

**DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN BAJO EL PMI PARA EL  
GRUPO DE PROCESO DE INICIO Y PLANEACION DE PROYECTOS PARA LA  
E.S.E CARISMA BAJO LOS ESTÁNDARES DEL PMI**

**PREPARADO POR**  
**Yolima Andrea López Ramírez**  
**Carlos Esteban Toro**  
**Alina María Soto Ochoa**

**TRABAJO SEMINARIO DE GRADO**

**Asesor**  
**Marco Antonio Mesa**

**ESCUELA SUPERIOR DE MERCADEO - ESUMER**  
**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS**  
**MEDELLÍN**  
**2013**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. RESUMEN.....	9
3. ABSTRACT.....	10
4. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
5. JUSTIFICACIÓN.....	14
6. OBJETIVOS.....	16
6.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
7. LIMITACIONES.....	17
7.1. TIEMPO:.....	17
7.2. GEOGRÁFICA.....	17
7.3. TÉCNICAS Y TECNOLOGÍAS.....	17
7.4. FINANCIERAS.....	17
7.5. LEGALES.....	17
8. MARCO TEÓRICO.....	19
8.1. MODELO DE GESTIÓN.....	19
8.2. GUÍA DE FUNDAMENTOS PMBOK DE PMI.....	20
8.3. PROYECTO.....	21
8.4. GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	22
8.5. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN PROYECTOS.....	22
8.6. QUIENES PARTICIPAN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	23
8.7. PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	24
8.8. PERFIL DE LA EMPRESA.....	25
8.8.1. Presentación.....	25
8.8.2. Historia.....	25
8.8.3. Misión.....	26
8.8.4. Visión.....	26
8.8.5. Valores Corporativos.....	26

8.8.6.	Objetivos Estratégicos.....	27
9.	MARCO CONCEPTUAL.....	28
9.1.	Empresa Social del Estado - ESE.....	28
9.2.	ESTADO.....	28
9.3.	MODELO.....	28
9.4.	GESTIÓN.....	29
9.5.	PMI: Project Management Institute.....	29
9.6.	PROGRAMAS.....	29
9.7.	PROYECTOS.....	29
9.8.	PMBOK.....	30
9.9.	RUT CRÍTICA:.....	30
10.	ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN.....	31
11.	METODOLOGÍA DEL PMI TENIDA EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	32
11.1.	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN.....	32
11.1.1.	Desarrollar el acta de constitución.....	32
11.1.2.	Identificación de Interesados.....	32
11.2.	GRUPO DE PROCESOS DE PLANEACIÓN.....	32
11.2.1.	Desarrollar el plan del proyecto.....	32
11.2.2.	Recopilación de requisitos.....	33
11.2.3.	Definición del alcance.....	33
11.2.4.	Creación de la EDT.....	33
11.2.5.	Secuenciar las actividades.....	34
11.2.6.	Estimar duración de las actividades.....	34
11.2.7.	Desarrollo del cronograma.....	34
11.2.8.	Control del Cronograma.....	35
11.3.	GRUPO DE PROCESOS DE COSTOS.....	35
11.3.1.	Estimar costos.....	35
11.3.2.	Definir presupuestos.....	36
11.3.3.	Controlar Costos.....	36
11.4.	GRUPO DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD.....	36

11.4.1.	Planificación de la calidad .....	37
11.4.2.	Realizar Aseguramiento de la Calidad .....	37
11.4.3.	Realizar control de calidad .....	37
11.5.	GRUPO DE PROCESOS RELACIONADOS CON EL RECURSO HUMANO .....	38
11.5.1.	Planificar los recursos Humano .....	38
11.6.	GRUPO DE PROCESOS RELACIONADOS CON LAS COMUNICACIONES.....	38
11.6.1.	Planificar las comunicaciones .....	38
11.6.2.	Gestionar La Información y Los Interesados.....	39
11.7.	GRUPO DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	39
11.7.1.	Planificar la gestión de riesgos.....	39
11.7.2.	Identificar los riesgos.....	40
11.7.3.	Analizar los riesgos .....	40
11.7.4.	Planificar la respuesta a los riesgos .....	40
11.7.5.	Controlar los riesgos.....	41
11.8.	GRUPO DE PROCESOS RELACIONADOS CON LAS ADQUISICIONES.....	41
11.8.1.	Planificar Las Adquisidores .....	41
11.8.2.	Planificar la contratación .....	41
11.9.	GRUPO DE PROCESOS RELACIONADOS CON CERRAR EL PROYECTO.....	42
11.9.1.	Cerrar el proyecto.....	42
12.	DEFINICIONES.....	43
12.1.	GERENCIA DE PROYECTO .....	43
12.2.	GERENCIA DE PROYECTOS COMO PROCESOS .....	43
12.3.	DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE INICIACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE ESE CARISMA .....	43
12.3.1.	Plan de Gestión de Interesados .....	47
12.3.2.	Definición del Alcance a través de la identificación de los entregables y actividades para determinar costos, recurso, ruta crítica y duración del proyecto.....	48

