. I. (2021). *Propuesta de un programa de logística inversa para la empresa Audifarma S.A.* . [Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Libre de Pereira].
- Institute, P. M. (2013). *Organizational project management maturity model - P67*. Project Management Institute.
- Institute., P. M. (2017). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. (Guía del PMBOK). (Sexta Edición).
- Jaime, D. &. (2018). *Analisis de pertinencia de los modelos de madurez PMMM, PM2, P3M3, OPM3 y PM Solution en gestión de proyectos para una constructoa edificadora*. Bogota. Bogota.
- López Gozález, B. (. (2008). *Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos*. Universidad para la cooperación internacional. [http://www. ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf).

- Méndez, E. B. (2018). *Propuesta de diseño de una metodología para la categorización de los proyectos de Investigación y Desarrollo en una empresa procesadora de lácteos y bebidas*. (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL).
- Moreno Colina, J. D. (2021). Propuesta de Diseño de una PMO adscrita al rectorado de la Universidad de Guayaquil. *CIENCIAMATRIA*, 7(Extra 3), 1142–1172.
- Motoa, G. &. (2005). *Modelos de madurez en gerencia de proyectos. El colombian project management maturity model (CP3M)*. <http://gyepro.univalle.edu.co/enlaces/pon2.htm>
- Moyano-Hernández, F. A. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*,, págs. 17(34), 55-69.
- Muriel García, J. P. (2024). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa Laboratorios Medifarma S.A.S*. [Trabajo de grado de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT].
- Nonaka, I. &. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press. .
- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Palma Cardoso, E. A. (2023). Gestión de inventarios en microempresas del sector farmacéutico, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(Extra 9), 464–481.
- Parviz, F. R. (2001). *The Advanced Project Management Office*. New York: St.Lucie: CRC Press.
- Poveda, J. D. (2025). *Formulación de un Modelo Integrado en Gestión de Proyectos basado en Estándares Internacionales aplicado a Pharmetique Labs*. [Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN].

- QUINTERO, N. J. (2019). *IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS (PMO) EN LA EMPRESA VIAYCO SAS*. Bogota.
- Ríos Gaona, C. S. (2025). *Optimización del proceso de selección de personal en Audifarma: análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad*. tesis de Administración de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD.
- Ríos Gaona, C. S. (2025). *Optimización del proceso de selección de personal en Audifarma: análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad y retención del talento humano*. [Tesis de Administración de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD].
- S.A, A. (2024). *Intervenciones inmobiliarias*. Pereira: Audifarma S.A.
- Sánchez Molina, A. A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9(2), 147-181.
- Sarango, A. H. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*,. 5(2), 67.
- Serrano-Machado, D. F. (2022). La gestión de proyectos desde un enfoque sistémico. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 1041–1057.
- Social, M. d. (14 de Mayo de 2007). *Resolucion 1407 de 2007*. [https://www.minsalud.gov.co/:
https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1401-2007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/:https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1401-2007.pdf)
- social, M. d. (25 de noviembre de 2019). *Resolución No. 3100 de 2019*.
[https://www.minsalud.gov.co/:
https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/resoluci%C3%B3n%20no.%203100%20de%202019.pdf](https://www.minsalud.gov.co/:https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/resoluci%C3%B3n%20no.%203100%20de%202019.pdf)

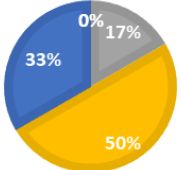
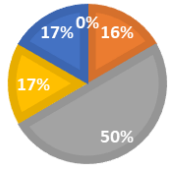
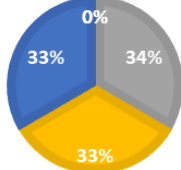
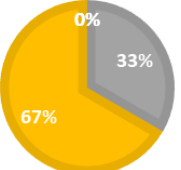
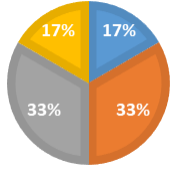
- Solarte, L. &. (2003). *Papeles de trabajo y documentos de diseño del modelo CP3M*©. Cali: Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos.
- Taipe Quishpe, A. M. (2024). Análisis de la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) para la gestión pública local: caso cantón Cayambe. *Uda akadem*, (13), 135–167.
- Velásquez, R. (2014). *Diseño y propuesta de implementación de la gestión por procesos para la Central de Adecuación de Medicamentos de Audifarma*. [Trabajo de Análisis Aplicado, Universidad Militar Nueva Granada].
- Vélez Hernández, Y. (2024). *Diagnóstico y análisis de madurez para el diseño de una PMO en Teleantioquia (Trabajo de grado de maestría)*. Medellín: Universidad EAFIT.

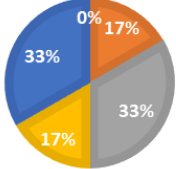
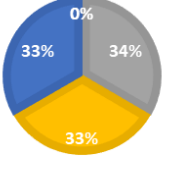
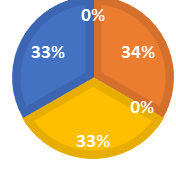
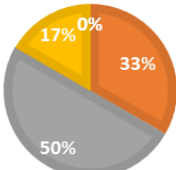
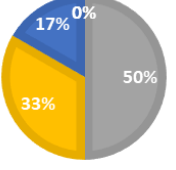
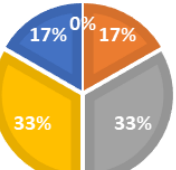
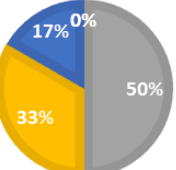
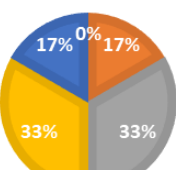
Apéndices

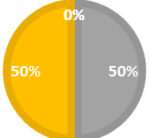
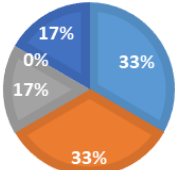
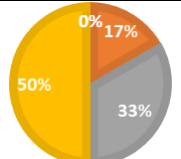
Apéndice A

Resultados de Encuestas

La siguiente encuesta corresponde a una encuesta semiestructurada a través de la escala de Likert: **Nunca** **Rara vez** / **Ocasionalmente** / **Frecuentemente** / **Definitivamente si**

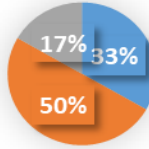
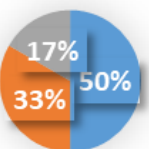
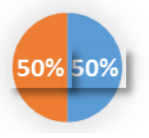
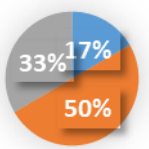
Pregunta													
1. ¿Realiza la organización estudios de prefactibilidad y análisis de costos y beneficios para los proyectos que desarrolla?	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	33%	Yellow	50%	Grey	17%	Orange	0%		
Color	Percentage												
Blue	33%												
Yellow	50%												
Grey	17%												
Orange	0%												
2. ¿Reconoce la organización la importancia del alineamiento estratégico de los portafolios, programas y proyectos?	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>16%</td></tr> <tr><td>White</td><td>0%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	17%	Yellow	17%	Grey	50%	Orange	16%	White	0%
Color	Percentage												
Blue	17%												
Yellow	17%												
Grey	50%												
Orange	16%												
White	0%												
3. ¿Tiene la organización unas políticas que describan la estandarización, medición control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos organizacionales?	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>34%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	33%	Yellow	33%	Grey	34%	Orange	0%		
Color	Percentage												
Blue	33%												
Yellow	33%												
Grey	34%												
Orange	0%												
4. La organización captura y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Yellow</td><td>67%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Yellow	67%	Grey	33%	Orange	0%				
Color	Percentage												
Yellow	67%												
Grey	33%												
Orange	0%												
5. La organización establece estrategias para retener el conocimiento del recurso humano interno y externo.	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>33%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	17%	Yellow	17%	Orange	33%	Grey	33%		
Color	Percentage												
Blue	17%												
Yellow	17%												
Orange	33%												
Grey	33%												

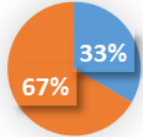
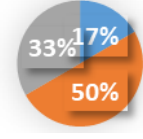
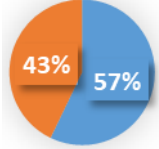
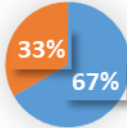
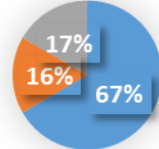
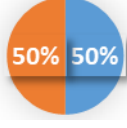
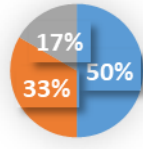
<p>6. a organización establece y utiliza procesos documentados, estandarizados a nivel de proyectos para procesos de control y seguimiento del alcance. Por ejemplo: Solicitud de control de cambios y control integral de cambios.</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>33%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	33%	Yellow	17%	Orange	0%	Grey	33%
Color	Percentage										
Blue	33%										
Yellow	17%										
Orange	0%										
Grey	33%										
<p>7. ¿La organización establece y utiliza procesos estandarizados a nivel de proyecto para los procesos de cierre? Por ejemplo: Acta de cierre interna, evaluación de proceso.</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>34%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	33%	Yellow	33%	Orange	0%	Grey	34%
Color	Percentage										
Blue	33%										
Yellow	33%										
Orange	0%										
Grey	34%										
<p>8. La organización aplica evaluación de desempeño de sus proveedores.</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>34%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>0%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	33%	Yellow	33%	Orange	34%	Grey	0%
Color	Percentage										
Blue	33%										
Yellow	33%										
Orange	34%										
Grey	0%										
<p>9. La organización utiliza EDT (Estructura de desglose de trabajo) en la planificación del alcance de sus proyectos.</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>50%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	17%	Yellow	33%	Orange	0%	Grey	50%
Color	Percentage										
Blue	17%										
Yellow	33%										
Orange	0%										
Grey	50%										
<p>10. La organización recopila los requisitos necesarios para definir el alcance de sus proyectos.</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>50%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	17%	Yellow	33%	Orange	0%	Grey	50%
Color	Percentage										
Blue	17%										
Yellow	33%										
Orange	0%										
Grey	50%										
<p>11. La organización tiene procesos estandarizados para validar el alcance de los proyectos en ejecución.</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>33%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	17%	Yellow	33%	Orange	17%	Grey	33%
Color	Percentage										
Blue	17%										
Yellow	33%										
Orange	17%										
Grey	33%										
<p>12. La organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los procesos de facilitación de control (verificación de alcance, control de los cambios, del alcance control de calendario, control de costes, control de calidad, seguimiento y control de riesgos).</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>0%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>50%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	17%	Yellow	33%	Orange	0%	Grey	50%
Color	Percentage										
Blue	17%										
Yellow	33%										
Orange	0%										
Grey	50%										
<p>13. La organización utiliza centrales de planificación de cronograma (Definición de la actividad, secuenciación de la actividad, estimación de la actividad y desarrollo de cronogramas</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Blue</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Orange</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>33%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Blue	17%	Yellow	33%	Orange	17%	Grey	33%
Color	Percentage										
Blue	17%										
Yellow	33%										
Orange	17%										
Grey	33%										

14. ¿La organización tiene métodos específicos para estimar la duración de los proyectos?	
15. La organización integra softwares para la gestión del cronograma y costos.	
16. ¿La organización aplica diferentes métodos para la estimación de los presupuestos base de los proyectos?	

