

**Propuesta de mejora organizacional por medio de las técnicas de gerencia de proyectos en
la “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”**

Leidy Johanna Ríos Olaya

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C. Colombia

2021

**Propuesta de mejora organizacional por medio de las técnicas de gerencia de proyectos en
la “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”**

Leidy Johanna Ríos Olaya

Director

Ronald Joanny Rojas Alvarado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C. Colombia

2021

Dedicatoria

Dedicado a Jerónimo y Julieta, mis hijos. Fuente inagotable de inspiración.

Agradecimientos

4

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, sus tutores y directores, por los conocimientos impartidos sin ellos esta investigación no hubiera sido posible.

La “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldán Valencia” presta servicios integrales de salud a la población del municipio de Quibdó, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1876 de 1994. Los proyectos desarrollados en la actualidad por el hospital requieren de una mejor organización y control, lo que ocasiona poca eficiencia en la gestión y ejecución de los mismos. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es el diseño de una propuesta de mejora organizacional integrada y formal que haga referencia a procesos y procedimientos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” teniendo como referencia la guía “*PMBOK*” del PMI. Esto se logró mediante una metodología de investigación de tipo descriptiva, a través de cuatro fases que originan los resultados del proyecto: diagnóstico, revisión bibliográfica, propuesta e implementación; mediante técnicas de análisis documental y la aplicación de una encuesta a los directivos del hospital. Dando como resultado una propuesta de mejora organizacional al interior de la entidad, la cual facilita la toma de decisiones y garantiza la operatividad de los proyectos, ya que permitirá la identificación de procesos, prácticas y herramientas comunes para la gestión de las áreas de conocimiento.

Palabras Claves: Empresa Social del Estado, Gerencia de Proyectos, mejora organizacional, procedimientos, procesos.

“Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldán Valencia” provides comprehensive health services to the population of the municipality of Quibdó, in accordance with the provisions of Decree 1876 of 1994. The projects currently developed by “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” require a better organization and control, which causes little efficiency in the management and execution of them. Therefore, the objective of this research is the design of an integrated and formal organizational improvement proposal that refers to processes and procedures of project management in the "ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó" having as reference the guide "PMBOK" from PMI. This was achieved through a descriptive research methodology, through four phases that led to the project results: diagnosis, bibliographic review, proposal and implementation; using documentary analysis techniques and the application of a survey to hospital managers. Resulting in a proposal for organizational improvement within the entity, which facilitates decision-making and guarantees the operability of projects, since it allows the identification of common processes, practices and tools for the management of knowledge areas.

Keywords: Empresa Social del Estado, Project Management, organizational improvement, processes, procedures.

Contenido	7
Lista de tablas	11
Lista de figuras.....	12
Introducción	12
Definición del problema	3
Viabilidad.....	4
Alcance	6
Limitaciones.....	7
Pregunta de Investigación	7
Justificación	8
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Referencial.....	11
Marco Legal	11
Marco Teórico.....	12
Hospitales Públicos y su Modelo Organizacional	12
Metodología de Gerencia de Proyectos	15
Mejoramiento Organizacional	25
Marco Conceptual.....	27
Metodología	33
Nivel y Tipo de Investigación.....	33
Enfoque de la Investigación.....	34

Ambito de Estudio	348
Diseño de la Investigación	35
Fases para el Desarrollo del Proyecto	35
Población.....	40
Muestra	41
Fuentes de Información y Técnicas de Recolección.....	41
Instrumento	42
Técnica de Análisis de Datos	43
Gestión del Proyecto	45
Plan de Trabajo	45
Presupuesto	47
Resumen de Contenido	48
Resultado 1. Correspondiente al Objetivo Específico 1. Diagnóstico de Identificación de los Puntos Críticos de los Procesos de Gerencia de Proyectos Aplicados en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”	49
Identificación General de la Entidad.....	49
Auditoría Interna.....	50
Estado Actual de la Gerencia de Proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”	54
Análisis de Resultados Obtenidos.....	54
Identificación de los puntos críticos de los procesos de gerencia de proyectos aplicados en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”	59

Resultado 2. Correspondiente al Objetivo Específico 2. Técnicas y Herramientas de la Guía “PMBOK” del “PMI” Aplicables a la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”	9
.....	63
Herramientas y Técnicas.....	63
Resultado 3. Correspondiente al Objetivo Específico 3. Propuesta de Estandarización de los Procesos y Procedimientos para la Gerencia de los Proyectos de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”	
.....	74
Adaptación de los Proyectos.....	75
Estandarización de Procesos de Gerencia de Proyectos	77
Grupo de Procesos de Inicio	77
Grupo de Procesos de Planificación	82
Plantillas y Documentos	112
Resultado 4. Correspondiente al Objetivo Específico 4. Implementación del Modelo Propuesto en un Caso de Estudio.....	114
Caso de Estudio.....	114
Plan para la Dirección del Proyecto.....	114
Creación de la EDT.....	119
Definición y Secuencia de Actividades	120
Cronograma.....	124
Estimación de los Costos	130
Presupuesto	132
Estimación de los Recursos	146
Resultados	148

Discusión y Conclusiones	15010
Recomendaciones	154
Bibliografía	156
Anexos	160
Anexo 1. Estructura del Cuestionario y Resultados obtenidos	160
Anexo 2. Plantilla Acta de Constitución del Proyecto.....	167
Anexo 3. Plantilla para el Registro de los Interesados del Proyecto	168
Anexo 4. Plantilla para la matriz de responsabilidades del proyecto	169
Anexo 5. Plantilla de requerimientos del proyecto	170
Anexo 6. Plantilla - enunciado del alcance	171
Anexo 7. Plantilla registro de incidentes	173
Anexo 8. Plantilla solicitudes de cambio	174
Anexo 9. Plantilla para el registro de las lecciones aprendidas	175

Lista de tablas

11

Tabla 1. Resumen Metodología	44
Tabla 2. Cronograma Básico de Trabajo	45
Tabla 3. Presupuesto de recursos necesarios y requeridos	47
Tabla 4. Aspectos Relevantes a la Organización	49
Tabla 5. Identificación de las subactividades para cada actividad principal	51
Tabla 6. Identificación de las subactividades para cada actividad de apoyo	51
Tabla 7. Matriz Factores Internos	52
Tabla 8. Cantidad de respuestas calificación madurez ESE HLIRV	55
Tabla 9. Calificación madurez ESE HLIRV	55
Tabla 10. Porcentaje calificación madurez ESE HLIRV	56
Tabla 11. Adaptación de Proyectos	75
Tabla 12. Lista de Actividades.....	121
Tabla 13. Costo Inicial.....	130
Tabla 14. Costo en el Tiempo.....	131
Tabla 15. Flujo de Caja.....	132
Tabla 16. Necesidades de Recursos.....	147

Lista de figuras

12

Figura 1. Revisión de la Norma para la Gestión de Proyectos y la migración desde la Sexta Edición a Séptima edición de la Guía PMBOK.....	18
Figura 2. Correspondencia entre los Grupos de Procesos y las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	21
Figura 3. Componentes del plan de la dirección del proyecto y los documentos del proyecto más representativos	23
Figura 4. Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos OPM3 del PMI.....	25
Figura 5. Componentes de la Propuesta.....	39
Figura 6. Fases para el desarrollo del proyecto.....	40
Figura 7. Cronograma de Actividades.	46
Figura 8. Cadena de Valor ESE Hospital Local Ismael Roldan Valencia	50
Figura 9. Cumplimiento en madurez general.....	58
Figura 10. Clasificación de las respuestas madurez general.....	58
Figura 11. Porcentaje de respuesta por tipo de puntuación madurez general	59
Figura 12. Proceso Desarrollar el Acta de Inicio del Proyecto.....	79
Figura 13. Proceso Identificar a los Interesados	82
Figura 14. Proceso Desarrollar el Plan para la Gerencia del Proyecto	84
Figura 15. Proceso Planificación la Gerencia del Alcance	86
Figura 16. Proceso Recopila Requisitos	88
Figura 17. Proceso Definición del Alcance	90
Figura 18. Proceso crear la EDT.....	92
Figura 19. Proceso Planificar la Gerencia del Cronograma.....	94

Figura 20. Proceso Definir las Actividades	9613
Figura 21. Proceso Secuenciar las Actividades	98
Figura 22. Proceso Estimar los Recursos de las Actividades	100
Figura 23. Proceso Estimar la Duración de las Actividades	102
Figura 24. Proceso de Desarrollar el Cronograma.....	104
Figura 25. Proceso Planificar la Gerencia de los Costos	106
Figura 26. Proceso Estimar los Costos	108
Figura 27. Proceso Determinar el Presupuesto	110
Figura 28. Proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados	112
Figura 29. Lista de Plantillas para la gestión de los proyectos	113
Figura 30. Ciclo de Vida del Proyecto.....	115
Figura 31. Actividades de la Fase Inicial.....	115
Figura 32. Actividades Fase de Planeación	116
Figura 33. Actividades Fase de Ejecución	117
Figura 34. Actividades Fase de Control.....	118
Figura 35. Actividades Fase de Cierre.....	119
Figura 36. EDT	120
Figura 37. Cronograma Resumen	125
Figura 38. Diagrama de Barras Parte 1	125
Figura 39. Diagrama de Barras Parte 2	126
Figura 40. Cronograma Detallado Parte 1	126
Figura 41. Cronograma Detallado Parte 2	127
Figura 42. Cronograma Detallado Parte 3	127

Figura 43. Diagrama de Barras Vinculantes Parte 1.....	12814
Figura 44. Diagrama de Barras Vinculantes Parte 2.....	128
Figura 45. Ruta Crítica Parte 1	129
Figura 46. Ruta Crítica Parte 2	129
Figura 47. Estructura de Desglose de Recursos.....	147

Introducción

Cuando se decide ejecutar un proyecto es indispensable adelantar todas las actividades planeadas de tal manera que se generen los resultados esperados desde la etapa de conceptualización. El no realizar el plan como se tiene previsto o no adecuarlo a las circunstancias cambiantes hace que los recursos no apropien eficientemente, generando mayores costos para el proyecto y que los objetivos estipulados no se cumplan, por lo tanto, el proyecto no resultaría exitoso.

La gerencia de proyectos es parte esencial y fundamental ya que por medio de ella los miembros que integran el equipo del proyecto se encargan de planificar todo el proceso, hacer seguimiento y control de los aspectos claves y, por ende, propender para que los requerimientos del comitente sean atendidos a cabalidad.

Teniendo en cuenta estos conceptos, la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” no es ajena a la gestión y gerencia de diferentes proyectos que permiten el cumplimiento de su misión de prestación de servicios de salud con calidad y calidez humana a toda la población del municipio de Quibdó. Esta Institución, interesada en ser competitiva en el mercado, en los últimos años ha desarrollado un sin número de proyectos, para lo que requiere estar a la vanguardia en lo referente a la gerencia de los mismos, y así, apalancar su gestión y tener un mejoramiento continuo.

En el presente trabajo se establecen una serie de requisitos necesarios para mitigar la probabilidad de fallas o errores en el desarrollo de los mismos, teniendo como fundamento los preceptos de la Gerencia de Proyectos, sus necesidades y características particulares. No menos importante, el problema de estudio radica en que el hospital no cuenta con procesos y procedimientos estandarizados y tampoco tiene mecanismos de control, que le permitan mejorar

la ejecución y el éxito de los mismos, así como la generación de lecciones aprendidas, necesarias para garantizar que no se repitan errores.

2

Además, la ESE requiere que se identifiquen e integren de manera adecuada diferentes procesos relacionados con la gerencia de proyectos, partiendo de la identificación de puntos neurálgicos, y así, se solucionen los problemas que dan vida a los proyectos, a través de una formulación, evaluación y control estándar, y un buen uso de los recursos que faciliten la toma de decisiones. De acuerdo con los antecedentes de la Entidad y de investigación, se hace necesario presentar una propuesta de mejora organizacional para la “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”, basada en el replanteamiento y diseño de los procesos y procedimientos que aplica la entidad para la gerencia de proyectos teniendo como referente la Guía de los Fundamentos Para La Dirección de Proyectos (Guía del “*PMBOK*”) definida por el “*Project Management Institute*”. Y que sirve como base para que la entidad establezca su propia metodología, políticas y procedimientos necesarios para la gerencia de proyectos.

Cada uno de los apartes de este documento aportan al diseño de la propuesta de mejoramiento para el Hospital, partiendo de un análisis diagnóstico sobre lo que se aplica en la actualidad, una revisión bibliográfica sobre las prácticas planteadas por el PMI y la validación final que permitirá determinar la efectividad de la propuesta, para que la entidad pueda decidir si está se implementará o no y así garantizar una adecuada gestión de sus proyectos.

Según Ríos (2015) La “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldán Valencia”:

Está entendida como una entidad pública de la orden municipal descentralizada creada mediante acuerdo No 016 de 1997 por el Concejo de Quibdó, y su objeto principal es la prestación de servicios de salud de primer nivel adelantado acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud. Cuenta con una sede principal ubicada en el barrio Jardín sector Los Rosales y tres (3) centros de salud distribuidos en diferentes localidades de Quibdó (Reposo, San Vicente y Medrano) prestando servicios básicos de consulta de medicina general, atención de urgencias las 24 horas, imágenes diagnósticas, laboratorio clínico, odontología y hospitalización. A demás cuenta con veintisiete (27) puestos de salud en diferentes corregimientos del municipio de Quibdó. (p.3)

En la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” están establecidos los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación:

Del total de procesos realizados en la entidad todos son necesarios para el óptimo ejercicio de su objeto social. Se evidencia que como no existe un profesional encargado de la gerencia de proyectos esta recae sobre el gerente y el subgerente administrativo del hospital. (Ríos, 2015, pág. 37)

Las políticas establecidas en el Hospital no tienen en cuenta los preceptos de la gerencia de proyectos, por lo tanto, no sustentan los procesos establecidos. No existe un profesional u oficina exclusivamente encargada de la gerencia de los proyectos que se emprenden. Generando poca efectividad en los resultados de los mismos, ya que no se garantiza la planeación, ejecución, seguimiento y control de todas las actividades desarrolladas.

Actualmente, los procedimientos definidos para la planificación de los proyectos no son ⁴ suficientes y no están acorde con los preceptos internacionales relacionados con “las buenas prácticas para la dirección de proyectos”, de tal manera que se generen lecciones aprendidas y no se comentan los mismos errores continuamente. Asimismo, en la entidad no se les hace seguimiento y control a todos los procesos, por tanto, no se gestionan los riesgos de manera adecuada y a tiempo. Esto debido principalmente a que no hay establecida ninguna metodología para la gerencia de proyectos de acuerdo al grado de madurez organizacional, y a la inexistencia de una oficina de gerencia de proyectos o PMO que ayude a tener claridad sobre buenas prácticas en la materia.

La entidad tiene dos grandes áreas: asistencial y administrativa, en donde se priorizan las actividades de acuerdo al logro. Sin embargo, no existe la estandarización en los procesos para la formulación, evaluación y gerencia de los proyectos de la entidad.

Viabilidad

El análisis de viabilidad permite identificar qué tan factible, rentable o justificable es un proyecto. Y para el caso en particular, es relevante determinar si la Propuesta de Mejora Organizacional por Medio de las Técnicas de Gerencia de Proyectos en la “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó” es o no viable.

Es de resaltar que la ESE HLIRV es la única entidad pública descentralizada del municipio de Quibdó que se dedica a la prestación de servicios básicos de salud a toda la población de Quibdó, y como la mayoría de los entes u hospitales públicos en el país afronta una crisis financiera, lo que la ha valido durante los últimos años una categorización de riesgo alto por Parte de la Superintendencia de Salud y el Ministerio de Salud y la Protección Social. Situación que obedece a un déficit entre los recaudos efectivos y las obligaciones adquiridas. Y

de seguir así puede llegar a ser intervenida por el Gobierno Nacional al no garantizar su permanencia en el mercado.

5

En este trabajo se plantea una propuesta de mejoramiento referente a la gerencia de los proyectos de la ESE, y es esta entidad quien determinará su implementación, teniendo en cuenta que existe voluntad de parte de los directivos para acoger las recomendaciones aquí planteadas. Para lo cual es importante tener presente que a pesar de que el hospital se encuentra categorizado como una entidad de riesgo alto al tener un déficit en donde sus gastos superan los ingresos, la ESE puede contar con recursos económicos para asumir el desarrollo de la propuesta diseñada. Siempre y cuando la misma, replantee y priorice sus necesidades en el corto y mediano plazo, teniendo como bandera el poder asumir de la mejor manera el desarrollo de todos los proyectos que emprenda en el futuro, por tanto, la propuesta debe vislumbrarse desde la lupa de los hechos actuales y la voluntad de la alta gerencia para implementarla al buscar fuentes de financiación provenientes de recursos propios y como se ha realizado en ocasiones anteriores proyectos financiados por la dirección general del Ministerio de Salud y la protección Social.

Dentro de la Entidad los proyectos que se ejecutan no siguen ningún lineamiento relacionado con la gerencia de proyectos ni existe una persona o área encargada de su ejecución, por el contrario, cada jefe de departamento asume el desarrollo de un proyecto en específico de acuerdo a su naturaleza y sus funciones dentro de la organización, sin ningún tipo de capacitación o conocimiento al respecto. Todo esto conlleva a que los resultados no sean los esperados y los recursos no se utilicen eficientemente.

De lo anterior, se puede inferir que el recurso humano con que cuenta la entidad no está preparado para afrontar los proyectos y ejecutarlos de una manera exitosa, lo anterior obedece a

la falta de capacitación. Por tanto, es necesario contar con un especialista en la materia que lidere los procesos y capacite a los directamente responsables en la ejecución de los proyectos. 6

Resumiendo, se puede decir que la propuesta es viable económicamente porque existe una relación positiva costos / beneficio, hay voluntad de las directivas para ejecutarla e igualmente para conseguir los recursos de su implementación. Es viable técnicamente porque a pesar de no contar con un recurso humano calificado y con el conocimiento y las capacidades técnicas necesarias suficientes, estas personas conocen el desarrollo de cada uno de los proyectos a su mando, de igual manera la ESE tiene disponibles los equipos y sistemas necesarios para poner en marcha la propuesta. Es viable legalmente porque la ESE tiene la voluntad de acogerse al cumplimiento del principio de planificación administrativa para la apropiada ejecución de los recursos. Y, finalmente, es viable socioeconómicamente porque la propuesta generaría un impacto económico y social positivo al permitir que los proyectos emprendidos por la entidad sean exitosos lo que repercutiría en la localidad y la región.

Alcance

Definir una propuesta integrada y formal de los procesos y procedimientos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” teniendo como referencia la guía “*PMBOK*” del PMI.

Este está comprendido por cuatro fases: diagnóstico, revisión bibliográfica, propuesta y validación. Los cuales permitirán determinar la viabilidad de la propuesta misma en la Entidad, por tanto, su complejidad es baja y se delimita hasta la aplicación de la propuesta en un proyecto piloto que permitirá demostrar los resultados. Y son los directivos del hospital quienes decidirán sobre el desarrollo y la aplicación de la propuesta en el tiempo.

Teniendo en cuenta la descripción del problema, las características de la Institución y la definición de la viabilidad y el alcance de la propuesta, los aspectos que quedan por fuera del proyecto están dados a razón de la implementación de la propuesta en la entidad, su seguimiento, control y generación de lecciones aprendidas; la propuesta de mejora solo hace referencia a la gerencia de los proyectos que adelante el hospital y no a otros temas a mejorar en el hospital.

Respecto de las restricciones que se conciben para el adecuado desarrollo del proyecto se puede destacar el limitado acceso a la información dentro del hospital, ya que la entidad no cuenta con un sistema de gestión documental que logre un mejor acceso y precisión de la información requerida.

Pregunta de Investigación

¿Cómo incide la aplicación de las herramientas de la gerencia de proyectos establecidas en la guía de fundamentos “*PMBOK*” en la mejora organizacional de la Empresa Social del Estado Hospital local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”?

Ríos (2015) en el documento “Diagnóstico Organizacional y Plan de Modernización de la ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” señala:

La gestión de cualquier organización estatal está orientada hacia la adecuada y oportuna prestación de servicios a los usuarios; y la ESE Hospital Local “Ismael Roldán Valencia” de Quibdó como institución de orden gubernamental no puede alejarse de este objetivo. Por tanto, las acciones emprendidas deben propender por el fortalecimiento de la entidad para así garantizar el fin último de toda entidad pública. Con el fin de estructurar una serie de procesos gerenciales que le permitan a la ESE hacer una óptima programación e inversión de los recursos financieros, técnicos y humanos con que cuenta, debe propender por lograr la transformación institucional de tal manera que así se logre alcanzar una alta rentabilidad social y financiera. (p.6)

La “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” debe seguir los lineamientos planteados en los diferentes referentes que existen sobre gerencia de proyectos, esto permitiría que alcance los objetivos estratégicos trazados, para lo cual, se hace necesario que establezca una unidad funcional que se encargue del diseño de los procesos y procedimientos necesarios para adelantar todos los proyectos que emprenda la entidad. Básicamente se deben replantear todos los procesos de gerencia de proyectos en términos de alcance, costos, tiempos, recursos, interesados, e integración.

El aplicar diferentes técnicas de gerencia de proyectos representa un punto relevante para que las empresas alcancen sus objetivos. Y de acuerdo a lo establecido por el Project Management Institute (2017) en su Guía “*PMBOK*”:

La implementación eficaz de la propuesta de mejoramiento referente a la gerencia de proyectos en la entidad ayudará en el cumplimiento de los objetivos del hospital, la satisfacción de las expectativas de los clientes e interesados, les ayudará a ser más predecibles y aumentar las probabilidades de éxito, a entregar los productos y servicios adecuados en el momento adecuado, a resolver problemas o incidentes, a responder a los riesgos de manera oportuna, a optimizar el uso de los recursos, a identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos, a gestionar y a equilibrar las restricciones de los proyectos.

(p.10)

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora organizacional integrada y formal que haga referencia a procesos y procedimientos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” teniendo como referencia la guía “*PMBOK*” del PMI.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico para identificar los puntos críticos de los procesos de gerencia de proyectos aplicados en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Revisar las técnicas y herramientas de la guía “*PMBOK*” del “*PMI*” aplicables a la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Elaborar una propuesta de estandarización de los procesos y procedimientos para la gerencia de los proyectos de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Implementar el modelo propuesto en un caso de estudio en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Para el desarrollo de esta investigación se abordan diferentes temas relacionados con los antecedentes de estudio en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”, las bases teóricas tales como los hospitales públicos y su modelo organizacional, las Empresas Sociales del Estado, los conceptos de mejoramiento organizacional y planeación estratégica y las metodologías de gerencia de proyectos específicamente la definida en la guía “*PMBOK*” del “*Project Management Institute*”.

La “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” por ser una entidad pública de orden territorial no es ajena al control de las diferentes entidades de vigilancia, quienes en cada visita solicitan la realización de diferentes diagnósticos relacionados con la situación financiera, técnica y legal de la entidad. Dicha información se ha utilizado para la elaboración de informes de gestión, reflejando la situación crítica que pasa el hospital.

En todos estos diagnósticos, auditorias y planes de gestión se concluye que es vital que la entidad atraviese un proceso de reestructuración en dónde se modifiquen los procesos y procedimientos a modelos actuales y las directrices del gobierno nacional. Según (Ríos, 2015) “es importante que el Hospital cumpla en estos aspectos tan necesarios para la reorganización y funcionamiento de las instituciones del Estado en la actualidad”.

Marco Legal

“Los hospitales públicos hoy Empresas Sociales (ESE) del Estado, son los responsables de la atención en salud a cargo del Estado, en Colombia las ESE obedecen a la implementación del artículo 194 y siguientes de la Ley 100 de 1993 la cual las concibe como entidades públicas, descentralizadas, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Su objeto prestar servicios de salud con eficiencia y calidad” (Rincón & Londoño, 2019).

diferentes reglamentaciones constitucionales vigentes, tales como:

1. “Ley 1955 de 2019. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022”.
2. “Ley 100 de 1993. Artículos 194 al 197. Sistema General de Seguridad Social en Salud”.
3. Decreto 139 de 1996. Por el cual se establecen los requisitos y funciones para los Gerentes de Empresas Sociales del Estado y Directores de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud del sector público y se adiciona el Decreto número 1335 de 1990.
4. “Decreto 150 de 2003. Por el cual se escinde el Instituto de Seguros Sociales y se crean unas Empresas Sociales del Estado”.
5. “Decreto 1876 de 1994. por el cual se reglamentan los artículos 96o, 97o y 98o del Decreto Ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado”

Marco Teórico

Hospitales Públicos y su Modelo Organizacional

“Hablar de la modernización de las instituciones públicas desde la óptica posestructuralista, la cual inscribe al problema del desarrollo como un discurso, implica obligatoriamente abordar la complejidad de las posibilidades y condiciones que limitan a los actores sociales y al Estado en la imposición y construcción de un modelo Estatal fuerte y gerencial, y en la búsqueda de la satisfacción real de las necesidades y de la felicidad de sus habitantes... (Correa, 2016).

...Es importante que las organizaciones públicas conciban las reestructuraciones como procesos de transformación en su configuración y gestión administrativa en donde el fin último de esta sea el mejoramiento sustancial del desempeño de la entidad, de conformidad con los

mandatos constitucionales y legales, una reestructuración que incorpore integralmente estudios¹³ de diagnóstico; en donde se analicen y configuren las problemáticas actuales, además permita el dimensionamiento de una nueva estructura organizacional así como un talento humano comprometido con los fines de la organización (Correa, 2016).

A su vez los procesos de modernización del estado tienen alcance a todas las entidades del sector central y descentralizado. A ellos no escapan las Empresas Sociales del Estado. Procesos que tienen como objetivo central; el fortalecimiento de la capacidad institucional de modo que impacte de mejor manera sobre la población objeto de su accionar” (Correa, 2016).

Toro (2013) “detalla las fases de un proyecto del sector de la salud desde su concepción inicial y hasta el establecimiento de los mecanismos de control y cierre, haciendo énfasis en la importancia de cumplir con los objetivos pactados, el balance entre los presupuestos disponibles y necesarios, el cumplimiento de los requisitos de calidad del servicio a ser entregado, el tiempo y las expectativas propias de los interesados de este tipo de proyectos”.

En Colombia el servicio público de salud se reorganizó a través de la Ley 100 de 1993, la cual dio origen a las Empresas Sociales del Estados y las determina que “La prestación de servicios de salud en forma directa por la nación o por las entidades territoriales, se hará principalmente a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la Ley o por las asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo” (Congreso de la República , 1993).

Análisis Interno

Uno de los aspectos que se deben tener en cuenta para un plan de mejoramiento organización 14 de acuerdo a los aspectos abordados en este trabajo es el referente a la evaluación interna y sobre este concepto podemos referenciar los siguientes conceptos:

“El medio ambiente interno es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utiliza para alcanzar sus fines comunes. Es así como el medio ambiente interno es propiamente la organización realizando una serie de funciones, dónde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero y capital intelectual generan resultados. En estos términos el ambiente interno está integrado por: interesados o propietarios, consejo de administración, empleados y cultura” (Torres Z. , 2014).

“La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, Investigación y Desarrollo y de los sistemas de administración de información de la empresa. Para llevar a cabo una auditoría interna es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa” (David, 2013).

“Para David (2013) el proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa hace referencia a que todas las empresas deben esforzarse siempre en superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas para finalmente desarrollar competencias distintivas que puedan proporcionar a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales. El proceso de una auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la determinación del futuro de la empresa.”.

“los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva, esto debido a que el desempeño organizacional está

determinado principalmente por los recursos internos, los cuales pueden clasificarse en tres 15 categorías generales: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales. Según el enfoque de la visión basada en los recursos, son los recursos los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas” (David, 2013).

La cadena de valor hace referencia al “modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor” (Riquelme, 2019).

“El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo” (David, 2013).

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. La cual sintetiza y evalúa las fortaleza y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Además de proporcionar información importante para la formulación de estrategias” (David, 2013).

Metodología de Gerencia de Proyectos

Es parte esencial y fundamental ya que por medio de ella los miembros que integran el equipo del proyecto se encargan de planificar todo el proceso, hacer seguimiento y control de los

aspectos claves y por ende propender para que los requerimientos del comitente sean atendidos a cabalidad.

16

“La gerencia de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que reciben entradas y generan salidas” (Torres, 2019).

“El objetivo de la gerencia de proyectos es lograr un nivel alto de integración. Esta integración no sólo requiere el aseguramiento de los recursos necesarios para el proyecto de la manera más apropiada y eficiente, sino lograr también una unidad de trabajo a partir de las disciplinas más variadas” (Ivorra, 1999).

“El éxito de la gerencia de proyectos aplicada a un proyecto caso de salud, requiere de procedimientos formales como los diversos procesos (inicio, planeación, ejecución, seguimiento y cierre) y clases de conocimiento establecidos en base a la metodología del PMI (Instituto de Gestión de Proyectos), y que estos proyectos deben convertirse en modelos debidamente formalizados e incluidos en una base de datos para que sean consultadas por los gestores de futuros proyectos” (Rosario, y otros, 2019).

“En la actualidad existe una orientación marcada a que las organizaciones más eficientes y con mayor desempeño se base en una organización por procesos” (García, Romero, Sánchez, Meléndez, & Alfonso, 2019).

El Project Management Institute (2017) “define los fundamentos para la dirección de proyectos *“PMBOK”* como un término que describe los conocimientos de la profesión de gerencia de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. La Guía del *“PMBOK”* es una base sobre base sobre la que las organizaciones

pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y 17 fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos”.

“La Guía del “*PMBOK*” se basa en El Estándar para la Dirección de Proyectos creado por El Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos (ANSI) que fue desarrollado utilizando un proceso basado en los conceptos de consenso, apertura, debido proceso y equilibrio. El cual constituye una referencia fundamental para los programas de desarrollo profesional de la dirección de proyectos del PMI y para la práctica de la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2017).

A principios de 2020 El Project Management Institute (2021) “se involucró activamente con una amplia gama de partes interesadas para participar y comentar sobre El Estándar para la Gestión de Proyectos y la Guía del “*PMBOK*” - Séptima Edición, lo que ha implicado cambios significativos y sustantivos en la naturaleza del contenido a abordar la necesidad de una amplia gama de enfoques para la entrega de proyectos y productos con un mayor enfoque en resultados en lugar de entregables”.

“El Estándar para la Gestión de Proyectos y la Guía del PMBOK® 7 enfatizan que los proyectos no simplemente producen productos. Lo importante es que esos productos impulsan a obtener resultados que, en última instancia entregar valor a la organización y sus partes interesadas. El Estándar identifica los principios de gestión de proyectos que guían los comportamientos y acciones de los profesionales del proyecto y otras partes interesadas que trabajan o están comprometidas con proyectos” (Gascón, 2021).