12.4.	RUTA CRÍTICA DE TRES PAQUETES DE TRABAJO .....	50
12.4.1.	Metodología de la Ruta Crítica .....	51
12.4.2.	Red de Actividades .....	52
12.5.	MATRIZ Y PLAN DE COMUNICACIONES.....	56
12.6.	PROCESOS DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DE LOS PROYECTOS 68	
12.7.	PLAN DE ADQUISICIONES .....	74
12.8.	PLANIFICAR LA CONTRATACIÓN.....	75
12.8.1.	Clasificación de Los Contratos .....	75
12.8.2.	Formas De Contratación. ....	75
12.8.3.	Procedimiento para La Contratación .....	76
12.8.4.	Clases de Contratos.....	77
12.9.	PLAN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN.....	77
12.10.	DETERMINAR EL PLAN DE LOS COSTOS .....	84
12.11.	DETERMINAR EL PLAN DE CALIDAD .....	85
12.11.1.	Objetivo .....	85
12.11.2.	Metodología.....	86
12.12.	DETERMINAR EL PLAN DE RECURSO HUMANO.....	89
12.12.1.	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	90
13.	CONCLUSIONES.....	99
14.	RECOMENDACIONES .....	100
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	102

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.	Ejemplo de la EDT que se construyó en el proceso de elaboración del modelo de gestión de proyectos para la ESE Carisma .....	49
Figura 2.	Red de la Ruta Crítica Diagnostico de Medio Nivel.....	53
Figura 3.	Formato Ruta Crítica Definición de Procesos .....	54
Figura 4.	Formato Ruta Crítica .....	55

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Formato Acta de Inicio del Proyecto.....	45
Tabla 2. Formato Matriz de Interesados.....	46
Tabla 3. Formato Matriz Interés - Compromiso – Estrategia.....	47
Tabla 4. Formato Matriz de Rastreabilidad .....	49
Tabla 5. Formato Ruta Crítica Diagnostico de Medio Nivel.....	52
Tabla 6. Formato Ruta Crítica Definición de Procesos.....	54
Tabla 7. Formato Ruta Crítica Recurso Humano de la PMO.....	55
Tabla 8. Definición de Presupuesto.....	56
Tabla 9. Costos .....	56
Tabla 10. Actividades Clientes Internos .....	58
Tabla 11. Actividades Clientes Externos .....	60
Tabla 12. Matriz de Comunicación .....	63
Tabla 13. Definición de Impacto .....	69
Tabla 14. Matriz de Riesgo.....	70
Tabla 15. Categorización de Las Estrategias .....	70
Tabla 16. Cuantificación de los Riesgos .....	71
Tabla 17. Análisis Cuantitativo .....	74
Tabla 18. Inicio Plan de Compras y Contratación .....	78
Tabla 19. Actividades Plan de Compras .....	79
Tabla 20. Calificación de Los Problemas por La Técnica de Votación Directa de Cada Uno de Los Miembros del Círculo.....	86
Tabla 21. Plan de Mejora .....	88
Tabla 22. Inicio Plan de Selección de Personal .....	91
Tabla 23. Actividades Plan de Selección de Personal .....	91
Tabla 24. Inicio Plan de inducción y/o reinducción a los funcionarios y contratistas que inician labores en la institución.....	93
Tabla 25. Actividades Plan de inducción y/o reinducción a los contratistas de proyectos o convenios que inician labores en la institución .....	94
Tabla 26. Actividades Plan de inducción y/o reinducción a los empleados vinculados que inician labores en la institución .....	95
Tabla 27. Actividades esenciales relacionadas con la planeación del recurso humano de contratos o convenios.....	96
Tabla 28. Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de planta de la entidad .....	96
Tabla 29. Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de contratos o convenios.....	97

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Empresas Sociales del Estado (ESE), son instituciones que prestan servicios de acuerdo a su nivel de complejidad, aunque estén adscritas a un ente territorial, estas tienen la particularidad de ser autónomas y autosostenibles. Es por esto, que en la actualidad para mantener un nivel de rentabilidad, se generan propuestas que dan cumplimiento al objeto misional y que representan el mantenimiento de la imagen corporativa y el apalancamiento financiero.

Uno de los elementos esenciales para que la empresa crezca, consiste en asegurarse de que las actividades que están ofertando añadan valor financiero y de imagen corporativa, permitiendo así, mantener un estándar de eficiencia y eficacia. Esto solo se consigue mediante el estudio del contexto donde se quiere impactar y el tipo de alcances que se pretenden lograr.

La ESE CARISMA, presta servicios integrales y especializados de salud mental con énfasis en la farmacodependencia y conductas adictivas, comprometida con la promoción, prevención, asesoría, capacitación e investigación en el tema de las drogas, para el mejoramiento de la salud de la población colombiana, a través de un equipo humano calificado y con vocación de servicio.