Encuesta #2

La siguiente encuesta corresponde a una encuesta semiestructurada a través de la escala de Likert: No implementado / **Parcialmente Implementado** / **Completamente implementado**


Estandarización de los requisitos de proyectos	
Estandarizar proceso de duración de actividades de proyectos	
Estandarización de gestión de recursos del proyecto	
Estandarización de costos de proyectos	

Estandarización de comunicaciones de proyectos	
Estandarización de procesos de cierres de proyectos	
Medición de procesos de monitoreo y control de proyectos	
Control de procesos de estimación de costos	
Mejorar procesos de participación de las partes interesadas del proyecto	
Mejorar el proceso de requisitos de proyectos	
Mejoramiento de duración de actividades	

Apéndice B

Análisis de Infraestructura de Recepción


- Análisis de infraestructura de recepción
- Perspectiva de áreas

 FORMATO PARA VALIDACIÓN DE LOCAL					
DATOS GENERALES					
Fecha de visita:		Responsable:			
Ciudad:		CAF:			
Dirección:		Arrendador:			
Área reportada por arrendador:		Contacto:			
Área primer piso:		Dimensión de ancho de local:			
Área segundo piso:		Dirección IPS Prescriptora:			
Administrador regional:		Distancia estimada IPS prescrip		_____ metros	
Especificaciones de la estructura al interior					
Muros	Especificaciones	Mampostería	Muro de Yeso	Estado	Observaciones
	Local				
	Cocineta				
	Almacenamiento				
	Cuarto de baño				
	Observaciones				
Cielo raso	Especificaciones	Altura de Piso	Material	Estado	Observaciones
	Local				
	Cocineta				
	Almacenamiento				
	Cuarto de baño				
	Techo en general				
Observaciones					
Piso	Especificaciones	Material	Formato	Estado	Observaciones
	Local				
	Cocineta				
	Almacenamiento				
	Cuarto de baño				
	Desniveles				
Observaciones					
Red Hidrosanitaria	Especificaciones	Punto Hidraulico	Punto Sanitario	Estado	Observaciones
	Local				
	Cocineta				
	Almacenamiento				
	Cuarto de baño				
	Observaciones				

Red Electrica	Especificaciones Tablero y acometidas	Tipo tablero		Circuitos		Calibre	
	Observaciones	Nota; Validar si el local cuenta con servicios públicos compartidos o dependientes de otro inmueble y en lo posible capacidad eléctrica y si el servicio es 110 o 220.					
otros	Especificaciones	Material	Formato	Estado	Observaciones		
	Claraboya						
	Patio						
	Rejas de seguridad						
	Antejardin						
	Denivel unión locales						
Acceso PMR	Rampa / Ascensor	SI		NO			
USO DE SUELO	COMPATIBLE	SI		NO			
Validaciones generales	Red contra incendio, rampa, tanque de reserva de agua, Manual de vitrinismo, baño PMR habilitado o posibilidad de habilitación, vecinos y registro del sector. Se debe enviar registro fotográfico y video del exterior y el interior.						
LEVANTAMIENTO /ESQUEMA							
<h1>Página 2</h1>							
Observaciones Generales							

Apéndice C

Inspecciones de Supervisión


ELEMENTOS		UNIDADES		ESTADO			Material		OBSERVACIONES
		CANTIDAD	MEDIDA	BUENO	REGULAR	MALO	FORMATO	COLOR	
LISTA DE VERIFICACION - RECEPCIÓN DE LOCAL									
		DIRECCIÓN:						CIUDAD:	
		FECHA:						CAF:	
ACABADO DE LOS PISOS									
Guardaescobas									
Material de piso									
Estado de piso									
ACABADO DE LOS MUROS									
Estuco									
Pintura									
Presenta Humedad									
ACABADOS DE CIELO RASO									
Estuco									
Pintura									
Estado del cielo Raso									
Material cielo raso									
FACHADA									
Cortina enrollable									
Vidrio fijo y puerta en vidrio									
Estuco y pintura									
Puertas									
Chapas									
Ventanas									
Cierra puerta hidráulico (Piso - Aéreo)									
Rejas de seguridad									
Rejillas de ventilacion									
Rampa									
Andem o antejardin									
REDES ELÉCTRICAS									
Lámparas (tipo de lampara)									
Acometida									
Tablero eléctrico									
Interruptores									
Puntos eléctricos									
Contador									
Capacidad electrica									
REDES HIDROSANITARIAS									
Contador de agua									
Llaves de paso o control									
Acometida hidraulica									
Cajas de inspeccion									
Niveles y pendientes									
Desagues de aires									

Página 1

Apéndice D


Viabilidad

- Viabilidad

CAF ENVIGADO / TIPO MOVIMIENTO					
Motivo movimiento					
Formulación proyectada	Cientes	Tipo de Dispensacion	Departamento	Municipio	Jefe Op
Capacidad Cajas Utilizada (CRP)		Capacidad Cajas Requeridas Picos Dispensacion (CRP)			
Cant Cajas Actual		Cant Cajas Requeridas Calculadora			
		Cant Cajas Propuesta			
Tiempo Ciclo Estándar		Tiempo Ciclo real			
PROPUESTA DE TRASLADO DE INMUEBLE					
ACTUAL	PROPUESTO		VARIACION	%	OBSERVACION
Área Actual (m2)	Área Propuesta (m2)				
Área Requerida Calculadora(m2)					
Distancia frente a centro de prescripcion	Distancia frente a centro de prescripcion				
Canon Actual	Canon Propuesto				
Vlr m2	Vlr m2				
Penalidad	Total Adicion (Ult Canon + Var Canon +Penalidad)				
Ult Canon Actual					
Area Sala Espera (m2)	Area Sala Espera (m2)				
# sillas de espera	# sillas de espera propuesta				
Proyeccion crecimiento cajas hoy	Proyeccion crecimiento cajas Propuesta				
Area Almacenamiento (m2)	Area Almacenamiento (m2)				
Horario Atencion Actual	Horario Atencion Propuesto				
Uso de Suelos	Uso de Suelos				
Ppto Estimado en Obras	Amortizacion (60 meses)				
Servicio de Aseo	Servicio de Aseo				
Seguridad Monitoreo vr mensual	Solicitud Kit Basico CCT (4 Camaras)				

Apéndice E

Seguimiento de Costos

		SEGUIMIENTO DE COSTOS										Version:	
Proyecto:													
Ciudad:													
Dirección:													
Responsable de seguimiento:													
Administrador de la Sede:													
Área del Proyecto:		M2											
Resumen de Gastos de Obra							Pagos						
Ítem		Descripción	C. T DIRECTO	A.I.U	I.V.A 19%	Vr. Total	ACTA 1	ACTA 2	Acta 3	VR. EJECUTADO	PROYECCIÓN LIQUIDACIÓN	ADICIONALES	
	OBRA	PROVEEDOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -	
1				\$ -	\$ -	\$ -				\$ -			
2				\$ -	\$ -	\$ -				\$ -			
3				\$ -	\$ -	\$ -				\$ -			
	PUBLICIDAD	PROVEEDOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -	
1				\$ -	\$ -	\$ -				\$ -			
TOTAL - Costo Total del Proyecto			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -	\$ -	\$ -	

Página 1

Apéndice F

Seguimiento Financiero General de Proyectos

CONTROL DEL GASTO												
PROYECTO	PYG APROBADO	PPTO APROBADO	VR. CONTRATADO	VR. EJECUTADO	FECHA DE CORTE	% EJEC/CONT.	PROYECCIÓN DE LIQUIDACIÓN	% PROYECT/CONT.	SALDO DISPONIBLE SIN ADICION/ PPTO APROBADO	VR. ADICIONALES	COSTO TOTAL PROYECTO + ADICIONALES	SALDO DISPONIBLE/ PPTO APROBADO
NOMBRE CAF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	#DIV/0!	\$ -	#DIV/0!	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Página 1

Apéndice G

Base Presupuestal

		PRESUPUESTO CAF AMBULATORIO				Render
		REGIONAL				
		CIUDAD				
		DIRECCIÓN				
Item	Descripción	Presupuesto				OBSERVACIONES
		Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	GUIA DE PRESUPUESTO
1	PRELIMINARES - (DESINSTALACIONES - DEMOLICIONES)					
	Desmonte de puestos de trabajo, (incluye superficie de trabajo, pedestal y archivador de front)					
	Reubicación de puestos de trabajo, (incluye superficie de trabajo, pedestal y archivador de front)					
	Desmonte de muro en panel yeso, incluye estructura de soporte					
	Desmonte de guardaescobas existente (madera)					
	Demolicion de guardaescobas en ceramica o porcelanato					
	Demolición de Mamposteria en Ladrillo de arcilla					
	Regata sobre muro en mamposteria					
	Demolición Enchape en piso tipo ceramica o porcelanato y/o Revoque					
	Demolición Enchape en pared tipo ceramica o porcelanato y/o Revoque					
	Demolición de Muros en Superboard					
	Demolición de mesón en concreto					
	Demolicion de meson en granito					
	Desmonte de meson en acero inoxidable					
	Demolición placa aligerada E= 10cm					
	Demolicion de escaleras en concreto					
	Demolición de muro en mamposteria para pasantes de redes y ductos de aa (dimensiones 20 x 20 cm)					
	Demolición de escaleras en concreto					
	Demolición de Piso para instalación de tubería para baño (PMR)					
	Desmonte de Poceta de 40x40					
	Desmonte Aparatos Sanitarios, con Recuperación de los mismos incluye accesorios, tanques de agua y tuberías de conexión y desagüe					
	Desmonte de lavaplatos, incluye accesorios, grifería, tuberías de conexión y desagüe					
	Desmonte de extractor de olores, incluye rejilla plástica o metálica					
	Desmonte de Tubería de Alcantarillado Hasta 12"					
	Anulación de punto de desagüe sanitario					
	Anulación de punto Hidraulico lavamanos y poceta					
	Abertura de Vano de 40x40 sobre muro liviano					
	Mortero de nivelación					
	Desmonte Techo de Fibrocemento, Incluye Desmonte de Estructura Metálica					
	Desmonte Techo y Estructura de Madera					
	Desmonte Cielo Falso en panel yeso					
	Desmonte de Panel Divisorio Metalico o de Madera					
	Desmonte de canaleta metalica					
	Desmanchado de piso (Incluye pulida, sellado, cristalizado y encerado)					
	Desmonte de Canal en Lamina o PVC					
	Desmonte de Ventana Metálicas o de Madera					
	Desmonte locker y embalaje					
	Desmonte de puerta en madera, incluye marco y accesorios					
	Desmonte de puerta metálica, incluye marco y accesorios					
	Desmonte de puerta en aluminio, incluye marco y accesorios					
	Desmonte de división en vidrio templado, incluye accesorios					
	Desmonte de puerta en vidrio templado, incluye accesorios					
	Retiro de polarizado y/o opalizado de ventanas existentes, incluye limpieza del vidrio					
	Desmonte de iluminación incluye tubería y cableado					
	Desmonte de baranda existente (En acero inoxidable - metalica)					
	Desmonte de Porton metalico					
	Acarreo interno de escombros con estopas (tener en cuenta una distancia de recorrido de 100 m)					
	Retiro de escombros en vehiculo pequeño tipo camioneta, retiro en estopas a lugar certificado en disposicion final					
	Retiro de escombros en volqueta y/o camión, se debe entregar certificado de disposicion final escombros					