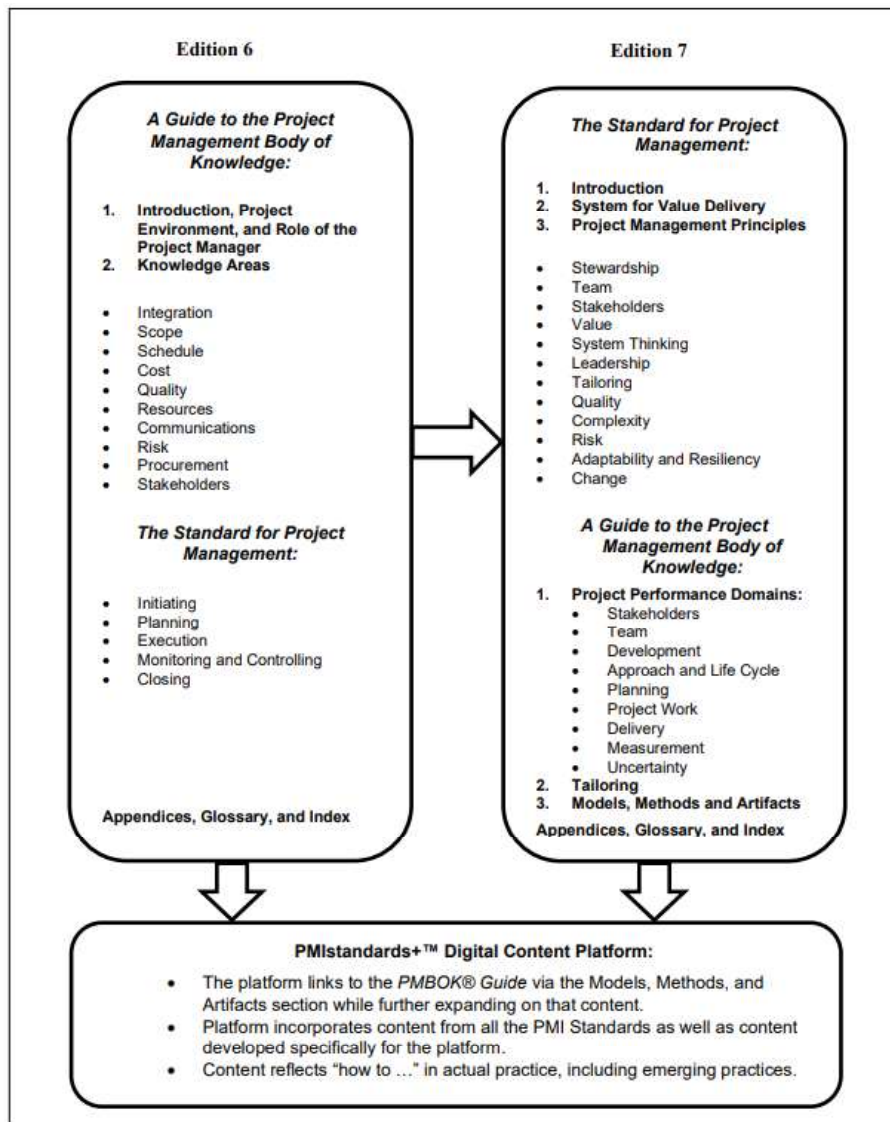
Teniendo claro que en la nueva guía no se eliminan los conceptos de la versión anterior, si no que por el contrario se enfoca en los resultados más que en los productos, dándole importancia al concepto de entrega de valor. “La Guía PMBOK® séptima edición se resume en

entregar soluciones de alto valor al cliente lo antes y con la mayor frecuencia posible. Para ser 18 más específicos, estamos hablando de valor empresarial” (Gascón, 2021).

En la siguiente figura se observa la migración de la sexta a la séptima edición de la Guía PMBOK y El Estándar para la Gestión de proyectos.

Figura 1

Revisión de la Norma para la Gestión de Proyectos y la migración desde la Sexta Edición a Séptima edición de la Guía PMBOK



Nota. Tomado de (Project Management Institute, 2021)

proyectos son una serie de actividades ejecutadas durante el ciclo de vida del proyecto. “Cada proceso de la dirección de proyectos produce una o más salidas a partir de una o más entradas mediante el uso de herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2017).

El Project Management Institute (2021) afirma que “con la gestión de proyectos evolucionando más rápido que antes, la orientación basada en procesos de ediciones pasadas no se pudo mantener de una manera conducente a reflejar el panorama de entrega de valor completo y, por lo tanto, se ha cambiado a un estándar basado en principios para respaldar la gestión de proyectos de manera eficaz”. Según Project Management Institute (2021) “la comunidad global de gestión de proyectos ha adoptado el cambio hacia un conjunto de declaraciones de principios que capturan y resumen los objetivos generalmente aceptados para la práctica de la gestión de proyectos”.

Nada de lo que se establece en la nueva edición de El Estándar para la Gestión de Proyectos y la Guía “*PMBOK*” de acuerdo a lo dicho por el PMI niega la alineación con el enfoque por procesos de ediciones pasadas, ya que muchas organizaciones y profesionales continúan encontrando este enfoque útil para orientar sus capacidades de gestión de proyectos, alineando sus metodologías, y evaluar sus capacidades de gestión de proyectos.

Estos procesos pueden ser utilizados una única vez, se pueden realizar de manera periódica o de manera continua a lo largo de todo el proyecto. Para el Project Management Institute (2017) “la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente”. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco grupos de procesos: grupo de procesos de inicio, grupos de procesos de planificación, grupos de procesos de ejecución, grupo de procesos de monitoreo y

control, grupo de procesos de cierre. Estos grupos de procesos son independientes de las fases 20 del proyecto.

Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Se relacionan con los procesos y se clasifican en: gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del cronograma del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto, gestión de los interesados del proyecto.

El Project Management Institute (2021) comenta que “otro cambio significativo es la visión de sistemas de la gestión de proyectos. Este cambio comienza con una visión de sistemas de la entrega de valor como parte de El Estándar para la Gestión de Proyectos que continúa con la representación del contenido de la Guía “*PMBOK*”. El foco está en la cadena de valor que vincula portafolios, programas, proyectos y otras capacidades comerciales para promover la estrategia, el valor y los objetivos comerciales de la organización. En este contexto, los proyectos habilitan productos para impulsar resultados que, en última instancia, brinden valor a las organizaciones y sus partes interesadas. Se hace un cambio de las Áreas de conocimiento en ediciones pasadas de la Guía del “*PMBOK*” a Dominios de rendimiento”.

El Project Management Institute (2021) aclara que “un dominio de desempeño es un grupo de actividades relacionadas que son críticas para la entrega efectiva de los resultados del proyecto. Estos dominios de rendimiento representan las capacidades de gestión interactivas de un sistema de gestión de proyectos, interrelacionadas e interdependientes para lograr los resultados deseados del proyecto. El uso de los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos establece una base sólida para que las organizaciones alcancen sus metas

y objetivos. Un proyecto puede dirigirse en tres escenarios separados: Como un proyecto independiente (fuera de un portafolio o programa), dentro de un programa o dentro de un portafolio”.

La siguiente figura muestra la correspondencia entre los Grupos de Procesos y las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Figura 2

Correspondencia entre los Grupos de Procesos y las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDI/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Ejecutar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota. Tomado de (Project Management Institute, 2017)

Para dirigir un proyecto se deben seleccionar los procesos de la dirección de proyectos, las entradas, las herramientas, las técnicas, entradas o salidas identificadas en la Guía PMBOK, de acuerdo a las necesidades de cada proyecto. Teniendo en cuenta las restricciones de alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos; según el entorno del proyecto, la cultura de la organización, las necesidades de los interesados y cualquier variable que influya. Considerando los diferentes niveles de gobernanza.

Oficina de Dirección de Proyectos. “Estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2017). Existen tres tipos de PMO: de apoyo, de control y directiva. Y varían en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización.

Según Giraldo (2011) “La oficina de gestión ayuda a identificar, evaluar y mitigar riesgos potenciales para el éxito de las iniciativas, brinda dirección y balancea los recursos en todo el portafolio de proyectos, asegurando resultados exitosos integrales y no iniciativas aisladas. Es un departamento de la organización que persigue centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo, define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos. Este grupo se esfuerza por estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos.”

La creación de una PMO está directamente relacionada con las políticas organizacionales y el grado de madurez de la empresa.

Adaptar los Objetivos del Proyecto. Se deben seleccionar y adaptar los objetivos adecuados para utilizar en los proyectos específicos. Y el plan para la dirección del proyecto se

convierte en el objetivo más representativo. Es importante identificar los componentes del plan y los documentos necesarios del proyecto. 23

La siguiente figura detalla los componentes del plan de la dirección del proyecto y los documentos del proyecto más representativos.

Figura 3

Componentes del plan de la dirección del proyecto y los documentos del proyecto más representativos

Plan para la Dirección del Proyecto	Documentos del Proyecto	
1. Plan para la gestión del alcance	1. Atributos de la actividad	20. Métricas de calidad
2. Plan de gestión de los requisitos	2. Lista de actividades	21. Informe de calidad
3. Plan de gestión del cronograma	3. Registro de supuestos	22. Documentación de requisitos
4. Plan de gestión de los costos	4. Base de las estimaciones	23. Matriz de trazabilidad de requisitos
5. Plan de gestión de la calidad	5. Registro de cambios	24. Estructura de desglose de recursos
6. Plan de gestión de los recursos	6. Estimaciones de costos	25. Calendarios de recursos
7. Plan de gestión de las comunicaciones	7. Pronósticos de costos	26. Requisitos de recursos
8. Plan de gestión de los riesgos	8. Estimaciones de la duración	27. Registro de riesgos
9. Plan de gestión de las adquisiciones	9. Registro de incidentes	28. Informe de riesgos
10. Plan de involucramiento de los interesados	10. Registro de lecciones aprendidas	29. Datos del cronograma
11. Plan de gestión de cambios	11. Lista de hitos	30. Pronósticos del cronograma
12. Plan de gestión de la configuración	12. Asignaciones de recursos físicos	31. Registro de interesados
13. Línea base del alcance	13. Calendarios del proyecto	32. Acta de constitución del equipo
14. Línea base del cronograma	14. Comunicaciones del proyecto	33. Documentos de prueba y evaluación
15. Línea base de costos	15. Cronograma del proyecto	
16. Línea base para la medición del desempeño	16. Diagrama de red del cronograma del proyecto	
17. Descripción del ciclo de vida del proyecto	17. Enunciado del alcance del proyecto	
18. Enfoque de desarrollo	18. Asignaciones del equipo del proyecto	
19. Revisiones de la gestión	19. Mediciones de control de calidad	

Nota. Tomado de (Project Management Institute, 2017)

Activos de los Procesos de la Organización. “Incluyen los planes, procesos, políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización. Los cuales influyen en la dirección del proyecto” (Project Management Institute, 2017).

Los planes, procesos, políticas y procedimientos son establecidos por la oficina de dirección de proyectos y solo se pueden actualizar siguiendo las políticas de la organización

asociadas. Las bases de conocimiento por el contrario se actualizan a lo largo del proyecto con 24 información del proyecto.

El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM3®). Modelo Creado por el PMI, es un estándar global que proporciona las herramientas que las organizaciones necesitan para medir su madurez frente a un conjunto integral de mejores prácticas organizacionales. Está diseñado para ayudar a las organizaciones a medir su madurez en el manejo sistemático de proyectos, programas y portafolios, en forma alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Un Modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos trata de alinear que en un entorno organizacional la estrategia se traduzca en portafolios (decisiones de valor), luego en programas y proyectos (quienes al final van a entrega de resultados). Se realizan revisiones y ajustes y análisis de impacto en el negocio. Los programas y proyectos se traducen en materialización del valor de negocio (Operaciones), quienes retroalimentan la estrategia con el análisis de rendimiento de valor.

Responde a las preguntas de dónde estamos, hacia dónde queremos ir, y cómo lo podemos lograr. Se convierte en un puente entre la estrategia organizacional y la gestión de proyectos. Permite comparar el estado actual de la organización en proyectos, programas y portafolio.

El modelo tiene tres elementos básicos: Conocimiento, evaluación y mejora.

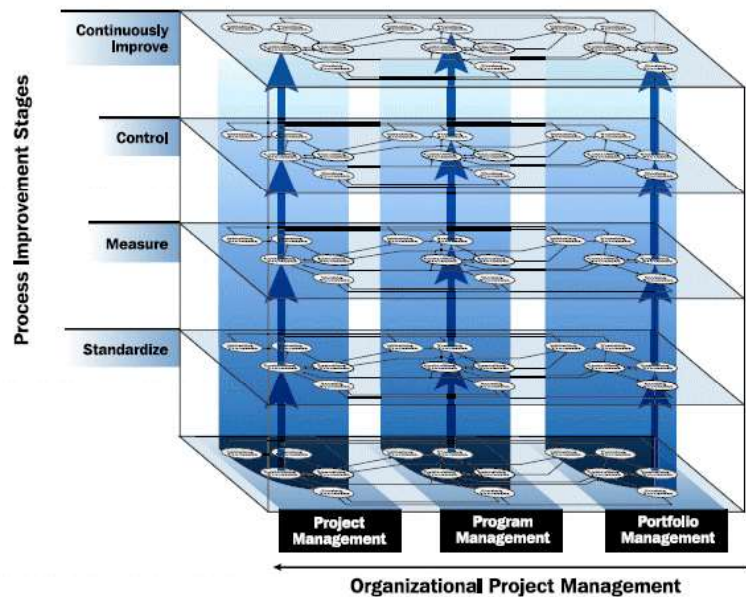
1. Levantamiento de la información
2. Aplicación del modelo de madurez y plan de mejora
3. El ciclo se repite para finalmente tener un ciclo de evaluación y mejora

Finalmente, el modelo OPM3 del PMI tiene tres componentes: mejores prácticas,

capacidades y resultados.

Figura 4

Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos OPM3 del PMI



Nota. Tomado de Gestión del Portafolio de Proyectos (2008)

Mejoramiento Organizacional

El mejoramiento organizacional hace referencia a un plan estratégico diseñado por una organización para generar procesos de cambio en dónde se adoptan nuevas filosofías y principios que impactan en el desempeño de la organización.

Este concepto está estrechamente ligado con el concepto de planeación estratégica, por lo tanto, es importante abordar diferentes referentes relacionadas a continuación:

“Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos

aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo 26 que se espera. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado” (Ríos, 2015).

“Un aspecto importante en una organización es tratar de mostrarse a los “*stakeholders*” como un ente bien estructurado, con objetivos coherentes y dispuestos a acometer grandes empresas. Ese es, por así decirlo, el análisis prospectivo que efectúan y que esperan mostrar a todas aquellas entidades que, de una u otra forma, se pueden encontrar interesadas en invertir o en entablar negociaciones con ella. Es indicarles que la organización está preparada para afrontar los retos que demanda el mercado, con planes bien elaborados, presupuestados y flexibles, de tal manera que nada se deja al azar y que se cuenta además con el recurso humano cualificado que permitirá su avance” (Contreras, 2013).

“Los principales propósitos de la planeación estratégica radican principalmente en la elaboración de una guía que le permita trazar las vías mediante las cuales se alcanzarán cada uno de los propósitos de la organización en cada una de sus áreas permitiendo tener claros cada uno de sus objetivos y la manera como estos serán llevados a cabo. También permite tener un panorama claro del estado actual de la compañía y la toma de decisiones basadas en datos verídicos e información real. En la actualidad son muchas las organizaciones que subvaloran la importancia de tener planteadas unas estrategias de gestión que las direccionen por el buen porvenir. Por tal razón los directivos de las compañías deben constantemente retroalimentarse y actualizarse en nuevos métodos de gestión que vayan a la vanguardia de los nuevos requerimientos que el mercado exige; por otro lado, el cambio de mentalidad conservadora a una

mentalidad más liberal y abierta al cambio genera avances satisfactorios para las organizaciones” (Saúl & Martínez, 2019).

27

Marco Conceptual

Análisis Interno: Consiste en identificar los diversos factores que existen en el interior de una empresa, los cuales pueden ser una fortaleza o una debilidad en el desarrollo de las funciones organizativas.

Área de Conocimiento: “área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimiento y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (Project Management Institute, 2017).

Ciclo de vida del Proyecto: “Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (Project Management Institute, 2017).

Director de Proyecto: “Persona asignada por la organización ejecutora para liderar el equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2017).

Empresa Social del Estado: “constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos. Su objetivo será la prestación de servicio de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud” (Congreso de la República, 1994).

Estrategia: Conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno” (Schendell & Hatten, 1972).

Fases del Proyecto: “Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente 28 que culmina con la finalización de uno o más entregables” (Project Management Institute, 2017).

Fundamentos para la dirección de proyectos “PMBOK”: “Término que describe los conocimientos de la profesión de Dirección de Proyectos” (Project Management Institute, 2017).

Gerencia de Proyectos: “Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto” (Project Management Institute, 2017).

Gestión de la Integración: según el PMI (Project Management Institute, 2017, pág. 107) “incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de proyectos. La gestión de la integración está presente durante todo el ciclo de vida, y permite tomar decisiones sobre asignación de recursos, equilibrio de demandas, exámenes de enfoques alternativos, adaptación de procesos para cumplir con los objetivos del proyecto, y la gestión de las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos”.

Gestión del Alcance: Para el (Project Management Institute, 2017, pág. 129) “incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito. Se enfoca primordialmente en definir y controlar que se incluye y que no se incluye en el proyecto”.

Gestión del cronograma: según el (Project Management Institute, 2017, pág. 211) “incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo”. Para Echeverría (2017) la gestión del tiempo del proyecto “*Project time management*” “busca

inicialmente estimar la duración total del proyecto a través de la duración de cada actividad – 29 función de los recursos asignados– y la secuencia de su ejecución”.

Gestión de Costes: Para el (Project Management Institute, 2017, pág. 269) “incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costes de modo que se complete el presupuesto dentro del presupuesto aprobado”.

Gestión de la Calidad: “incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización, en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados” (Project Management Institute, 2017, pág. 271).

Gestión de los Recursos: Según el (Project Management Institute, 2017, pág. 307) “incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director de proyecto y el equipo de proyecto en el momento y lugar adecuados”. De acuerdo a lo citado por (Echeverría, Gestión de la CALIDAD y RECURSOS – Pequeñas Diferencias entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017) “la gestión de recursos abarca todos los aspectos relacionados con la gestión de personas e interacción entre ellas y equipos. Busca asegurar que las personas que tengan participación en el proyecto trabajen de la manera más efectiva posible –incluidas las partes interesadas, los miembros del equipo y los clientes– lo que exigirá diferentes niveles y habilidades de comunicación, liderazgo y formación de equipos. También busca asegurar que los equipos, instalaciones, materiales necesarios están disponibles cuando el proyecto los necesite”.

Gestión de las comunicaciones: “incluye los procesos necesarios para asegurar que 30

las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetivos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información” (Project Management Institute, 2017, pág. 359).

Gestión de los interesados: según el (Project Management Institute, 2017, pág. 503)

“incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto”.

Gestión de las adquisiciones: Para el (Project Management Institute, 2017, pág. 459)

“incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto”.

Gestión de los riesgos: según el (Project Management Institute, 2017, pág. 395) “incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto”.

Herramienta: “Algo tangible como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (Project Management Institute, 2017).

Lecciones Aprendidas: “Conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro” (Project Management Institute, 2017).

Matriz Dofa. “Herramienta de la planeación estratégica que permite conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución, facilita correlacionar las diferentes variables, estudiar la situación actual de la entidad y formular las estrategias para mejorar el desempeño de la organización” (Ríos, 2015).

Matriz EFI: “Instrumento que resume y evalúa información referente al ambiente interno de la organización, se utiliza en la auditoría interna para definir fortalezas y debilidades a través del análisis de diferentes áreas” (Salcedo, 2020).

Modelo de Madurez Organizacional OPM3 del PMI: busca medir el estado actual de la organización comparándola con las buenas prácticas en gestión de proyectos, en lo referente a portafolio de servicios, programas y proyectos.

Oficina de Dirección de Proyectos: “Estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2017).

Organización: “concepto que hace referencia a una entidad, ente o empresa. Y es así como la organización debe establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos en su direccionamiento estratégico” (González, 2019).

Planeación Estratégica: “Numerosos autores entre ellos Mintzberg, Porter, Pacheco, Ramírez, Cabello, Arranz, Rodríguez, Dussel, Piore, Ruíz, Hellebust y Krallinger, conciben a la planeación estratégica como un procedimiento o herramienta utilizada por las empresas para establecer los objetivos a cumplir para llegar al fin deseado. Generalmente contiene una visión a futuro y objetivos de largo plazo” (Bojórquez & Pérez, 2013).

Portafolios: “Colección de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos” (Project Management Institute, 2017).

Programas: “Grupo de proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual” (Project Management Institute, 2017).

Procesos: conjunto de actividades realizadas paso a paso.

Procedimiento: Es la forma específica de llevar a cabo una actividad.

Proyecto: Plan que reúne diferentes actividades relacionadas para el logro de un fin específico teniendo en cuenta un presupuesto, un tiempo determinado y unos recursos indispensables para la ejecución de las actividades. el Project Management Institute (2017) lo define como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Técnica: “Procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que pueda emplear una o más herramientas” (Project Management Institute, 2017).

Este apartado está destinado a desarrollar la metodología de investigación en dónde se detallan el tipo, el enfoque, el diseño, la técnica y el instrumento elegido para la recolección de la información, a través de las diferentes fases diseñadas para el desarrollo del proyecto que sirve como tesis de grado del plan de estudio de la Maestría en Gerencia de Proyectos impartida por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD – cuyo objetivo es solucionar el problema planteado en la ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó.

El marco metodológico permite identificar como se desarrolla la investigación. Para (Azüero, 2019) “ayuda a descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacional izados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro del proyecto de investigación que deben ser justificado por el investigador. Es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico”.

Nivel y Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta la definición del problema y los objetivos planteados, la investigación en torno a la Propuesta de Mejora Organizacional por Medio de las Técnicas de Gerencia de Proyectos en la “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó; es de tipo descriptiva. Esto se justifica en el entendido de que se analizaran diferentes variables relacionadas para comprender el caso estudiado en particular.

Con la ayuda de tablas y figuras estadísticas, se identificarán las características relacionadas a los procesos de gerencia de proyectos actuales del hospital, y se describirá el contexto en el cual se presenta el problema.

Para Guevara, Verdesoto, & Castro (2020) la investigación descriptiva “se efectúa

cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando”.

Al Respecto, “esta es el primer nivel de investigación sustantiva, y lleva a las caracterizaciones y diagnóstico descriptivos” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 80).

Enfoque de la Investigación

La naturaleza de esta investigación es de tipo cualitativo, ya que partimos de la formulación de una pregunta de investigación y no de una hipótesis, además se plantea un marco referencial como base para el desarrollo de la investigación, y a través de la hermenéutica se analizan e interpreta la información del hospital recolectada.

De acuerdo a esto para Sánchez, Reyes, & Mejía (2018) el enfoque cualitativo “hace referencia al punto de vista del investigador en el que se prioriza los datos cualitativos, se describe, interpreta y comprende la información de los resultados. Este se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación”.

Al mismo tiempo, “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 358).

Ambito de Estudio

Para Sánchez, Reyes, & Mejía (2018, 16) El término ámbito de estudio o ámbto de la investigación “está relacionado con el contexto, con el entorno, el lugar o espacio

físico, geográfico o ecológico donde se planea llevar a cabo el estudio, especialmente de carácter cualitativo. Puede incluir las condiciones en las que se van a estudiar las unidades de análisis”. Y teniendo en cuenta esta definición la investigación se desarrolló en la ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó, Sede Administrativa; lo anterior, teniendo en cuenta que se tiene acceso al archivo documental de la entidad, al personal que labora en dicha institución y a diferentes recursos físicos y tecnológicos que posee.

Diseño de la Investigación

A partir de la selección del tipo de investigación, en este caso investigación descriptiva, se traza la metodología en particular a implementar en el proyecto para que el problema planteado se aborde y resuelva de la mejor manera posible.

El diseño de la investigación se define como el “modelo o esquema que adopta el investigador para establecer un mejor control de las variables en estudio” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 53).

Para (Martínez, 2013) “un diseño dentro del campo de la investigación debe ser un escrito que contenga todos aquellos elementos que brindan los datos necesarios para que quien lo lea pueda formarse una opinión sobre el proyecto y su autor, en cuanto a conocimiento del tema, ubicación del mismo y viabilidad de la investigación en cuestión”.

En este entendido, el plan o la estrategia que se trazó para obtener los resultados de la investigación y dar respuesta a la pregunta investigativa está dividido en cuatro fases enmarcadas dentro del planteamiento del problema y los objetivos específicos, así: diagnóstico, revisión bibliográfica, propuesta y finalmente implementación.

Fases para el Desarrollo del Proyecto

Fase de Diagnóstico. “El diagnóstico es una modalidad de investigación en que se 36

presentan las características de un fenómeno a partir de sus indicadores más saltantes o síntomas. Su primer nivel es descriptivo, pero con un conocimiento más profundo el diagnóstico puede llegar al nivel explicativo” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 47).

Dentro de un proyecto de investigación el diagnóstico permite caracterizar un problema e identificar diferentes variables y elementos dentro del objeto estudiado. De acuerdo a esto, el diagnóstico en esta investigación está centrado en dos puntos, primero la identificación del contexto, que incluye una recopilación de los datos relevantes de la organización y una auditoría interna en donde se aplican los conceptos de ventaja competitiva, evaluación interna, cadena de valor para dar como resultado una matriz de factores internos.

Como segunda medida el diagnóstico comprende una mirada al estado actual de la gerencia de proyectos en la entidad a través de la medición del nivel de madurez en la aplicación de dichas prácticas identificado puntos neurálgicos o críticos relacionados con los procesos de gerencia de proyectos aplicados en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” de Quibdó. Con el uso del modelo OPM3 del PMI.

Esta fase incluye de diagnóstico además incluye el diseño del cuestionario, la aplicación de la encuesta, la clasificación, tratamiento y análisis de los datos resultantes.

Fase de Revisión de Antecedentes. La fase de revisión de antecedentes está compuesta por la recolección de la información secundaria, su clasificación, tratamiento y revisión. Y de acuerdo al objetivo específico dos de esta investigación la fuente bibliográfica para la revisión de las técnicas y herramientas aplicables a la entidad es la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del *PMBOK*” del “*Project Management Institute*” en su sexta edición, guía que se convierte en fuente primordial para la construcción de una metodología

estándar de procesos y procedimientos aplicables en los proyectos del hospital. Básicamente 37 esta fase se convierte en una fuente documental que es definida por Sánchez, Reyes, & Mejía, (2018, 71) como los “recursos bibliográfico-documentales que hace uso el investigador y que le proporcionan información básica para la investigación”.

La revisión de antecedentes es “la fase del proceso de investigación que consiste en una revisión del status quo del problema de investigación. Es sinónimo de revisión de la literatura. Esta tarea se realiza para conocer qué es lo que han reportado otros investigadores. Permite ponerse al día sobre los alcances que se han logrado sobre un campo específico del conocimiento reportado (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 114).

Fase de Propuesta. La fase de propuesta hace referencia a la descripción de las actividades relacionadas con la estandarización de los procesos y procedimientos referentes a la gerencia de proyectos de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” de Quibdó. Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se establece una metodología de administración de proyectos que desde los grupos de procesos de inicio y planificación y las áreas de conocimiento de la integración, el alcance, el cronograma. Los costos, los recursos y los interesados definidas por el “PMI” en su Guía para los Fundamentos de la Dirección de Proyectos o Guía “PMBOK”. Logrando una unificación y un lenguaje común para todos los proyectos que se desarrollen en el hospital y a su vez garantice que los objetivos de los proyectos abordados se puedan alcanzar y se alineen a las estrategias organizacionales.

Esta propuesta contempla tres aspectos relevantes e interrelacionados para el óptimo desarrollo de los proyectos que se emprendan en la entidad, basados en las necesidades que la misma entidad plantea y las buenas prácticas en gestión de proyectos del PMI. Los componentes son:

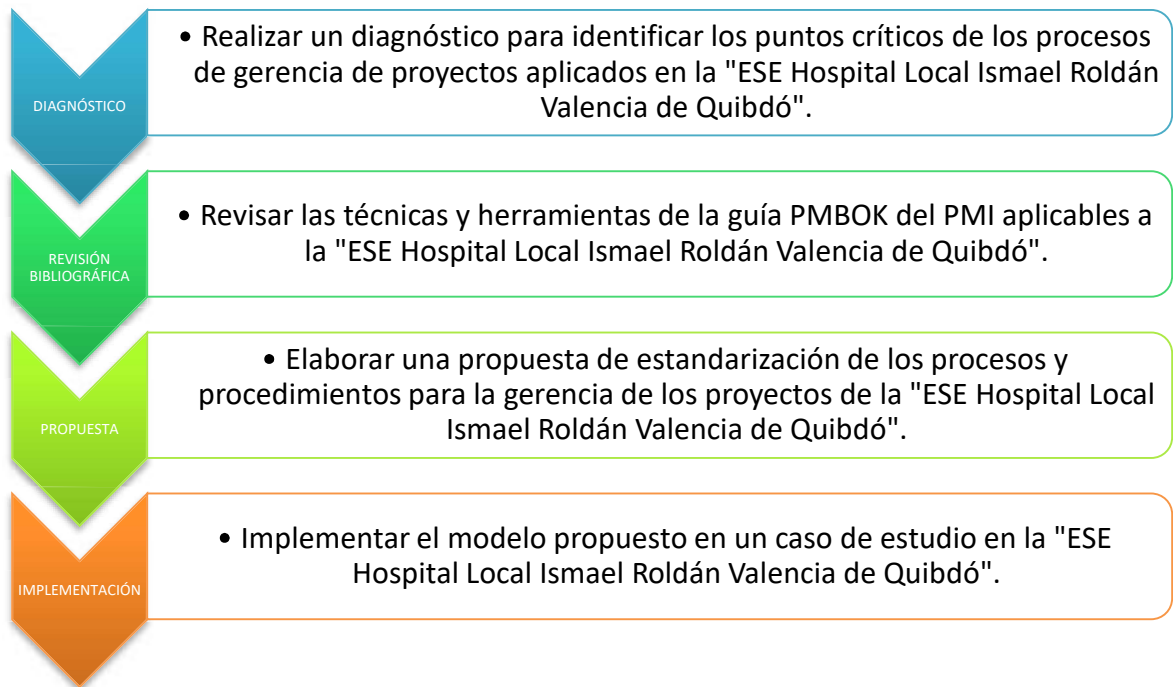
- ***un componente de adaptación***, La propuesta se basa en una adaptación de procesos, entradas, herramientas, técnicas, salidas y fases del ciclo de vida de la Guía “*PMBOK del PMI*” y el “Estándar para la Dirección de Proyectos del Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos”. Convirtiéndose en una base para construir la metodología a seguir.
- ***estandarización***, incluye los diferentes procesos, procedimientos seleccionados para el hospital. Estos permiten alinear los objetivos de la organización con los objetivos del proyecto, aumentando las probabilidades de éxito mejorando la toma de decisiones y generando lecciones aprendidas.
- ***y documentos y plantillas***, para que los procesos se implementen de forma estandarizada es necesario el uso de diferentes documentos y plantillas comunes y pre elaboradas a todos los proyectos de la organización, y que hacen referencia a algunas de las salidas de cada proceso de la propuesta. Dichas plantillas están elaboradas de acuerdo a los preceptos de gerencia de proyectos del “*PMBOK*” y los requerimientos específicos de la entidad.