Para dar cumplimiento al principio de auto sostenibilidad y siendo el mejoramiento de la salud un punto claro en la misión institucional, se plantea el esquema de un área que abarque el desarrollo de programas y proyectos dirigidas a los diferentes entes públicos y privados, que tienen la necesidad de trabajar por la calidad de vida de la población, con la oferta de servicios que permitan la promoción de estilos de vida saludable, la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, otras conductas adictivas y la mitigación de los daños asociados al consumo.

La ESE Carisma cuenta dentro de su estructura organizacional con el área de Programas y Proyectos, esta área planteará los lineamientos de gestión y direccionamiento mediante los procesos de documentación y estandarización

a fin de definir la estructura más adecuada sobre la cual se debe trabajar y de respuesta al objetivo que se pretende alcanzar, logrando la participación del individuo, la familia, la sociedad, la comunidad y el estado.

En virtud de lo anterior, nace la propuesta de la creación de un modelo de gestión de programas y proyectos con enfoque PMI, para la institución que le permita direccionar su gestión bajo las buenas prácticas que ofrece la metodología, única a través de la definición de procedimientos comunes para la aplicación de las distintas áreas del conocimiento. El cual es un estándar altamente reconocido en materia de gestión y control de proyectos.

## 2. RESUMEN

La gestión de un proyecto está enfocada hacia la administración y manejo adecuado de los diferentes recursos, para que se cumplan los objetivos en el tiempo definido y con un presupuesto aceptable. El nuevo enfoque de gestión de proyectos, tiende a dirigir sus esfuerzos en planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, se establece la necesidad de aplicar una metodología que permita mejorar el control de los proyectos durante las etapas del ciclo de vida de los mismos y que esté alineada con la Gerencia de Proyectos; este trabajo aspira generar un modelo de gestión básico para la ESE Carisma, que se fundamenta en la aplicación de las buenas prácticas sugeridas basado en la metodología del *PMBOK* del *(PMI) Project Management Institute*; las que redundaran en la minimización de los riesgos o de incumplir los objetivos trazados.

Se estima que con la aplicación del presente trabajo en la ESE Carisma, se logre generar y disponer, de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerenciales, con la finalidad de garantizar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, con respuestas eficientes y oportunas y optimizar la gestión de la organización.

### 3. ABSTRACT

The project management is focused on the administration and suitable management of the different resources, to fulfill the objectives in a specific time with the acceptable budget. The new project management approach tends to focus its efforts on planning, engaging, energizing, organizing the talent and managing the resources in order to conclude all the work required for developing a project and meeting the scope, within time limits and defined cost.

Taking into account the mentioned aspects, it is established the necessity for applying a methodology to improve the projects monitoring during the life cycle stages of thereof and also, it is aligned with the Project Management. This work aims to generate a basic managerial model for **ESE Carisma**, which is based on the application of the best practices recommended on the methodology of PMBOK (PMI) Project Management Institute, which lead to minimizing the risks and avoiding that the objectives are met.

It is estimated that the application of this work on **ESE Carisma** is able to generate and dispose, effective and timely information for management decision making, in order to ensure the satisfaction of both internal and external customers with efficient and timely answers, and optimize the organization management.

#### **4. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones son sistemas complejos e integrales conformados por recursos tanto humanos como una variedad de recursos físicos coordinados para la 32 que a su vez, están constituidas por sistemas o subsistemas que interactúan entre sí, los cuales deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se quiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

La gestión en el ámbito empresarial puede definirse como el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización. Y para esto es necesario un proceso de control y administración que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los Sistemas.

Para la ejecución de un proyecto, se deben tener en cuenta características o variables externas, que definen la efectividad del mismo: Influencias externas e internas, Restricciones de costos y recursos, Riesgo e incertidumbre, productos entregables únicos, su desarrollo por fases y que tienen una duración limitada. Cuando la gestión no es completamente acertada, se pueden presentar consecuencias como las necesidades no satisfechas, cambio incontrolado en el ámbito del proyecto, aumento de costos y retrasos en la entrega de resultados.

Las organizaciones que formulan y ejecutan proyectos son responsables de la organización y la definición del calendario mismo. El éxito de su gestión, se basa en el cumplimiento de un cronograma y del desarrollo de las fases que se deben seguir para una gestión de proyectos.

Seguir de manera minuciosa el cumplimiento de estas fases, aumenta la posibilidades de cumplir exitosamente los objetivos planteados durante el

planteamiento. Un engranaje perfecto entre el equipo de trabajo, y con una meta unificada, direcciona al proyecto hacia la efectividad en la ejecución.

En virtud de lo anterior, a nivel mundial, la tendencia es ejecutar los proyectos, bajo metodologías que permitan una adecuada gestión, y la experiencia ha demostrado que la utilización de unas buenas prácticas lleva al éxito de los mismos.