Página 1

Desmonte de Mesa de Firmas					
Desmonte de señalización y desmachado de piso					
Desmonte de aviso y publicidad audifarma					
REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS					
Reparación de Cielo falso + pintura por demolición de muros					
Reparación de piso por demolición de muros					
Mantenimiento baterías sanitarias					
Reparación de Humedades con Resane y Pintura					
Mantenimiento de cortinas y pintura general anticorrosiva y esmalte negro, incluye adecuación de cerrojos y topes					
MAMPOSTERIAS					
Construcción de mampostería en ladrillo hueco # 5					
Construcción de mampostería en ladrillo hueco # 4					
Construcción de muro en ladrillo de concreto hueco					
Construcción de mampostería en ladrillo tolete en sogá					
MURO DE FRONT					
Muro panel yeso 2 caras 12 cm (antepecho), incluye pintura viniltex tipo 1, a 2 caras					
Cartera en panel yeso 12 cm					
Refuerzo en madera chanul para anclaje de elementos a mampostería liviana					
Filo con cinta usg para muros en el panel yeso					
MUROS LIVIANOS					
Muro mixto (Superboard / Panel Yeso). Incluye: Refuerzo cada 41cm + sellado de juntas + Estuco y Acabado de Pintura a 3 Manos. Para Baño Pmr y poceta					
Suministro e instalación de muro sencillo en panel yeso, incluye estructura, panel, cinta malla, masilla, lijado y pintura Viniltex tipo 1, para estampillado de muros laterales (1 cara)					
Muro 12 cms en panel yeso regular 1/2", 2 caras, incluye 3 manos de pintura viniplex color blanco, (incluye todos los elementos necesarios para su correcta instalación)					
Muro mixto panel yeso regular 1/2" + board 8mm, incluye 3 manos de pintura viniplex color blanco, + frescaca, (incluye todos los elementos necesarios para su correcta instalación)					
Muro en fibrocemento / superboard de 8 mm de dos caras, incluye 3 manos de pintura viniplex color blanco					
Carteras en drywall de 1/2", incluye 3 manos de pintura viniplex color blanco, ancho <= 60cm					
Carteras en fibrocemento / superboard de 8 mm, incluye 3 manos de pintura viniplex color blanco, ancho <= 60cm					
Carteras en drywall de 1/2", incluye pintura 3 manos incluye 3 manos de pintura viniplex color blanco, ancho <= 15cm					
Carteras en fibrocemento / superboard de 8 mm, incluye 3 manos de pintura viniplex color blanco, ancho <= 15cm					
refuerzo de madera para soportes en barra de acero inoxidable					
refuerzo de madera para soportes de vitrina y archivador aereo - coordinador					
filo en cinta metálica					
CIELO RASOS					
Cielo falso en panel yeso regular 1/2" a fijado a estructura de viguetas, omegas y ángulos cal 26, espaciados a 61 cm, incluye juntas selladas con cinta malla, estuco y pintura viniplex (3 manos) h= > a 2,50 m hasta 3,50 m (debe incluir andamios certificados)					
Suministro e instalación de techo en PVC					
Reparación de cielo falso en panel yeso + pintura, por desmonte de luminarias					
Suministro e instalación de estructura y perfilera galvanizada cal 26 para doble altura por cielo raso					
APERTURAS - PASES					
Apertura de vanos para luminarias tipo led de d:0,30m, incluye perfilera y tornillería para reforzamiento					
Apertura de vanos para luminarias tipo led de 0,60 * 0,60 m, incluye perfilera y tornillería para reforzamiento					
Apertura de vanos para luminarias tipo led de 1,20 * 0,30m, incluye perfilera y tornillería para reforzamiento					
Apertura de vanos para rejillas inspección, lamparas, extractores, rejillas de suministro y extracción de aire, hasta 0,60x0,60m incluye refuerzo en cielo falso					
Apertura de vano en muro de mampostería					
Apertura de vano en muro de panel yeso/superboard					
Marco en aluminio para electricos, aires, y alarmas.					
Apertura de vanos para cajas de registro de 50x50; incluye marco en aluminio para electricos, aires, y alarmas.					
Pase-losa en losa de concreto 3 a 6"					
ESTRUCTURAS EN CONCRETO					
Placa de concreto 3000 psi e=0.07 incluye refuerzo con malla 4mm 15x 15.					
Refuerzo estructural					
Contrapiso en concreto hasta e=20 cm					
Escalones en concreto para cambio de nivel (incluye estructura para su correcto funcionamiento)					
Rampa en concreto con terminación en granito lavado y dilatadores con bordillo en granito					
ESTUCOS - PINTURAS - PAÑETES					
Repello o pañete sobre muro 1:3 (e:2,0cm)					
Estuco plastico sobre muro					
Estuco proyectado e:2,0cm (incluye maquina)					
Pintura en cielo, viniltex color blanco, 2 manos					
Pintura en muro, viniltex color blanco, 2 manos					

Butaco drop, monoconcha plastica, estructura de 4, apoyo gris o negro. alt: 63 cm					
Suministro e instalación de barra en acero inoxidable 0,70 * 0,50, para zona de bienestar (tipo 1)					
Suministro e instalación de barra en acero inoxidable 1,20 * 0,50, para zona de bienestar (tipo 2)					
Suministro e instalación de barra en acero inoxidable 2,00 * 0,50, para zona de bienestar (tipo 3)					
Suministro e instalación de barra en acero inoxidable 2,70 * 0,50, para zona de bienestar (tipo 4)					
Suministro e instalación de barra en acero inoxidable 3,28 * 0,50, para zona de bienestar (tipo 5)					
Suministro e instalación de cocineta en acero inoxidable (incluye meson, lavaplatos y grifería) 1,00 * 0,60					
Suministro e instalación de soportes para pantalla ajustable entre 23" y 55" escualzable (muro) color negro, inclinación 90°					
MOBILIARIO TIPO 1					
Superficie gris nube de 30mm de 0,60 * 0,85					
Superficie gris nube de 30mm de 0,60 * 0,90					
Superficie gris nube de 30mm de 0,60 * 1,00					
Superficie gris nube de 30mm de 0,60 * 1,10					
Superficie gris nube de 30mm de 0,60 * 1,20					
Superficie gris nube de 30mm de 0,60 * 1,50					
Vidrio de 10mm de 0,30 * 0,85					
Vidrio de 10mm de 0,30 * 0,90					
Vidrio de 10mm de 0,30 * 1,0					
Vidrio de 10mm de 0,30 * 1,10					
Vidrio de 10mm de 0,30 * 1,20					
Dilatadores de acero para vidrio de front (Mirar ficha técnica)					
Pedestal nueva linea H: 0,90 para puestos en el front.					
Pedestal nueva linea H: 0,70 para puesto coordinador.					
Archivadores puestos de front					
Archivador puesto de coordinador					
Suministro e instalación puerta metálica - batiente (0,90*1,10)					
Desmonte de elementos antiguo local, empaçado y transporte					
Instalación de mobiliario, equipos de computo, impresora, neveras CAF					
MOBILIARIO TIPO 2 / NOVA					
ME1 - Isla de atención 7-Puestos, superficie de trabajo 1 x 0,70 en melamina con pasacables, falda h=0,35 en melamina, counter laminado, paneles laterales entamborados laminados con Pantallas divisoras laterales en Acrílico 10mm con Numeacion (No incluye Modulos de servicio) y superficie para impresora Kyocera					
Monedero para puesto de trabajo frente en formica					
Sofá En L Derecho Estocolmo Tela Yankee Gris 10 + 2 Puff Gales 40x70x70cm Plata + mesa de centro					
Sillas interlocutoras azul claro					
Silla Icons base araña tapizado interno, asiento espaldar en polipropileno, tapizado en textil (TECNISILLAS)					
Matera Fabricado lamina cr + contenedor en lamina galvanizada con acabado en pintura de aplicación electrostática, incluye bandeja recolectora de agua aislantes plásticos y poliestirenos Dimensiones generales: según especificaciones recibida. 0.50X 0.50 m					
Plantas artificiales decorativas					
Instalación de mobiliario, equipos de computo, impresora, neveras CAF					
SEÑALIZACION - IMAGEN CORPORATIVA					
Instalación demarcación estantería					
Demarcación en cinta anti deslizando (estanterías, vitrinas, medios refrigerados, estibas, camilla y extintores)					
Vinilo impreso instalado en front					
Suministro e instalación vinilo blanco para ventana					
Logo opalizado para puerta					
Suministro e instalación de vinilo micro perforado para fachada.					
Aviso de letras encajonadas 3d con respaldo en vinilo de corte azul no luminoso					
Aviso de letras encajonadas 3d con respaldo en vinilo de corte azul luminoso					
Suministro aviso no luminoso					
Suministro aviso luminoso					
Instalación de aviso + andamio					
Instalación de aviso					
Acrílico para muros de 15cm de ancho					
DIGITURNO					
Suministro e instalación de cable HDMI 4K X 25m (10 m)					
Suministro e instalación de cable HDMI 4K X 25m (15 m)					
Suministro e instalación de cable HDMI 4K X 25m (20 m)					
Splitter Puertos HDMI					
Suministro e instalación de cable HDMI 4K X 25m					
Suministro y cambio switch, incluye desmonte de switch de 5 puertos, instalación switch 8 puerto 10/100 NO administrable.					
Desmonte de digiturno actual.					
Suministro e instalación puntos de red datos, incluye jacks cat 6, cajas dexson 2x4 sobreponer, face plates, patch cords cat 6 de 1ft y 5ft.					
Suministro e instalación punto electrico normal, incluye tomas dobles polo a tierra normales blancos, breakers incrustar 1 x 20, conectores de autodesforre 10-12.					
Suministro e instalación ductería para puntos eléctricos y de red, incluye canaletas plásticas 20X12 con accesorios, canaletas plásticas 40x25 con accesorios.					