En la siguiente figura se observan los componentes de la propuesta.

Componentes de la Propuesta

Fase de Implementación. La fase de implementación permite determinar la aplicabilidad de la propuesta en un proyecto en particular para poder visualizar los resultados y generar las lecciones aprendidas. En dicho caso se analizan el desarrollo de las diferentes actividades en los grupos de procesos de inicio y planificación y las áreas de conocimiento en estudio, adaptados a el proyecto en sí mismo. En la figura 1 se observan las diferentes fases para el desarrollo del proyecto.

Fases para el desarrollo del proyecto



Población

Por población se entiende el “conjunto formado por todos los elementos que posee una serie de características comunes. Es el total de un conjunto de elementos o casos, sean estos individuos, objetos o acontecimientos, que comparten determinadas características o un criterio; y que se pueden identificar en un área de interés para ser estudiados, por lo cual quedarán involucrados en la hipótesis de investigación (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 102).

En este entendido la población de esta investigación está definida en razón de los directivos de la ESE “Hospital Local Ismael Roldán Valencia” de Quibdó, los jefes de área personas encargadas de liderar y ejecutar los proyectos en la entidad. La población es finita y contempla 3 directivos que son la gerente, el subgerente asistencial y el subgerente administrativo de la entidad, además de 10 jefes de área: jefe de recursos físicos, jefe de recursos

financieros, jefe de recursos en talento humano, jefe de recursos tecnológicos y documentales, 41 jefe de servicios ambulatorios, jefe de servicios de hospitalización y urgencias y jefe de servicios de apoyo Diagnóstico y terapéutico, jefe de control interno, jefe gestión jurídica y revisor fiscal.

Muestra

De acuerdo a lo definido por Sánchez, Reyes, & Mejía, (2018, 93) la muestra es un “conjunto de casos o individuos extraídos de una población por algún sistema de muestreo probabilístico o no probabilístico”. Y basándose en el criterio del investigador la muestra se seleccionó de manera intencional y hace referencia a la gerente del hospital quien es la persona que puede dar la información necesaria para analizar el problema planteado.

Fuentes de Información y Técnicas de Recolección

Para la recolección de la información de investigación se tomaron como base fuentes tanto primarias como secundarias. Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del cuestionario a la gerente de la entidad, como el archivo de la institución, y los referentes bibliográficos más específicamente la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del *PMBOK*” del “*Project Management Institute*” en su sexta edición.

“Las técnicas de investigación son procedimientos específicos que se utilizan en determinadas áreas de la ciencia para la obtención de datos. suelen llamarse técnicas de recolección de datos” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 120).

Las técnicas de recolección de la información utilizadas fueron el análisis documental y la encuesta, que por medio de un cuestionario previamente elaborado permitió conocer la opinión de una muestra seleccionada de acuerdo al contenido objetivo.

La técnica e análisis documental se define como “el análisis de los contenidos que se encuentran en las fuentes documentales, para ello se extrae de un documento los elementos de

información más significativos, organizándolos, clasificándolos y analizándolos desde la perspectiva de los objetivos del investigador. El análisis documental requiere el empleo de una metodología cualitativa correspondiente” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 18). 42

Por otra parte estos mismos autores definen la encuesta como el “Procedimiento que se realiza en el método de encuesta por muestreo en el cual se aplica un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de cuestiones o reactivos cuyo objetivo es recabar información factual en una muestra determinada” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 59).

Instrumento

Un instrumento de recolección de datos es una “herramienta que forma parte de una técnica de recolección de datos. Puede darse como una guía, un manual, un aparato, una prueba, un cuestionario o un test” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 78).

Como lo que se pretende es determinar el grado de madurez del hospital utilizando como método, el modelo OPM3 del PMI, el cual busca medir el estado actual de la organización comparándola con las buenas prácticas en gestión de proyectos. Para la realización del diagnóstico se utilizó como herramienta una plantilla de un cuestionario OPM3 de buenas prácticas diseñado para realizar tal medición, donde se indagó sobre aplicación de buenas prácticas en función de los proyectos desarrollados. Se aplicó el cuestionario con un total de 30 preguntas, distribuidas entre los 4 niveles de madurez (estandarizado, medible, controlado y mejora continua).

El cuestionario fue enviado vía correo electrónico. En él se detallan las preguntas por dominio y nivel de madurez, junto con una guía que brinda claridad a la hora de contestar. El mismo está estructurado, de tal forma que los resultados sean el insumo para la elaboración de la propuesta de mejora organización referente a la gerencia de proyectos en la ESE.

En el anexo 1 se observa el cuestionario que da forma a la encuesta referente a la aplicación de un modelo de evaluación del estado de madurez en la aplicación de metodologías de gestión de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”. Las preguntas se basaron en una propuesta de guía metodológica para la gestión de proyectos en la dirección de desarrollo de industria TI del Ministerio TIC y en una plantilla de cuestionario OPM3 que sirvieron de insumo en el curso de Diseño y Gerencia de la PMO del director Carlos Fernando Varela dentro de la Maestría de Gerencia de proyectos impartida por la UNAD.

Técnica de Análisis de Datos

“La clasificación de los datos es una tarea posterior a la recolección de datos; se clasifican los datos para identificarlos conjuntamente por semejanzas y para darles algún tipo de tratamiento y su posible codificación” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 31).

Luego de la aplicación del cuestionario, se generaron los resultados automáticamente por medio de tablas y gráficos, los cuales se analizaron respectivamente, para elaborar las conclusiones y recomendaciones respectivas. De igual manera se recolectó la información necesaria respecto de las técnicas y herramientas seleccionadas y aplicables de la guía “*PMBOK*”.

Resumen Metodología

Marco Metodológico	Investigación
Nivel y Tipo	Descriptiva - Documental
Enfoque	Cualitativo
Ámbito	ESE HLIRV
Fuentes	Primarias y Secundarias
Unidad Muestral	Directivos ESE HLIRV
Muestreo	Probabilístico no intencional
Población (N)	13
Muestra (n)	1
Técnicas de Recolección	Análisis Documental – Encuesta
Instrumento	Cuestionario

Se encuentra dividida entre el plan de trabajo en donde se definen el cronograma básico de trabajo de todas las actividades a ejecutar de acuerdo a las fases del proyecto y el presupuesto de todos los recursos necesarios y requeridos para llevarlo a cabo.

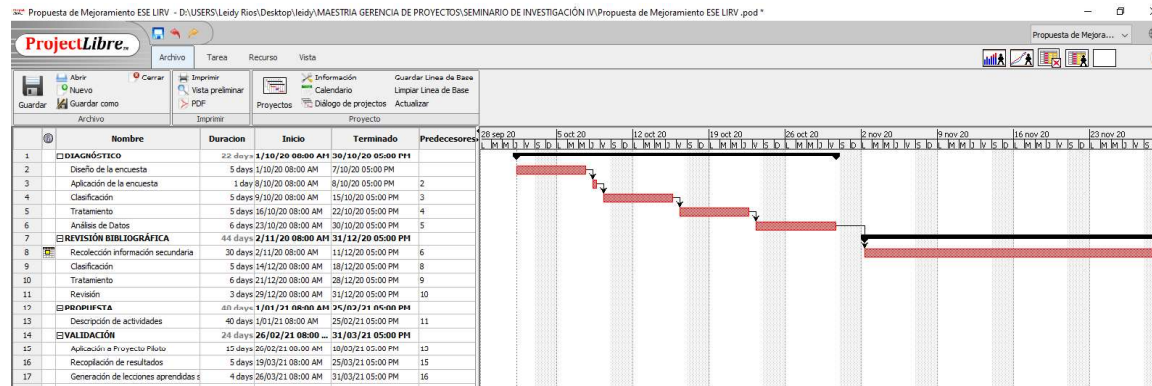
Plan de Trabajo

Tabla 2

Cronograma Básico de Trabajo

<i>Actividades</i>	<i>Fecha (6 meses)</i>					
	<i>Octubre de 2020 a marzo 2021</i>					
	1	2	3	4	5	6
DIAGNÓSTICO	X					
Diseño del instrumento	X					
Aplicación del instrumento	X					
Clasificación	X					
Tratamiento	X					
Análisis de Datos	X					
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA		X	X			
Recolección información		X	X			
secundaria			X			
Clasificación			X			
Tratamiento			X			
Revisión				X	X	
PROPUESTA				X	X	
Descripción de actividades						X
VALIDACIÓN						X
Aplicación a Proyecto Piloto						X
Recopilación de resultados						X
Generación de lecciones aprendidas sobre resultados						X

Cronograma de Actividades – Herramienta Project Libre



Nota. Elaborado a partir del cronograma básico de trabajo

Tabla 3

Presupuesto de recursos necesarios y requeridos

<i>Recurso</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tipo de Recurso</i>	<i>Presupuesto Parcial</i>	<i>Imprevistos 10%</i>	<i>Total</i>
1. Humano	Leidy Johanna Ríos Olaya (Investigador) Directivos de la ESE HLIRV (encuestados) Asesor de la Propuesta de Investigación	Disponible	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2. Tecnológicos	Computador, fotocopiadora, impresora, portátil, grabadora, memoria USB, Software (internet y office)	Disponible	\$ 2.500.000	\$ 250.000	\$ 2.750.000
Desplazamientos	De la ESE HLIRV, centros de salud y la UNAD	Requerido	\$ 1.200.000	\$ 120.000	\$ 1.320.000
4. Insumos	Papelería	Requerido	\$ 400.000	\$ 40.000	\$ 440.000
5. Bibliografía	Repositorio de la UNAD, Base de datos de la ESE HLIRV	Disponible	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total			\$ 4.100.000	\$410.000	\$4.510.000

Este trabajo está construido en cuatro partes diseñadas para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos establecidos. La primera parte está enfocada en la identificación de los puntos críticos de los procesos de gerencia de proyectos aplicados a la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”, a través de un diagnóstico que se realiza con los resultados de la encuesta aplicada a la muestra elegida. La segunda parte incluye la revisión bibliográfica de las técnicas y herramientas de la guía “*PMBOK*” que aplicarían para la entidad. En la tercera parte se relaciona la propuesta de estandarización de los procesos y procedimientos para la gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”. En la cuarta y última parte se implementa el modelo propuesto para el hospital, teniendo como referencia la aplicación de la misma en un proyecto piloto.

Resultado 1. Correspondiente al Objetivo Específico 1. Diagnóstico de Identificación de los Puntos Críticos de los Procesos de Gerencia de Proyectos Aplicados en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”

El objetivo del primer resultado es la realización de un diagnóstico que en primera medida permita conocer el contexto de la organización y luego determinar cuáles son los puntos neurálgicos de los procesos de gerencia de proyectos, esto se logra mediante la medición del nivel de madurez. Dicho diagnóstico se fundamenta como el inicio de la planeación estratégica para el diseño de la propuesta de mejora organizacional para el Hospital.

Identificación General de la Entidad

A continuación, se reseñan los principales datos de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”:

Tabla 4

Aspectos Relevantes a la Organización

Aspecto	Datos
Razón Social	ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia
NIT	818.001.019-1
Gerente	Osiris del Carmen Casas Mena
Teléfono	(4) 6710203
Dirección	Barrio Jardín – Sector Los Rosales
Naturaleza Jurídica	Categoría Especial
Objeto Social	Prestación de servicios de Salud
Nivel de atención	1
Códigos prestadores – REPS	2700100026
Acto de creación de la ESE	Acuerdo 016 de 1997
Acto de Adopción de estatutos	Acuerdo 001 de 1999

Nota. Elaboración a partir de la información recolectada

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados por Michael Porter y Fred R. David referentes a la ventaja competitiva y la evaluación interna se procede a desarrollar la auditoría interna de la entidad teniendo en cuenta diferentes factores analizados.

En la figura 8 se observa la cadena de valor de la “Empresa Social del Estado Ismael Roldán Valencia de Quibdó”, en donde se listan las actividades principales y de apoyo que ayudan en la generación de valor al cliente.

Figura 8

Cadena de Valor ESE Hospital Local Ismael Roldan Valencia



- 1. Infraestructura física y tecnológica:** hace referencia a los equipos biomédicos de alta tecnología y la planta física e instalaciones del hospital.
- 2. Recurso Humano:** Personal de salud encargado de la prestación de servicios.
- 3. Suministro:** Comprende la infraestructura tecnológica y de software necesarios, así como medicamentos y materiales medico quirúrgicos.
- 4. Mercadeo:** Estrategias de creación de valor a través de la plataforma estratégica.
- 5. Servicios de salud:** diferenciados y con valor agregado.

En la tabla 5 se identifican las subactividades para cada actividad principal relacionadas en la cadena de valor de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Identificación de las subactividades para cada actividad principal

Actividades Principales	Subactividades		
	Actividades directas	Actividades indirectas	Actividades de aseguramiento de la calidad
Mercadeo	Contratación con las aseguradoras	Gestión de la fuerza de venta y consolidar los registros de los pacientes	Encuestas de satisfacción
Servicios de salud	Atenciones a los pacientes	Servicio al cliente	Seguimiento y control a los procesos y servicios prestados

En la tabla 6 se identifica las subactividades para cada actividad de apoyo relacionadas en la cadena de valor de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Tabla 6

Identificación de las subactividades para cada actividad de apoyo

Actividades De apoyo	Subactividades		
	Actividades directas	Actividades indirectas	Actividades de aseguramiento de la calidad
Infraestructura física y tecnología	Adquisición de equipos biomédicos y construcción de planta física	Mantenimientos preventivos y correctivos	Licencias y seguros
Recurso humano	Capacitaciones y Reclutamiento	Gestión del personal	Sistema de remuneración Bienestar social e incentivos

Suministro	Compra de medicamentos e insumos medico quirúrgicos	Gestión administrativa	Garantías
-------------------	---	------------------------	-----------

A continuación, en la tabla 7 se puede ver la matriz de análisis de factores internos de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Tabla 7

Matriz Factores Internos

	Factores Internos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
1	Cobertura geográfica	0.03	4	0.12
2	Capacidad del Talento Humano	0.05	3	0.15
3	Única IPS pública en la localidad	0.06	4	0.24
4	Confiabilidad en los suministros	0.05	3	0.15
5	Sentido de pertenencia de los empleados	0.02	3	0.06
6	Compromiso de la alta gerencia	0.05	4	0.2
7	crecimiento aceleradamente en su infraestructura física, dotación y cobertura en los servicios	0.05	3	0.15
8	La prestación de servicios de salud se ha desarrollado de acuerdo a la necesidad de la población del área de influencia	0.03	3	0.09
9	Los recursos dispuestos por la entidad, están distribuidos en los diferentes servicios asistenciales	0.02	3	0.06

Debilidades

1	Capacidad Financiera limitada: los gastos y costos superan el ingreso	0.06	1	0.06
2	Políticas y procedimientos de control de calidad ineficientes	0.06	1	0.06
3	Capacidad tecnológica limitada	0.05	2	0.1
4	Sistemas de administración de la información poco adecuados	0.04	2	0.08
5	Baja competitividad	0.05	2	0.1
6	Incumplimiento en los porcentajes de aseguramiento	0.03	1	0.03
7	Aumento significativo de los gastos y costos operativos	0.03	1	0.03
8	los ingresos por venta de servicios de salud no presentan incrementos significativos	0.04	1	0.04
9	Retrasos en la presentación de los informes	0.03	2	0.06
10	Inadecuada estructura organizacional	0.04	2	0.08
11	La entidad no cuenta con el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, del modelo estándar de control interno – MECI” y el “modelo Estándar de procedimientos para la sostenibilidad del Sistema de Contabilidad Pública”	0.03	2	0.06

12	subutilización tanto de la capacidad instalada como del talento humano y no guarda relación con la producción de servicios	0.06	2	0.12	54
13	Baja operatividad de los procesos y procedimientos estratégicos, misionales y de apoyo	0.05	1	0.05	
14	No hay establecido un programa de gestión documental	0.04	2	0.08	
15	Poca operatividad de la política para la gestión de los recursos físicos	0.03	2	0.06	
Total		1		2.23	

La puntuación ponderada total de los factores internos es de 2,23 lo que indica que la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” está en una posición intermedia con oportunidad de mejorar.

Estado Actual de la Gerencia de Proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”

Este apartado tiene como propósito el determinar el estado actual de la aplicación de técnicas y herramientas de gerencia de proyectos en la organización y el grado de madurez de la entidad utilizando el modelo OMP3 del PMI. Y para el logro de este objetivo, se aplicó una encuesta a la persona que representa el cargo de directivo del hospital, quien es la responsable de la ejecución de los proyectos, ya que influye en la toma de decisiones de todos los procesos de la entidad.

Análisis de Resultados Obtenidos

De acuerdo a la aplicación de la encuesta en las tablas 8, 9 y 10 se consolidan los resultados de la encuesta por cada pregunta del cuestionario teniendo en cuenta el grado de

implementación en cada nivel de madurez, con el fin de definir la situación actual de la empresa en lo relacionado a prácticas de gerencia de proyectos.

Tabla 8

Cantidad de respuestas calificación madurez ESE HLIRV

<i>Método de puntuación</i>		<i>Cantidad de respuesta por tipo de puntuación general</i>	<i>Cantidad de respuesta por tipo de puntuación estandarización</i>	<i>Cantidad de respuesta por tipo de puntuación medición</i>	<i>Cantidad de respuesta por tipo de puntuación control</i>	<i>Cantidad de respuesta por tipo de puntuación mejora continua</i>
0- No implementado	0.25	20	10	5	1	4
1- Parcialmente Implementado	0.50	7	5	0	2	0
2- Aplica Plenamente	0.75	3	2	1	0	0
3- Aplica en su Totalidad	1	0	0	0	0	0
TOTAL		30	17	6	3	4

Nota. Elaboración a partir de la plantilla cuestionario OPM3

Tabla 9

Calificación madurez ESE HLIRV

<i>Método de puntuación</i>		<i>Puntuación por respuestas general</i>	<i>Puntuación por respuestas estandarización</i>	<i>Puntuación por respuestas medición</i>	<i>Puntuación por respuestas control</i>	<i>Puntuación por respuestas mejora continua</i>
0- No implementado	0.25	5	2,5	1,25	0,25	1
1- Parcialmente Implementado	0.50	3,5	2,5	0	1	0
2- Aplica Plenamente	0.75	2,25	1,5	0,75	0	0

3- Aplica en su Totalidad	1	0	0	0	0	0
TOTAL		10,75	6,5	2	1,25	1

Nota. Elaboración a partir de la plantilla cuestionario OPM3

Tabla 10

Porcentaje calificación madurez ESE HLIRV

<i>Ítem</i>	<i>Puntuación por respuestas general</i>	<i>Puntuación por respuestas estandarización</i>	<i>Puntuación por respuestas medición</i>	<i>Puntuación por respuestas control</i>	<i>Puntuación por respuestas mejora continua</i>
Número de Prácticas	30	17	6	3	4
Puntaje Máximo	30	17	6	3	4
Puntaje Real	10,75	6,5	2	1,25	1
Grado de Cumplimiento	35,83%	38,24%	33,33%	41,67%	25%

Nota. Elaboración a partir de la plantilla cuestionario OPM3

De las tablas anteriores, se identifica que se aplicó un total de 30 preguntas, evidenciando los 4 niveles de madurez, del total de preguntas 17 corresponden al nivel estandarización, 6 al nivel medición, 3 al nivel control y finalmente 4 al nivel de mejora continua.

De acuerdo a los resultados totales se obtuvo una puntuación de 35,83% de madurez general con un puntaje real de 10,75 sobre 30, se registran 20 prácticas como no implementadas y ninguna práctica de gestión se aplica en su totalidad.

Al analizar los niveles de madurez de forma específica se obtuvieron los siguientes resultados:

En el nivel estandarización se obtuvo una puntuación de 6,5 lo que equivale a 38,24% 57 de grado de cumplimiento, la tendencia es la no implementación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, con 10 de las 17 respuestas en este estado y solo 5 en parcialmente implementado, no se registró ninguna practica aplicada totalmente. El nivel es muy bajo y amerita una profunda reorganización, ya que los proyectos son los que materializan el objetivo estratégico de la empresa.

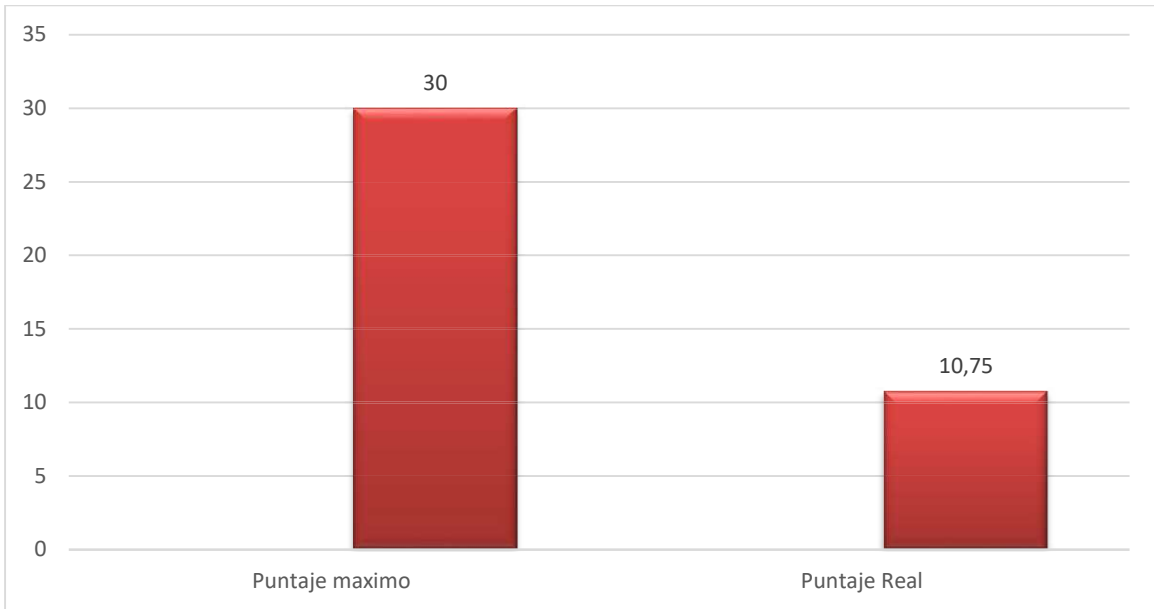
Por su parte en el nivel de medición la puntuación fue de 2 correspondiendo a un grado de cumplimiento del 33,33%, datos de alarma, teniendo en cuenta que 5 de las 6 prácticas no se han implementado, lo cual indica que se necesita una urgente reestructuración y aplicar planes de mejora.

Del nivel de control solo se aplicaron 3 preguntas, y se obtuvo una puntuación final de 1.25 para un grado de cumplimiento del 41,67%, se continua en la tendencia de prácticas no aplicadas o implementadas, aunque por primera vez se evidencia supremacía de aplicadas sobre no aplicadas, hay q recordar que solo fueron 3 preguntas y que la aplicación registrada es de forma parcial.

Finalmente, en el nivel de mejora continua se indagó sobre la aplicación de 4 buenas prácticas, para un puntaje de 1 sobre 4, por lo tanto, da como resultado un grado de cumplimiento del 25%, 75% de las practicas no implementadas, lo cual fue una tendencia en este diagnóstico.

En las figuras 9, 10 y 11 se evidencian de una manera más gráfica los resultados obtenidos (puntuación y grado de cumplimiento) en el nivel general de madurez de la organización.

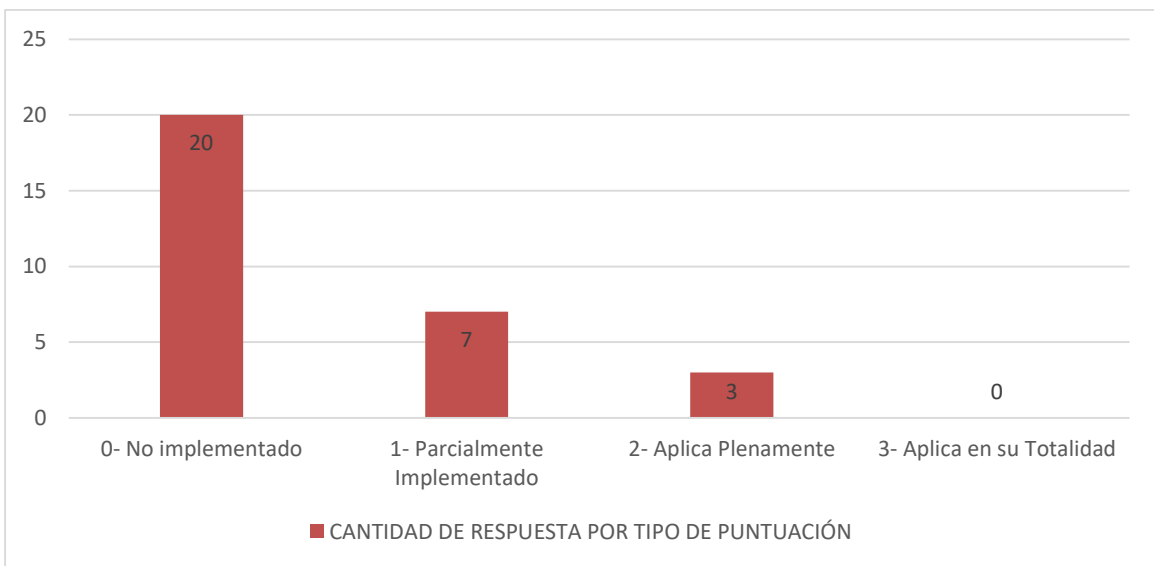
Cumplimiento en madurez general



Nota. Elaboración a partir de la plantilla cuestionario OPM3

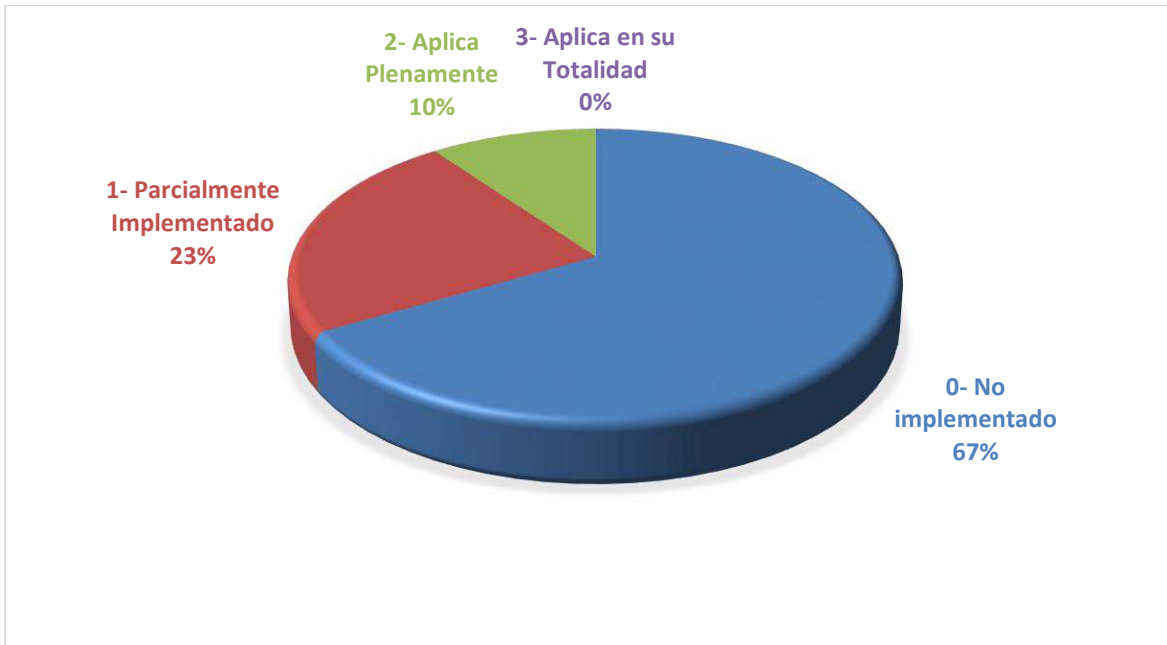
Figura 10

Clasificación de las respuestas madurez general



Nota. Elaboración a partir de la plantilla cuestionario OPM3

Porcentaje de respuesta por tipo de puntuación madurez general



Nota. Elaboración a partir de la plantilla cuestionario OPM3

Identificación de los puntos críticos de los procesos de gerencia de proyectos aplicados en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”

La aplicación de procesos de gestión de proyecto “PMI” – “PMBOK”, es nula en la empresa.

Un factor que ocasiona, la falencia en gestión proyectos es el hecho de no tener una oficina de gerencia de proyectos.

No se evidencia una alineación entre los objetivos estratégicos y los proyectos, además, la gestión de estos últimos no es óptima, a raíz de ello la situación actual de la entidad.

La ESE, no contrata directores para la gestión de sus proyectos, utilizan al personal con el que cuentan, o contratan persona de apoyo a estos.

procesos para una óptima dirección de los proyectos que adelanta, los procesos establecidos son improvisados o no están desarrollados de manera óptima y por tanto la calidad es difícil de percibir.

La administración de proyectos no se realiza de manera consistente, pueden existir errores presupuestales, demoras en las fechas establecidas en los cronogramas y deficiencias en los resultados. Todo esto repercute en el fracaso de los proyectos.

La alta gerencia del hospital no tiene un reconocimiento claro sobre la necesidad y beneficios de la gerencia de proyectos, y por tanto no reconoce lo que se debe hacer para alcanzar madurez en la administración de proyectos.

Los directivos de hospital no tienen los conocimientos sobre las metodologías en dirección de proyectos y por tanto no los aplica. El proceso no es consistente y no se plantea el introducir herramientas o técnica específicas de administración de proyectos, por tanto, no está formalizada y los procedimientos que se aplican no son efectivos referentes a costos, tiempos, alcance y calidad.

En la ESE el gerente y los subgerentes no tienen un buen entendimiento de los principios de gerencia de proyectos y no ha demostrado la voluntad para madurar en el tema.

Como no existen procesos estructurados ni estandarizados es imposible que las metodologías en administración de proyectos estén integradas con los demás procesos de la entidad. No hay herramientas ni técnicas comunes.

Los gerentes de área de nivel bajo y medio no pueden apoyar ni comprometerse con procesos que no existen, ni a los que no has sido capacitados.

En el Hospital no existe compromiso ni hay una cultura organizacional que vaya en pro de 61 la administración de proyectos y por tanto los procesos no están en función de las metas organizacionales.

No existe un software para administrar los proyectos y hacerles seguimiento y control.

En la ESE no se entiende claramente quienes son los encargados de la gerencia de proyectos, los procedimientos definidos no están acorde con la plataforma estratégica de la entidad. Por lo que no se pueden sistematizar las causas comunes en los proyectos para eliminarlas. Los proyectos no forman parte integral de la entidad.

El Hospital no tiene un sistema para manejar los costos y tiempos de los proyectos que administra, y por tanto no puede verificar las variaciones.