LA ESE Carisma, no es ajena a esta realidad y por eso dentro de su estructura organizacional tiene contemplada el área de programas y proyectos, que debido a su acelerado ritmo de crecimiento, debe ejecutar múltiples proyectos de manera simultánea, con esto, tanto los coordinadores de proyectos como los usuarios directos se quejan de diversas problemáticas que afectan tanto la gestión, como el resultado de los proyectos.

En este orden de ideas, se hace necesaria la implementación de un modelo de gestión de proyectos que permita ofrecer al mercado interno y externo productos y servicios que cumplan con sus expectativas, y que den valor agregado a su labor, en términos de calidad, oportunidad y veracidad en la información, a través de un equipo interdisciplinario experto en el tema.

Las ventajas competitivas son enormes permitiendo ofrecer un valor agregado a todos los clientes y a las directivas tener una mayor confianza.

Plasmar la gestión de proyectos para ESE CARISMA, optimizara los proceso internos y conversar un mismo idioma entre toda la empresa, ya que la actual gestión no permite realizar los procesos de una manera optima.

Lo cual redundo en una serie de problemas, algunos de los cuales se listan a continuación:

- Falta de un plan de socialización de políticas y guías que permitan una adecuada gestión de los programas y proyectos
- No se documentan las lecciones aprendidas de los programas y proyectos ejecutados.

- Definición y aplicación de formatos que permitan el control de las diferentes grupos de procesos

Considerando lo anterior, se propone diseñar el modelo de gestión de programas y proyectos basado en la metodología del *PMBOK* del *(PMI) Project Management Institute* (PMBOK, 2004).

## 5. JUSTIFICACIÓN

En el plan de desarrollo 2012 – 2016, la Gerencia de la E.S.E Carisma tiene definida una línea estratégica denominada Procesos Claves, la cual está orientada hacia la proyección a nivel nacional e internacional a partir del perfeccionamiento de los procesos internos, la ejecución de programas y proyectos de alto impacto en promoción, prevención y atención integral de la salud mental, con la aplicación de un modelo interdisciplinario basado en la evidencia.

A partir de lo anterior, el Área de Programas y Proyectos es la responsable de definir estrategias que contribuyan al desarrollo, posicionamiento y crecimiento institucional. Las acciones a implementar para dar cumplimiento a la línea estratégica estarán enmarcadas en el diseño y ejecución de un plan de mercadeo, la presentación de propuestas y un modelo de evaluación del mismo, que permita realizar el seguimiento a la satisfacción del cliente.

Estas acciones posibilitan un impacto sobre la población general, con problemas de salud mental y/o en riesgo de tenerlos, permitiendo la construcción de propuestas adecuadas a cada grupo, partiendo de las necesidades específicas y permitiendo de esta manera el posicionamiento institucional y la captación de usuarios para otros servicios que ofrece la institución.

Todo esto lleva al planteamiento de diferentes gestiones que se han de realizar en los entes públicos y privados, apoyándose la institución en la normatividad que obliga o sugiere el trabajo de promoción de estilos de vida saludable y la prevención, tratamiento del consumo de sustancias psicoactivas y otras conductas adictivas en los diferentes ámbitos: familiar, laboral, educativo y comunitario.

De tal manera, con el presente trabajo de grado, pretendemos diseñar un modelo de gestión de proyectos, siguiendo la metodología recomendada por el

*Project Management Institute P.M.I.* que es aplicada a nivel mundial, con una aceptación aproximadamente del 95%, para la ESE Carisma, que le permita obtener mejores resultados en cuanto a la gestión de sus programas y proyectos; adicionalmente cumplir con el requisito académico para obtener el título como Especialistas en Gerencia de Proyectos.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar en la institución un modelo de Gestión de Programas y Proyectos, que permita la aplicación de la metodología del *PMBOK* del *(PMI) Project Management Institute* (PMBOK, 2004), como una estrategia para optimizar la administración de los recursos, mejorar la eficiencia de los servicios, a través del uso de las buenas prácticas como herramientas adecuadas y oportunas, obteniendo así resultados exitosos para la institución y la comunidad en general.

### **6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los procesos y plantillas correspondientes a la fase de Iniciación para ESE CARISMA.
- Definir el plan de dirección del proyecto basado en las 4 primeras áreas de conocimiento. (Alcance, costos, tiempo y calidad)
- Determinar la planeación de los costos, la calidad y recursos humanos durante la etapa de planeación.
- Establecer los procesos de Riesgos y adquisiciones para la ejecución de los proyectos de ESE CARISMA
- Definir Los Procesos De Calidad, Recursos Humano y Las Comunicaciones

## **7. LIMITACIONES**

### **7.1. TIEMPO:**

De acuerdo al plan de gestión de gerente, este modelo de gestión se debe aplicar entre el año 2012 -2016.