Suministro e instalación cableado para puntos eléctricos y de red, cable trenzado 3x12 y cable UTP cat 6					
Soporte de TV Incluye instalación					
Tubería EMT ½ Pulgada para tv					
Suministro e instalación de cable HDMI X 15m					
ALQUILER DE EQUIPOS					
Alquiler de montacargas para traslado de Nevecón					
LLENOS					
Lleno compactado con escombros e=0.08 incluye base compactada					
SISTEMA ELECTRICO - VOZ - DATOS					
Desmonte de lamparas existente (iluminacion - salida - emergencias)					
Desconexión, reorganización, tableros eléctricos y rack ubicados en el cuarto de cableado. Incluye la reconexión de todos los sistemas intervenidos y en su correcto funcionamiento inicial.					
Desmonte de cableado, puntos eléctricos, puntos de datos (Front - Atril o digiturno - Tv)					
Desmonte de tablero electrico (Bifasico o trifasico)					
Canaleta Metalica 10x4 con accesorios, coraza flexible con accesorios, con troquel piramidal y accesorios de sujeción y fijación.					
Canaleta Metalica 12x5 con accesorios, coraza flexible con accesorios, con troquel piramidal y accesorios de sujeción y fijación.					
Canaleta 60x40 Plástica dexson- con accesorios, coraza flexible con accesorios, y accesorios de sujeción y fijación.					
Canaleta 40x25 Plástica - con accesorios, coraza flexible con accesorios, y accesorios de sujeción y fijación.					
Canale 20x12 Plastica Dexson con accesorios, y accesorios de sujeción y fijación.					
Canaleta 100x45 Plástica dexson- con accesorios, coraza flexible con accesorios, y accesorios de sujeción y fijación.					
Tubería conduit PVC ¾ con accesorios, varilla roscada, caja de paso plastica 20*20, conectores de autodesforre, conectores de resorte, otros elementos y accesorios de sujeción y fijación					
Tubería SCH 40 - 3/4 Incluye cajas de derivacion, terminales y otros elementos y accesorios de sujecion y fijacion					
Tubería SCH 40 - 1" Incluye cajas de derivacion, terminales y otros elementos y accesorios de sujecion y fijacion					
Tubería SCH 40 - 1 1/4" Incluye cajas de derivacion, terminales y otros elementos y accesorios de sujecion y fijacion					
Tubería SCH 40 - 1 1/2" Incluye cajas de derivacion, terminales y otros elementos y accesorios de sujecion y fijacion					
Tubería PVC 1-1/4" y 2" para televisores con accesorios, varilla roscada, caja de paso metálica 20*20, Incluye cajas de derivacion, terminales y otros elementos y accesorios de sujeción y fijación.					
Suministro e instalación de tubería metálica EMT 3/4". Incluye cajas de derivacion, terminales y accesorios para su correcta instalación.					
Bandeja tipo malla de 20cm ancho - Incluye barilla roscada, chazo de anclaje , incluye riel para bandeja tipo malla					
Bandeja tipo malla de 30cm ancho - Incluye barilla roscada, chazo de anclaje , incluye riel para bandeja tipo malla					
Percha pesada de un puesto incluye aislador tipo carrete					
Tablero 12 circuitos bifasico con tapa					
Tablero Bifásico 18 circuitos					
Tablero trifasico de 24 circuitos con espacio para totalizador					
Tablero trifasico de 36 circuitos con espacio para totalizador					
Tablero trifasico de 48 circuitos con espacio para totalizador					
Totalizador 3x60 am RETIE					
Suministro e instalación panel de iluminación rectangular 120*30cm incluye marco					
Suministro e instalación panel de iluminación cuadrado 60*60cm incluye marco					
Suministro e instalación de Luminaria panel LED circular, 18 W, 1260 lm, Ø225x32 mm de Sylvania. Incluye cable No 16 encauchetado y accesorios para su instalación.					
Suministro e instalación de interruptor sencillo Incrustado o sobrepuesto LEVITON. Incluye 3 m de alimentador en No. 14 . Incluye 3 m de tubería EMT o SCH 3/4" con accesorios requeridos para su correcta instalación.					
Suministro e instalación de interruptor doble Incrustado o sobrepuesto LEVITON. Incluye 3 m de cable No. 14 . Incluye 3 m de tubería EMT o SCH 3/4" con accesorios requeridos para su correcta instalación.					
Cableado para AIRES ACONDICIONADOS					
Coraza metalica 3/4" (incluye accesorios)					
Cable 3x12 potencia Condensadora					
Cable 3x10 potencia Condensadora					
Cable 3x8 potencia Condensadora					
Cableado para Caf Parte Interna					
Suministro e Instalación de Alimentador en 3 # 14 cable cobre aislado tipo para circuitos de iluminación y emergencia. Incluye elementos de sujeción.					
Suministro e Instalación de Alimentador en 3 # 12 cable cobre aislado tipo para circuitos generales y regulados. Incluye elementos de sujeción.					
Breaker (15A) (Iluminación)					
Breaker (20A) (Tomacorrientes)					
Breaker (2*30A) (AIRE ACONDICIONADO)					
Breaker (2*40A) (AIRE ACONDICIONADO)					
Conector de autodesforre					
Caja dexon 2X4 Plastica Sobreponer					
Face plate doble marca AMP					
Face plate cuadruple marca AMP					

Instalación salida de iluminación general sobrepuesta o en cielo raso. Incluye 3 m de cable No. 14 Y Cable encauchetado para luminaria (1.50 Mts por cada luminaria) . Incluye 3 m de tubería 3/4" SCH - conectores de resort, con accesorios requeridos para su correcta instalación.					
Suministro e instalación salida tomacorriente eléctrica doble con polo a tierra empotrado con tapa LEVITON. Incluye 3 m de cable de cobre No. 12 con accesorios requeridos para su correcta instalación en canaleta					
Suministro e instalación salida tomacorriente eléctrica doble con polo a tierra regulada, toma regulado color naranja LEVITON. Incluye 3 m de cable No. 12 con accesorios requeridos para su correcta instalación en canaleta					
Suministro e instalación de luminaria de emergencia sobrepone tipo LED, Mickey Mouse Incluye Cable encauchetado para luminaria (1.50 Mts por cada luminaria) . Incluye 3 m de tubería 3/4" SCH - conectores de resort. La luminaria debe cumplir RETILAP.					
Suministro e instalación de luminaria de aviso de salida con sistema de Leds. Incluye Cable encauchetado para luminaria (1.50 Mts por cada luminaria) . Incluye 3 m de tubería 3/4" SCH - conectores de resort: Batería de respaldo y accesorios requeridos para su correcta fijación e instalación.					
suministro e instalacion e instalacion de rack					
suministro e instalacion e instalacion de rack de 9RMS					
suministro e instalacion e instalacion de rack de 11RMS					
suministro e instalacion e instalacion de rack de 13RMS					
Bandeja metalica para rack					
Suministro e instalacion de bandejas para sensores					
suministro e instalacion de Switch de 8 puertos.					
Suministro e instalación de switch de 48 puertos -1000 de base TREDNET, TPLINK, DLINK					
Suministro e instalación de switch de 24 puertos -1000 de base TREDNET, TPLINK, DLINK					
Suministro e instalación de switch de 16 puertos - 1000 de base TREDNET, TPLINK, DLINK					
Kit de ventilación para gabinete					
Organizador horizontal 80X80 c/tapa - DEXSON,PANDUIT					
Canaleta ranurada de 60x40 plastica					
Organización de cableado con espiral negro plastico de 3/4 y amarres plasticos					
Patch panel de 24 puertos marca AMP					
Patch panel de 48 puertos marca AMP					
Multitoma de 8 salidas de tierra aislada o -Marcas MAGON,QUEST,JNREMOL					
Suministro e instalación de punto de datos. Incluye , ponchada, marquillo y accesorios necesarios para su instalación.					
Cable UTP categoría 6 - AMP, 3M,PANDUIT					
JACK categoría 6 azul - AMP, 3M,PANDUIT					
JACK categoría 6 Negro - AMP, 3M,PANDUIT					
Patch cord de 5FT Categoría 6 azul - AMP, 3M,PANDUIT					
Patch cord de 3FT Categoría 6 azul - AMP, 3M,PANDUIT					
Certificación de punto de voz y datos.					
REDES ELÉCTRICAS PARA ALARMAS					
Tubo conduit PVC 3/4					
Tubería EMT 1/2 Pulgada					
Tubería EMT 3/4 Pulgada					
Caja plastica de 2X4					
Tapa ciega 2 X 4					
Instalación de punto para sensor de humo y sensor de movimiento					
Instalación de punto eléctrico normal para alarma					
Varios: (Cinta super 33 - Chazos, soldadura, bases adhesivas, amarres, tornillos drywall, tornillo estructural, tornillo autopercorante, marcuillas, discos para pulidora, pernos, otros insumos de ferreteria..)					
AMPLIACIÓN DE CAPACIDAD ELÉCTRICA					
Cable N°8 2x8+8 concéntrico					
Cable N°8 3x8+8					
Medidor bifasico de 5-100A					
Caja de policarbonato					
Ping de corte DE 2X40A					
Conector Piercing X 4					
Cable N° 6 3X6+6 Concentrico					
Cable N° 6 3X6+6					
Caja de policarbonato					
Conector Piercing X 4					
Medidor trifasico de 5-100A					
Certificación retie de uso final					
Cable N°4 3X4+4					
Cable N°4 3X4+4					
Totalizador de 80A					
Totalizador de 80A					
Cable N°2 3X2+2					
Cable N°2 3X2+2					
Totalizador de 100A					
Cable 2/0					
Cable 4/0					
Totalizador de 150 A					
Totalizador de 200A					
Instalación polo a tierra					
Barrilla de cobre					
Caja metalica para medidor monousuario					
Coraza de 1/2					
Tablero metalico de 36 circuitos trifasico con espacio para totalizador incluye bornas bimetalicas para conexión					