No se ha integrado el control de costos y tiempos para gestionar y reportar el estado de los proyectos.

No ha ejecutado un plan de entrenamiento para mejorar las pericias en gerencia de proyectos de los empleados.

Como conclusión la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” no está condicionada para tratar exitosamente con sus proyectos. Por tanto, la administración de proyectos no es positiva y no está alineada con la plataforma estratégica de la Institución.

Todo esto resulta en procedimientos inefectivos, mayores costos, difícil integración entre costo-cronograma-calidad.

Acorde a los puntos críticos identificados en el diagnóstico y las necesidades del hospital, es importante garantizar que la entidad alcance mayores niveles de madurez en administración de proyectos, y esto porque directamente este aspecto apunta en el logro de las metas de la entidad.

En los siguientes apartados se estructura la propuesta teniendo en cuenta las técnicas y herramienta de la guía “*PMBOK*” del “*PMI*” para la dirección de proyectos.

Resultado 2. Correspondiente al Objetivo Específico 2. Técnicas y Herramientas de la Guía “PMBOK” del “PMI” Aplicables a la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”

Luego de identificar los puntos críticos y determinar el grado bajo de madurez de en gestión y administración de proyectos por medio de los resultados arrojados en el diagnóstico realizado, se revisarán las técnicas y herramientas de la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK” del “*Project Management Institute*” que son aplicables a la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

“La Guía PMBOK es una base sobre la cual la entidad puede construir una metodología para la dirección de proyectos, y esta a su vez se basa en El Estándar para la Dirección de Proyectos del Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos (ANSI). Dicho estándar identifica los procesos que se consideran buenas prácticas en los proyectos” (Project Management Institute, 2017).

Herramientas y Técnicas

“La Guía del PMBOK en su sexta edición agrupa las herramientas y técnicas según su finalidad, representando diferentes métodos para lograr su cometido” (Project Management Institute, 2017). Esto refleja la importancia de adaptar la información de acuerdo a las necesidades y particularidades de cada proyecto u organización.

En total se presentan 132 herramientas y técnicas, pero es importante aclarar que no son las únicas que pueden utilizarse en la dirección de proyectos. “El PMI las considera buenas prácticas en la mayoría de los proyectos y pueden ser utilizadas dentro de varios procesos. Son: técnicas de recopilación de datos, técnicas de análisis de datos, técnicas de representación de datos, técnicas para la toma de decisiones, habilidades de comunicación, habilidades

interpersonales y de equipo, herramientas y técnicas no agrupadas” (Project Management Institute, 2017). 64

Si bien las ediciones anteriores de la Guía del “*PMBOK*” enfatizan la importancia de la personalización, El Project Management Institute (2021) establece que “la séptima edición amplía aún más ese trabajo con una sección dedicada a “*Tailoring*”. Además, también ha incluido una nueva sección sobre modelos, métodos y artefactos que proporciona una agrupación de alto nivel de modelos, métodos y artefactos que respaldan la gestión de proyectos. Esta sección mantiene vínculos con herramientas, técnicas y resultados de ediciones anteriores que apoyan la gestión de proyectos sin prescribir cuándo, cómo y qué herramientas deben utilizarse”.

A continuación, se seleccionan veintiún (21) técnicas y herramientas que pueden ser factibles de ser aplicadas en la entidad teniendo en cuenta las características particulares del hospital, los objetivos de investigación y luego de los resultados del diagnóstico en dónde se identificaron los puntos críticos en los procesos de gestión de proyectos.

Juicio de Expertos: “Se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutado. Dicha pericia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada” (Project Management Institute, 2017).

El juicio de expertos se convierte en una herramienta importante dentro del proceso de gerencia de proyectos en la entidad, y a su vez en una de las más usadas en dónde la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para los procesos de desarrollo del acta del proyecto, identificación de los

interesados, planificación de la gerencia del alcance, recopilar requisitos, definición del alcance, creación de la EDT, gerencia del cronograma, estimación de los recursos de las actividades, duración de las actividades, gerencia de los costos, estimación de los costos, determinar el presupuesto, involucramiento de los interesados.

Tormenta de ideas: “Está técnica se utiliza para identificar una lista de ideas en un corto periodo de tiempo. Se lleva a cabo en un entorno de grupo y es liderada por un facilitador. La tormenta de ideas comprende dos partes: generación de ideas y análisis. La tormenta de ideas puede utilizarse para recopilar datos y soluciones o ideas a partir de los interesados, expertos en la materia y miembros del equipo al desarrollar el acta de constitución del proyecto” (Project Management Institute, 2017).

Esta técnica de recopilación de datos es factible de ser utilizada dentro del proceso de desarrollo del acta del proyecto ya que permitirá reunir diferente información necesaria para desarrollar el acta de inicio de los proyectos del hospital, que hace parte del grupo de proceso de inicio. Y las actividades definidas dentro de los procesos de alcance e interesados.

Facilitación: “Es la capacidad de guiar un evento grupal hacia una decisión, solución o conclusión exitosa. El facilitador garantiza que haya una participación eficaz, que los participantes logren entendimiento mutuo, que se consideren todas las contribuciones, que las conclusiones o los resultados tengan plena aceptación según el proceso de decisión establecido para el proyecto y que las acciones y los acuerdos alcanzados sean abordados luego de manera adecuada” (Project Management Institute, 2017).

Con la técnica de facilitación al ser una técnica de desarrollo de habilidades interpersonales y de equipo se pueden lograr avances en el proceso de desarrollo del acta del

proyecto dentro del procesos de inicio. A demás de las actividades definidas en el procesos de 66 cronograma.

Sistemas de Información para la Dirección de Proyectos (PMIS): “Proporciona acceso a herramientas de software informático (IT), como herramientas de software para programación, sistemas de autorización de trabajo, sistemas de gestión de la configuración, sistemas de recopilación y distribución de la información, así como interfaces a otros sistemas automáticos en línea como repositorioa de bases de conocimiento corporativas. La automatización de la recopilación y el informe de los indicadores clave de desempeño (KPI) pueden formar parte de este sistema” (Project Management Institute, 2017).

Esta herramienta que permitiría el manejo de diferentes recursos tecnológicos dentro dela institución facilitaría las actividades dentro de los procesos de integración, cronograma, costos y recursos.

Análisis de Tendencia: “Se utiliza para pronosticar el desempeño futuro en función de los resultados pasados. El mismo examina el futuro del proyecto en busca de retrasos esperados y advierte con antelación al director del proyecto que si las tendencias establecidas persisten, podrían ocurrir problemas más tarde en el cronograma. Esta información se pone a disposición lo suficientemente temprano en la línea de tiempo del proyecto, para que el equipo del proyecto tenga tiempo de analizar y corregir cualquier anomalía. Los resultados del análisis de tendencia pueden utilizarse para recomendar acciones preventivas, en caso de ser necesario” (Project Management Institute, 2017).

El análisis de tendencia como técnica de análisis de datos facilitaría las actividades que se desarrollan dentro de los procesos de integración, alcance, cronograma, costos y recursos dentro de los proyectos gestionados en el hospital.

Entrevistas: “Manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través ⁶⁷ de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontáneas y registrando las respuestas. Las entrevistas se realizan a menudo de manera individual entre un entrevistador y un entrevistado, pero también pueden implicar a varios entrevistadores y/o entrevistados. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto, a patrocinadores y otros ejecutivos, así como a expertos en la materia, puede ayudar a identificar y definir las características y funciones esperadas de los entregables del producto. Las entrevistas también son útiles para obtener información confidencial” (Project Management Institute, 2017).

La técnica de entrevistas al ser una técnica de recopilación de datos es factible de ser utilizada en la gerencia de proyectos del hospital al desarrollar las actividades relacionadas con los procesos de integración y alcance.

Análisis de documentos: “Revisión y evaluación de cualquier información documentada pertinente. Se pueden analizar una gran variedad de documentos, que podrían ayudar a obtener requisitos relevantes. Los ejemplos de documentos que pueden ser analizados incluyen: acuerdos, planes de negocio, proceso de negocio o documentación de la interfaz, repositorio de reglas de negocio, flujos de procesos en curso, literatura de mercado, registro de problemas/incidentes, políticas y procedimientos, documentación reguladora, solicitudes de propuestas, y casos de uso” (Project Management Institute, 2017).

El análisis de documentos es una técnica de análisis de datos que se utilizaría dentro de las actividades desarrolladas en los procesos de integración, alcance e interesados.

Votación: “Técnica para la toma de decisiones colectiva y un proceso de evaluación que maneja múltiples alternativas, con un resultado esperado en forma de acciones futuras. Estas técnicas se pueden utilizar para generar, clasificar y asignar prioridades a los requisitos del

producto. Ejemplo de técnicas de votación: unanimidad, mayoría y pluralidad” (Project Management Institute, 2017).

68

La herramienta de votación es factible para ayudar en la toma de decisiones dentro de las actividades que lo requieren en los de procesos de integración, alcance, cronograma, costos e interesados.

Mapeo mental: “Consolida las ideas que surgen durante sesiones individuales de tormenta de ideas en un esquema único a fin de reflejar los puntos en común y las diferencias de entendimiento y así generar nuevas ideas” (Project Management Institute, 2017).

El mapeo mental es una herramienta utilizada que sirve para la representación de datos, y se utilizaría para desarrollar las actividades que hacen parte de los de procesos de alcance e interesados.

Observación/conversación: “Proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente, y el modo en que realizan sus trabajos o tareas y ejecutan los procesos. Son particularmente útiles para procesos detallados, cuando las personas usan el producto tienen dificultades o se muestran renuentes para articular sus requisitos. Normalmente la realiza un observador externo, que mira a un experto en el negocio mientras éste ejecuta un trabajo. También puede hacerla un -observados participante-, que de hecho lleva a cabo un proceso o procedimiento para experimentar cómo se hace y descubrir requisitos ocultos” (Project Management Institute, 2017).

La observación como técnica de habilidad interpersonal y de equipo se aplicaría en las actividades que hacen parte los de procesos de alcance e interesados.

Descomposición: “Técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables. El paquete de trabajo es el trabajo

definido en el nivel más bajo de la EDT para el cual se puede estimar y gestionar el costo y la 69 duración. El nivel de descomposición es a menudo guiado por el grado de control necesario para dirigir el proyecto de manera efectiva. La EDT se puede crear a través de varios enfoques, descendente, el uso de guías específicas de la organización y el uso de plantillas de la EDT” (Project Management Institute, 2017).

La técnica de la descomposición se utilizaría en las actividades de gerencia de proyectos relacionadas con los procesos de alcance y cronograma.

Estimación análoga: “Técnica para estimar la duración o el costo de una actividad o de un proyecto utilizando dos históricos de una actividad o proyecto similar. Utiliza parámetros de un proyecto anterior similar, tales como duración, presupuesto, tamaño, peso y complejidad, como base para estimar los mismos parámetros o medidas para un proyecto futuro” (Project Management Institute, 2017).

La estimación análoga es factible utilizarse dentro de las actividades relacionadas con los procesos de cronograma, costos y recursos.

Análisis Costo-Beneficio: “Herramienta de análisis financiero utilizada para estimar las fortalezas y debilidades de las alternativas, a fin de determinar la mejor alternativa en términos de los beneficios que ofrecen. Ayudará al director del proyecto a determinar si las actividades de calidad previstas resultan eficientes en materia de costos. La realización de un análisis de costo-beneficio para cada actividad de calidad permite comparar el costo del nivel de calidad con el beneficio esperado” (Project Management Institute, 2017).

El análisis costo beneficio como técnica de análisis de datos se utilizaría dentro de las actividades relacionadas con los procesos de integración y recursos.

Análisis de decisiones con múltiples criterios: “Por ejemplo, la matriz de priorización se 70 puede utilizar para identificar los principales incidentes y las alternativas adecuadas a fin de ser priorizados como conjunto de decisiones para implementación. Puede ayudar a priorizar las métricas de calidad” (Project Management Institute, 2017).

La técnica de análisis de decisiones con múltiples criterios es una técnica de toma de decisiones útil en el desarrollo de las actividades que hacen parte de los grupos de proceso de integración, alcance, recursos e interesados.

Formatos tipo texto: “Las responsabilidades de los miembros del equipo que requieran descripciones detalladas se pueden especificar mediante formatos tipo texto. Estos documentos, generalmente en forma de resumen, suministran información sobre aspectos tales como responsabilidades, autoridad, competencias y calificaciones. Estos documentos se pueden usar como plantillas para proyectos futuros, en particular cuando la información es actualizada durante el proyecto mediante la aplicación de las lecciones aprendidas” (Project Management Institute, 2017).

La herramienta de formatos tipo texto hace parte del grupo de herramientas para la representación de datos, y dentro de la gerencia de proyectos de la entidad sería útil su aplicación en las actividades relacionadas con el proceso de recursos.

Análisis de Alternativas: “Es utilizado para evaluar las opciones identificadas a fin de seleccionar las opciones o enfoques a utilizar para ejecutar y llevar a cabo el trabajo del proyecto. Ayuda a proporcionar la mejor solución para llevar a cabo las actividades del proyecto, dentro de las restricciones definidas” (Project Management Institute, 2017).

El análisis de alternativas hace parte de las técnicas de análisis de datos, su aplicación es 71 muy factible dentro del hospital ya que se utilizaría en todos los procesos definidos tales como integración, alcance, cronograma costos, recursos e interesados.

Presentaciones: “Es la entrega formal de información y/o documentación. Las presentaciones claras efectivas de la información del proyecto a los interesados relevantes pueden incluir, entre otros: informes de avances y actualizaciones de información para los interesados, antecedentes para apoyar la toma de decisiones, información general acerca del proyecto y sus objetivos, información específica destinada a aumentar la comprensión y el apoyo del trabajo y los objetivos del proyecto. Se debe tener en cuenta la audiencia sus expectativas y necesidades y las necesidades y objetivos del proyecto y equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2017).

La técnica de presentaciones hace parte de las técnicas de comunicación y dentro de la gerencia de proyectos de la entidad es viables utilizarla en las actividades relacionadas con el proceso de interesados.

Retroalimentación: “Consiste en información sobre las reacciones a las comunicaciones, a un entregable a una situación. Apoya la comunicación interactiva entre el director del proyecto, el equipo y todos los demás interesados del proyecto. Se incluyen coaching, tutoría y negociación” (Project Management Institute, 2017).

La retroalimentación es una técnica de comunicación que se utilizaría en el proceso de interesados para gestionar efectivamente los proyectos ejecutados por el hospital.

Reuniones: “Las reuniones del proyecto pueden incluir reuniones virtuales o cara a cara, y pueden apoyarse con tecnologías de colaboración en documentos, incluidos mensajes de correo electrónico y sitios web del proyecto” (Project Management Institute, 2017).

Las reuniones son de vital importancia dentro de la planeación y ejecución de los proyectos ⁷² que emprenda el hospital, su uso sería dentro de todos los procesos tales como: integración, alcance, cronograma, costos, recursos, integración.

Negociación: “Discusión orientada a llegar a un acuerdo. El lenguaje final de los documentos refleja todos los acuerdos alcanzados. La negociación se cierra con un documento contractual firmado u otro acuerdo formal que puede ser celebrado por ambas partes, la compradora y la vendedora” (Project Management Institute, 2017).

La técnica de la negociación hace parte de las habilidades interpersonales y de equipo y es útil en el desarrollo de los proyectos relacionados con las actividades que hacen referencia a los procesos de recursos e interesados.

Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados: “Permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto. El nivel de participación de los interesados puede clasificarse de la siguiente manera: desconocedor, reticente, neutral, de apoyo y líder” (Project Management Institute, 2017).

Esta matriz funciona como una herramienta de representación de datos su uso y aplicación dentro de la gerencia de proyectos de la entidad se vería reflejado en las actividades que hacen parte del proceso de los interesados.

Luego de hacer una revisión bibliográfica de todas las técnicas y herramientas para la dirección de proyectos sugeridas por el “PMI” en el “PMBOK”, y de definir las seleccionadas para aplicar en los procesos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” se concluye que no hay una menos o más importante, todas son sin lugar a dudas necesarias y tienen un alto grado de importancia dentro de cada proceso y área de

conocimiento. Por tanto, se sugiere que todas se tengan en consideración y sean utilizadas 73 dependiendo del tipo de proyecto a gestionar. Sin embargo, para mayor simplicidad y hacer más factible su aplicación se seleccionaron esas veintiún (21) técnicas y herramientas las cuales son fáciles de aplicar conociendo las características de la entidad y teniendo presente que su aplicación se da en casi todas las actividades y los procesos seleccionados.

Con el uso y aplicación de todas estas técnicas y herramientas la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” podrá lograr los objetivos de los proyectos que emprenda siempre y cuando se estructuren dentro de una metodología formal de gerencia de proyectos que incluyan procesos estandarizados y medibles, que es lo que se abarcará en el próximo apartado.

Resultado 3. Correspondiente al Objetivo Específico 3. Propuesta de Estandarización de los Procesos y Procedimientos para la Gerencia de los Proyectos de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”

En el apartado anterior se definieron las herramientas y técnicas seleccionadas de acuerdo a lo listado en la guía “*PMBOK*” como buenas prácticas, teniendo en cuenta diferentes finalidades para su uso, de acuerdo a las necesidades particulares de la entidad, su entorno y el tipo de proyecto que desarrolla. De igual manera los resultados del diagnóstico arrojaron la urgencia de establecer una metodología de administración de proyectos que permita estandarizar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el área de proyectos, en los procesos de inicio y planificación y las áreas de conocimientos de integración, alcance, cronograma, costos, recursos e interesados. Para así garantizar que los objetivos de los mismos se logren y se alineen a las estrategias de la organización.

Este apartado contempla el objetivo más representativo de la investigación ya que permitirá si la entidad así lo considera dirigir sus proyectos de manera acertada utilizando diferentes prácticas, principios, procesos, herramientas y técnicas teniendo en cuenta las bases teóricas establecidas por el “*Project Management Institute*” en su “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos”.

El propósito principal del “*PMBOK*” es la “aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas que son de gran relevancia en el éxito de un proyecto, además de estandarizar todos los procesos que se llevan a cabo en la dirección de los proyectos y que todos los directores de proyectos tengan claros conocimientos desde el inicio hasta el final de un proyecto” (Díaz, 2016).

La propuesta comprende tres aspectos esenciales interrelacionados para el óptimo desarrollo de los proyectos que emprenda la entidad y se basaron en las necesidades del hospital teniendo como referencia el diagnóstico además de las buenas prácticas del PMI. Estos componentes son adaptación, estandarización y plantillas y documentos.

Adaptación de los Proyectos

La propuesta se basa en una adaptación de procesos, entradas, herramientas, técnicas, salidas y fases del ciclo de vida de la Guía “*PMBOK del PMI*” y el “Estándar para la Dirección de Proyectos del Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos”. Convirtiéndose en una base para construir la metodología a seguir.

Teniendo en cuenta que cada proyecto desarrollado es único, es importante que la entidad adapte los procesos, entradas, herramientas, técnicas y salidas para cada proyecto. La siguiente tabla permitirá adaptar cada proyecto en particular teniendo en cuenta los diferentes procesos y áreas de conocimiento implicados.

Tabla 11

Adaptación de Proyectos

<i>Área de Conocimiento</i>	<i>Ítem</i>	<i>Consideraciones</i>
Integración	Fases del proyecto	Adecuación Ciclo de vida
	Fases del desarrollo	Enfoque
	Enfoques de Gestión	Procesos de gestión
	Gestión del Conocimiento	Trabajo Colaborativo
	Cambio	Gestión del cambio
	Gobernanza	Interesados

	Repositorio	Información histórica
Alcance	Beneficios Gestión de conocimiento y requisitos	Al final de cada fase del proyecto Formalización de la gestión de conocimiento
	Validación y Control Uso del Enfoque ágil	Manuales de control Agile para la gerencia de proyectos
Cronograma	Gobernanza El enfoque del ciclo de vida Duración y recursos	Auditorias formalizadas Cronograma en detalle Incidencias en la duración
	Dimensiones del proyecto Apoyo tecnológico	Afectación al control de proyecto Uso de tecnología
Costos	Gestión del conocimiento Estimar y presupuestar Gestión del valor ganado	Información histórica y archivo Política formal de costos
	Uso del Enfoque ágil	Agile para la dirección de proyectos
Recursos	Gobernanza Involucramiento de los interesados Diversidad Ubicación física Recursos específicos de la industria	Políticas de auditoria Equipo multicultural
	Adquisición de integrantes del equipo Desarrollo del equipo Enfoques de las fases	Herramientas de dirección de equipos

Interesados	Diversidad de los interesados Complejidad de las relaciones de los interesados Tecnología de la comunicación	Número de interesados del proyecto	77
		Disponibilidad	

Nota. Elaboración a partir del PMBOK (2017)

Estandarización de Procesos de Gerencia de Proyectos

Teniendo en cuenta la competitividad y las necesidades de los clientes es importante que las organizaciones tomen medidas para obtener un alto desempeño al optimizar sus prácticas de gestión de proyecto. Esto se logra al estandarizar los procesos de gerencia de proyectos ya que permite alinear los objetivos de la organización con los objetivos del proyecto, aumentando las probabilidades de éxito mejorando la toma de decisiones y generando lecciones aprendidas. A continuación, se definirá la propuesta de estandarización de procesos de inicio y planificación en las áreas de conocimiento de (integración, alcance, cronograma, costos, recursos, interesados) que se deben seguir para gestionar proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” teniendo como guía las buenas prácticas seleccionadas por el “*Project Management Institute*” en la sexta edición del “*PMBOK*”.

Grupo de Procesos de Inicio

1. Desarrollo del acta de inicio del proyecto:

“Elaborar un documento que autoriza formalmente el proyecto y da al director poder para asignar recursos de la organización a las actividades del proyecto” (Echeverría, Diferencias entre PMBOK 6 e ISO21500 en Project Management. 1 gestión de INTEGRACIÓN. , 2017). Dicho documento debe elaborarse teniendo en cuenta unos estudios previos y una disponibilidad inicial de recurso elaborados con anterioridad.

Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión de la integración. Es

78

indispensable que el director del proyecto sea quien redacte o participe directamente en su elaboración de tal manera que se tengan en cuenta todos los requisitos necesarios del proyecto.

Entradas:

1. Estudios previos que dan lugar al desarrollo del proyecto, estos deben ser elaborados por la ESE e incluir lo siguiente: fundamentos jurídicos, necesidades que satisface, condiciones, descripción, requerimientos, riesgos, especificaciones técnicas, estudio de mercado, técnico, legal y económico, evaluación financiera y obligaciones.
2. Acuerdos desarrollados entre la ESE y cualquier otra organización que dé inicio al proyecto. Los cuales se formalizan en convenios que deben establecer responsabilidades y el grado de participación de cada entidad.
3. Factores ambientales de la ESE haciendo referencia a su estructura jerárquica y gobernanza, certificaciones y habilitaciones para el desarrollo de sus funciones, planta de personal y planta física.
4. Procesos del hospital, políticas, procesos y procedimientos formales.

Herramientas

1. Juicio de expertos, en este proceso se debe tener en cuenta el personal que labora en la entidad y que cuenta con la experticia suficiente para el desarrollo de proyectos relacionados con la ESE, tales como la gerente, los subgerentes y líderes de áreas.
2. Recopilación de datos (tormenta de ideas), permitirá reunir diferente información necesaria para desarrollar el acta de inicio.
3. Habilidades interpersonales y de equipo (facilitación)
4. Reuniones

1. Acta de inicio del proyecto, documento que formaliza el inicio de un proyecto, describe todos los elementos necesarios para su desarrollo y como deben asignarse los recursos requeridos. El formato para su diligenciamiento se encuentra en el Anexo 2.

En la figura 12 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Figura 12

Proceso Desarrollar el Acta de Inicio del Proyecto



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

2. Identificación de los interesados del proyecto

“Identificar todas las personas y organizaciones relevantes afectadas por el proyecto, analizando y documentando información relevante relativa a sus intereses, implicación, interdependencias e impacto potencial sobre el proyecto” (Echeverría, Diferencias entre ISO21500 y PMBOK6: Gestión de Interesados y Comunicaciones, 2017).

Es importante aclarar que la identificación comprende la afectación tanto para los individuos o entidades como para el proyecto en sí mismo, de tal manera que el director de proyecto sepa

cómo debe abordar cada interesado identificado. A lo largo de las fases del proyecto los interesados cambian al igual que sus expectativas es por esto, que se hace necesario revisar y actualizar su identificación. Este proceso hace parte del área de conocimiento de gestión de los interesados. 80

Entradas

1. Acta de inicio del proyecto desarrollada en el proceso anterior suministra información relevante para identificar que individuos o entidades impactan o son impactadas por el proyecto.
2. Documentos de negocio y del proyecto, hacen referencia a los diferentes contratos o convenios dónde se registran diferentes interesados dentro del proyecto.
3. Plan para la gerencia del proyecto, documento con información relevante relacionada con todas las partes interesadas en el desarrollo del mismo.
4. Acuerdos desarrollados entre la ESE y cualquier otra organización que dé inicio al proyecto. Los cuales se formalizan en convenios que deben establecer responsabilidades y el grado de participación de cada entidad.
5. Factores ambientales de la ESE haciendo referencia a su estructura organizacional para determinar que personal de la empresa se puede identificar como interesado, entidades estatales nacionales o locales como son: la alcaldía municipal, secretaria de salud municipal y departamental y el Ministerio de Salud y la Protección Social entre otros, además de los usuarios y diferentes entidades privadas.
6. Procesos del hospital, políticas, procesos y procedimientos formales.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, el gerente, los subgerentes y líderes de área del hospital son las personas expertas encargadas de listar los interesados en el proyecto. 81
2. Con la ayuda de las técnicas y herramientas de recopilación, análisis y representación de datos se hace más fácil la identificación de los interesados.
3. Las reuniones permitirán una interacción entre los interesados y los gerentes de proyecto.

Salidas

1. El documento de registro de interesados se encuentra en el anexo 3 en él se detalla toda la información relacionada con los interesados del proyecto, como datos de identificación y sus expectativas de acuerdo al rol que desempeñan. Este registro debe actualizarse constantemente ya que pueden surgir cambios en alguna de las etapas del proyecto, los cuales se registran en la plantilla de solicitudes de cambio que se encuentra en el anexo 8.
2. Cada vez que se realiza o desarrolla un nuevo proceso este afecta el resultado de salidas anteriores por tanto se recomienda realizar actualizaciones constantes a los informes del proyecto y el plan para la gerencia del proyecto.

En la figura 13 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Identificar a los Interesados



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

Grupo de Procesos de Planificación

1. Desarrollo del Plan para la Gerencia del Proyecto

Este proceso permite “realizar el trabajo definido como necesario en el Plan de Dirección para cumplir los objetivos del proyecto” (Echeverria, Diferencias entre PMBOK 6 e ISO21500 en Project Management. 1 gestión de INTEGRACIÓN. , 2017). El plan para la gerencia del proyecto permitirá definir como se ejecutará, controlará, supervisará y cerrará el proyecto, hace parte del área de conocimiento de la gestión de la integración del proyecto, incluye todos los sub planes y se elabora y actualiza durante el ciclo de vida del proyecto.

Entradas

1. Acta de inicio del proyecto que es utilizada como referencia para el inicio de la planeación del proyecto.
2. Registro de los interesados del proyecto como salida del proceso de identificar a los interesados.

3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 83
4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el desarrollo del plan para la gerencia del proyecto.
2. Todo esto se logra a través de diferentes técnicas de recopilación de datos y habilidades interpersonales y de equipo además de reuniones entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. El plan para la gerencia del proyecto, como documento esencial que define como se ejecuta y se le realizará control y seguimiento al proyecto. Incluyendo todos los sub planes necesarios de los demás procesos de planificación.

En la figura 14 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Desarrollar el Plan para la Gerencia del Proyecto



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

2. Planificación de la Gerencia del Alcance

Este proceso permite “documentar cómo se va a definir el alcance del proyecto, cómo va a ser controlado y cómo va a ser validado durante la ejecución del mismo” (Echeverría, Gestión del ALCANCE – Diferencias entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management, 2017). La planificación de la gerencia del alcance da como resultado el plan de la gerencia del alcance que hace parte del plan para la gerencia del proyecto. Ayuda en la definición, ejecución y control del alcance del proyecto, disminuyendo el riesgo de que no se siga el plan o lo que se requiere con respecto al alcance del proyecto. Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del alcance.

Entradas

1. Acta de inicio del proyecto que es utilizada como referencia para la planeación del proyecto.
2. Plan para la Gerencia del Proyecto, desarrollado en el proceso anterior.

3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 85
4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

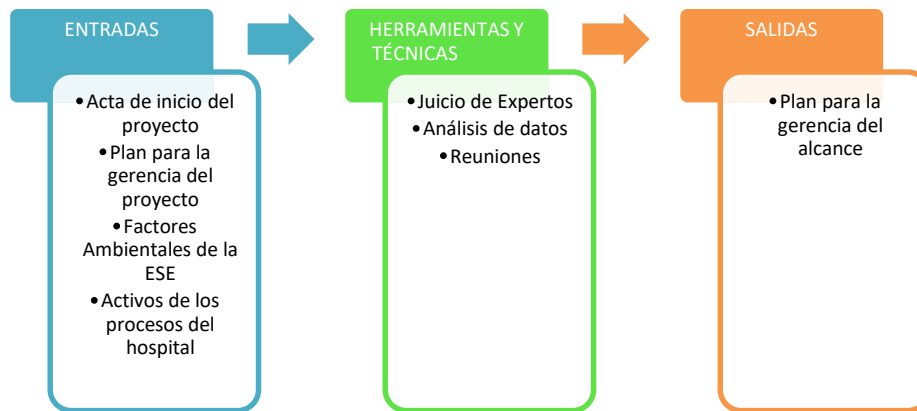
Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de planificación de la gerencia del alcance.
2. Todo esto se logra a través de diferentes técnicas de análisis de datos y reuniones entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. El plan para la gerencia del alcance, como documento esencial que define como se ejecuta y se le realizará control y seguimiento al alcance del proyecto. El cual hace parte esencial del Plan para la Gerencia del Proyecto. En el anexo 6 se encuentra la plantilla para el enunciado del alcance.

En la figura 15 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Planificación la Gerencia del Alcance

Nota. Elaboración a partir del PMBOK

3. Recopilación de Requisitos

En este proceso se logra “identificar y documentar los requisitos derivados de las necesidades y expectativas de las partes interesadas que son necesarios para cumplir los objetivos del proyecto” (Echeverría, Gestión del ALCANCE – Diferencias entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management, 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del alcance y se convierte en el paso esencial para definir y gerenciar el alcance del proyecto. Por tanto, al listar todas las necesidades y requerimientos de los interesados en el proyecto podemos garantizar un mayor éxito del mismo ya que se conoce con anterioridad y claridad cuáles son las expectativas de todos los actores.

Entradas

1. Acta de inicio del proyecto que es utilizada como referencia para la planeación del proyecto.
2. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto.