### **7.2. GEOGRÁFICA**

Departamento de Antioquia, Municipio de Medellín, ESE Carisma

### **7.3. TÉCNICAS Y TECNOLOGÍAS**

Debe ser desarrollado bajo la metodología del PMI, con la ayuda del WBS Char Pro.

### **7.4. FINANCIERAS**

Presupuesto asignado para la elaboración del modelo, es de treinta dos millones de pesos (\$32.000.000)

### **7.5. LEGALES**

Las restricciones legales, a las que se debe acoger el modelo de gestión de programas y proyectos, de la ESE Carisma, debe tener en cuenta el normograma institucional, del cual se resaltan las siguientes Leyes

- La norma primordial y que jerárquicamente está por encima de todas las demás, es la CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991, al ser norma de normas, por lo tanto en caso de incompatibilidad entre esta y otra norma, se debe aplicar la Constitución.
- Ley 42 de 1993, Organiza el sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen
- Ley 80 de 1993, Estatuto general de la contratación de la administración pública

- Ley 87 de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado
- Ley 134 de 1994, Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana
- Ley 594 de 2000, Por la cual se dicta la Ley General de Archivos
- Ley 617 de 2000, Saneamiento Fiscal
- Ley 734 de 2002, Código único disciplinario
- Ley 872 de 2003, Crea el Sistema de Gestión de Calidad en entidades prestadoras de servicios.
- Ley 863 de 2003, Establece normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas publicas
- Ley 909 de 2004, Regula el empleo público, la carrera administrativa y gerencia publica
- Ley 1164 de 2007, Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud
- Ley 1010 de 2006, Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
- Decreto 1876 de 1994, Organización y Funcionamiento de las ESE y los demás Decretos reglamentarios.

## **8. MARCO TEÓRICO**

La propuesta del trabajo dirigido se desarrolló en el siguiente marco teórico:

### **8.1. MODELO DE GESTIÓN**

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (Cassini, 2008).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Cassini, 2008).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Es importante tener en cuenta que la metodología utilizada en el trabajo consiste en la definición de plantillas y se apoyara en ejemplos correspondientes al estudio de los formatos diligenciados para mayor comprensión por la ESE CARISMA.

## 8.2. GUÍA DE FUNDAMENTOS PMBOK DE PMI

La Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (más conocida como PMBOK) es el estándar más ampliamente reconocido para manejar y administrar proyectos. Resulta curioso que este texto tenga la fama de ser un manual para dirigir proyectos, o bien que se trata de un texto rigorista y dogmático. Para citar uno de los párrafos introductorios del PMBOK (2004):

***“Buenas prácticas” no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de manera uniforme en todos los proyectos: el equipo de dirección del proyecto es el responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado.”***

De acuerdo con lo señalado en la cita antes expuesta, la Guía PMBOK es flexible y como su nombre lo indica sirve de guía para la dirección de un proyecto en cualquier organización.

Desde su misma Introducción PMBOK (2004) deja muy claro su carácter y finalidad: **“El conjunto de conocimientos (*the body of knowledge*) para dirigir un proyecto residen en los practicantes y académicos que los aplican y los desarrollan”**. En otras palabras, estos conocimientos representan un conjunto vivo, extraordinariamente amplio, producto tanto de la experiencia como del estudio y del desarrollo sistemático. Este conjunto de conocimientos se encuentra distribuido en miles de personas, organizaciones y textos; por ende, el lector no debe esperar tal cosa como un manual que le vaya a explicar los “nueve pasos fáciles para hacer de su proyecto un éxito”.

Dentro del proceso establecido para el Área de Programas y Proyectos se establecen unos pasos básicos que se encuentran al inicio, la planificación, la

ejecución, el seguimiento-control y el cierre; dichos pasos requieren unos análisis que incluyen la integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgo y presupuesto.

Se recomienda para la adecuada gestión de programas y proyectos, utilizar como guía la metodología sugerida en el PMBOK, Project Management Institute, Inc, para lo cual se desarrolla a continuación en el presente trabajo.

Como se menciona anteriormente el objetivo principal de la guía PMBOK es definir un conjunto de buenas prácticas, entendiendo por tales, aquellas sobre las que hay un acuerdo generalizado en que la correcta aplicación de las mismas pueden mejorar las posibilidades de éxito de un proyecto.

### **8.3. PROYECTO**

El PMBOK (2004) define como proyecto un conjunto de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin definidas, encaminado a la creación de un producto o servicio único y conforme a unos requisitos específicos, incluyendo limitaciones de tiempo, costo y recursos. Algunas características de los proyectos son:

- Pueden ser de larga duración y estar sujetos a influencias externas e internas
- Frecuentemente tienen restricciones de costos y recursos.
- Conllevan cierto grado de riesgo e incertidumbre.
- Crean productos entregables únicos, entendiendo por productos entregables los productos, servicios o resultados generados en la ejecución de los mismos.
- Se desarrolla en pasos, se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables.