Página 7


Tablero metalico de 48 circuitos trifasico con espacio para totalizador incluye bornas bimetalicas para conexión				
Tubo EMT 1"				
Tubo EMT 1 1/4				
Tubo Emt 1 1/2				
Tubo IMC 1"				
Tubo IMC 1 1/4				
Tubo IMC 1 1/2				
Caja de Paso metalica 50x50				
TRAMITE CERTIFICACIÓN RETIE				
Medidor trifásico calse 1 de 5-200A				
Tc 2000				
Banco de pruebas				
DPS Trifásico				
Aprobación y Gestión de proyecto				
Mano de obra de 8-4-6 Externo EMT				
Mano de obra de 4-2-2/0 y 4/0 Externo				
Mano de obra de 4-2-2/0 y 4/0 Aereo				
Certificación Retie				
SISTEMA DE VENTILACIÓN				
Suministro e instalacion de ventiladores				
Desmonte AA Traslado de local anterior				
Suministro de Aire Acondicionado de 24000 BTU				
Suministro de Aire Acondicionado de 36000 BTU				
Suministro de Aire Acondicionado de 48000 BTU				
Suministro de Aire Acondicionado de 40000 BTU				
Suministro de Aire Acondicionado de 60000 BTU				
Instalación de aire acondicionado de 24000 BTU				
Instalación de aire acondicionado de 36000 BTU				
Instalación de aire acondicionado de 48000 BTU				
Instalación de aire acondicionado de 60000 BTU				
Caja interperie derivación 14cm x 18cm				
Bomba drenaje				
Línea Frigorífica en cobre y aislada en Rubatex 5/8+3/8				
Suministro de filtro secador de 3/8				
Cable encauchetado 3x14 control UMA UCA				
Fabricación de línea de drenaje en PVC presión con aislamiento rubatex - incluye accesorios				
Base metálica para UCA en ángulo de 1-1/2 x 3/16 pintada en base anticorrosiva				
Suministro e instalación de rejilla plastica de 30*30 cuarto de maquinas				
Base metálica anticorrosiva para UMA en ángulo de 1- 1/2" x 3/16 pintada en base anticorrosiva				
Canaleta en PVC 100x60 incluye accesorios				
Nitrogeno para barrido y presurización de circuito				
Refrigerante R410 para ajuste de carga				
Reja metalica para proteccion condensadora				
Breakermatick				
Fabricacion de ductos en fibra, pegamento, cinta foll, grapas				
Reparación y tapada de orificios realizados en la terraza para instalación de los aires acondicionados. Los huecos se taparon con arena y cemento, y posteriormente se impermeabilizaron con Sikafill Power 12 Gris y cinta adhesiva.				
VARIOS				
Instalacion de televisores				
desinstalacion de televisores				
suministro e instalacion de ventilador de pared				
Embalaje de activos				
ASEO				
Limpieza y mantenimiento de toma electricos				
Limpieza y mantenimiento de Interruptores				
Limpieza y mmatenimiento de lamparas				
Limpieza de vidrios fachada parte interna y externa (gomas, cintas, papeles y pinturas)				
aseo final de obra				
SUMAS				\$-
DESCUENTOS	0%			\$-
VR. TOTAL COSTOS DIRECTOS				# REF
VR. TOTAL COSTOS INDIRECTOS	18,00%			\$-
Administración	10,00%			\$-
Imprevistos	4,00%			\$-
Utilidad	4,00%			\$-
I. V. A. / Utilidad	19%	0,76%		# REF
VR. TOTAL				# REF
VR. DEL ANTICIPO	30%			\$-
SALDO CONTRA ENTREGA				\$-
AREA DEL PROYECTO - VALOR M2	0			\$-
ITEM	OBSERVACIONES			FECHA
1				
2				
3				
4				
NOTA ACLARATORIA: HACE PARTE INTEGRAL DEL VALOR DE ESTA PROPUESTA. LAS SIGUIENTES CONDICIONES Y ALCANCES DE TRABAJO				

Página 8

ITEM	CONDICIONES Y ALCANCES
1	El horario de trabajo será diurno, nocturno, doble turno y fines de semana
2	Ejecución y entrega de cronograma de obra en formato Microsoft Project. Debe entregarse antes del inicio de la obra
3	Entrega de APUS de los ítem presupuestados antes del inicio de obra
4	Vinculación del personal de trabajo al sistema general de seguridad social, salud, pensiones y ARL; durante el término de duración y las
5	Proveer un Residente de Obra de tiempo completo durante la ejecución de los trabajos (Ingeniero Civil o Arquitecto para ejecución de obra y
6	1. Para la obra eléctrica el personal técnico debe estar certificado por el Cortec el nivel mínimo será TE-3. 2. Certificado de alturas 3.
7	Proveer un SISO tiempo completo durante la ejecución de los trabajos
8	Portar uniforme distintivo con el nombre de la empresa contratista y portar carnet de la misma en un lugar visible.
9	Elaboración de planos record del proyecto
10	Suministro de dotación de elementos de seguridad industrial para el personal a su cargo.
11	Entregar al supervisor del contrato un informe semanal fotográfico y de avance de obra.
12	Elaborar las memorias de cantidades gráficas para soportar el pago de las actas parciales y acta de liquidación
	Entregar la carpeta final de obra en un dispositivo USB con el siguiente contenido:
	Entregar la carpeta final de obra en un dispositivo USB con el siguiente contenido:
	Entregar la carpeta final de obra en un dispositivo USB con el siguiente contenido:
13	Para la seguridad electrónica:
14	Incluir seis (6) meses de garantía para postventas en toda la obra
	Nombre del Coordinador
	Coordinador de Proyectos de Infraestructura



Apéndice K

Pre-Actas de Obra

PRE ACTA															
															
DIRECCIÓN					FORMATO										
PROCESO					CÓDIGO										
FECHA EMISIÓN					VERSIÓN										
FECHA	DD	31	MM	3	AA	2025	CORTE N°	1	ELABORÓ						
OBJETO DEL CONTRATO															
SUPERVISOR(A)					Nit o c.c.		Contrato N°								
CONTRATISTA					Nit o c.c.		Contrato N°								
CAPÍTULO	PRELIMINARES	ITEM / ACTIVIDAD		ITEM101	UNID.	Π	UBICACIÓN								
ILUSTRACION					Localización	CANT	Longitud	Ancho	Alto	Subtotal	Total				
Página 1											0,00				
														0,00	
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
															0,00
					OBSERVACIONES:		ACTA 1	0,00	ACTA5	0,00					
		ACTA 2	0,00	ACTA6	0,00										
		ACTA 3	0,00			ACUMULADO ITEM									
		ACTA 4	0,00			0,00									
						Subtotal									
						Vienen									
						TOTAL				0,00					
Firma			Firma			Firma									
Nombre del Residente de Obra Matricula profesional			Nombre del Residente de supervisión Matricula profesional												

Apéndice L

Acta de Pactación de Precios


		ACTA DE CONCILIACION DE PRECIOS #			
Mediante la suscripción de la presente acta de pactación de precios, el contratista y el interventor asumen plena responsabilidad por la veracidad de la información en ella contenida.					
Contrato de Obra No.					
OBJETO DEL CONTRATO DE OBRA					
Valor inicial					
Valor Adición					
Valor total del contrato					
Contratista de Obra					
Interventor(a)					
Supervisor(a) designado(a)					
		Año	Mes	Día	
En la ciudad de Pereira Risaralda, en la fecha antes indicada se reunieron contratista y Supervisor con el objeto de suscribir la presente Acta de Pactación de Precios del contrato en mención.					
Fecha de inicio Contrato de Obra					
Plazo de Ejecución Inicial					
Fecha de terminación inicial					
Prorroga:1					
Fecha de terminación Prorroga 1					
Prorroga 2					
Fecha de terminación Prorroga 2					
Prorroga 3					
Fecha de suspensión:					
Fecha de reinicio prevista:					
Fecha de terminación final					
JUSTIFICACIÓN:					
N° ITEM	DESCRIPCION DEL ITEM	UND	\$ 0,00		
MAT					
M. O. EQUIPO					
NP 33					
MAT					
M. O. EQUIPO					

Página 1

Observaciones:		
<p>El contratista se comprometa a terminar el objeto contractual en el plazo contractual, incluyendo las actividades relacionadas en la presente acta de pactación de precios. Para constancia se suscribe por los que en ella intervinieron:</p>		
UNIDAD	DESCRIPCION	VLR. UNITARIO
<h1>Página 2</h1>		
Firma		Firma
CONTRATISTA DE OBRA		SUPERVISOR(A)
Vo.Bo. Nombre(s) y apellido(s)	Firma	V°B° Vo.Bo. Nombre(s) y apellido(s)

Apéndice M

Acta de Liquidación de Contratos

 ACTA DE LIQUIDACION DE CONTRATO				
<p>En la ciudad de Pereira, el día XX del mes de noviembre del año 2024, se reunieron La Señora XXXXXX, en calidad de Ordenadora del gasto, La Señora JXXXXXX, en calidad de Supervisora y El SeñorXXXXXX en calidad de Contratista, con el objeto de realizar en la presente acta la liquidación conforme a lo siguiente:</p>				
CONTRATO No.				
OBJETO				
ENTIDAD CONTRATANTE				
CONTRATISTA				
IMPUTACIONES				
Página 1				
PLAZO INICIAL				
FECHA DE INICIACION				
FECHA DE TERMINACION INICIAL				
FECHA DE SUSPENSION No 1				
FECHA DE REINICIO No 1				
PRORROGA N° 1				
FECHA DE TERMINACION FINAL				
VALOR INICIAL CONTRATO				
VALOR ADICION (S)				
VALOR TOTAL DEL CONTRATO				
VALOR EJECUTADO				
SALDO DEL CONTRATO				
ANTICIPO				
<p>OBJETO Y ALCANCES DEL CONTRATO: "REALIZAR EL SUMINISTRO E INSTALACION DE LA CUBIERTA METALICA Y LAS OBRAS COMPLEMENTARIAS NECESARIAS EN CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO INTERADMINISTRATIVO 1965 DE 2023 SUSCRITO ENTRE LA SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA Y LA EDUR".</p>				
ITEM EJECUTADO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	NIVEL DE

BALANCE DEL CONTRATO					
VALOR CONTRATO INICIAL					
VALOR ADICION			\$ 0		
VALOR TOTAL DE ACTAS PAGADAS			\$ 0		
SALDO DEL CONTRATO A LIBERAR			\$ 0		\$ 0
SUMAS IGUALES			\$ 0		\$ 0
BALANCE DEL ANTICIPO					
VALOR ANTICIPO			\$ 0		
VALOR AMORTIZADO DEL ANTICIPO					\$ 0
SALDO DEL ANTICIPO					
SUMAS IGUALES			\$ 0		\$ 0
Rendimientos financieros a favor de la EMPRESA AUDIFARMA S.A - por la suma de N/A consignar en la cuenta No N/A Valor que debe ser consignado dentro de los N/A siguientes a la firma de la presente acta.					
POLIZA	COMPANIA ASEGURADORA	No. DE POLIZA	FECHA DE VIGENCIA Y TERMINACION	GARANTIAS EXIGIDAS	ANEXOS
CUMPLIMIENTO					
ESTABILIDAD					
MANEJO DE ANTICIPO					
RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRACONTRACTUAL					
PAGO DE SALARIOS Y PRESTACIONES					
La suscrita Supervisora según el caso hace constar que el contratista cumplió a entera satisfacción con el objeto contractual y además, verificó el cumplimiento de las obligaciones de seguridad social integral y parafiscales contenidas en el artículo 23 de la Ley 1150 de 2007.					
DECLARACION LIBRE Y EXPRESA					
1. EL CONTRATISTA XXXXXXXX, actuando en nombre propio declara que la EMPRESA AUDIFARMA S.A se encuentra a paz y salvo por todo concepto respecto a la ejecución del contrato de OBRA NoXXXX, y por lo tanto declara que no existe reclamación alguna por resolver y por lo tanto no hay observaciones para formular.					
<hr/> Firma de Jefe de Area o coordinador					
Nombre: xxxxx Supervisora			Nombre:xxxxxxxxxxxxx Contratista		