3. Documentos del proyecto, que hacen referencia a la información específica del trabajo 87 del proyecto.
4. Acuerdos, convenios o contratos interadministrativos.
5. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos.
6. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de recopilar requisitos.
2. Todo esto se logra a través de diferentes técnicas de recopilación, análisis, representación de datos, toma de decisiones, habilidades interpersonales y de equipo entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. Documentación de requisitos, los cuales pueden incluirse dentro del mismo formato de enunciado del alcance haciendo parte formal de dicha plantilla o en su defecto ser un documento aparte sin ningún tipo de requisito especial.

En la figura 16 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Recopila Requisitos



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

4. Definición del Alcance

Este proceso permite “elaborar una descripción detallada del proyecto y del producto.” (Echeverria, Gestión del ALCANCE – Diferencias entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management, 2017). Permite detallar cada uno de los requisitos del proyecto, los cuales se van ajustando a medida que avanza garantizando que se conozca con antelación lo que se desea lograr con el proyecto, haciendo más fácil conseguir el éxito del mismo. Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del alcance.

Entradas

1. Acta de inicio del proyecto que es utilizada como referencia para la planeación del proyecto.
2. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto.

3. Documentos del proyecto, que hacen referencia a la información específica del trabajo ⁸⁹ del proyecto.
4. Acuerdos, convenios o contratos interadministrativos.
5. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos.
6. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de definición del alcance.
2. Todo esto se logra a través de diferentes técnicas de recopilación, análisis y representación de datos, toma de decisiones, habilidades interpersonales y de equipo entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. Enunciado del alcance, el cual lista los entregables a través de una definición de lo que se busca desea lograr con el proyecto y cómo se ejecuta. En el anexo 6 se encuentra la plantilla propuesta para elaborar el enunciado del alcance.
2. Actualización de los documentos del proyecto relacionados con la definición del alcance.

En la figura 17 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Definición del Alcance



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

5. Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo - EDT

A través de este proceso “se subdivide el alcance del proyecto y sus entregables en componentes más pequeños y manejables” (Echeverría, Gestión del ALCANCE – Diferencias entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management, 2017). Con él se logra tener una visión más clara y precisa sobre cada uno de los entregables del proyecto. Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del alcance.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto. El cual establece cómo se debe crear la estructura de desglose del trabajo teniendo en cuenta la definición del alcance.
2. Enunciado del alcance, descrito en el proceso de definición del alcance, el cual detalla el trabajo específico a realizar
3. Documentos del proyecto, que hacen referencia a la información específica del trabajo del proyecto.

4. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 91
5. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de creación de la EDT.
2. Descomposición, permite dividir los entregables del proyecto hasta el nivel más bajo de descomposición.

Salidas

1. Línea base del alcance, punto de referencia del enunciado del alcance y la EDT.
2. Actualización de los documentos del proyecto que tengan relación con la estructura de desglose de trabajo.

En la figura 18 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso crear la EDT



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

6. Planificación de la Gerencia del Cronograma

Por medio de este proceso se debe “Establecer la política, procedimientos y documentación necesarios para planificar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto” (Echeverría, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Con este proceso se gestiona el tiempo del proyecto. Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del cronograma.

Entradas

7. Acta de inicio del proyecto que es utilizada como referencia para la planeación del proyecto.
8. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto.

9. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas 93

gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos.

10. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de gerencia del cronograma.

2. Sistemas de información para la gerencia de proyectos, (Software).

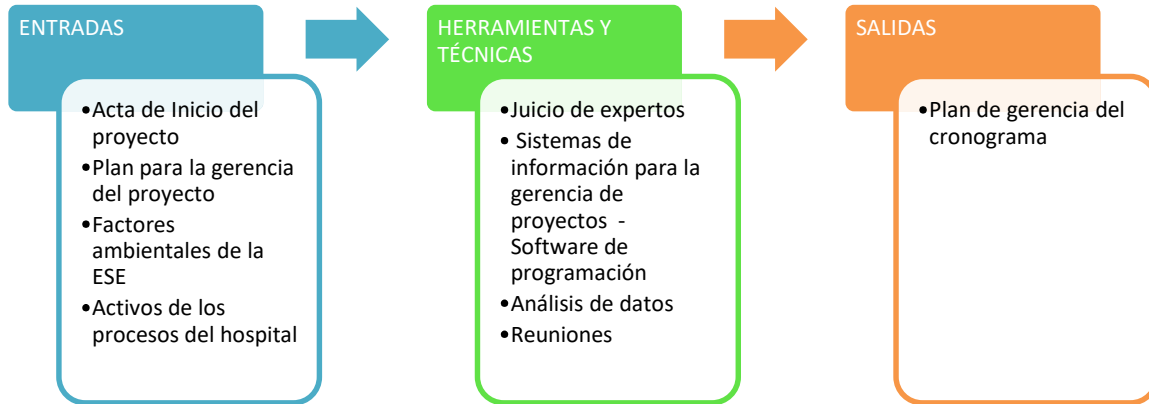
3. Todo esto se logra a través de diferentes técnicas de análisis de datos y reuniones entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. Plan de gerencia del cronograma, componente del plan para la gerencia del proyecto relacionado con todos los aspectos de programación de las actividades. El gerente del proyecto es el encargado de su elaboración, seguimiento y control.

En la figura 19 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Planificar la Gerencia del Cronograma



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

7. Definición de las Actividades

A través de este proceso se “definen las acciones específicas que sean necesarias realizar para producir los entregables del proyecto” (Echeverría, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Al definir las actividades se logra una mejor estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del proyecto. Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del cronograma.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto.
2. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos.

3. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso. 95

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de definición de las actividades.
2. Descomposición, permite dividir los entregables del proyecto hasta el nivel más bajo de descomposición.
3. Reuniones entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

4. Lista de actividades, detalle de todas las actividades requeridas del cronograma del proyecto.
5. Atributos de las actividades, componentes de descripción de las actividades del proyecto.
6. Lista de hitos, Representaciones de un momento en el tiempo sobre eventos importantes del proyecto.
7. Actualización al plan para la gerencia del proyecto en los aspectos relacionados con la definición de las actividades.

En la figura 20 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Definir las Actividades



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

8. Secuenciar las Actividades

Por medio de este proceso se “definen y documentan las relaciones entre las actividades del proyecto” (Echeverría, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del cronograma.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto.
2. Documentos del proyecto relacionados con las actividades a desarrollar. (lista de actividades, atributos de las actividades, lista de hitos, enunciado del alcance).
3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos.

4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

97

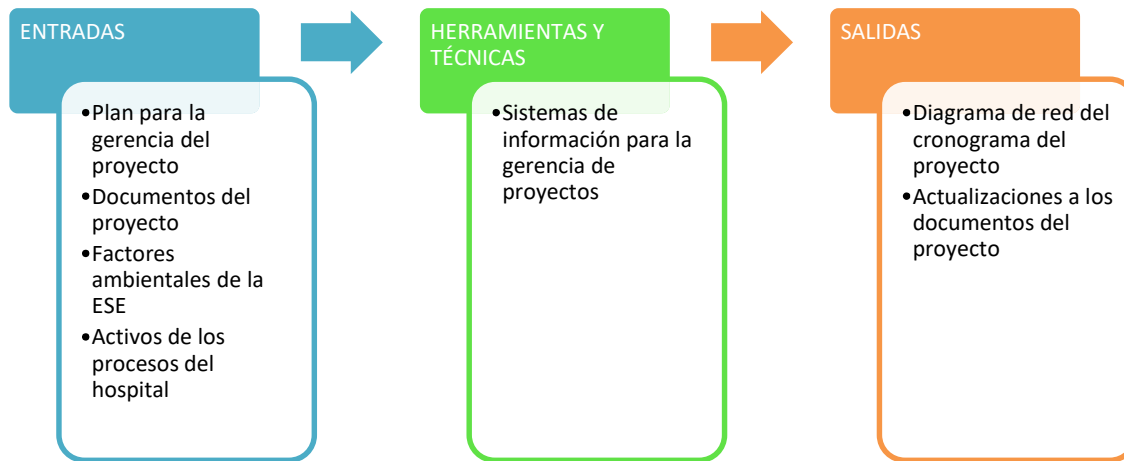
Herramientas y Técnicas

1. Sistemas de información para la gerencia de proyectos, un software de programación de proyectos debe utilizar una herramienta de diagrama de precedencias, para representar de manera gráfica las actividades vinculantes y secuenciales.

Salidas

1. Diagrama de red del cronograma del proyecto, el cual representa las relaciones de dependencia de todas las actividades del proyecto. Este diagrama se puede elaborar mediante el uso de los sistemas de información para la gerencia de proyectos.
2. Actualizaciones a los documentos del proyecto relacionados con la secuencia de las actividades.

En la figura 21 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Secuenciar las Actividades

Nota. Elaboración a partir del PMBOK

9. Estimación de los Recursos de las Actividades

Este proceso permite “determinar los recursos (personas, equipamiento, instalaciones...) necesarios para completar cada actividad” (Echeverría, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión de los recursos haciendo más precisa las estimaciones de costo y duración.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto. Y más específicamente el plan para la gerencia del cronograma.
2. Documentos del proyecto relacionados con las actividades a desarrollar. (lista de actividades, atributos de las actividades, calendario de recursos, estimaciones de costos de las actividades).

3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 99
4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

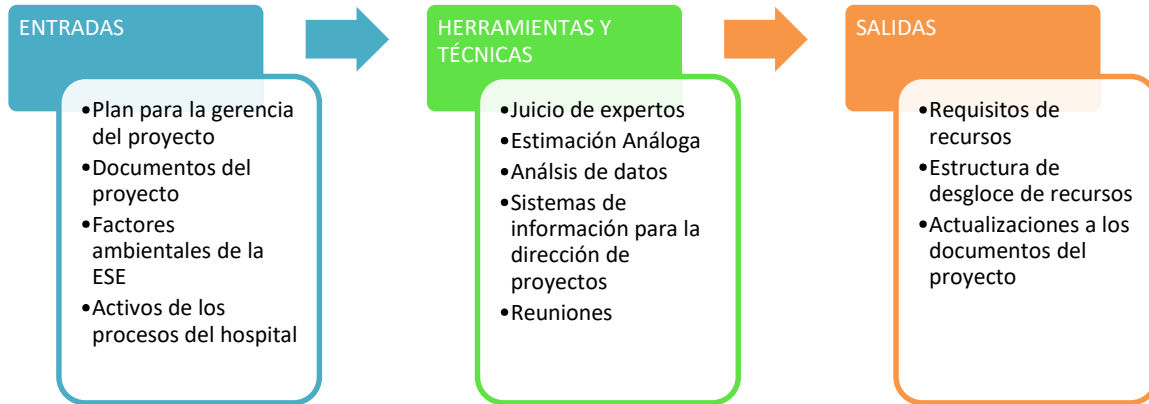
1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de estimación de los recursos de las actividades.
2. Todo esto se logra a través de diferentes técnicas de análisis de datos, estimaciones análogas y reuniones entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.
3. Sistemas de información para la gerencia de proyectos, un software de programación de proyectos permitirá la optimización de los recursos. Suministrando información sobre disponibilidad, estructura de desglose de recursos y las tasas de uso de recursos.

Salidas

1. Requisitos de recursos, permite identificar por actividad tipo y cantidad de recurso.
2. Estructura de Desglose de Recursos, representación jerárquica de los recursos del proyecto.
3. Actualizaciones a los documentos del proyecto relacionados con la estimación de los recursos de las actividades.

En la figura 22 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Estimar los Recursos de las Actividades



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

10. Estimación de la Duración de las Actividades

Con este proceso “se estiman el número de períodos de trabajo necesarios para completar cada actividad con los recursos anteriormente estimados” (Echeverria, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del cronograma.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto. Y más específicamente el plan para la gerencia del cronograma.
2. Documentos del proyecto relacionados con las actividades a desarrollar. (lista de actividades, atributos de las actividades, requerimientos de recursos de las actividades, calendario de recursos, enunciado del alcance, estructura de desglose de recursos).

3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 101
4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

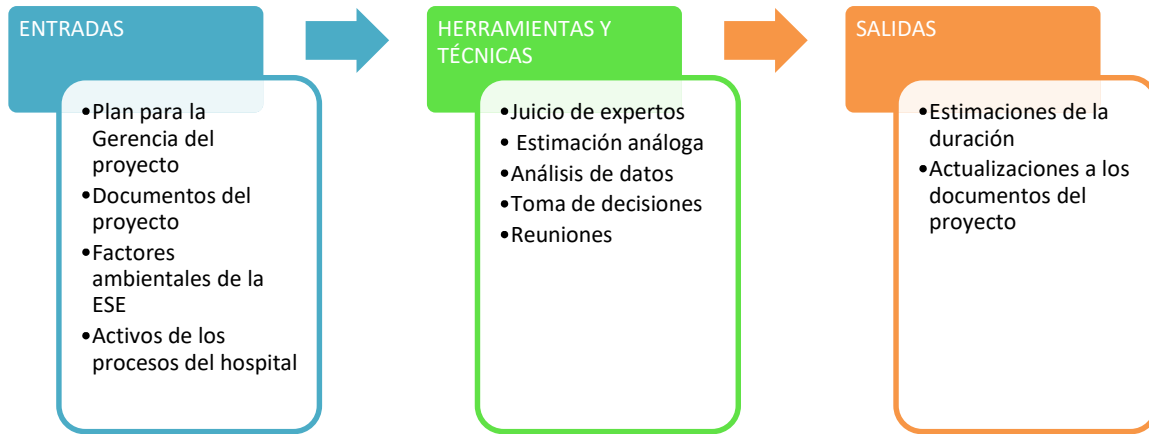
1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de estimación de la duración de las actividades.
2. Todo esto se logra a través de diferentes técnicas de análisis de datos, estimaciones análogas, toma de decisiones y reuniones entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. Estimaciones de la duración de todas las actividades del proyecto.
2. Actualizaciones a los documentos del proyecto relacionados con la estimación de la duración de las actividades.

En la figura 23 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Estimar la Duración de las Actividades



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

11. Desarrollo del Cronograma

Por medio de este proceso “analizan las secuencias de las actividades, sus duraciones, los recursos necesarios y las restricciones para crear el cronograma del proyecto” (Echeverria, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión del cronograma.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto. Y más específicamente el plan para la gerencia del cronograma.
2. Documentos del proyecto relacionados con las actividades a desarrollar. (lista de actividades, atributos de las actividades, diagrama de red del cronograma, requerimientos de recursos de las actividades, calendario de recursos, duración de las actividades, enunciado del alcance, asignación de recursos, estructura de desglose de recursos).

3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 103
4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

1. Uso de diferentes técnicas de análisis de datos para lograr incluir todos los aspectos.
2. Sistemas de información para la gerencia de proyectos, un software de programación de proyectos permitirá la optimización de las actividades.

Salidas

1. Línea base del cronograma, programación inicial del cronograma del proyecto.
2. Cronograma del proyecto, representación gráfica de las fechas de inicio y fin de las actividades del proyecto.
3. Datos del cronograma, duración de las actividades, recursos por actividades.
4. Calendarios del Proyecto, días programados para el desarrollo de las actividades en el proyecto.
5. Actualizaciones al plan para la gerencia del proyecto, en lo referente al plan de la gerencia del cronograma.
6. Actualizaciones a los documentos del proyecto relacionados con el desarrollo del cronograma.

En la figura 24 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso de Desarrollar el Cronograma



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

12. Planificación de la Gerencia de los Costos

Este proceso permite “establecer la política, procedimientos y documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar y controlar los costes del proyecto” (Echeverria, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión de los costos.

Entradas

1. Acta de inicio del proyecto, documento que suministra la información relacionada con el presupuesto global del proyecto.
2. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto. Y más específicamente el plan para la gerencia de los costos.

3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 105
4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de planificar la gerencia de los costos.
2. Uso de diferentes técnicas de análisis de datos y reuniones entre todos los interesados del proyecto para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. Plan de gerencia de los costos, documento incluido en el plan para la gerencia del proyecto, y en el que se describen las actividades para la planificación, ejecución seguimiento y control del presupuesto del proyecto.

En la figura 25 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Planificar la Gerencia de los Costos

Nota. Elaboración a partir del PMBOK

13. Estimación de los Costos

Con la estimación de los costos se busca “elaborar una aproximación a los recursos económicos necesarios para completar las actividades o paquetes de trabajo individuales” (Echeverría, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión de los costos.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto. Y más específicamente el plan para la gerencia de los costos.
2. Documentos del proyecto relacionados con la estimación de los costos (enunciado del alcance, EDT, cronograma del proyecto, recursos).

3. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 107
4. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

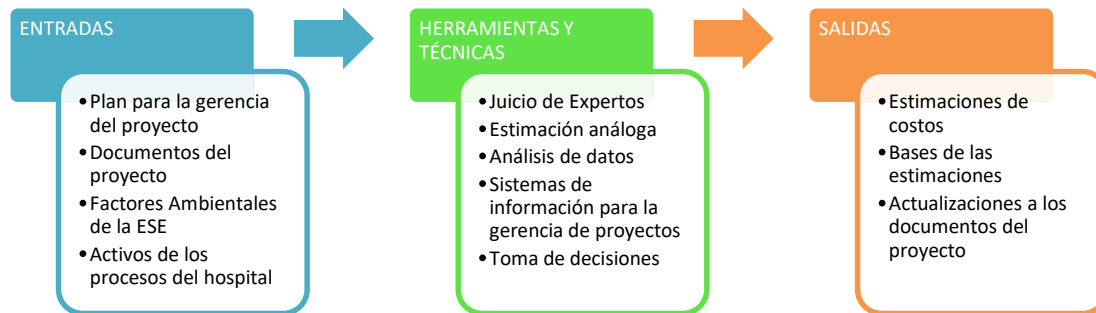
1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de estimación de los costos.
2. Uso de diferentes técnicas de análisis de datos y toma de decisiones para lograr incluir todos los aspectos.
3. Sistemas de información para la gerencia de proyectos, un software de programación de proyectos permitirá la optimización de las estimaciones de los costos.

Salidas

1. Estimaciones de costos, de todas las actividades programadas en el proyecto incluidos todos los recursos del proyecto. Y que sirven como base de las estimaciones de los costos del proyecto para futuras comparaciones.
2. Actualizaciones a los documentos del proyecto relacionados con la estimación de los costos.

En la figura 26 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Estimar los Costos



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

14. Determinación del Presupuesto

A través de este proceso se “agregan los costes estimados de las actividades o paquetes de trabajo para establecer una línea de base de coste autorizada” (Echeverria, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión de los costos.

Entradas

1. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto. Y más específicamente el plan para la gerencia de los costos.
2. Documentos del proyecto relacionados con la estimación de los costos (enunciado del alcance, estimaciones de costos de las actividades, cronograma del proyecto y calendario de recursos).
3. Acuerdos de compraventa de productos y servicios.

4. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 109
5. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de determinar el presupuesto.
2. Uso de diferentes técnicas de análisis de datos para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. Línea base de costos, presupuesto inicial del proyecto. Flujo de caja del proyecto en donde se establecen los costos de todas las actividades programadas en el cronograma del proyecto.
2. Requerimientos de financiamiento del proyecto, lista de costos susceptibles de ser financiados por diferentes entidades de acuerdo a un porcentaje establecido.
3. Actualizaciones a los documentos del proyecto relacionados con la determinación del presupuesto.

En la figura 27 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Determinar el Presupuesto

Nota. Elaboración a partir del PMBOK

15. Planificación del Involucramiento de los Interesados

Este proceso permite “desarrollar las estrategias de gestión adecuadas para implicar de forma efectiva a los interesados en las decisiones del proyecto y su ejecución teniendo en cuenta sus necesidades, expectativas, intereses y potencial impacto sobre el proyecto” (Echeverría, Gestión del TIEMPO Y COSTES – ¿Diferencias? entre PMBOK 6ª edición e ISO21500 en Project Management., 2017). Este proceso hace parte del área de conocimiento de la gestión de los recursos.

Entradas

1. Acta de inicio del proyecto, documento que suministra la información relacionada con el presupuesto global del proyecto.
2. Plan para la Gerencia del Proyecto, descrito en el proceso de desarrollo del Plan para la gerencia del Proyecto.
3. Documentos del proyecto relacionados con la estimación de los costos (registro de interesados).

4. Factores ambientales de la ESE, como son las normatividades y políticas gubernamentales en el área de salud y entidades públicas, sistemas de información para la gerencia de proyectos. 111
5. Activos de los procesos del hospital en lo referente al repositorio de proyectos y lecciones aprendidas con anterioridad y en aspectos relacionados al proceso.

Herramientas y Técnicas

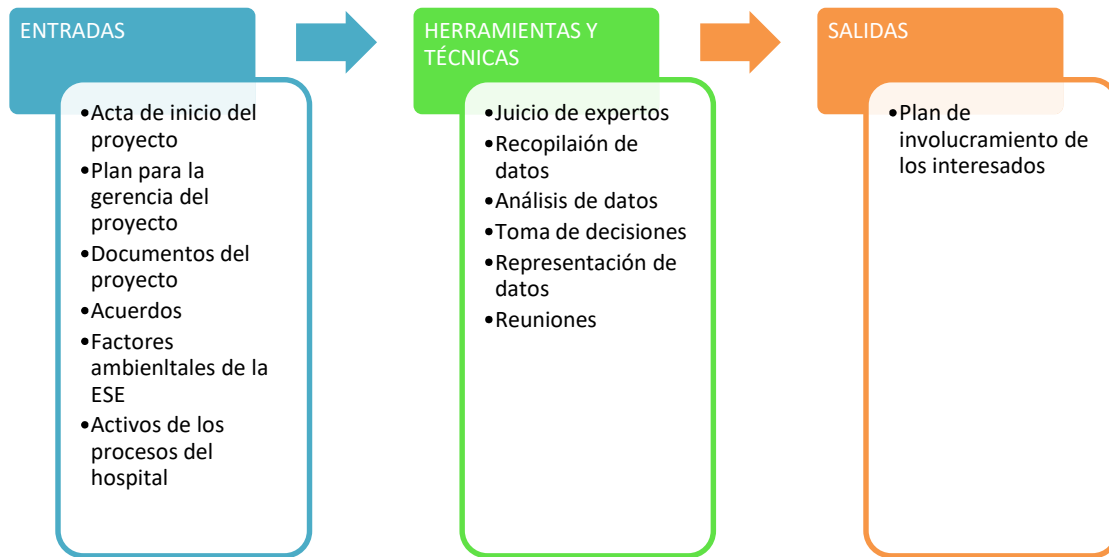
1. Juicio de expertos, la gerente de la ESE, los subgerentes asistencial y administrativo, los jefes de áreas, el gerente del proyecto y todos los interesados del proyecto cuentan con la experticia suficiente para brindar la información necesaria para el proceso de involucramiento de los interesados.
2. Uso de diferentes técnicas de análisis, recopilación, representación de datos, toma de decisiones y reuniones entre todos los interesados para lograr incluir todos los aspectos.

Salidas

1. Plan de involucramiento de los interesados, a través de este plan el director de proyecto gerencia las expectativas y necesidades de los interesados del proyecto a través de una óptima identificación. Este plan además debe incluir como se van a ejecutar y controlar los interesados

En la figura 28 se establece el proceso de entradas, herramientas, técnicas y salidas descrito con anterioridad.

Proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados



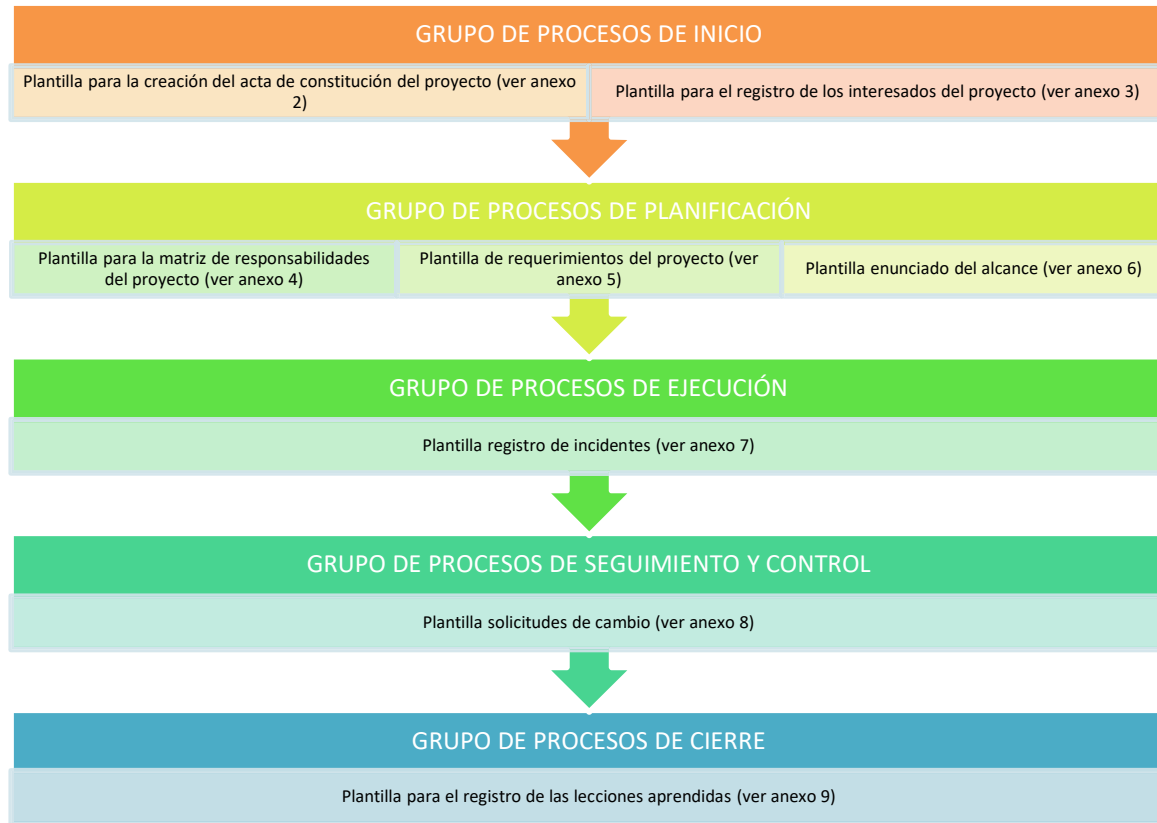
Nota. Elaboración a partir del PMBOK

Plantillas y Documentos

Para que los procesos se implementen de forma estandarizada es necesario el uso de diferentes documentos y plantillas comunes a todos los proyectos de la organización, y que hacen referencia a algunas de las salidas de cada proceso de la propuesta. Dichas plantillas están elaboradas de acuerdo a los preceptos de gerencia de proyectos del “PMBOK” y los requerimientos específicos de la entidad.

A continuación, en la figura 29 se listan las diferentes plantillas para el desarrollo de todos los procesos de inicio y planificación mencionados en la propuesta, se adicionan una serie de plantillas necesarias, como son (registro de incidentes, solicitudes de cambio y registro de lecciones aprendidas) teniendo en cuenta su utilidad dentro de los procesos desarrollados en la propuesta.

Lista de Plantillas para la gestión de los proyectos



Nota. Elaboración a partir del PMBOK

En los anexos se pueden visualizar todos los formatos y plantillas diseñados para los documentos del proyecto, que figuran como entradas o salidas de los diferentes procesos.

Para concluir este apartado se puede decir que las necesidades de cada proyecto determinan que componentes y que documentos son necesarios desarrollar. A pesar de esto la estandarización cumple una misión importante en el desarrollo de cada proyecto, contribuyendo en gran medida al éxito del mismo y a los objetivos de la organización.

En el siguiente apartado se implementa la propuesta aplicando los grupos de procesos de inicio y planificación en un proyecto piloto esencial para la gerencia de proyectos y la estandarización en sí misma.

Resultado 4. Correspondiente al Objetivo Específico 4. Implementación del Modelo Propuesto en un Caso de Estudio

En los apartados anteriores evidenciamos la necesidad de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” de estandarizar sus procesos y procedimientos en gerencia de proyectos de tal manera que los proyectos se culminen con éxito siguiendo una serie de pasos necesarios para una óptima gestión. Este apartado por su parte permitirá demostrar y validar la efectividad de la propuesta planteada partiendo de un proyecto o caso de estudio necesario para la entidad desde la óptica de la gerencia de proyectos.

Caso de Estudio

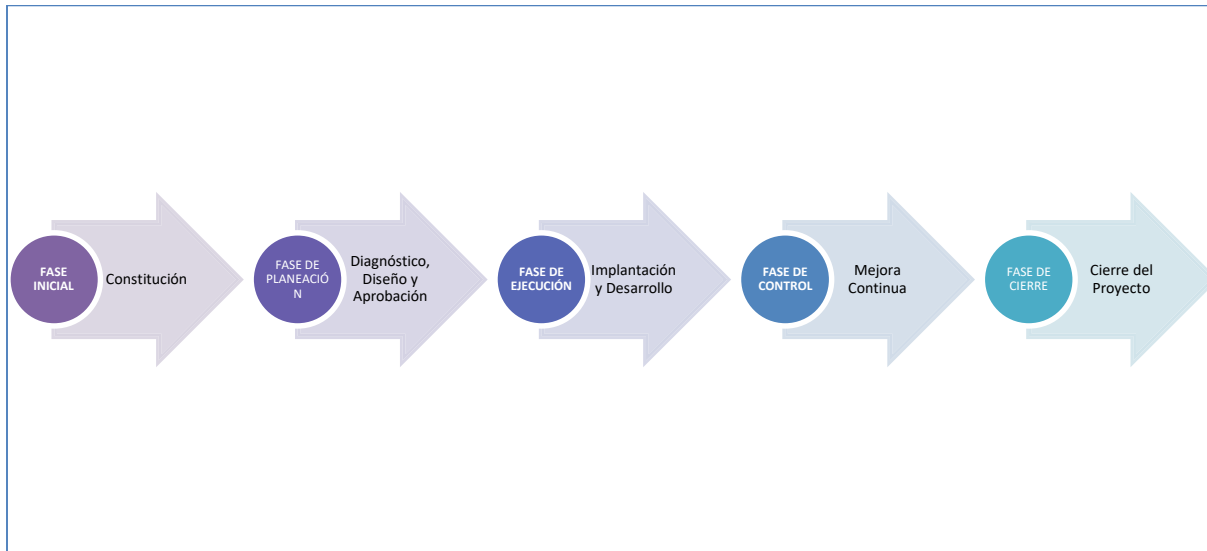
Teniendo en cuenta las necesidades de la organización el proyecto seleccionado para implementarla propuesta planteada es el diseño y formulación de un plan de implementación de una oficina de gerencia de proyectos (PMO) en la “ESE Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”.

Se escogió dicho proyecto ya que la idea es poder ayudar al hospital a establecer dentro de la entidad una oficina que se encargue de ejecutar la propuesta y garantizar que los proyectos tengan mayor probabilidad de éxito. La validación del proyecto piloto se realizará en los grupos de proceso de inicio y planificación únicamente teniendo en cuenta las características del mismo y que solo abarca el diseño y formulación.

Plan para la Dirección del Proyecto

Este apartado define como se ejecutará, contralará y cerrará el proyecto a través de su ciclo de vida.