- Tienen una duración limitada, con un comienzo y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando se cancela por quedar claro que los objetivos no pueden ser alcanzados o porque la necesidad deja de existir.

El hecho de que tengan un comienzo y un fin definido, así como su desarrollo gradual permite hablar de un ciclo de vida del proyecto. Por ciclo de vida se entiende el conjunto de fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. La transición de una fase a otra dentro del ciclo de vida de un proyecto generalmente está definida por alguna forma de transferencia técnica.



El seguimiento y control se debe dar desde el inicio hasta el cierre del programa o proyecto.

#### **8.4. GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Una vez definido lo que es un proyecto, se puede abordar qué es la gestión de proyectos. La definición más formal sería la aplicación de un conjunto de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

#### **8.5. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN PROYECTOS**

La experiencia en los últimos años revela que para que los proyectos lleguen a buen fin es necesario que exista una gestión integral del proyecto que abarque todo el ciclo de vida del mismo, es decir, desde que el proyecto es sólo una necesidad o idea, hasta el cierre formal del mismo.

Las características de los proyecto no van a cambiar por el hecho de usar un proceso formal de gestión de proyectos. Hacer uso de una eficiente gestión de programas y proyectos no quiere decir que no se tendrán problemas, ni significa que los riesgos simplemente desaparezcan, o que no haya sorpresas. Lo que sí que cambia es la forma en que los eventos son gestionados cuando el proyecto está en curso.

El valor de una buena práctica de gestión de proyectos es contar con un proceso estandarizado para combatir con las posibles contingencias. En ningún caso el tiempo, costo o esfuerzo dedicado a la gestión de proyecto debe entenderse como una pérdida para el proyecto, todo lo contrario, es un elemento imprescindible para lograr la calidad del resultado final.

Algunos de los beneficios más destacables que aporta una eficaz gestión de proyectos son:

- Ahorros de tiempo y costo.
- Más rapidez en la resolución de problemas.
- Optimización en la resolución de riesgos.
- Mayor efectividad en la comunicación y gestión de expectativas.
- Mayor calidad de productos y servicios.
- Optimización de la gestión financiera.
- Mejora del proceso de toma de decisiones.
- Mejora del ambiente laboral

## **8.6. QUIENES PARTICIPAN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

Entre los grupos de interés más característicos de un proyecto se encuentran los siguientes:

- **Director, Coordinador del proyecto:** la persona responsable de dirigir el proyecto.
- **Cliente/Usuario:** la persona u organización que utilizará el producto del proyecto.
- **Equipo del proyecto:** el grupo que realiza el trabajo del proyecto.
- **Equipo de dirección del proyecto:** Los miembros del equipo que participan en las actividades de dirección del proyecto.
- **Patrocinador:** la persona o el grupo que proporciona los recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto.
- **Influyentes:** personas o grupos que no están directamente relacionados con el proyecto, pero que pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del mismo

## 8.7. PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El enfoque seguido para abordar la gestión de proyectos se basa en un conjunto de procesos reconocidos como buenas prácticas, entendiendo por buenas prácticas que existe un acuerdo general en que la aplicación de esos procesos de gestión de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una amplia variedad de proyectos.

Estos procesos de gestión de proyectos se agrupan en categorías según el concepto del que se ocupan y se relacionan con las nueve (9) áreas del conocimiento que plantea el PMBOK (2004).

Para el presente trabajo se definirán y se determinarán las entradas, herramientas y salidas de los grupos de proceso de Iniciación y planeación.

Estos procesos que serán definidos y determinados a través de plantillas

## **8.8. PERFIL DE LA EMPRESA**

### **8.8.1. Presentación**

La Empresa Social del Estado Carisma, adscrita a la Dirección Seccional de Salud de la Gobernación de Antioquia, es un centro hospitalario especializado en la atención y rehabilitación de pacientes farmacodependientes y enfermos mentales. Así mismo, desarrollamos acciones de prevención del consumo de drogas y promoción de la salud mental en los 125 municipios del Departamento. La ESE Carisma es una institución líder en Latinoamérica en el tratamiento de las adicciones y, actualmente, es la única institución del orden nacional con presencia en la Red Internacional de Centros de Tratamientos de las Adicciones avalada por la ONU.

### **8.8.2. Historia**

La Empresa Social del Estado Carisma, Centro de Atención y Rehabilitación Integral en Salud Mental de Antioquia, nace mediante ordenanza de la Asamblea Departamental de Antioquia, número 43 del 16 de diciembre de 1994, como producto de la transformación del objeto social de la Granja Taller para Enfermos Mentales Crónicos y recoge desde esa fecha el servicio de farmacodependencia, que desde 1973 se venía prestando en el Hospital Mental de Antioquia.