Apéndice N

Matriz de Procesos

DIAGNOSTICO						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
DIAG-1	Audifarma S.A	Necesidad	En esta etapa inicial, se dimensiona la necesidad y se identifica la oportunidad o problemática. Se recopila información de proyectos anteriores y se revisan las variables críticas de análisis necesarias para la construcción y estructuración del proyecto inmobiliario. Esto permite transformar una idea, solicitud o requerimiento en un proyecto inmobiliario bien definido.	Diseño	Externo	Gestión Inmobiliaria
DIAG-1	Solicitud	Requisición - PQRS	* Recepción de la necesidad, evaluando su propósito y especificaciones.	Requerimientos	Analistas de proyectos inmobiliarios	Analista de proyectos inmobiliarios
			* Tipificarla en las categorías de requerimiento, iniciativa o solicitud	Solicitudes		
			* Registrar en Base de datos los detalles necesarios para su gestión y seguimiento	Iniciativas		
DIAG-2	Analista de proyectos inmobiliarios	Requerimientos	*Analizar el tipo de solicitud verificando el comportamiento de las variables claves de análisis e identificar las desviaciones de la red inmobiliaria de acuerdo con los métodos establecidos	Análisis de capacidades	Coordinador/a de proyectos inmobiliarios	Arquitecto/a
		Solicitudes	*Listar las posibles soluciones y registrar en bases de datos de la compañía			
		Iniciativas				
		Calculadora de áreas	*Definir y documentar las diferentes alternativas de soluciones viables para dar respuesta a la necesidad basándose en resultados del análisis	Alternativas de solución		Analista de proyectos inmobiliarios
		Banco de proyectos				
MAPEO DE LOCAL						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
MAPEO	Gestión Inmobiliaria	Prefactibilidad	Es la fase complementaria a la evaluación de la necesidad ya que en esta se examinan los factores técnicos de un proyecto Inmobiliario, es decir, se realizan las actividades de búsqueda del local, diseño de planimetría y la ejecución de los diferentes trámites legales relacionados para la contratación de los inmuebles. Además, Contempla la construcción de los presupuestos.	Viabilidad	Stakeholders Internos	Gestión Inmobiliaria

MAPEO-1	Arquitecto/a	Solicitud de mapeo	Evaluar la solicitud de búsqueda de local y determinar si es necesario la asignación de un delegado acorde con los siguientes lineamientos	Solicitud de búsqueda	Supervisor/a	Analista de contratos		
			1 día en la búsqueda a través de empresas inmobiliarias				Stakeholder Interno	
	Analista de proyectos inmobiliarios			3 días en aptitud de búsqueda a través de los supervisores y contratistas	Delegado de búsqueda		Stakeholder Externo (Contratista)	
				5 días comunicación de alerta a todo el equipo y solicitud de apoyo en la búsqueda a la red externa				
			Iniciar búsqueda de local y registrar información del delegado asignado en los casos que aplique					
MAPEO-2	Supervisor/a	Alternativas de locales	Ingresar en el formulario "Mapeo de locales" la información de los locales encontrados: Nombre del proyecto ubicación, dirección, punto de referencia, valor del canon, valor de administración, y datos de contacto (nombre y teléfono).	Locales propuestos	Analista de contratos	Supervisor		
	Stakeholder Interno					Analista de contratos		
	Stakeholder Externo (Contratista)					Analista de contratos		
MAPEO-3	Analista de contratos	Locales Propuestos	Evaluar y seleccionar el local acorde con el cumplimiento de estos requisitos:	Local aprobado	Arquitecto	Analista de contratos		
			Área del Local: Debe ser cercano a los valores solicitados o estar por encima de los mismos.		Coordinador/a de proyectos inmobiliarios			
			Canon/m ² : Conservar un valor inferior al actual si se trata de una remodelación o traslado. Si, por el contrario, es una apertura y se encuentra en un sector donde se tienen más inmuebles de la Red, estar cercano al promedio de la zona.					
			Distancia Centro prescriptor: Se debe realizar a través de la medición en un aplicativo de georreferenciación.	Local Rechazado	Analista de proyectos inmobiliarios			
			Valor agregado: Si el local ofrece un espacio adicional por un valor de canon inferior, una ubicación en un sitio central o cercano al prescriptor					
MAPEO-4	Analista de contratos	Local rechazado	Asignar en la base de datos un estado (Evaluado, sin evaluar, Aprobado, Rechazado) al local para garantizar la trazabilidad del proceso.	Notificación (E-mail)	Arquitecto/a	Analista de contratos		
		Local Aprobado	Enviar una notificación masiva sobre el local seleccionado, incluyendo todos los detalles relevantes		Analista de proyectos inmobiliarios			
					Auxiliar de proyectos Inmobiliarios			
					Coordinador/a de proyectos inmobiliarios			
DISEÑO Y PLANIMETRIA INICIAL								
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable		

DP-1	Analista de contratos	Local Aprobado	Establecer contacto con arrendatario/ propietario del inmueble seleccionado para solicitud de visita inicial.	Solicitud servicio	Analista de proyectos Inmobiliarios	Arquitecto/a
			Enviar solicitud a Bienes y Servicios para la contratación del servicio de Planimetría.			
	Arquitecto/a		Evaluar las condiciones de infraestructura del inmueble	Check list “Condiciones del Inmueble”	Arquitecto/a	
			Construir plano inicial del inmueble de acuerdo con los parámetros de diseño			
Nota: El levantamiento planimétrico inicial en zonas donde no se cuenta con presencia del equipo de Gestión Inmobiliaria lo realiza un Stakeholder Externo cumpliendo con las condiciones descritas en el apartado “Contratación de obra”						
PROPUESTA DE PLANIMETRIA						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
P-P1	Arquitecto/a Stakeholder Externo (Contratista)	Check list “Condiciones del Inmueble”	Evaluar las condiciones del inmueble a partir del Checklist y el plano inicial analizando la morfología del local, muebles y requisitos normativos.	Plano Propuesto (PDF-DWG)	Analista de proyectos Inmobiliarios	Arquitecto/a
		Plano Inicial (PDF-DWG)	Diseñar el plano del inmueble propuesto de acuerdo con el alcance definido en la fase de diagnóstico (Formato de Viabilidad aprobada) y los parámetros de diseño establecidos por la organización (Manual diseño)			
		Manual de diseño				
PRESUPUESTO						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
PRESU-1	Asistente de proyectos Bienes y Servicios Stakeholder Interno(CPr)	Matrices de Requerimientos (Tipo de montajes)	Construir presupuesto estimado de intervención a partir de las adecuaciones planteadas en la planimetría propuesta	Presupuesto Estimado	Arquitecto/a	Analista de proyectos inmobiliarios.
		P&G	Verificar matriz de requerimiento espejo y estimar costo a partir del tipo de proyecto Inmobiliarios	P&G Estimado	Auxiliar de proyectos Inmobiliarios	
		Repositorio de presupuestos	Nota: Para la construcción del presupuesto se debe actualizar los APU de acuerdo con la periodicidad establecida.		Analista de proyectos inmobiliarios	
PRESENTACION Y EVALUACION DE LA VIABILIDAD						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
VIABILI-1	Analista de Proyectos Inmobiliarios	Alternativas de solución	Revisar y aprobar las alternativas de solución. Nota: Para la preparación se realiza el Precomité de Cesiones y Licitaciones.	Presentación “Viabilidades”	Stakeholder Interno	Coordinador/a de proyectos

						Inmobiliarios
		Viabilidad	Estructurar la Viabilidad para la Unidad Estratégica de Negocio, organizando la información de manera clara y concisa, destacando los puntos claves de la intervención.	Acta Comité Cesiones y Licitaciones		Analista de proyectos inmobiliarios
		Check list "Condiciones del Inmueble"	Presentar las Viabilidades para las intervenciones en el Comité de Cesiones y Licitaciones para su evaluación y discusión, asegurando que todas las alternativas sean consideradas.	Viabilidades aprobadas		Coordinador/a de proyectos Inmobiliarios
	Arquitecto/a	Plano Inicial (PDF-DWG)	Registrar proyecto aprobado en base de datos "Máster de Viabilidades".	Carta de proyecto		Analista de proyectos inmobiliarios
		Presupuesto Estimado	Nota: Los proyectos que requieran Mapeo de Local con plazo inferior a una semana se deben notificar el mismo día de la aprobación.	Presupuesto Aprobado P&G Aprobado		
		P&G Estimado				

EJECUCION DE OBRA

En esta fase se define el cómo se ejecuta y gestionan los proyectos Inmobiliarios, es decir, se lleva a cabo la contratación de servicios, estructuración de cronogramas (Cronograma general, cronograma de obra civil, Asignación de Recursos, equipo de trabajo y se realiza la implementación del proyecto (Intervención).

Contratación de servicios para ejecución de Obras

Las contrataciones que se realicen objeto de la ejecución de un proyecto inmobiliario relacionadas en este apartado se rigen de acuerdo con lo establecido en el Manual de contratación (DE-016-002) para la definición de la cantidad de cotizaciones requerida, la exigencia de pólizas y la solicitud del medio de formalización (Contrato, orden de compra u orden de servicio). La competencia de autorización de los presupuestos para la ejecución de los Proyectos Inmobiliarios se realiza en el Comité de Cesiones y Licitaciones por parte del Stakeholder Interno. Nota: La solicitud contratación debe venir con previa aprobación del presupuesto que se requiere para la ejecución de la obra, la cual debe relacionarse en el Acta del Comité Cesiones y Licitaciones.

Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
EJEC-1	Analista de proyectos Inmobiliarios	Solicitud de cotización	Verificar y establecer el alcance de la solicitud de acuerdo con las condiciones descritas en la documentación adjunta.	Pliego de condiciones solicitud de cotización	Stakeholder Externo (Contratista)	Analista Bienes y Servicios Negociador
		Plano Inicial (PDF-DWG)	Solicitar cotizaciones y condiciones comerciales de acuerdo con la solicitud de contratación.			

		Presupuesto Estimado	<p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •La solicitud de cotización debe contener la información relevante para poder cotizar las actividades de la intervención. La información suministrada debe permitir la elaboración del pliego de condiciones de solicitud de cotización: Tiempo de ejecución (Inicio-Fin), Presupuesto aprobado, responsable del proyecto, Especificaciones del material y observaciones generales •Las cotizaciones deben desglosar el valor unitario por unidad de medida de cada ítem referenciado. •Esto aplica para la contratación de Obra y sus adicionales. 			
EJEC-2	Stakeholder Externo (Contratista)	Cotizaciones	Estructurar el comparativo de precios de la solicitud	Comparativo de precios	Arquitecto/a	Analista Bienes y Servicios Negociador
	Analista Bienes y Servicios Negociador	Repositorio de comparativos	Almacenar información de las cotizaciones para repositorio de proyectos Inmobiliarios (De acuerdo con la "Directriz para la organización y conservación de documentos (D-016-005))	Cotizaciones		Arquitecto/a Analista de proyectos Inmobiliarios
SELECCIÓN DE PROVEEDORES						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
PRO-1	Analista Bienes y Servicios Negociador	Comparativo de precios	Evaluar y revisar los diferentes comparativos en el comité de Selección de proveedores	Stakeholder Externo (Contratista seleccionado)	Arquitecto/a	Analista Bienes y Servicios Negociador
			Nota: En este comité se evaluarán si las cotizaciones cumplen con los requisitos técnicos definidos por el Arquitecto, teniendo en cuenta los factores de Costo y Tiempo para el cumplimiento del proyecto inmobiliario. Este comité debe realizarse de forma semanal y acorde con los plazos pactados entre los líderes del proceso.		Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios	Arquitecto/a
PRO-2	Arquitecto/a	Stakeholder Externo (Contratista seleccionado)	Notificar al contratista seleccionado la ejecución de la obra Nota: Para los siguientes pasos en el proceso de contratación el Analista Bienes y Servicios Negociador entrega los contactos y las cotizaciones finales a Gestión Inmobiliaria..	Notificación estándar	Stakeholder Externo (Contratista seleccionado)	Analista Bienes y Servicios Negociador
	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios					