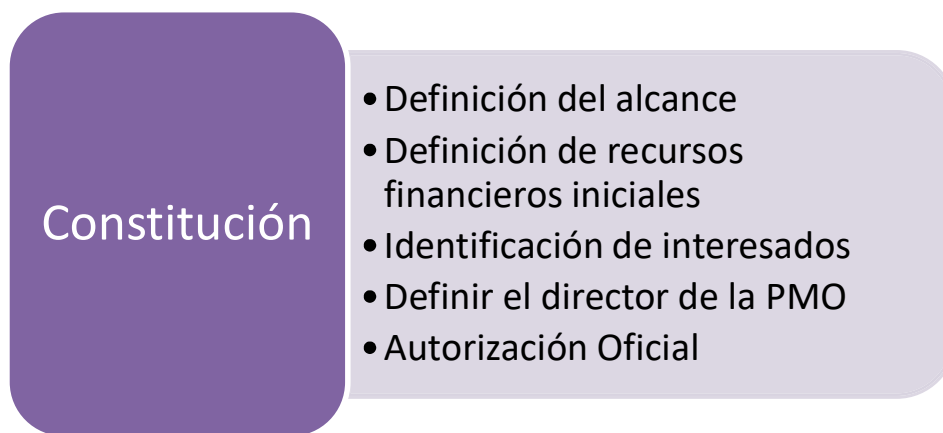
Ciclo de Vida del Proyecto



Fase Inicial – Corto Plazo: Comprende las actividades que alinean las necesidades de los interesados y el objetivo del proyecto. Lo que se busca es la autorización para la creación de la PMO en la entidad, por tanto, los responsables directos son la junta directiva de la ESE HLIRV y el gerente.

Figura 31

Actividades de la Fase Inicial



Fase De Planeación – Corto Plazo: Esta Fase comprende todas las actividades

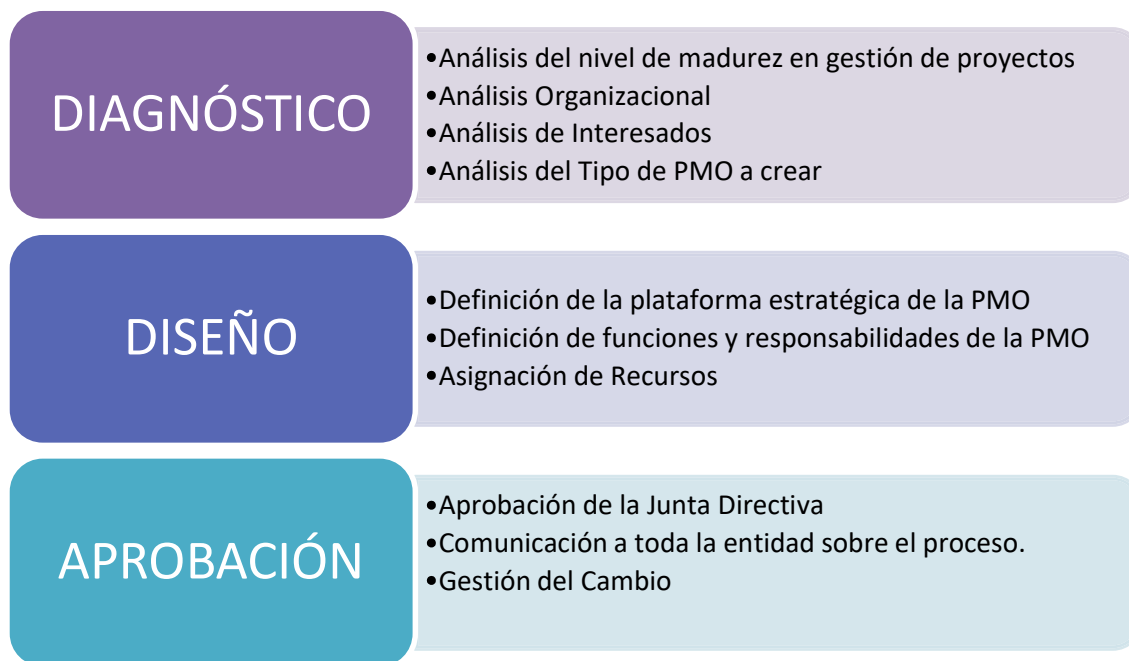
116

relacionadas con el diagnóstico, diseño y aprobación de la PMO en la entidad. En ella se recopila toda la información del hospital que servirá de base para elaborar el diagnóstico que permitirá determinar la necesidad de la PMO.

Las actividades de esta fase se planean que se realicen en el corto plazo, los responsables del desarrollo de estas son la junta directiva, el gerente del hospital y el director de la PMO.

Figura 32

Actividades Fase de Planeación



Fase De Ejecución – Corto Y Mediano Plazo: Esta Fase comprende todas las actividades relacionadas con la implantación de la PMO en la entidad. En ella se definen los procesos, procedimientos, formatos y herramientas a utilizar, se realizan las capacitaciones necesarias y se definen las métricas de la PMO.

En la sub fase de desarrollo se administra un proyecto piloto luego de la implantación 117 de la PMO de tal manera que se realice una interacción entre los recursos, las métricas y los procedimientos.

Las actividades de esta fase se planean que se realicen en el corto plazo. Y los responsables del desarrollo de estas son, el gerente del hospital y el director de la oficina de proyectos, la oficina de recurso humano, control interno, todo el equipo de la PMO y los gerentes de proyectos.

Figura 33

Actividades Fase de Ejecución



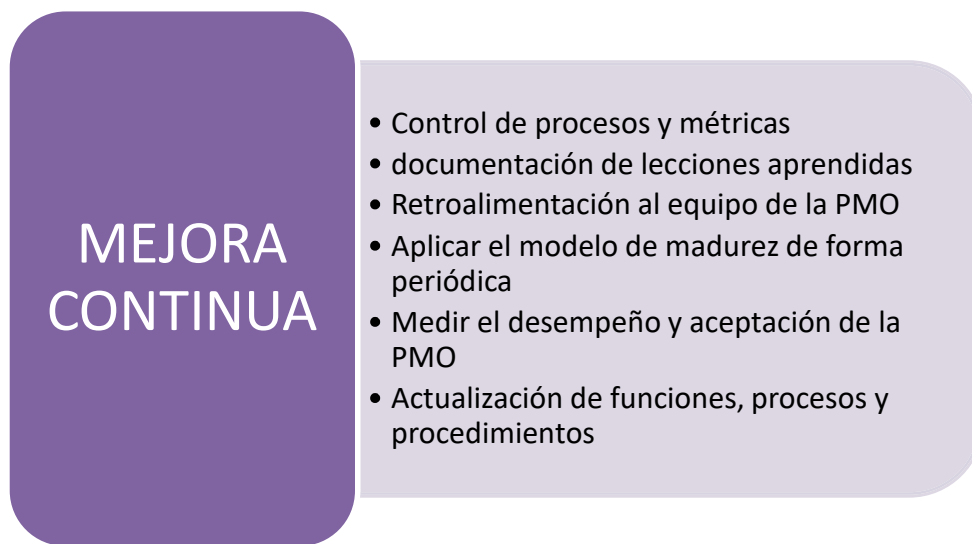
Fase De Control –Mediano Y Largo Plazo. Esta Fase comprende todas las actividades relacionadas con el proceso de mejoramiento continuo de la PMO en la entidad. En ella se garantiza la operación de la oficina de proyectos de proyectos. Se identifican y corrigen las áreas que requieren mejora.

Las actividades de esta fase se planean que se realicen en el mediano y largo plazo 118

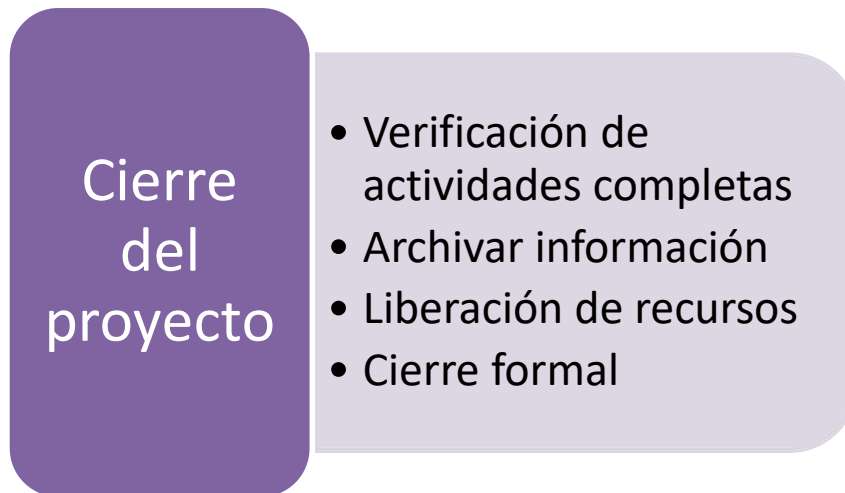
luego de que la PMO esté implantada y funcionando. Los responsables del desarrollo de estas actividades son, el gerente del hospital, el director de la oficina de proyectos, todo el equipo de la PMO y los gerentes de proyectos.

Figura 34

Actividades Fase de Control



Fase De Cierre – Largo Plazo: Comprende las actividades que se realizan para cerrar formalmente el proyecto se verifica que cada una de las fases se haya completado en su totalidad, por tanto, los responsables directos son la junta directiva de la ESE HLIRV, el gerente, el director de la oficina de proyectos, el equipo de proyecto y los gerentes de proyectos.

Actividades Fase de Cierre***Creación de la EDT***

La “*EDT/WBS*” es el “proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un marco de referencia de lo que se debe entregar” (Project Management Institute, 2017, pág. 156).

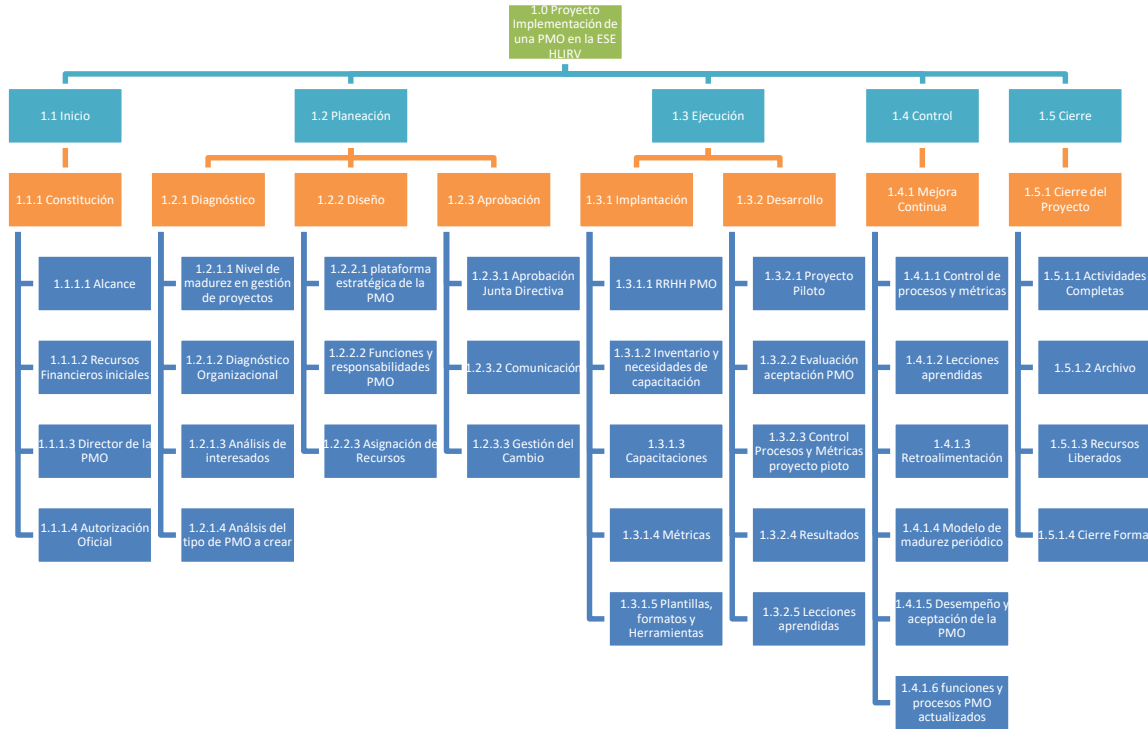
El (Project Management Institute, 2017, pág. 157) define la “*EDT/WBS*” como “una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.”

Para la elaboración de la “*EDT/WBS*” de la “*E.S.E. Hospital Local Ismael Roldán Valencia*” se utiliza el “enfoque descendente, utilizando las fases del ciclo de vida del proyecto (implantación de la PMO en la E.S.E. HLIRV) como segundo nivel de descomposición con los entregables del producto y del proyecto insertados en el tercer nivel” (Project Management Institute, 2017, pág. 159).

PMO en la “E.S.E. Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” se realiza la siguiente estructura de descomposición de trabajo:

Figura 36

EDT



Definición y Secuencia de Actividades

En la siguiente tabla se detallan todas las actividades necesarias para la implementación de la Oficina de Proyectos en la “E.S.E. Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”.

Lista de Actividades

<i>Tiempo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>
	Definición del alcance	Junta Directiva y Gerente de la ESE HLIRV
	Definición de Recursos Financieros Iniciales	Junta Directiva y Gerente de la ESE HLIRV
	Identificación de Interesados	Junta Directiva y Gerente de la ESE HLIRV
CORTO PLAZO	Autorización Oficial	Junta Directiva y Gerente de la ESE HLIRV
	Aprobación de la propuesta de implantación por parte de la Junta Directiva	Junta Directiva de la ESE HLIRV
	Definir el director de la PMO	Gerente de la ESE HLIRV
	Análisis del nivel de madurez en gestión de proyectos	Director de la PMO
	Análisis Organizacional	Director de la PMO
	Análisis de Interesados	Gerente de la ESE y director de la PMO
	Análisis de Tipo de PMO a crear	Gerente de la ESE y director de la PMO
	Definición de la plataforma estratégica	Gerente del HLIRV y el director de la Oficina de Proyectos
	Definición de funciones y responsabilidades	director de la Oficina de Proyectos
	Asignación de Recursos	director de la Oficina de Proyectos

	Seleccionar el recurso humano que integrará la PMO	Gerente del HLIRV y director de la oficina de proyectos, Recurso Humano
	Comunicar a todas las dependencias del hospital la creación de la nueva oficina de proyectos Gestión del Cambio	Director de la oficina de proyectos y Gerente de la ESE HLIRV Director de la oficina de proyectos y Gerente de la ESE HLIRV
	Selección del Recurso Humano que integrará la PMO	RRHH y Gerente de la ESE
	Definir los requerimientos de capacitación y herramientas para gestión de proyectos	Director de la oficina de proyectos, equipo PMO
	Realizar capacitaciones a los funcionarios que lo requieran	Director de la oficina de proyectos, equipo PMO
	Definir los indicadores de medición de la oficina de proyectos	Director de la oficina de proyectos, Control Interno y Gerente de la ESE HLIRV
	Elaboración de los formatos, estándares, políticas y guías de procesos y procedimientos en gestión de proyectos	Director de la oficina de proyectos, Equipo de la oficina de proyectos
MEDIANO PLAZO	Selección de un proyecto piloto	Equipo de la oficina de proyectos, director de proyecto
	Evaluación de la aceptación de la PMO	Equipo de la oficina de proyectos, director de proyecto, gerentes de proyectos
	Controlar todos los componentes asociados a los proyectos	Director de la oficina de proyectos, equipo de proyecto, gerentes de proyectos

	(cronograma, costos, riesgos, calidad, procesos, indicadores, etc.)	
	Recopilar resultados	Director de la oficina de proyectos, equipo de proyecto, gerentes de proyectos
	Generar lecciones aprendidas a los resultados obtenidos	Director de la oficina de proyectos, equipo de proyecto, gerentes de proyectos
LARGO PLAZO	Control de Procesos y métricas	Director de la oficina de proyectos, equipo de proyecto, gerentes de proyectos
	Documentación de lecciones aprendidas	Director de la oficina de proyectos, equipo de proyecto, gerentes de proyectos
	Retroalimentación al equipo de la oficina de proyectos	Director de la oficina de proyectos
	Aplicar modelo de madurez de forma periódica	Director de la oficina de proyectos
	Medir el desempeño y aceptación de la PMO	Director de la oficina de proyectos
	Actualización de funciones, procesos y procedimientos	Gerente del HLIRV y director de la oficina de proyectos
	Verificación de actividades completas	Director de la oficina de proyectos, equipo de proyecto, gerentes de proyectos
	Archivar Información	Director de la oficina de proyectos, equipo de proyecto, gerentes de proyectos

Liberación de Recursos	Gerente de la ESE HLIRV, director de la PMO	124
Cierre Formal	Director de proyectos, Junta Directiva de la ESE HLIRV y gerente	

Cronograma

Luego de tener identificadas las actividades de cada fase para la implementación de la PMO en la “E.S.E. Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”, se procede a elaborar el cronograma secuenciando las actividades mediante el “método de diagramación por precedencia – PDM” y estimando la duración de estas a través del método ascendente.

“Al desarrollar el cronograma se genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. Sirve como línea base con respecto a la cual se puede medir el avance” (Project Management Institute, 2017, págs. 205, 207).

Figura 37

Cronograma Resumen

	🕒	Nombre	Duración	Inicio	Terminado	Predecesores
1		Empezar Fase de Inicio	0 days	2/01/20 8:00	2/01/20 8:00	
2		☑️ FASE DE INICIO	5 days	2/01/20 8:00	8/01/20 17:00	
3		☑️ Constitución	5 days	2/01/20 8:00	8/01/20 17:00	
10		Terminar Fase de Inicio	0 days	8/01/20 17:00	8/01/20 17:00	9
11		Empezar Fase de Planeación	0 days	8/01/20 17:00	8/01/20 17:00	10
12		☑️ FASE DE PLANEACIÓN	39 days	9/01/20 8:00	3/03/20 17:00	
13		☑️ Diagnóstico	17 days	9/01/20 8:00	31/01/20 17:00	
19		☑️ Diseño	13 days	3/02/20 8:00	19/02/20 17:00	
24		☑️ Aprobación	9 days	20/02/20 8:00	3/03/20 17:00	
29		Terminar fase de Planeación	0 days	3/03/20 17:00	3/03/20 17:00	28
30		Empezar Fase de Ejecución	0 days	3/03/20 17:00	3/03/20 17:00	29
31		☑️ FASE DE EJECUCIÓN	29 days	4/03/20 8:00	13/04/20 17:00	
32		☑️ Implantación	21 days	4/03/20 8:00	1/04/20 17:00	
39		☑️ Desarrollo	24 days	11/03/20 8:00	13/04/20 17:00	
46		Terminar Fase de Ejecución	0 days	13/04/20 17:00	13/04/20 17:00	45
47		Empezar Fase de Control	0 days	2/01/20 8:00	2/01/20 8:00	1SS
48		☑️ FASE DE CONTROL	94 days	2/01/20 8:00	12/05/20 17:00	
49		☑️ Mejora Continua	94 days	2/01/20 8:00	12/05/20 17:00	
57		Terminar Fase de Control	0 days	12/05/20 17:00	12/05/20 17:00	56
58		Empezar Fase de Cierre	0 days	14/04/20 8:00	14/04/20 8:00	46
59		☑️ FASE DE CIERRE	8 days	14/04/20 8:00	23/04/20 17:00	
60		☑️ Cierre del proyecto	8 days	14/04/20 8:00	23/04/20 17:00	
66		Terminar Fase de Cierre	0 days	21/04/20 17:00	21/04/20 17:00	65

Figura 38

Diagrama de Barras Parte 1

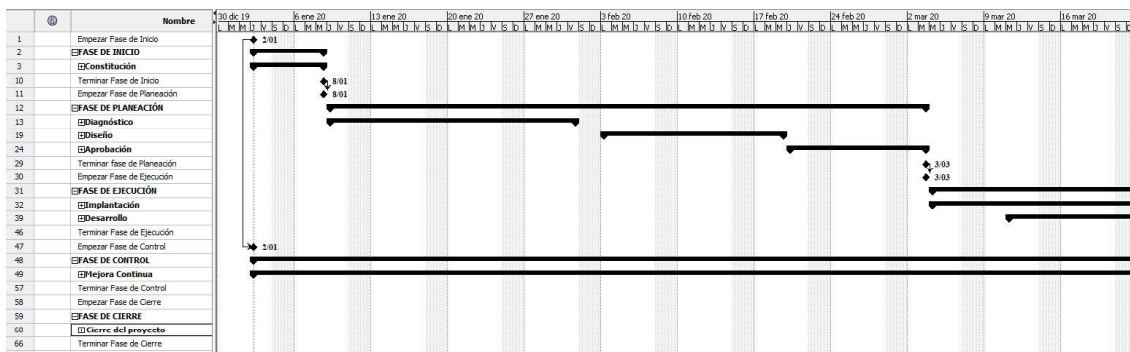


Diagrama de Barras Parte 2

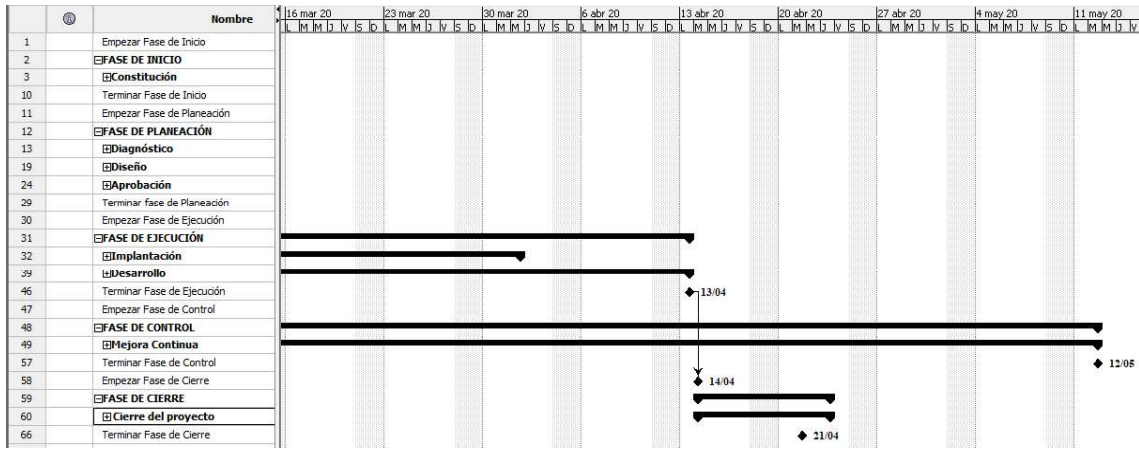


Figura 40

Cronograma Detallado Parte 1

ID	Nombre	Duración	Inicio	Terminado	Predecesores
1	Empezar Fase de Inicio	0 days	2/01/20 8:00	2/01/20 8:00	
2	FASE DE INICIO	5 days	2/01/20 8:00	8/01/20 17:00	
3	Constitución	5 days	2/01/20 8:00	8/01/20 17:00	
4	Definir el Alcance	1 day	2/01/20 8:00	2/01/20 17:00	1SS
5	Definir los recursos financieros iniciales	2 days	3/01/20 8:00	6/01/20 17:00	4
6	Identificar los interesados	1 day	2/01/20 8:00	2/01/20 17:00	4FF
7	Definir el director de la PMO	3 days	3/01/20 8:00	7/01/20 17:00	6
8	Autorizar la creación de la PMO	1 day	8/01/20 8:00	8/01/20 17:00	7
9	Completar Constitución	0 days	8/01/20 17:00	8/01/20 17:00	8
10	Terminar Fase de Inicio	0 days	8/01/20 17:00	8/01/20 17:00	9
11	Empezar Fase de Planeación	0 days	8/01/20 17:00	8/01/20 17:00	10
12	FASE DE PLANEACIÓN	39 days	9/01/20 8:00	3/03/20 17:00	
13	Diagnóstico	17 days	9/01/20 8:00	31/01/20 17:00	
14	Analizar el nivel de madurez en gestión de proyectos	8 days	9/01/20 8:00	20/01/20 17:00	11SS
15	Realizar análisis Organizacional	8 days	9/01/20 8:00	20/01/20 17:00	11SS
16	Realizar análisis de Interesados	8 days	21/01/20 8:00	30/01/20 17:00	15
17	Realizar análisis del tipo de PMO a crear	1 day	31/01/20 8:00	31/01/20 17:00	16
18	Completar Diagnóstico	0 days	31/01/20 17:00	31/01/20 17:00	17
19	Diseño	13 days	3/02/20 8:00	19/02/20 17:00	
20	Definir la plataforma estratégica de la PMO	3 days	3/02/20 8:00	5/02/20 17:00	18
21	Definir funciones y responsabilidades de la PMO	5 days	6/02/20 8:00	12/02/20 17:00	20
22	Asignar recursos	5 days	13/02/20 8:00	19/02/20 17:00	21
23	Completar Diseño	0 days	19/02/20 17:00	19/02/20 17:00	22
24	Aprobación	9 days	20/02/20 8:00	3/03/20 17:00	
25	Aprobar la PMO	1 day	20/02/20 8:00	20/02/20 17:00	23
26	Comunicar a la Entidad	3 days	21/02/20 8:00	25/02/20 17:00	25
27	Realizar Gestión del Cambio	5 days	26/02/20 8:00	3/03/20 17:00	26
28	Completar Aprobación	0 days	3/03/20 17:00	3/03/20 17:00	27
29	Terminar fase de Planeación	0 days	3/03/20 17:00	3/03/20 17:00	28

Figura 41

Cronograma Detallado Parte 2

	Ⓜ	Nombre	Duracion	Inicio	Terminado	Predecesores
30		Empezar Fase de Ejecución	0 days	3/03/20 17:00	3/03/20 17:00	29
31		FASE DE EJECUCIÓN	29 days	4/03/20 8:00	13/04/20 17:00	
32		Implantación	21 days	4/03/20 8:00	1/04/20 17:00	
33		Seleccionar el RRHH	8 days	4/03/20 8:00	13/03/20 17:00	30SS
34		Realizar inventario de capacitaciones y herramientas	3 days	16/03/20 8:00	18/03/20 17:00	33
35		Realizar capacitaciones	10 days	19/03/20 8:00	1/04/20 17:00	34
36		Definir las métricas	5 days	4/03/20 8:00	10/03/20 17:00	30
37		Definir las herramientas, formatos y plantillas	5 days	4/03/20 8:00	10/03/20 17:00	30
38		Completar Implantación	0 days	10/03/20 17:00	10/03/20 17:00	37
39		Desarrollo	24 days	11/03/20 8:00	13/04/20 17:00	
40		Seleccionar un proyecto piloto	10 days	11/03/20 8:00	24/03/20 17:00	38
41		Evaluar la aceptación de la PMO	3 days	25/03/20 8:00	27/03/20 17:00	40
42		Controlar los procesos y métricas del proyecto piloto	10 days	25/03/20 8:00	7/04/20 17:00	40
43		Recopilar resultados	2 days	8/04/20 8:00	9/04/20 17:00	42
44		Generar lecciones aprendidas	2 days	10/04/20 8:00	13/04/20 17:00	43
45		Completar Desarrollo	0 days	13/04/20 17:00	13/04/20 17:00	44
46		Terminar Fase de Ejecución	0 days	13/04/20 17:00	13/04/20 17:00	45
47		Empezar Fase de Control	0 days	2/01/20 8:00	2/01/20 8:00	1SS
48		FASE DE CONTROL	94 days	2/01/20 8:00	12/05/20 17:00	
49		Mejora Continua	94 days	2/01/20 8:00	12/05/20 17:00	
50		Controlar los procesos y métricas	81 days	2/01/20 8:00	23/04/20 17:00	47SS
51		Documentar lecciones aprendidas	81 days	2/01/20 8:00	23/04/20 17:00	50SS
52		Retroalimentar al equipo de la PMO	81 days	2/01/20 8:00	23/04/20 17:00	51SS
53		Aplicar modelos de madurez de forma periódica	5 days	24/04/20 8:00	30/04/20 17:00	52
54		Medir el desempeño y aceptación de la PMO	3 days	1/05/20 8:00	5/05/20 17:00	53
55		Actualizar Funciones procesos y procedimientos	5 days	6/05/20 8:00	12/05/20 17:00	54
56		Completar Mejora Continua	0 days	12/05/20 17:00	12/05/20 17:00	55
57		Terminar Fase de Control	0 days	12/05/20 17:00	12/05/20 17:00	56

Figura 42

Cronograma Detallado Parte 3

	Ⓜ	Nombre	Duracion	Inicio	Terminado	Predecesores
58		Empezar Fase de Cierre	0 days	14/04/20 8:00	14/04/20 8:00	46
59		FASE DE CIERRE	8 days	14/04/20 8:00	23/04/20 17:00	
60		Cierre del proyecto	8 days	14/04/20 8:00	23/04/20 17:00	
61		Verificar Actividades Completas	5 days	14/04/20 8:00	20/04/20 17:00	58SS
62		Archivar Información	3 days	21/04/20 8:00	23/04/20 17:00	61
63		Liberar Recursos	1 day	20/04/20 8:00	20/04/20 17:00	62SF
64		Cerrar Formalmente el Proyecto	1 day	21/04/20 8:00	21/04/20 17:00	63
65		Completar Cierre del Proyecto	0 days	21/04/20 17:00	21/04/20 17:00	64
66		Terminar Fase de Cierre	0 days	21/04/20 17:00	21/04/20 17:00	65

Figura 43

Diagrama de Barras Vinculantes Parte 1

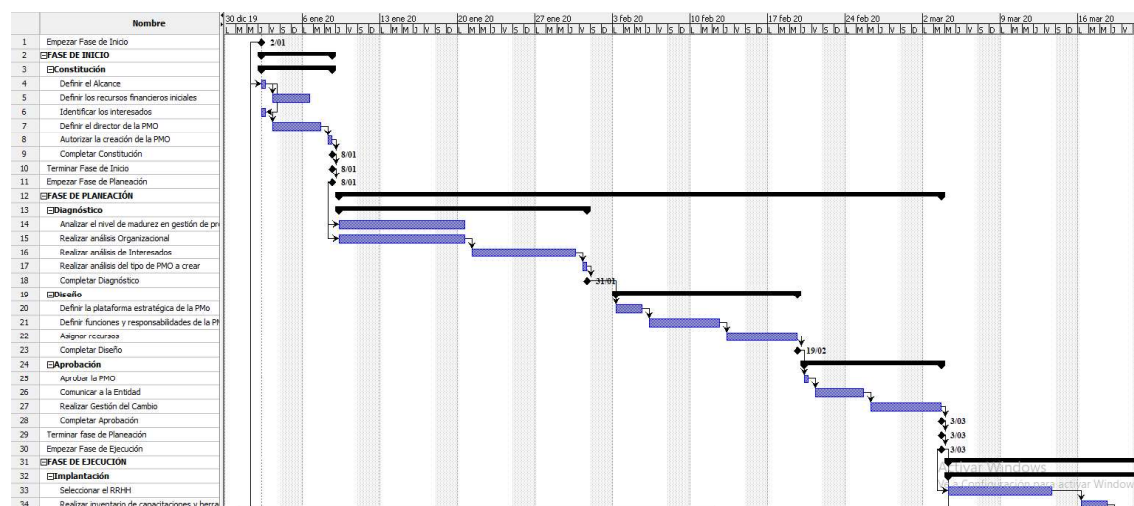
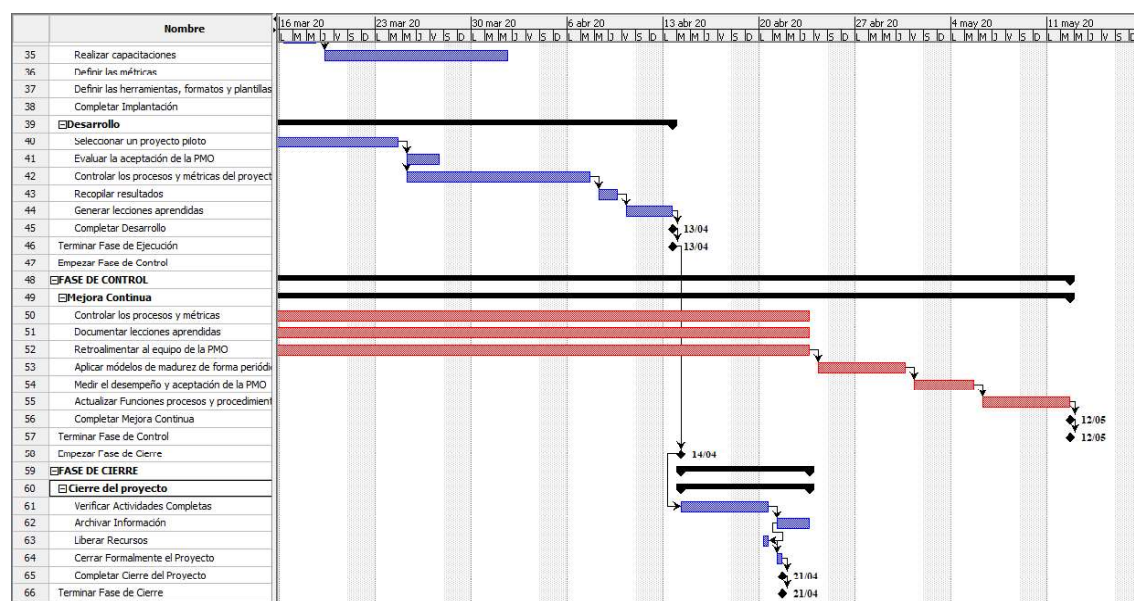


Figura 44

Diagrama de Barras Vinculantes Parte 2



Actividades Críticas: Dentro del cronograma establecido se establecen las actividades de la fase de control como actividades críticas. Lo anterior teniendo en cuenta que estas actividades se realizan desde el inicio del proyecto de tal manera que se realice seguimiento y control de cambios.