Hoy, la ESE Carisma se dedica a la promoción de la salud mental, prevención y tratamiento de la enfermedad mental, la prevención del consumo de drogas, el tratamiento especializado y la rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes, convirtiéndose en institución líder en la prestación de servicios en este campo y en centro de investigación, capacitación y adiestramiento para el personal del sector salud.

### 8.8.3. Misión

La ESE Carisma es una institución de salud mental adscrita al departamento de Antioquia, comprometida con la prestación de servicios especializados para la promoción de la salud mental, prevención de la farmacodependencia y atención integral de las conductas adictivas. Realizamos capacitación, investigación, docencia servicio y asesoría en el tema de las drogas, con un equipo interdisciplinario experto en el tema.

### 8.8.4. Visión

La ESE CARISMA será institución de referencia a nivel nacional e internacional por su atención integral de alta, mediana y baja complejidad, investigación y docencia en el tema de las conductas adictivas y la salud mental.

Seremos una excelente alternativa para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios así como para el desarrollo y bienestar de nuestro talento humano.

### 8.8.5. Valores Corporativos

**Respeto:** Defendemos los derechos de las personas y el medio ambiente.

**Solidaridad:** Somos sensibles frente a las dificultades de las personas procurando la solución de las mismas.

**Eficiencia:** Obtenemos los mejores resultados mediante el uso racional de los recursos.

**Idoneidad:** Trabajamos por el ser y el saber en pro del desempeño laboral.

**Responsabilidad:** Respondemos por nuestras acciones, obligaciones y compromisos institucionales con un alto sentido de pertenencia.

**Calidad:** Nos orientamos hacia el mejoramiento continuo en nuestras vidas y procesos institucionales.

**Humanización:** Atendemos con calidez y empatía al usuario y cliente interno.

#### **8.8.6. Objetivos Estratégicos**

- Prestar servicios especializados en salud mental con los más altos estándares de calidad.
- Atender al usuario con calidad, oportunidad y seguridad desde un enfoque del desarrollo a escala humana.
- Desarrollar programas de investigación y docencia servicio en el tema de la salud mental y las conductas adictivas.
- Garantizar la viabilidad financiera de la entidad mediante un modelo de gestión gerencial efectivo, la diversificación y mercadeo de los programas así como la descentralización de los servicios.
- Fortalecer el proceso de gestión del talento humano mediante el establecimiento de condiciones para su desarrollo integral, motivación y bienestar.
- Garantizar el desarrollo tecnológico de la entidad para el fortalecimiento, seguridad y confiabilidad del sistema de información

## **9. MARCO CONCEPTUAL**

### **9.1. Empresa Social del Estado - ESE**

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. El objetivo de las Empresas Sociales del Estado 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 (Decreto 1876 de 1994, 1994).

### **9.2. ESTADO**

Es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, económica, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones no voluntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. Usualmente, suele adherirse a la definición del Estado, el reconocimiento por parte de la comunidad internacional (Estado, s.f.).

### **9.3. MODELO**

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

#### **9.4. GESTIÓN**

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

#### **9.5. PMI: Project Management Institute**

Es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos. Desde principios de 2011, es la más grande del mundo en su rubro, dado que se encuentra integrada por más de 380.000 miembros en cerca de 170 países (Project Management..., s.f.)

#### **9.6. PROGRAMAS**

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados y administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos.

#### **9.7. PROYECTOS**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definido.

## **9.8. PMBOK**

Es un estándar en la Administración de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). La misma comprende dos grandes secciones, la primera sobre los procesos y contextos de un proyecto, la segunda sobre las áreas de conocimiento específico para la gestión de un proyecto.

## **9.9. RUT CRÍTICA:**

Es un algoritmo utilizado para el cálculo de tiempos y plazos en la planificación de proyectos.<sup>1</sup> Este sistema de cálculo conocido por sus siglas en inglés CPM (Critical Path Method), fue desarrollado en 1957 en los Estados Unidos de América, por un centro de investigación de operaciones para las firmas Dupont y Remington Rand, buscando el control y la optimización de los costos mediante la planificación y programación adecuadas de las actividades componentes del proyecto.

## **10. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN**

El presente trabajo de grado se entregará a la Institución Universitaria ESUMER, a los miembros de Junta Directiva y al Gerente de la ESE Carisma, una vez aprobado se realizará una socialización con todos los funcionarios de la institución, incluyendo personal de planta y contratistas de la institución, y se realizará a través del plan de comunicaciones cuyo objetivo es difundir entre los interesados la importancia de seguir procesos, políticas y demás normas que sean indispensables para la adecuada planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de todos los proyectos que adelante la institución.

Los beneficiados con la elaboración de este trabajo de grado, serán los usuarios de la Biblioteca de la Institución Educativa, los funcionarios de planta y contratistas que se ven involucrados en la ejecución de proyectos en la ESE Carisma.