	Analista Bienes y Servicios Negociador	Formato de Evaluación de proveedores Servicios (F-016-007)	Evaluar el proveedor de acuerdo con lo descrito de manual de contratación. Nota:Esta evaluación aplica solamente cuando el Stakeholder Externo es nuevo.	Evaluación de proveedor de servicio	Analista Bienes y Servicios Negociador	
PRO-3	Arquitecto/a	Requerimientos	Generar solicitud de cronograma de Obra de acuerdo con los plazos definidos.	Solicitud Cronograma de obra	Stakeholder Externo (Contratista seleccionado) Arquitecto/a	Arquitecto/a
	Analista de Proyectos Inmobiliarios		Evaluar el cronograma de obra de acuerdo con los requisitos y tiempo establecidos para realizar la intervención	Cronograma de Obra Revisado		
	Stakeholder Externo (Contratista seleccionado)	Cronograma de Obra Propuesto	Aprobar cronograma e inicio de Obra Programar Visita de reconocimiento de obra y socialización de formatos Nota: Estas visitas se realizan en las zonas en donde se cuente con presencia del Equipo de proyectos Inmobiliarios.	Visita programada Acta de Inicio de Obra Cronograma de Obra Aprobado	Stakeholder Externo (Contratista seleccionado) Arquitecto/a	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
PRO-4	Stakeholder Interno(jurídico)	Documentos de contratación	Solicitar documentación al proveedor para la creación en el sistema y emisión de contratos.	Pólizas	Stakeholder Interno(Correspondencia)	Auxiliar Bienes y servicios Trámites y proveedores
		Contratos Digitales- Contratos Físicos	Gestionar emisión de pólizas	Contratos Firmados	Auxiliar Bienes y servicios Trámites y proveedores	
	Stakeholder Externo (Contratista)	Contratos Firmados	Tramitar contratos y gestionar firma de representante legal- Stakeholder Externo(Contratista)	Contratos Legalizados	Arquitecto/a Stakeholder Interno(Gestión Documental)	
			Gestionar cargue en SAIA			
PRO-5	Analista bienes y servicios negociador	Cotizaciones Acta de Inicio de Obra	Generar Órdenes de compra de la contratación de la Obra y enviar a aprobación.	Solicitud de aprobación Orden de compra	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios	Auxiliar Bienes y servicios Trámites y proveedores Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
	Solicitud de aprobación Orden de compra	Solicitud de aprobación Orden de compra	Revisar y aprobar las órdenes de compra de los proyectos inmobiliarios.	Orden de compra aprobada	Auxiliar Bienes y servicios Trámites y proveedores	
	Stakeholder Interno(Gestión documental)	Solicitud de aprobación Orden de compra	Verificar y aprobar facturas para radicación de acuerdo con la emisión de órdenes de compra realizada.	Facturas Radicadas	Stakeholder Interno(Gestión documental)	

CONTRATACION DE INMUEBLES (ARRENDAMIENTOS)						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
PRO-INMU1	Arquitecto/a Analista de proyectos Inmobiliarios	Solicitud de contratación Inmueble	Solicitar documentos para contratación a Stakeholder Externo(propietarios/Arrendatarios) y Stakeholder Interno(Tesoreria)	Solicitud de documentos	Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria)	Analista de contratos
	Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria)	Documentos Propietario: Registro Único Tributario Certificado tradición y libertad	Negociar con propietarios y arrendatarios condiciones de adecuaciones para incluir en Actas de acuerdos con propietarios/arrendatarios.	Acta de acuerdos Propuestas de contratos/Otro Sí	Arquitecto/a Analista de contratos	
	Stakeholder Interno(Tesoreria)	Cédula de ciudadanía Documentos Audifarma S.A: Certificado de Cámara y Comercio (> 30 días) Estados Financieros Composición Accionaria Certificación bancaria				
PRO-INMU2	Analista de contratos	Propuestas de contratos/Otro Sí	Gestionar la generación y revisión de contratos mediante la creación en SAIA.	Contratos/Otro Sí Firmados	Analista de contratos	Analista de contratos
	Analista de contratos Stakeholder Interno(Juridico)	Contratos/Otro Sí Físicos Contratos Digitales/Otro Sí aprobados en SAIA	Tramitar la firma de las copias en Físico de los contratos por Representante Legal y Stakeholder Externo (propietarios/Arrendatarios)	SITA	Stakeholder Interno(Correspondencia)	

	Stakeholder Interno(Correspondencia)	Contratos Autenticados	Garantizar la migración de los contratos y actas de acuerdos con Stakeholder Externo (Propietario/Inmobiliaria) al SADDA	Cava (Solicitud de migración) Contrato Digital Migrado Acta acuerdos Migrado	Stakeholder Interno(Gestión documental) Analista de contratos Arquitecto/a	Analista de contratos
PRO-INMU3	Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria)	Inmueble arrendado	Coordinar entrega de inmueble (Llaves) para inicio de ejecución de obras.	Visita de Entrega	Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria - Supervisor /a Arquitecto/a	Analista de contratos
			Verificar condiciones del Inmueble a recepcionar y realizar el diligenciamiento de Acta	Llaves Inmueble Acta de recepción de Inmueble	Analista de contratos Analista de proyectos Inmobiliarios	Supervisor/a Arquitecto/a
CESIONES, TERMINACIONES Y LIQUIDACIONES DE CONTRATOS (ARRENDAMIENTO Y OBRAS)						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
PRO-CTL1	Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria)	Solicitud de Cese de contrato	Verificar solicitud y condiciones de contratos almacenado en SADDA.	Solicitud Documentos contratación (Relación numeral 8.17) Modelo Cesión de contratos	Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria	Analista de contratos
	Analista de proyectos Inmobiliarios Arquitecto/a Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria	Matriz de Cierre Solicitud de entrega de Inmueble	Verificar solicitud y criterios para la terminación del contrato: Canon, Cláusulas y penalidades, Plazos de pago, plazo de ejecución del proyecto Inmobiliario - Revisar contratos y Actas de acuerdos para generar Carta de terminación de contrato	Carta de terminación de contratos	Stakeholder Inteno(Gestión Documental)	Analista de Contratos - Asistente de contratos
			Liquidar y realizar seguimiento a la gestión de pagos (Canon, retenciones y cargues del gasto)	Cava (Solicitud de pago) Liquidación de contrato	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios	Asistente de contratos Analista de Contratos

				Arrendamiento		
PRO-CTL2	Analista de Contratos	Modelo Cese de contratos Carta de terminación contratos	Realizadas las actividades descritas en los numerales 8.22 y 8.23 las siguientes actividades aplican para finalizar el Cese y terminación de un contrato de arrendamiento: Gestionar la firma Representante legal - modelo de Cesión de contratos y/o Carta de terminación de contratos a Stakeholder interno/Externo)	Modelo Cesión de contratos y/o Carta de terminación	Stakeholder Interno (Representante Legal)	Analista de Contratos Asistente de Contratos
	Stakeholder Interno (Representante Legal)	Modelo Cesión de contratos y/o Carta de terminación Firmados	Tramitar envío de contratos y/o Carta de terminación de contratos.	Carta terminación de contratos y/o Modelo de Cesión de contratos Radicados	Stakeholder Interno (Representante Legal) Stakeholder Externo(Propietario/Inmobiliaria)	Analista de Contratos Asistente de Contratos
	Analista de Contratos	Modelo Cesión de contratos y/o Carta de terminación Firmados (Soportes Físicos)	Gestionar migración de documentos al SADDA	Cava Migración Modelo Cesión de contratos y/o Carta de terminación Migrados	Stakeholder Interno (Representante Legal) Arquitecto/a Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios	Analista de Contratos Asistente de Contratos

GESTION DE ADICIONES Y LIQUIDACIONES DE CONTRATOS DE OBRA

Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
PRO-ALC1	Arquitecto/a	Imprevisto	Verificar documentación y gestionar el trámite de un adicional	Solicitud de adicional	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios Arquitecto/a	Arquitecto/a
		Memorias Cantidades	Gestionar evaluación de adicionales en Comité de Obra. En caso de que se requiera una solicitud de cotización para la gestión del adicional, se debe anexar el acta de aprobación que certifica la habilitación de este trámite.			
		Presupuesto Estimado	Generar la evaluación y justificación de los adicionales de Obra Notas: Las aprobaciones deben quedar consignadas en el acta y deben ejecutarse por parte de la Coordinación de proyectos inmobiliarios.	Adicional Aprobado Adicional Rechazado Acta aprobación adicional	Arquitecto/a	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios Arquitecto/a


PRO-ALC2	Arquitecto/a	Solicitud de cotización adicionales Acta aprobación adicional	Solicitar cotizaciones a Stakeholder Externo (Contratistas)y tramitar solicitud acorde con los apartados que hacen referencia a la contratación y selección Stakeholder Externo (Contratista)Nota:Esta actividad se aplica a los adicionales que no han sido previamente pactados con el Stakeholder a cargo de la obra. Además, se debe contemplar que algunos de estos adicionales exigen una gestión inmediata en el sitio de ejecución de la obra. Por lo tanto, su rápida gestión contribuye a cumplir con los plazos de ejecución definidos para el proyecto inmobiliario.	Cotización adicional	Arquitecto/a	Analista Bienes y Servicios Negociador
PRO-ALC3	Arquitecto/a	Memorias Cantidades Presupuestos aprobados Acta de aprobación de la Obra.	Ejecutar la revisión y verificación de los documentos claves para la liquidación.	Memorias de cantidades	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios Arquitecto/a	Arquitecto/a Auxiliar Bienes y Servicios - Administrativo
			Estructurar liquidación de contratos de obra Nota: Las aprobaciones de estas liquidaciones deben ser realizadas por la Coordinación de Proyectos Inmobiliarios.	Liquidación de proyecto Inmobiliario		
PLANEACION Y EJECUCION DE OBRA						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
PRO-OBRA 1	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios	Formato Matriz de Requerimientos (F-016-029) Carta de proyecto	Construir y verificar Matriz de requerimientos y/o matriz de cierre para ejecución de proyectos.Inmobiliarios	Matriz de Cierre y/o Requerimientos Aprobadas	Stakeholder Interno	Analista de proyectos Inmobiliarios
			Verificar Ítems de Matriz con Stakeholder Interno involucrado acorde con la Unidad de Negocio y Tipo de proyecto Inmobiliario.			
			Solicitar ajustes de Matriz y aprobación de cambios			
PRO-OBRA 2	Arquitecto/a Analista de proyectos Inmobiliarios	Cronograma de Obra aprobado	Verificar estructura de trabajo cronograma de obra y validar carta de proyecto vs planeación.	Cronograma de obra	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios Arquitecto/a Analista de proyectos Inmobiliarios Auxiliar de proyectos Inmobiliarios	Arquitecto/a Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
		Presupuesto Aprobado	Generar y solicitar firma de Acta de Inicio de proyecto.	Acta de Inicio de Proyecto		
		Matriz de Cierre y/o Requerimientos Aprobadas	Definir ruta crítica de abordaje y estructurar Cronograma General de proyecto. Nota: Seleccionar Ruta Critica y Estructura de Trabajo de acuerdo con la Tipología de proyecto.	Cronograma General de proyecto		