Figura 45

Ruta Crítica Parte 1

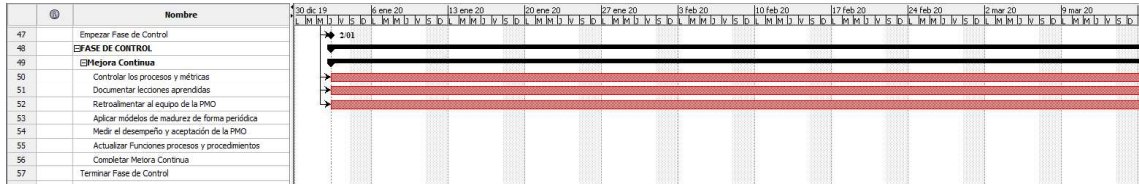


Figura 46

Ruta Crítica Parte 2

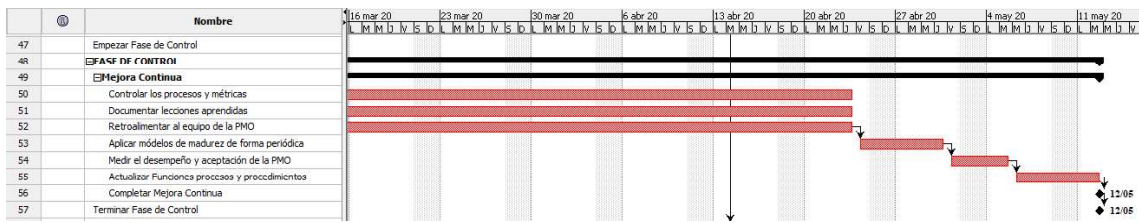


Tabla 13

Costo Inicial

Recurso	Rol	Equipo	Capacitación	Tipo	Cantidad	Costo Mensual	Total, Parcial	Imprevisto 10%	Costo Total
PERSONAL	Director de Oficina de Proyecto Gestor de Soporte				1	3.800.000	16.720.000	1.672.000	18.392.000
	Gestor de Seguimiento y Control Gerentes de Proyectos Gerente				1	2.900.000	12.760.000	1.267.000	14.027.000
	Miembros Junta Directiva				5	0	0	0	0
FISICOS	Computador				4	10.000.000	10.000.000	1.000.000	11.000.000
	Fotocopiadora				1	3.000.000	3.000.000	300.000	3.300.000
	Impresora				3	3.000.000	3.000.000	300.000	3.300.000
	Portátil				1	2.000.000	2.000.000	200.000	2.200.000
	Grabadora				1	150.000	150.000	15.000	165.000
FINANCIEROS	Cursos Gestión de Proyectos				1	5.000.000	5.000.000	500.000	5.500.000
MATERIALES	Materiales de Oficina Manual Metodológico				1	4.602.063	4.602.063	460.206	5.062.269
					1	0	0	0	0

	Licencia MS	1	700.000	700.000	700.000	70.000	770.000		
	Project Empresari al Base de Datos	1	0	0	0	0	0		
	COSTO TOTAL		\$43.052.063	\$92.692.063	\$9.251.206		\$101.943.269		

Tabla 14

Costo en el Tiempo

<i>Recurso</i>	<i>Rol</i>	<i>Equipo</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Tipo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Mensual</i>	<i>Total, Anual</i>	<i>Imprevisto 10%</i>	<i>Costo Total</i>
PERSONAL	Director de Oficina de Proyecto				1	3.800.000	45.600.000	4.560.000	50.160.000
	Gestor de Soporte				1	2.900.000	34.800.000	3.480.000	38.280.000
	Gestor de Seguimiento y Control				1	2.900.000	34.800.000	3.480.000	38.280.000
	Gerentes de Proyectos				2	5.000.000	60.000.000	6.000.000	66.000.000

MATERIALES	1	2.000.000	24.000.000	2.400.000	26.400.000
Materiales de Oficina	1				
Manual Metodológico	1	0	0	0	0
Licencia MS Project Empresarial	1	700.000	700.000	70.000	770.000
Base de Datos	1	0	0	0	0
COSTO		\$17.300.000	\$199.900.000	\$19.990.000	\$219.890.000
TOTAL					

Presupuesto

Flujo de caja: En las actividades de la fase de inicio no se contempla el uso de recursos establecidos para la implementación de la PMO ya que estas actividades son desarrolladas por la Junta directiva y el gerente de la ESE HLIRV.

Tabla 15

Flujo de Caja

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
SALDO INICIAL	0				
INGRESOS	34,617,163	29,058,821	15,292,173	2,779,055	
Aportes de la Entidad	50,000,000	10,000,000	20,000,000	20,000,000	10,000,000

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
TOTAL, INGRESOS					
EGRESOS	50,000,000	10,000,000	20,000,000	20,000,000	10,000,000
Definir el Alcance					
Salarios	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-
Materiales	-	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Definir los recursos financieros iniciales					
Salarios	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-
Materiales	-	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Identificar los interesados					
Salarios	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Material	-	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Definir el director de la PMO					
Salarios	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-
Material	-	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Autorizar la creación de la PMO					
Salarios	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-
Material	-	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Analizar el nivel de madurez en gestión de proyectos	1,648,038	-	-	1,327,162	-
Salarios	1,013,333	-	-	760,000	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Equipos	422,093	-	-	422,093	-
Materiales	62,790	-	-	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	149,822	-	-	82,279	-
Realizar análisis Organizacional	1,648,038	-	-	-	-
Salarios	1,013,333	-	-	-	-
Equipos	422,093	-	-	-	-
Materiales	62,790	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	149,822	-	-	-	-
Realizar análisis de Interesados	1,648,038	-	-	-	-
Salarios	1,013,333	-	-	-	-
Equipos	422,093	-	-	-	-
Materiales	62,790	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	149,822	-	-	-	-
Realizar análisis del tipo de PMO a crear	672,705	-	-	-	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Salarios	126,667	-	-	-	-
Equipos	422,093	-	-	-	-
Materiales	62,790	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	61,155	-	-	-	-
Definir la plataforma estratégica de la PMO					
Salarios	-	951,371	-	-	-
Equipos	-	380,000	-	-	-
Materiales	-	422,093	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	62,790	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Definir funciones y responsabilidades de la PMO					
Salarios	-	86,488	-	-	-
Equipos	-	1,230,038	-	-	-
Materiales	-	633,333	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	422,093	-	-	-
Gastos Generales	-	62,790	-	-	-
Gastos Generales	-	111,822	-	-	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Asignar recursos					
Salarios	-	533,371	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-
Materiales	-	422,093	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	62,790	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
	-	48,488	-	-	-
Aprobar la PMO					
Salarios	-	533,371	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-
Materiales	-	422,093	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	62,790	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
	-	48,488	-	-	-
Comunicar a la Entidad					
Salarios	-	951,371	-	-	-
Equipos	-	380,000	-	-	-
Materiales	-	422,093	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	62,790	-	-	-
	-	-	-	-	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Gastos Generales	-	86,488	-	-	-
Realizar Gestión del Cambio	-	812,038	909,162	-	-
Salarios	-	253,333	380,000	-	-
Equipos	-	422,093	422,093	-	-
Materiales	-	62,790	62,790	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	73,822	44,279	-	-
Seleccionar el RRRHH	533,371	-	-	-	-
Salarios	-	-	-	-	-
Equipos	422,093	-	-	-	-
Materiales	62,790	-	-	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	48,488	-	-	-	-
Realizar inventario de capacitaciones y herramientas	-	-	1,547,162	-	-
Salarios	-	-	960,000	-	-
Equipos	-	-	422,093	-	-
Materiales	-	-	62,790	-	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	102,279	-	-
Realizar capacitaciones	-	-	9,159,162	843,162	-
Salarios	-	-	2,880,000	320,000	-
Equipos	-	-	422,093	422,093	-
Materiales	-	-	62,790	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	5,000,000	-	-
Gastos Generales	-	-	794,279	38,279	-
Definir las métricas	-	-	1,187,829	-	-
Salarios	-	-	633,333	-	-
Equipos	-	-	422,093	-	-
Materiales	-	-	62,790	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	69,612	-	-
Definir las herramientas, formatos y plantillas	-	-	2,251,162	-	-
Salarios	-	-	1,600,000	-	-
Equipos	-	-	422,093	-	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Materiales	-	-	62,790	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	166,279	-	-
Seleccionar un proyecto piloto	-	-	4,011,162	-	-
Salarios	-	-	3,200,000	-	-
Equipos	-	-	422,093	-	-
Materiales	-	-	62,790	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	326,279	-	-
Evaluar la aceptación de la PMO	-	-	2,097,162	-	-
Salarios	-	-	1,460,000	-	-
Equipos	-	-	422,093	-	-
Materiales	-	-	62,790	-	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	152,279	-	-
Controlar los procesos y métricas del proyecto piloto	-	-	3,497,829	3,526,429	-
Salarios	-	-	2,733,333	2,759,333	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Equipos	-	-	422,093	422,093	-
Materiales	-	-	62,790	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	279,612	282,212	-
Recopilar resultados	-	-	-	3,351,162	-
Salarios	-	-	-	2,600,000	-
Equipos	-	-	-	422,093	-
Materiales	-	-	-	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	266,279	-
Generar lecciones aprendidas	-	-	-	3,241,162	-
Salarios	-	-	-	2,500,000	-
Equipos	-	-	-	422,093	-
Materiales	-	-	-	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	256,279	-
Controlar los procesos y métricas	2,816,971	3,613,371	2,774,762	3,021,162	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Salarios	2,076,000	2,800,000	2,076,000	2,300,000	-
Equipos	422,093	422,093	422,093	422,093	-
Materiales	62,790	62,790	62,790	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	256,088	328,488	213,879	236,279	-
Documentar lecciones aprendidas	2,816,971	3,613,371	2,774,762	3,021,162	-
Salarios	2,076,000	2,800,000	2,076,000	2,300,000	-
Equipos	422,093	422,093	422,093	422,093	-
Materiales	62,790	62,790	62,790	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	256,088	328,488	213,879	236,279	-
Retroalimentar al equipo de la PMO	3,598,705	3,320,038	3,556,495	2,859,829	-
Salarios	2,786,667	2,533,333	2,786,667	2,153,333	-
Equipos	422,093	422,093	422,093	422,093	-
Materiales	62,790	62,790	62,790	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	327,155	301,822	284,946	221,612	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Aplicar modelos de madurez de forma periódica					
Salarios	-	-	-	1,187,829	-
Equipos	-	-	-	633,333	-
Materiales	-	-	-	422,093	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	62,790	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Medir el desempeño y aceptación de la PMO					
Salarios	-	-	-	-	3,131,162
Equipos	-	-	-	-	2,400,000
Materiales	-	-	-	-	422,093
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	62,790
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Actualizar Funciones procesos y procedimientos					
Salarios	-	-	-	-	1,591,162
Equipos	-	-	-	-	1,000,000
Materiales	-	-	-	-	422,093
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	62,790
Gastos Generales	-	-	-	-	246,279

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Gastos Generales	-	-	-	-	106,279
Verificar Actividades Completas	-	-	-	3,167,829	-
Salarios	-	-	-	2,433,333	-
Equipos	-	-	-	422,093	-
Materiales	-	-	-	62,790	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	249,612	-
Archivar Información	-	-	-	3,626,615	-
Salarios	-	-	-	2,700,000	-
Equipos	-	-	-	422,093	-
Materiales	-	-	-	213,202	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	-	-
Gastos Generales	-	-	-	291,320	-
Liberar Recursos	-	-	-	630,495	-
Salarios	-	-	-	126,667	-
Equipos	-	-	-	422,093	-
Materiales	-	-	-	62,790	-

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Inversiones en Capacitación					
Gastos Generales	-	-	-	-	-
Cerrar Formalmente el Proyecto					
Salarios	-	-	-	2,709,120	-
Equipos	-	-	-	2,030,000	-
Materiales	-	-	-	422,093	-
Inversiones en Capacitación	-	-	-	62,790	-
Gastos Generales	-	-	-	-	-
				194,237	-
TOTAL, EGRESOS	15,382,837	15,558,342	33,766,649	32,513,117	4,722,324
SALDO FINAL	34,617,163	29,058,821	15,292,173	2,779,055	8,056,731
CAJA ACUMULADA	34,617,163	63,675,984	78,968,157	81,747,212	89,803,943

Estructura de Desglose de Recursos: “Lista Jerárquica de los recursos físicos, relacionados por categoría y tipo de recurso, que se utiliza para la planificación, gestión y control del trabajo del proyecto. Se utiliza en conjunto con la EDT /WBS de modo que permita planificar, monitorear y controlar el trabajo” (Project Management Institute, 2017, pág. 316) .

Figura 47

Estructura de Desglose de Recursos

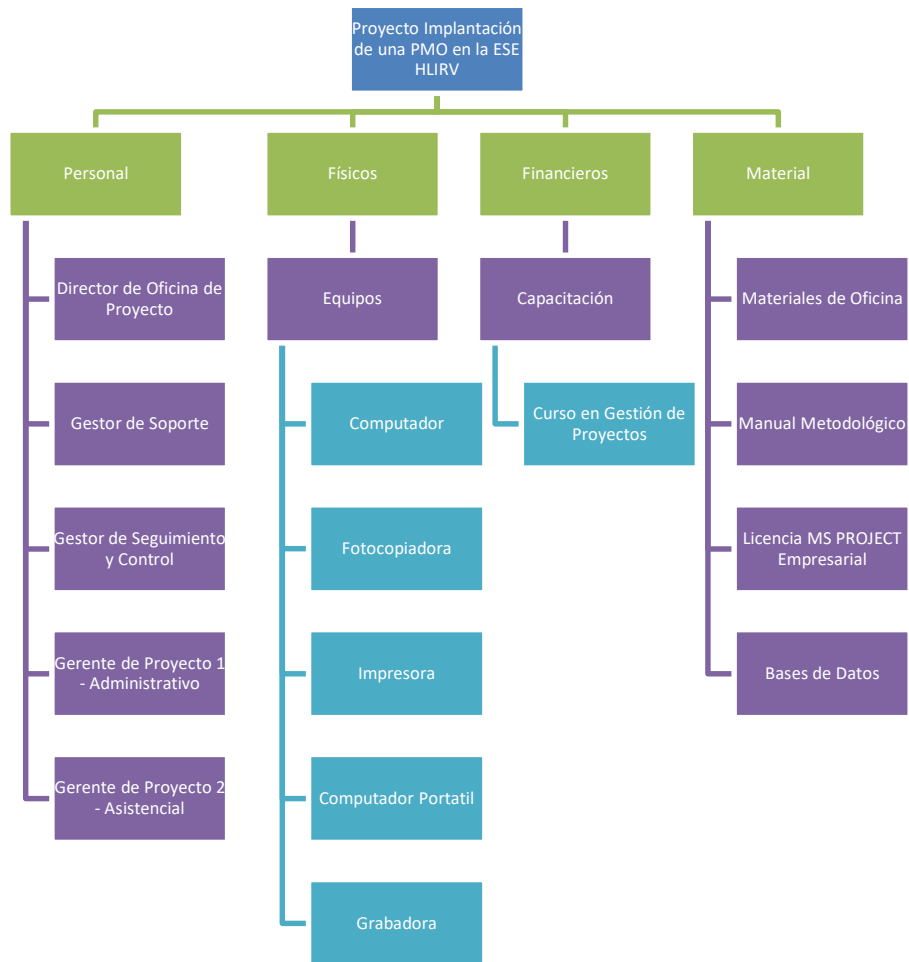


Tabla 16

Necesidades de Recursos

<i>Recurso</i>	<i>Rol</i>	<i>Formación</i>	<i>Equipo</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Tipo</i>	<i>Cantidad</i>
PERSONAL	Director de Oficina de Proyecto	Magister Gerencia de Proyectos				1
	Gestor de Soporte	Especialización el Proyectos				1
	Gestor de Seguimiento y Control	Especialización en Proyectos				1
	Gerentes de Proyectos	Pregrado				2
	Gerente	Profesional de Salud				1
	Miembros de la Junta Directiva	N/A				5
FISICOS			Computador			4
			Fotocopiadora			1
			Impresora			3
			Portátil			1
			Grabadora			1
FINANCIEROS				Cursos Gestión de Proyectos		1
MATERIALES					Materiales de Oficina	1
					Manual Metodológico	1
					Licencia MS Project Empresarial	1
					Base de Datos	1

Finalizando el desarrollo de todos los objetivos del trabajo obtuvimos como resultados lo siguiente:

El cuestionario aplicado, permitió determinar el grado de madurez de la ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia, se analizó únicamente el dominio de proyectos del modelo OPM3, teniendo en cuenta que es el dominio que se maneja en la entidad, utilizando como parámetro de evaluación los 4 niveles del modelo, y como base de estudio los 5 grupos de procesos de la gestión de proyectos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre) estos elementos permitieron realizar un estudio de la madurez de esta empresa.

El resultado general bajo de la madurez de la ESE se debe a la no aplicación de las prácticas recomendadas para la gerencia de proyectos. La entidad no aplica los procesos existentes en el “*PMBOK del PMI*”, mucho menos sus respectivas áreas de conocimiento dentro de cada proceso.

En la entidad, si han escuchado acerca de la metodología de gestión de proyecto, más no creían que se pudiera aplicar a las entidades para su gestión, o para llevar a cabo el objetivo estratégico de la compañía.

Algunas prácticas de gestión de proyecto se han implementado, pero no por la aplicación de los procesos de gestión, sino porque existen procesos comunes, que son compatibles con dicha metodología.

Es importante que se apliquen diferentes herramientas y procesos de gerencia de proyectos en cada uno de los procesos los cuales deben ser estandarizados y adaptados a cada proyecto que ejecute la entidad en particular, teniendo como referencia las buenas prácticas del “*PMBOK*” y el “Estándar para la Dirección de Proyectos del PMI”.

El uso de diferentes documentos y plantillas estándar facilitará la gestión de los proyectos.

La implementación de la propuesta permitió diseñar una oficina de dirección de proyectos para el hospital, partiendo de las necesidades y la importancia que este ente aportaría a la organización.

Es importante que la entidad implemente una oficina de gerencia de proyectos para que sea ella la encargada de realizar la metodología, seguimiento y control a todos los proyectos.

Lo que se busca es convertir la PMO, en un aliado estratégico para la ESE HLIRV, la cual brindara asesoría, soporte, evaluación, capacitación y seguimiento a los distintos portafolios, programas y proyectos de la organización, para ello, se pretende, que la PMO, sea uno de los ejes centrales de la ESE, vinculando a las distintas áreas de forma activa, mediante la estandarización de los procesos, llevados a cabo en el desarrollo del objeto social.

Todos estos resultados hacen injerencia en que la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” debe aportar al cambio organizacional mediante el uso de herramientas de gerencia de proyectos establecidas en el “*PMBOK del PMI*” de tal manera que la planeación estratégica de la entidad este alineada con los objetivos de los proyectos y por tanto se cumplan, sean medibles y cuantificables, para esto se hace necesario que establezca una unidad funcional (oficina de dirección de proyectos) que se encargue del diseño de la metodología necesaria para adelantar todos los proyectos que emprenda la entidad.

Luego de puntualizar todos los resultados obtenidos con la realización del trabajo, es procedente discutir y concluir de tal manera que se consoliden y se establezca la línea base para futuras investigaciones.

El objetivo general se encaminó al diseño de una propuesta de mejora organizacional integrada y formal que haga referencia a procesos y procedimientos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” de Quibdó. Y basándose en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del “*Project Management Institute*” se desarrolló una propuesta que sirviera como guía metodológica para la gerencia de proyectos en la entidad, contribuyendo de manera significativa a la mejora organizacional desde un ámbito tan descuidado, pero con importancia relevante para toda empresa como lo es la gestión de sus proyectos. Esta mejora organizacional se evidencia en el componente de planeación estratégica que debe ser reforzado por la entidad.

El primer objetivo específico está orientado a la realización de un diagnóstico que permitiera relacionar los puntos críticos de la entidad en lo referente a la gerencia de proyectos. Sobre el cual se puede decir que luego de la aplicación del cuestionario, el análisis de los datos dio como resultado un nivel bajo de aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos, esto ocasiona que los proyectos no cumplan sus objetivos y que no estén alineados con la visión de la Institución. De acuerdo a los resultados totales se obtuvo una puntuación de 35,83% de madurez general con un puntaje real de 10,75 sobre 30, se registran 20 prácticas como no implementadas y ninguna práctica de gestión se aplica en su totalidad.

La evaluación o auditoria interna, con el uso de la matriz de análisis de factores internos se utilizó como herramienta dentro de este primer objetivo, la cual generó un resultado de 2,23 lo

que indica que el hospital está en una posición intermedia con oportunidad de mejorar al disminuir sus debilidades y aumentar sus fortalezas. 151

El análisis documental acerca de la entidad hace hincapié en que no existe un área encargada de la gestión de los proyectos, es el gerente apoyado en sus subgerente asistencial y administrativo los encargados de planificar los proyectos sin ningún tipo de conocimiento sobre la materia.

La “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” no está condicionada para tratar exitosamente con sus proyectos. Por tanto, la administración de proyectos no es positiva y no está alineada con la plataforma estratégica de la Institución. Todo esto resulta en procedimientos inefectivos, mayores costos, difícil integración entre costo-cronograma-calidad.

Teniendo en cuenta los puntos críticos identificados en el diagnóstico y las necesidades del hospital, es importante garantizar que la entidad alcance mayores niveles de madurez en administración de proyectos, y esto porque directamente este aspecto apunta en el logro de las metas de la entidad y como consecuencia en el mejoramiento organizacional. Lo anterior se puede lograr con la aplicación de una guía estructurada para la dirección de proyectos.

El segundo objetivo específico se destinó a la selección de diferentes técnicas y herramientas necesarias para la gerencia de los proyectos en base a los resultados del diagnóstico y las características propias de la entidad, para lo cual se seleccionaron veintiún (21) técnicas de “recopilación de datos, análisis de datos, representación de datos, toma de decisiones, técnicas de comunicación, habilidades interpersonales y de equipos y diferentes técnicas y herramientas no agrupadas” de las ciento treinta y dos (132) en total que se plasman en el “*PMBOK*”. Las seleccionadas de acuerdo a las características de la entidad, las características de las propias

herramientas y técnicas y de los resultados del diagnóstico; son factibles de ser implementadas en la organización dentro de las actividades y los procesos seleccionados.

152

Con el uso y aplicación de todas estas técnicas y herramientas la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” podrá lograr los objetivos de los proyectos que emprenda siempre y cuando se estructuren dentro de una metodología formal de gerencia de proyectos que incluyan procesos estandarizados y medibles.

El tercer objetivo como punto central del trabajo hace referencia a la propuesta de mejora organizacional, para esto se determinó que dicha propuesta debía incorporar la estandarización de los procesos de gerencia de proyectos, la adopción y los diferentes documentos y plantillas necesarias para el cumplimiento del objetivo. Esta propuesta se plasmó siguiendo las recomendaciones de buenas prácticas que el “PMI” establece en su “*PMBOK*”, para las áreas de conocimiento seleccionadas y en los grupos de procesos de inicio y planificación del ciclo de vida de los proyectos, lo anterior de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

Las necesidades de cada proyecto determinan que componentes y que documentos son necesarios desarrollar. A pesar de esto la estandarización cumple una misión importante en el desarrollo de cada proyecto, contribuyendo en gran medida al éxito del mismo y a los objetivos de la organización.

El último objetivo específico buscaba la implementación de la propuesta planteada para esto se escogió como proyecto piloto el diseño y formulación de una Oficina de Dirección de Proyectos, unidad funcional necesaria a razón de las características y requerimientos de la entidad. Se realizaron los procesos de inicio y planificación, permitiendo tener claridad sobre lo que se va a ejecutar y a las actividades que se les deben hacer seguimiento y control.

La PMO surge como una unidad necesaria dentro de la empresa convirtiéndose en un 153 punto clave entre la alta gerencia y las áreas encargadas de gestionar proyectos. Sus funciones están encaminadas a coordinar los proyectos, brindado soporte, control y seguimiento en todo el proceso. Estableciendo una homogeneidad de recursos, metodologías, herramientas y técnicas que permitirán la satisfacción del cliente.

Con el desarrollo de este trabajo se pudo dar solución al problema planteado y se pudo evidenciar como la entidad por medio de las técnicas y herramientas de gerencia de proyectos puede aportar al mejoramiento organizacional a través de una propuesta formal de estandarización de procesos a la hora de gestionar sus proyectos.

Desarrollar el proyecto piloto de diseño y formulación de una oficina de dirección de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia”, de tal manera que se formalice la propuesta de estandarización y exista un área encargada exclusivamente de realizar todas las actividades relacionadas con la gerencia de proyectos.

Es importante que la entidad estandarice los demás procesos de gerencia de proyectos (ejecución, seguimiento, control y cierre) apoyados en la PMO.

Con el fin de que se puedan aplicar los procesos estandarizados utilizar las diferentes plantillas generadas.

Manejar un repositorio de lecciones aprendidas.

Iniciar un proceso de mejora continua en los procesos de gerencia de proyectos.

Uso adecuado de las diferentes herramientas y técnicas para la gerencia de proyectos.

Implementar la propuesta de mejora organizacional, de tal manera que se dé solución al problema planteado.

Es importante tener claridad sobre todas y cada una de las fases por las que atraviesan los proyectos, para así implementar de una mejor manera el plan de gestión teniendo en cuenta la calidad, los riesgos, los costos, el tiempo el alcance y todos los factores asociados al proyecto que de una u otra forma lo afectan positiva o negativamente.

Teniendo en cuenta que un proyecto está contemplado en diferentes etapas, recursos y sobresale como la alternativa de solución a un problema, la gestión o dirección de proyectos le da como beneficio a la empresa la estandarización de los procesos a la hora de formular, evaluar y controlar los proyectos, facilitando la toma de decisiones, un adecuado uso de los recursos con

que se cuenta, y el cumplimiento de los objetivos estipulados. Todo esto nos lleva a pensar 155
que para que un proyecto tenga éxito se debe realizar una gestión integrada en todas las etapas.

Para implementar una Oficina de Administración de Proyectos “*PMO*” bajo el estándar del “*PMI*” en una organización es importante conocer el estado actual de la empresa en la aplicación de técnicas y herramientas de gestión de proyectos. Al obtener este resultado del grado de madurez podemos establecer claramente qué tipo de PMO se debe implementar en la empresa, partiendo de un conocimiento de su estructura organizacional, planes estratégicos y procesos internos.

- Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de Investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, IV(8), 110.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La Planeación Estratégica un Pilar en la Gestión Empresarial . *El Buzón de Pacioli*, 18.
- Congreso de la República . (1993). Ley 100 de 1993. *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República. (1994). Decreto 1876 de 1994. *por el cual se reglamentan los artículos 96,97 y 98 del Decreto-ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado*. Bogotá, Colombia .
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*(35), 154-168.
- Correa, J. (2016). *Estudio de rediseño institucional para la empresa social del estado hospital san Rafael de San Vicente del Caguán*.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta Edición ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Díaz, G. (2016). Obtenido de <https://www.creaciondeproyectos.com/el-pmbok/>
- Echeverría, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/15/gestion-calidad/>
- Echeverría, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/06/28/pmbok-6/>

- Echeverria, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/26/gestion-interesados/> 157
- Echeverria, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/02/gestion-del-alcance/>
- Echeverria, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/03/gestion-del-tiempo/>
- García, S., Romero, N., Sánchez, M., Meléndez, L., & Alfonso, D. (2019). Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en las organizaciones. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(3), 11.
- Gascón, O. (2021). *TodoPMP*. Obtenido de <https://todopmp.com/pmbok-7-septima-edicion-el-resumen-parte-1/>
- Giraldo, G. (2011). Diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos y propuesta base de una oficina de proyectos en una empresa de sistemas de información.
- González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 165.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ivorra, J. (1999). La gerencia de proyectos. *Escuela Colombiana de Ingeniería. SENA Centro Nacional de Asistencia Técnica a la Industria*. ASTIN.

para su concreción. *Anuario Escuela de Archivología IV 2012-2013 Universidad Nacional de Córdoba*. Colombia.

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (Sixth Edition ed.). EE.UU.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management* (7 ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

Rincón, F., & Londoño, L. (2019). *Planes de gestión gerencial en empresas sociales del Estado*.

Ríos, L. (2015). Diagnóstico Organizacional y Plan de Modernización de la ESE Hospital Local “Ismael Roldán Valencia” de Quibdó. Bogotá: UNAD.

Riquelme, M. (2019). *La Cadena De Valor De Michael Porter*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Rosario, M., Ocaña, Y., Capillo, C., Lavado, A., Homrani, E., & Arias, M. ., (2019). Factores que inciden en la gestión de proyectos de investigación científica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*(1), 9.

Salcedo, P. (2020). Propuesta de Mejoramiento Organizacional en ETACI [Tesis de pregrado]. Bucaramanga, Colombia : Universidad Santo Tomas .

Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Saúl, F., & Martínez, L. N. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XX(1), 257. 159

Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA.

Toro, F. (2013). *Gerencia de proyectos: aplicaciones en salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Torres, J. (. (2019). *Gerencia de proyectos*. Cali.

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica. Ciudad de México. Editorial Patria*. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?ppg=4&docID=3227306&tm=1544218457920>

Anexo 1. Estructura del Cuestionario y Resultados obtenidos

Niveles de madurez	Nº	Preguntas	0- No implementado	1- Parcialmente	2- Aplica Plenamente	3- Aplica en su Totalidad
Estandarizar	1	¿Las metas y los objetivos de su organización se comunican y son entendidos por los equipos de proyecto?	x			
Estandarizar	2	¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?		x		
Estandarizar	3	Su organización mejora continuamente la calidad de sus proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario y/o cliente?	X			
Estandarizar	4	¿Su organización tiene políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos?	X			
Estandarizar	5	¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su	X			

		metodología de gestión de proyectos?				
Estandarizar	6	¿Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?	X			
Estandarizar	7	¿Su organización utiliza datos internos al proyecto, datos internos a la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para la planificación y re planificación?		X		
Estandarizar	8	¿Su organización establece estructuras estándar de equipo de proyectos multifuncionales?		X		
Estandarizar	9	Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, ¿el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?	x			

Estandarizar	10	Los Project Managers en su organización se comunican, y colaboran eficazmente y responsablemente con los Project Managers de proyectos relacionados?	X			
Estandarizar	11	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación?	X			
Estandarizar	12	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Ejem: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos	X			
Estandarizar	13	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Ejecución?			X	

Estandarizar	14	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento? Ejem: Solicitud de Control de Cambios		X		
Estandarizar	15	¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Ejem: Informe de cierre de proyecto, evaluación final del proyecto		X		
Medir	16	¿Puede su organización demostrar un retorno en la inversión de proyectos de empresa? ¿Realizan Caso de Negocio?	X			
Medir	17	¿Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyecto para asegurar que datos del proyecto es	X			

		consistente y exacta?				
Medir	18	Su organización tiene hitos definidos, ¿dónde los entregables del proyecto son evaluados y se determina si el proyecto debe continuar o terminar?	X			
Medir	19	¿Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?			X	
Medir	20	¿Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto, así como los resultados totales de los proyectos?	X			
Medir	21	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados? ¿Tiene		X		

		Base de Conocimiento?				
Medir	22	¿Su organización alinea y prioriza proyectos acordes a su estrategia de negocio?			X	
Medir	23	¿Su organización provee entrenamiento y desarrollo continuo de los recursos de gestión de proyectos?	X			
Medir	24	¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos?	X			
Controlar	25	¿Sus proyectos terminan en la fecha prevista, costo y alcance?		X		
Controlar	26	¿Cuentan con alguna herramienta de GP, el PMs y los equipos la usan consistentemente?	X			
Mejorar Continuamente	27	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de proyectos para los Procesos de Inicio	X			

Mejorar Continuamente	28	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambios de Alcance, Control de Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)	X			
Mejorar Continuamente	29	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Ejecución (Ejecución Plan de Proyecto)	x			
Mejorar Continuamente	30	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?	X			

Nota. Elaboración a partir del modelo OPM3 del PMI

Carta del Proyecto

Director de Proyecto	
Fecha de Aprobación	

Necesidad del negocio y objetivo del proyecto
Entregables e hitos claves
Requisitos de Alto Nivel
Supuestos y limitaciones conocidas
Riesgos de alto nivel
Autorización de los patrocinadores ejecutivos y del proyecto para proceder

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

Nombres	Apellidos	Locación	Unidad de negocio	Rol	Comentario

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

Definición de los roles principales del proyecto:

- Ejecutivo de Proyecto: Interesado empresarial encargado de aprobar el presupuesto ejecutar el proyecto, en función de las necesidades comerciales.
- Patrocinador del proyecto: principal actor comercial que representa el proyecto desde una perspectiva empresarial y toma las decisiones de gestión sobre el curso del proyecto.
- Líder tecnológico / Experto en la materia: un técnico de la empresa que estará completamente comprometido con el proyecto para asegurarse de que el proyecto satisfaga los requerimientos técnicos.
- Gerente de proyecto: el gerente de proyecto supervisa la planificación y entrega del proyecto.
- Miembro del equipo del proyecto: grupo de asociados que están total o parcialmente asignados al proyecto para completar las tareas requeridas.

Roles	Líderes de Proyecto			Miembros del equipo de proyecto			Otros interesados		
	Entregables / requerimientos	Ejecutivo de proyecto	Patrocinador	Otro rol	Director de proyecto	Líder tecnológico	Coordinador	Rol A	Rol B

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

R (responsable) = Hace el trabajo para completar el requisito.

A (responsable) = En última instancia responsable de la correcta y completa realización del requerimiento.

C (Consultado) = Experto en la materia para el que existe una comunicación bidireccional para el requerimiento.

I (informado) = actualizado sobre el requisito con comunicación unidireccional.

Anexo 5. Plantilla de requerimientos del proyecto**1. Entregables del proyecto**

Referencia	Tipo	Requerimiento	Descripción	Restricciones y Dependencias

2. Control de Cambio de documentos

No de versión	Autor	Fecha de publicación	Descripción del cambio

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

Fecha:

1. Generalidades del Proyecto

Director de Proyecto	
Unidad de Negocio	
Nombre del Proyecto	
Objetivo del Proyecto	
Categoría del Proyecto	
Subcategoría del Proyecto	

2. Declaración del Alcance

--

3. Beneficios del Proyecto

--

4. Entregables claves del alcance y criterios de finalización del proyecto

Referencia Alcance	Entregables	Descripción	Criterios de finalización

5. Resumen de entornos, productos y clientes en alcance

Entornos	Productos	Clientes

6. Elementos fuera de alcance

--

7. Restricciones y Problemas

--

8. Riesgos

Descripción del Riesgo	Tipo de Respuesta	Plan de Respuesta	Propietarios del Riesgo

9. Partes interesadas clave consultadas

Rol	Nombre

10. Control de cambios de documentos

No de la versión	Autor	Fecha de publicación	Descripción o cambio

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

No	Problema	Prioridad	Descripción	Fecha de resolución	Persona asignada	Remediación	Comentario

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

Legendas de colores y descripciones para los niveles de prioridad:

- Bloqueo:** el problema es detener el progreso del proyecto y debe ser resuelto inmediatamente para continuar con cualquier trabajo adicional.
- Alto:** el problema afectará los planes del proyecto a corto plazo si no se resuelve tan pronto como sea posible.
- Medio:** El tema afectará los planes del proyecto en el mediano plazo si no se resuelto en las próximas 2 o 3 semanas.
- Bajo:** El problema afectará en algún momento durante la ejecución del proyecto, pero no aún es tiempo de determinar una solución y prevenir cualquier impacto negativo

1. Solicitud de cambio

Número de referencia	Descripción resumida	Fecha de Aprobación

2. Control de cambios de documentos

No de la versión	Autor	Fecha de publicación	Descripción o cambio

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

Director de Proyecto / Autor	
Categoría y Subcategoría de Proyecto	

Las lecciones aprendidas para todos los proyectos deben documentarse en base a lo siguiente
 Dos preguntas:

1. Lo que salió bien y que le gustaría que se siga haciendo con cualquier otro Proyecto similar a este?
2. ¿Qué debería cambiar y / o dejar de hacerse al realizar cualquier otro proyecto con trabajo similar?

No de Referencia de la Lección	Tipo	Proporcionada por	Descripción / comentarios

Nota. Elaboración a partir de la Guía PMBOK del PMI

**RESUMEN ANALÍTICO EDUCATIVO
RAE**

Título del texto	Propuesta de Mejora Organizacional por Medio de las Técnicas de Gerencia de Proyectos en la “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”
Nombres y Apellidos del Autor	Leidy Johanna Ríos Olaya
Año de la publicación	2021
<p>Resumen del texto: La “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldán Valencia” presta servicios integrales de salud a la población del municipio de Quibdó, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1876 de 1994. Los proyectos desarrollados en la actualidad por el hospital requieren de una mejor organización y control, lo que ocasiona poca eficiencia en la gestión y ejecución de los mismos. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es el diseño de una propuesta de mejora organizacional integrada y formal que haga referencia a procesos y procedimientos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” teniendo como referencia la guía “PMBOK” del PMI. Esto se logró mediante una metodología de investigación de tipo descriptiva, a través de cuatro fases que originan los resultados del proyecto: diagnóstico, revisión bibliográfica, propuesta e implementación; mediante técnicas de análisis documental y la aplicación de una encuesta a los directivos del hospital. Dando como resultado una propuesta de mejora organizacional al interior de la entidad, la cual facilita la toma de decisiones y garantiza la operatividad de los proyectos, ya que permitirá la identificación de procesos, prácticas y herramientas comunes para la gestión de las áreas de conocimiento.</p>	
Palabras Claves	Empresa Social del Estado, Gerencia de Proyectos, mejora organizacional, procedimientos, procesos.
<p>Problema que aborda el texto: Según Ríos (2015) La “Empresa Social del Estado Hospital Local Ismael Roldán Valencia”:</p> <p>Está entendida como una entidad pública de la orden municipal descentralizada creada mediante acuerdo No 016 de 1997 por el Concejo de Quibdó, y su objeto principal es la prestación de servicios de salud de primer nivel adelantado acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud. Cuenta con una sede principal ubicada en el barrio Jardín sector Los Rosales y tres (3) centros de salud distribuidos en diferentes localidades de Quibdó (Reposo, San Vicente y Medrano) prestando servicios básicos de consulta de medicina general, atención de urgencias las 24 horas,</p>	

imágenes diagnósticas, laboratorio clínico, odontología y hospitalización. A demás cuenta con veintisiete (27) puestos de salud en diferentes corregimientos del municipio de Quibdó. (p.3)

En la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” están establecidos los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación:

Del total de procesos realizados en la entidad todos son necesarios para el óptimo ejercicio de su objeto social. Se evidencia que como no existe un profesional encargado de la gerencia de proyectos esta recae sobre el gerente y el subgerente administrativo del hospital. (Ríos, 2015, pág. 37)

Las políticas establecidas en el Hospital no tienen en cuenta los preceptos de la gerencia de proyectos, por lo tanto, no sustentan los procesos establecidos. No existe un profesional u oficina exclusivamente encargada de la gerencia de los proyectos que se emprenden. Generando poca efectividad en los resultados de los mismos, ya que no se garantiza la planeación, ejecución, seguimiento y control de todas las actividades desarrolladas.

Actualmente, los procedimientos definidos para la planificación de los proyectos no son suficientes y no están acorde con los preceptos internacionales relacionados con “las buenas prácticas para la dirección de proyectos”, de tal manera que se generen lecciones aprendidas y no se comentan los mismos errores continuamente. Asimismo, en la entidad no se les hace seguimiento y control a todos los procesos, por tanto, no se gestionan los riesgos de manera adecuada y a tiempo. Esto debido principalmente a que no hay establecida ninguna metodología para la gerencia de proyectos de acuerdo al grado de madurez organizacional, y a la inexistencia de una oficina de gerencia de proyectos o PMO que ayude a tener claridad sobre buenas prácticas en la materia.

La entidad tiene dos grandes áreas: asistencial y administrativa, en donde se priorizan las actividades de acuerdo al logro. Sin embargo, no existe la estandarización en los procesos para la formulación, evaluación y gerencia de los proyectos de la entidad.

Objetivos del texto:

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora organizacional integrada y formal que haga referencia a procesos y procedimientos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” teniendo como referencia la guía “PMBOK” del PMI.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para identificar los puntos críticos de los procesos de gerencia de proyectos aplicados en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

- Revisar las técnicas y herramientas de la guía “PMBOK” del “PMI” aplicables a la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.
- Elaborar una propuesta de estandarización de los procesos y procedimientos para la gerencia de los proyectos de la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.
- Implementar el modelo propuesto en un caso de estudio en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó”.

Hipótesis planteada por el autor:

¿Cómo incide la aplicación de las herramientas de la gerencia de proyectos establecidas en la guía de fundamentos “PMBOK” en la mejora organizacional de la Empresa Social del Estado Hospital local Ismael Roldan Valencia de Quibdó”?

Tesis principal del autor:

La “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” debe seguir los lineamientos planteados en los diferentes referentes que existen sobre gerencia de proyectos, esto permitiría que alcance los objetivos estratégicos trazados, para lo cual, se hace necesario que establezca una unidad funcional que se encargue del diseño de los procesos y procedimientos necesarios para adelantar todos los proyectos que emprenda la entidad. Básicamente se deben replantear todos los procesos de gerencia de proyectos en términos de alcance, costos, tiempos, recursos, interesados, e integración.

El aplicar diferentes técnicas de gerencia de proyectos representa un punto relevante para que las empresas alcancen sus objetivos. Y de acuerdo a lo establecido por el Project Managment Institute (2017) en su Guía “PMBOK”:

La implementación eficaz de la propuesta de mejoramiento referente a la gerencia de proyectos en la entidad ayudará en el cumplimiento de los objetivos del hospital, la satisfacción de las expectativas de los clientes e interesados, les ayudará a ser más predecibles y aumentar las probabilidades de éxito, a entregar los productos y servicios adecuados en el momento adecuado, a resolver problemas o incidentes, a responder a los riesgos de manera oportuna, a optimizar el uso de los recursos, a identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos, a gestionar y a equilibrar las restricciones de los proyectos. (p.10)

Argumentos expuestos por el autor:

- **El cuestionario aplicado, permitió determinar el grado de madurez de la ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia, se analizó únicamente el dominio de proyectos del modelo OPM3, teniendo en cuenta que es el dominio que se maneja en la entidad, utilizando como parámetro de evaluación los 4 niveles del modelo, y como base de estudio los 5 grupos de procesos de la gestión de proyectos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre) estos elementos permitieron realizar un estudio de la madurez de esta empresa.**

- El resultado general bajo de la madurez de la ESE se debe a la no aplicación de las prácticas recomendadas para la gerencia de proyectos. La entidad no aplica los procesos existentes en el “PMBOK del PMI”, mucho menos sus respectivas áreas de conocimiento dentro de cada proceso.
- En la entidad, si han escuchado acerca de la metodología de gestión de proyecto, más no creían que se pudiera aplicar a las entidades para su gestión, o para llevar a cabo el objetivo estratégico de la compañía.
- Algunas prácticas de gestión de proyecto se han implementado, pero no por la aplicación de los procesos de gestión, sino porque existen procesos comunes, que son compatibles con dicha metodología.
- Es importante que se apliquen diferentes herramientas y procesos de gerencia de proyectos en cada uno de los procesos los cuales deben ser estandarizados y adaptados a cada proyecto que ejecute la entidad en particular, teniendo como referencia las buenas prácticas del “PMBOK” y el “Estándar para la Dirección de Proyectos del PMI”.
- El uso de diferentes documentos y plantillas estándar facilitará la gestión de los proyectos.
- La implementación de la propuesta permitió diseñar una oficina de dirección de proyectos para el hospital, partiendo de las necesidades y la importancia que este ente aportaría a la organización.
- Es importante que la entidad implemente una oficina de gerencia de proyectos para que sea ella la encargada de realizar la metodología, seguimiento y control a todos los proyectos.
- Lo que se busca es convertir la PMO, en un aliado estratégico para la ESE HLIRV, la cual brindara asesoría, soporte, evaluación, capacitación y seguimiento a los distintos portafolios, programas y proyectos de la organización, para ello, se pretende, que la PMO, sea uno de los ejes centrales de la ESE, vinculando a las distintas áreas de forma activa, mediante la estandarización de los procesos, llevados a cabo en el desarrollo del objeto social.

Todos estos resultados hacen injerencia en que la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” debe aportar al cambio organizacional mediante el uso de herramientas de gerencia de proyectos establecidas en el “PMBOK del PMI” de tal manera que la planeación estratégica de la entidad este alineada con los objetivos de los proyectos y por tanto se cumplan, sean medibles y cuantificables, para esto se hace necesario que establezca una unidad funcional (oficina de dirección de proyectos) que se encargue del diseño de la metodología necesaria para adelantar todos los proyectos que emprenda la entidad.

Conclusiones del texto:

Luego de puntualizar todos los resultados obtenidos con la realización del trabajo, es procedente discutir y concluir de tal manera que se consoliden y se establezca la línea base para futuras investigaciones.

El objetivo general se encaminó al diseño de una propuesta de mejora organizacional integrada y formal que haga referencia a procesos y procedimientos de gerencia de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” de Quibdó. Y basándose en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del “Project Management Institute” se desarrolló una propuesta que sirviera como guía metodológica para la gerencia de proyectos en la entidad, contribuyendo de manera significativa a la mejora organizacional desde un ámbito tan descuidado, pero con importancia relevante para toda empresa como lo es la gestión de sus proyectos. Esta mejora organizacional se evidencia en el componente de planeación estratégica que debe ser reforzado por la entidad.

El primer objetivo específico está orientado a la realización de un diagnóstico que permitiera relacionar los puntos críticos de la entidad en lo referente a la gerencia de proyectos. Sobre el cual se puede decir que luego de la aplicación del cuestionario, el análisis de los datos dio como resultado un nivel bajo de aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos, esto ocasiona que los proyectos no cumplan sus objetivos y que no estén alineados con la visión de la Institución. De acuerdo a los resultados totales se obtuvo una puntuación de 35,83% de madurez general con un puntaje real de 10,75 sobre 30, se registran 20 prácticas como no implementadas y ninguna práctica de gestión se aplica en su totalidad.

La evaluación o auditoria interna, con el uso de la matriz de análisis de factores internos se utilizó como herramienta dentro de este primer objetivo, la cual generó un resultado de 2,23 lo que indica que el hospital está en una posición intermedia con oportunidad de mejorar al disminuir sus debilidades y aumentar sus fortalezas.

El análisis documental acerca de la entidad hace hincapié en que no existe un área encargada de la gestión de los proyectos, es el gerente apoyado en sus subgerente asistencial y administrativo los encargados de planificar los proyectos sin ningún tipo de conocimiento sobre la materia.

La “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia” no está condicionada para tratar exitosamente con sus proyectos. Por tanto, la administración de proyectos no es positiva y no está alineada con la plataforma estratégica de la Institución. Todo esto resulta en procedimientos inefectivos, mayores costos, difícil integración entre costo-cronograma-calidad.

Teniendo en cuenta los puntos críticos identificados en el diagnóstico y las necesidades del hospital, es importante garantizar que la entidad alcance mayores niveles de madurez en administración de proyectos, y esto porque directamente este aspecto apunta en el logro de las metas de la entidad y como

consecuencia en el mejoramiento organizacional. Lo anterior se puede lograr con la aplicación de una guía estructurada para la dirección de proyectos.

El segundo objetivo específico se destinó a la selección de diferentes técnicas y herramientas necesarias para la gerencia de los proyectos en base a los resultados del diagnóstico y las características propias de la entidad, para lo cual se seleccionaron veintiún (21) técnicas de “recopilación de datos, análisis de datos, representación de datos, toma de decisiones, técnicas de comunicación, habilidades interpersonales y de equipos y diferentes técnicas y herramientas no agrupadas” de las ciento treinta y dos (132) en total que se plasman en el “PMBOK”. Las seleccionadas de acuerdo a las características de la entidad, las características de las propias herramientas y técnicas y de los resultados del diagnóstico; son factibles de ser implementadas en la organización dentro de las actividades y los procesos seleccionados.

Con el uso y aplicación de todas estas técnicas y herramientas la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia de Quibdó” podrá lograr los objetivos de los proyectos que emprenda siempre y cuando se estructuren dentro de una metodología formal de gerencia de proyectos que incluyan procesos estandarizados y medibles.

El tercer objetivo como punto central del trabajo hace referencia a la propuesta de mejora organizacional, para esto se determinó que dicha propuesta debía incorporar la estandarización de los procesos de gerencia de proyectos, la adopción y los diferentes documentos y plantillas necesarias para el cumplimiento del objetivo. Esta propuesta se plasmó siguiendo las recomendaciones de buenas prácticas que el “PMI” establece en su “PMBOK”, para las áreas de conocimiento seleccionadas y en los grupos de procesos de inicio y planificación del ciclo de vida de los proyectos, lo anterior de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

Las necesidades de cada proyecto determinan que componentes y que documentos son necesarios desarrollar. A pesar de esto la estandarización cumple una misión importante en el desarrollo de cada proyecto, contribuyendo en gran medida al éxito del mismo y a los objetivos de la organización.

El último objetivo específico buscaba la implementación de la propuesta planteada para esto se escogió como proyecto piloto el diseño y formulación de una Oficina de Dirección de Proyectos, unidad funcional necesaria a razón de las características y requerimientos de la entidad. Se realizaron los procesos de inicio y planificación, permitiendo tener claridad sobre lo que se va a ejecutar y a las actividades que se les deben hacer seguimiento y control.

La PMO surge como una unidad necesaria dentro de la empresa convirtiéndose

en un punto clave entre la alta gerencia y las áreas encargadas de gestionar proyectos. Sus funciones están encaminadas a coordinar los proyectos, brindado soporte, control y seguimiento en todo el proceso. Estableciendo una homogeneidad de recursos, metodologías, herramientas y técnicas que permitirán la satisfacción del cliente.

Con el desarrollo de este trabajo se pudo dar solución al problema planteado y se pudo evidenciar como la entidad por medio de las técnicas y herramientas de gerencia de proyectos puede aportar al mejoramiento organizacional a través de una propuesta formal de estandarización de procesos a la hora de gestionar sus proyectos.

Bibliografía citada por el autor:

- Azuerro, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de Investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, IV(8), 110.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). *La Planeación Estratégica un Pilar en la Gestión Empresarial*. El Buzón de Pacioli, 18.
- Congreso de la República. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República. (1994). Decreto 1876 de 1994. por el cual se reglamentan los artículos 96,97 y 98 del Decreto-ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado. Bogotá, Colombia.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*. (35), 154-168.
- Correa, J. (2016). Estudio de rediseño institucional para la empresa social del estado hospital san Rafael de San Vicente del Caguán.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (Decimocuarta Edición ed.)*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Díaz, G. (2016). Obtenido de <https://www.creaciondeproyectos.com/el-pmbok/>
- Echeverría, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/15/gestion-calidad/>
- Echeverría, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/06/28/pmbok-6/>
- Echeverría, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/26/gestion-interesados/>
- Echeverría, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/02/gestion-del-alcance/>
- Echeverría, D. (2017). Obtenido de <https://www.danielecheverria.com/2017/07/03/gestion-del-tiempo/>
- García, S., Romero, N., Sánchez, M., Meléndez, L., & Alfonso, D. (2019). Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en las organizaciones. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(3), 11.
- Gascón, O. (2021). *TodoPMP*. Obtenido de <https://todopmp.com/pmbok-7-septima-edicion-el-resumen-parte-1/>
- Giraldo, G. (2011). Diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos y propuesta base de una oficina de proyectos en una empresa de sistemas de información.

- González, M. J. (2019). Estructura organizacional. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 165.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ivorra, J. (1999). *La gerencia de proyectos*. Escuela Colombiana de Ingeniería. SENA Centro Nacional de Asistencia Técnica a la Industria. ASTIN.
- Martínez, A. (2013). *Diseño de Investigación, principios teórico-metodológicos y prácticos para su concreción*. Anuario Escuela de Archivología IV 2012-2013 Universidad Nacional de Córdoba. Colombia.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (Sixth Edition ed.)*. EE.UU.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management (7 ed.)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rincón, F., & Londoño, L. (2019). *Planes de gestión gerencial en empresas sociales del Estado*.
- Ríos, L. (2015). *Diagnóstico Organizacional y Plan de Modernización de la ESE Hospital Local "Ismael Roldán Valencia" de Quibdó*. Bogotá: UNAD.
- Riquelme, M. (2019). *La Cadena De Valor De Michael Porter*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rosario, M., Ocaña, Y., Capillo, C., Lavado, A., Homrani, E., & Arias, M., (2019). Factores que inciden en la gestión de proyectos de investigación científica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios* (1), 9.
- Salcedo, P. (2020). *Propuesta de Mejoramiento Organizacional en ETACI [Tesis de pregrado]*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Saúl, F., & Martínez, L. N. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XX (1), 257.
- Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA.
- Toro, F. (2013). *Gerencia de proyectos: aplicaciones en salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres, J. (. (2019). *Gerencia de proyectos*. Cali.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Ciudad de México. Editorial Patria. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?ppg=4&docID=3227306&tm=1544218457920>

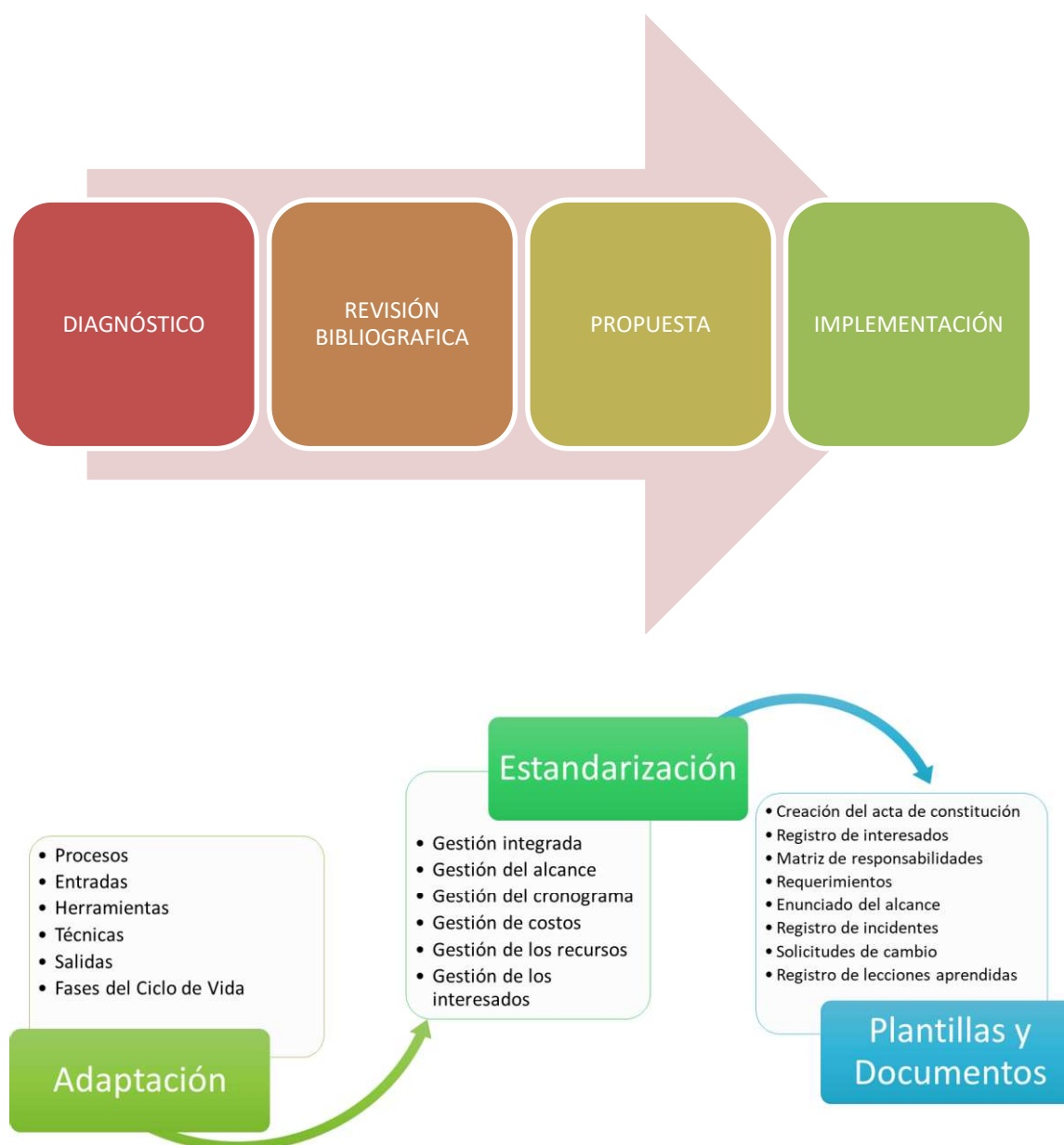
Nombre y apellidos de quien elaboró este RAE

Leidy Johanna Ríos Olaya

Fecha en que se elaboró este RAE

16/12/2021

Imagen (mapa conceptual) que resume e interconecta los principales conceptos encontrados en el texto:



Comentarios finales:

Recomendaciones

- **Desarrollar el proyecto piloto de diseño y formulación de una oficina de dirección de proyectos en la “ESE Hospital Local Ismael Roldán Valencia”, de**

tal manera que se formalice la propuesta de estandarización y exista un área encargada exclusivamente de realizar todas las actividades relacionadas con la gerencia de proyectos.

- **Es importante que la entidad estandarice los demás procesos de gerencia de proyectos (ejecución, seguimiento, control y cierre) apoyados en la PMO.**
- **Con el fin de que se puedan aplicar los procesos estandarizados utilizar las diferentes plantillas generadas.**
- **Manejar un repositorio de lecciones aprendidas.**
- **Iniciar un proceso de mejora continua en los procesos de gerencia de proyectos.**
- **Uso adecuado de las diferentes herramientas y técnicas para la gerencia de proyectos.**
- **Implementar la propuesta de mejora organizacional, de tal manera que se dé solución al problema planteado.**
- **Es importante tener claridad sobre todas y cada una de las fases por las que atraviesan los proyectos, para así implementar de una mejor manera el plan de gestión teniendo en cuenta la calidad, los riesgos, los costos, el tiempo el alcance y todos los factores asociados al proyecto que de una u otra forma lo afectan positiva o negativamente.**
- **Teniendo en cuenta que un proyecto está contemplado en diferentes etapas, recursos y sobresale como la alternativa de solución a un problema, la gestión o dirección de proyectos le da como beneficio a la empresa la estandarización de los procesos a la hora de formular, evaluar y controlar los proyectos, facilitando la toma de decisiones, un adecuado uso de los recursos con que se cuenta, y el cumplimiento de los objetivos estipulados. Todo esto nos lleva a pensar que para que un proyecto tenga éxito se debe realizar una gestión integrada en todas las etapas.**
- **Para implementar una Oficina de Administración de Proyectos “PMO” bajo el estándar del “PMI” en una organización es importante conocer el estado actual de la empresa en la aplicación de técnicas y herramientas de gestión de proyectos. Al obtener este resultado del grado de madurez podemos establecer claramente qué tipo de PMO se debe implementar en la empresa, partiendo de un conocimiento de su estructura organizacional, planes estratégicos y procesos internos.**