PRO-OBRA 3	Analista de proyectos Inmobiliarios	Master de proyectos Banco de proyectos	Definir y gestionar plan de comunicación del proyecto acorde con su Tipología.	Plan de comunicación proyecto	Arquitecto/a Analista de proyectos Inmobiliarios Auxiliar de proyectos Inmobiliarios	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
PRO-OBRA 4	Analista de proyectos Inmobiliarios	Cronograma General de proyecto	Convocar reunión de socialización del proyecto Inmobiliario y alineación partes interesadas.	Citación Reunión	Stakeholder Externo (Contratista)	Arquitecto/a
		Carta de proyecto	Nota: Esta reunión aplica para proyectos inmobiliarios con plazo de ejecución superior a una semana	Presentación Reunión - Registro de asistencia	Stakeholder Interno	Analista de proyectos Arquitecto/a Inmobiliarios
PRO-OBRA 5	Stakeholder Externo (Contratistas)	Registro Fotográfico	Convocar y liderar el comité de obra para la verificación del estatus del proyecto:	Acta de Comité Obra	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios	Arquitecto/a
			<ul style="list-style-type: none"> •Estatus de cronograma •Alertas •Resumen de ejecución presupuestal •Estructurar Informe del estado de proyecto (Frecuencia: Semanal) 	Informe Semanal proyecto	Analista de proyectos Arquitecto/a Inmobiliarios	
PRO-OBRA 6	Arquitecto/a	Informes Semanal de proyecto	Convocar Comité de proyectos Inmobiliarios y establecer estado General de los proyectos (Viabilidad-Ejecución)	Citación Comité	Arquitecto/a	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
	Analista de proyectos Inmobiliarios	Registro Fotográfico	Estructurar presentación de comité de Proyectos Inmobiliarios (Análisis de novedades)	Presentación Estado general de proyectos	Auxiliar de proyectos Inmobiliarios	
	Auxiliar de proyectos Inmobiliarios	Tablero Kanban			Analista de proyectos Inmobiliarios	
PRO-OBRA 7	Analista de proyectos Inmobiliarios	Presentación Estado general de proyectos	Generar boletines de cumplimiento y avance para los Stakeholder Principales (Unidades Estratégicas de Negocio - Frecuencia: Mensual)	Boletín partes interesadas-	Jefe Inmobiliario Stakeholder Interno Stakeholder Externo	Analista de proyectos Inmobiliarios
PRO-OBRA 8	Stakeholder Externo (Contratista)	Solicitud de recepción	Realizar la inspección de la obra y gestionar la recepción de la misma.	Solicitud de recepción Acta de recepción obra	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios	Arquitecto/a

PRO-OBRA 9	Arquitecto/a	Solicitud de recepción	Evaluar las condiciones del Inmueble de acuerdo a la obra ejecutada y los criterios definidos para la recepción del Inmueble Nota: En el protocolo de recepción del proyecto Inmobiliario se deben relacionar las novedades y el plazo acordado para su cumplimiento.	Protocolo Recepción proyecto Inmobiliario Firmado	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios Stakeholder Interno (Infraestructura)	Arquitecto/a Supervisor/a
PRO-OBRA 10	Arquitecto/a	Acta de recepción obra	Evaluar y aprobar el cumplimiento de los servicios pactados en la ejecución de la obra	Acta recepción de obra Firmada	Stakeholder Externo (Contratista)	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
PRO-OBRA 11	Arquitecto/a	Acta recepción de obra Firmada	Construir presentación e Informe Final del cierre del proyecto.	Informe Final de proyecto	Jefe Inmobiliario Stakeholder Interno (Infraestructura)	Analista de proyectos Inmobiliarios
		Liquidación de proyecto Inmobiliario	Presentar Informe Final de proyecto y parciales en Comité de cesiones y licitaciones.			Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
POST - ENTREGA PROYECTO INMOBILIARIO						
Proceso	Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	Responsable
PRO-FINAL1	Arquitecto/a Supervisor/a	Protocolo Recepción proyecto Inmobiliario Firmado Indicadores de proyecto Inmobiliario	Gestionar y monitorear la resolución de las diferentes novedades surgidas tras la entrega de la obra, asegurando su cumplimiento en el plazo acordado y manteniendo al cliente informado sobre el progreso. Nota: Este monitoreo debe realizarse durante el periodo de garantía.	Solución Novedad Tablero de novedades	Stakeholder Interno (Infraestructura)	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios
	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios					
PRO-FINAL2	Stakeholder Interno (Bienes y Servicios)	Solicitud de Evaluación de proveedores	Realizar la evaluación de proveedores de acuerdo con los criterios definidos, asegurando que los servicios y productos entregados cumplan con la calidad y plazo definidos.	Evaluación de Stakeholder Externo	Jefe Inmobiliario Analista Bienes y Servicios negociador Coordinador Bienes y Servicios	Coordinador/a Proyectos Inmobiliarios Arquitecto/a

Apéndice O

Matriz de Riesgos

MATRIZ DE ANALISIS DE RIESGOS DE PROCEDIMIENTOS INMOBILIARIOS										
FECHA								CODIGO	 AUDIFARMA	
PROCESO								ARCHIVO		
PROYECTOR								AREA RESPONSABLE		
REVISOR								MODIFICACIONES		
Riesgos Potenciales						Medidas de Control			Riesgo Residual	
Actividades	Descripción del peligro y consecuencias en el peor escenario sin medidas de prevención o mitigación en sitio	Tipo de afectación - población afectada	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Acciones de prevención planeadas	Medidas de mitigación planeadas	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo
DIAGNÓSTICO	Desestimar la capacidad de atención que requiere la operación, suministrando valores con volatilidad e incertidumbre	Pacientes	M	A	MEDIO	Suministrar información clara desde la requisición	Proyección de capacidad atención según población objeto	B	B	BAJO
MAPEO DE LOCAL	Locales que no se adapten a las necesidades de la dispensación o de los pacientes, lejos de la unidad prescriptora, con problemas de accesibilidad para personas con movilidad reducida	Pacientes	M	A	ALTO	Selección de locales con el menor tipo de intervención en obras civiles	Diseñar espacios según normatividad de estructura y accesos	B	B	BAJO

DISEÑO Y PLANIMETRÍA INICIAL	Diseño inadecuado por falta de análisis funcional, normativo o técnico, generando reprocesos y retrasos en obra	Pacientes y personal operativo	M	A	ALTO	Validación cruzada con el manual de diseño y requerimientos funcionales	Revisión técnica y ajustes durante visita de campo	B	B	BAJO
PROPUESTA DE PLANIMETRÍA	Propuesta de diseño que no se ajusta a la viabilidad aprobada ni a las condiciones normativas sanitarias o espaciales	Autoridades sanitarias y usuarios	M	M	MEDIO	Validación contra manual de diseño y acta de viabilidad aprobada	Solicitud de ajustes al plano antes de aprobación final	B	B	BAJO
PRESUPUESTO	Subestimación de costos reales del proyecto por errores en el APU o actualización deficiente	Recursos financieros	A	M	ALTO	Actualización periódica de APU y uso de repositorios confiables	Estimaciones conservadoras y análisis de escenarios	B	M	MEDIO
PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD	Aprobación de proyectos con viabilidad técnica dudosa o sin documentación completa	Comité interno, empresa	M	A	ALTO	Comité técnico con verificación de documentación de respaldo	Posibilidad de retroceso en el Comité y reevaluación	B	M	MEDIO
EJECUCIÓN DE OBRA	Mala ejecución de obra por errores constructivos, fallas en supervisión o incumplimiento de cronograma	Usuarios finales	M	A	ALTO	Supervisión semanal y visitas técnicas con actas	Comité de obra con cronograma de ajustes correctivos	B	M	MEDIO
SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Contratación de proveedor sin idoneidad técnica o con historial de incumplimientos	Empresa y contratistas	B	A	MEDIO	Comité de evaluación con criterios técnicos y jurídicos	Evaluación de desempeño contractual post-obra	B	B	BAJO

CONTRATACIÓN DE INMUEBLES (ARRENDAMIENTOS)	Firma de contratos con condiciones desfavorables o falta de documentos legales válidos	Jurídico y tesorería	B	M	MEDIO	Validación de documentos por jurídico y checklist	Actas de acuerdos que respalden condiciones pactadas	B	B	BAJO
CESIONES, TERMINACIONES Y LIQUIDACIONES DE CONTRATOS	Omisión de cláusulas críticas o incumplimiento de términos en la liquidación	Jurídico y financiero	B	M	MEDIO	Revisión jurídica y seguimiento a matriz de cierres	Migración a SADDA y control documental	B	B	BAJO
GESTIÓN DE ADICIONES Y LIQUIDACIONES DE OBRA	Inclusión de adicionales no justificados o mal cuantificados que impacten el presupuesto global	Recursos financieros	M	M	MEDIO	Comité técnico con justificación y acta de aprobación	Comparativos de cotización de adicionales	B	B	BAJO
PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE OBRA	Falta de alineación en cronogramas, con retrasos o desviaciones presupuestales	Equipo operativo	M	M	MEDIO	Definición de ruta crítica y control con tablero Kanban	Reuniones semanales de seguimiento	B	B	BAJO
POST-ENTREGA PROYECTO INMOBILIARIO	Novedades sin resolver durante periodo de garantía, afectando operación posterior	Infraestructura y pacientes	B	M	MEDIO	Sistema de tablero de novedades y seguimiento continuo	Tiempos definidos de atención y reporte al comité	B	B	BAJO

leyenda

Probabilidad	I - INSIGNIFICANTE - B - BAJO - M - MEDIO - A- alto . E - extremo
Severidad	mb-muy bajo - b- bajo - m-medio - A- alto - MA- muy alto
Nivel de riesgo	ligero- S. - serio - C-Catastrofíco - MC-Multicatastrofíco

Apéndice P

Certificación de Audifarma S.A



AUDIFARMA S.A con NIT 816.001.182-7

HACEMOS CONSTAR QUE:

La señora **MARIA DEL MAR VARGAS VARONA** identificada con cedula de ciudadanía N°. 1.075.273.583 realizo su desarrollo de trabajo de grado con información de la compañía, dejando como resultado una propuesta de proyecto "Diseño de una PMO para el fortalecimiento de los procesos de infraestructura ambulatoria en el área de gestión inmobiliaria de la empresa Audifarma S.A Pereira." Dicha propuesta será evaluada por la compañía para su conformidad o fines pertinentes.

Para validación de certificado, comunicarse al número celular 310 5565548.

Para constancia se firma en Pereira el día _____ 5 _____ del _____ junio _____

Vigilado Supersalud



Juan Pablo Sánchez
Jefe inmobiliario
Gestión Inmobiliaria