## **11. METODOLOGÍA DEL PMI TENIDA EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

Procesos Utilizados

### **11.1. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN**

El proceso de iniciar el proyecto conlleva la definición, autorización y apertura formal del proyecto, documentándose las necesidades de negocio, la justificación del proyecto, los requisitos del cliente, patrocinador y demás interesados y una descripción a alto nivel del nuevo producto, servicio o resultado destinado a satisfacer dichos requisitos.

#### **11.1.1. Desarrollar el acta de constitución**

El acta de constitución del proyecto es un documento firmado por el patrocinador que formaliza el comienzo de un proyecto nombrando al DP y su nivel de autoridad.

#### **11.1.2. Identificación de Interesados**

Son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados como resultado de la ejecución o finalización del Proyecto.

### **11.2. GRUPO DE PROCESOS DE PLANEACIÓN**

#### **11.2.1. Desarrollar el plan del proyecto**

El proceso de desarrollar el plan de gestión del proyecto incluye las acciones necesarias para definir, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión. El plan de gestión del proyecto define cómo se ejecuta, se supervisa y controla, y se cierra el proyecto. Este plan documenta el conjunto de salidas de los procesos de planificación e incluye los procesos de gestión

de proyectos a implementar, su nivel de implementación y las entradas y salidas esenciales para cada uno de ellos.

#### **11.2.2. Recopilación de requisitos**

Es documentar las necesidades de los interesados, la justificación del proyecto, los requisitos del cliente, patrocinador y demás interesados y una descripción a alto nivel del nuevo producto, servicio o resultado destinado a satisfacer dichos requisitos

#### **11.2.3. Definición del alcance**

El proceso de definición del alcance del proyecto implica describir en detalle los productos entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear tales productos entregables. En este proceso, las necesidades y expectativas de los interesados se analizan y convierten en requisitos, y se verifica si las asunciones y restricciones están completas. También se identifican y analizan diferentes enfoques para ejecutar y realizar el trabajo del proyecto.

El resultado del proceso es el enunciado del alcance del proyecto, el cual incluye, ya sea de forma directa o mediante referencia a otros documentos, objetivos, descripción del alcance, requisitos, productos entregables, criterios de aceptación, restricciones, asunciones, organización inicial, riesgos iniciales, hitos del cronograma, etc.

#### **11.2.4. Creación de la EDT**

Es el Proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del Proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de Dirigir. Implica identificar y documentar las actividades a realizar dentro del alcance del proyecto para lograr los objetivos del mismo.

Como resultado de este proceso se obtiene la lista de actividades, que incluye todas las actividades que se requieren como parte del alcance del proyecto, y

los atributos de las mismas, tales como identificador, descripción, relaciones lógicas, requisitos de recursos, fechas impuestas, restricciones y asunciones.

#### **11.2.5. Secuenciar las actividades**

El establecimiento de la secuencia de las actividades implica identificar y documentar las relaciones lógicas e interdependencias entre las actividades del proyecto. Las actividades deben estar ordenadas de forma lógica con relaciones de precedencia adecuadas, así como también adelantos y retrasos, para respaldar el desarrollo posterior de un cronograma realista, factible y consistente. El establecimiento de la secuencia puede realizarse utilizando un software de gestión de proyectos o técnicas manuales.

#### **11.2.6. Estimar duración de las actividades**

El proceso de estimación de la duración de las actividades determina la cantidad de períodos laborables necesarios para completar cada actividad. Para ello requiere que se estime la cantidad de esfuerzo necesario y la cantidad prevista de recursos a ser aplicados para llevar a cabo cada una de ellas.

A menudo, es difícil estimar las duraciones de las actividades debido a la cantidad de factores que pueden influir en ellas, como los niveles de recursos o la productividad de recursos. El juicio de expertos, guiado por información histórica, puede ser útil.

#### **11.2.7. Desarrollo del cronograma**

El proceso de desarrollo del cronograma del proyecto determina las fechas de inicio y finalización planificadas para las actividades a través de un proceso iterativo. El desarrollo del cronograma exige que se revisen y corrijan las estimaciones de duración y las dependencias de las actividades para crear un cronograma del proyecto aprobado que sirva de línea base con respecto a la cual poder medir el avance.

En el cronograma se debe identificar de forma explícita el camino crítico, aquel de mayor duración dentro de la red de actividades, así como las actividades críticas y aquellas que fácilmente pueden llegar a serlo. También resulta conveniente localizar los hitos del proyecto, es decir, aquellos eventos que requieren entradas específicas o toma de decisiones, así como aquellos en los que se planean entregas relevantes.

#### **11.2.8. Control del Cronograma**

El control del cronograma se ocupa de determinar el estado actual del cronograma del proyecto, influir sobre los factores que crean cambios en el cronograma y determinar los cambios en el mismo, gestionándolos a medida que se suceden.

Las desviaciones deben identificarse, analizarse y, si fuera preciso, actuar sobre las mismas. Es conveniente identificar las causas de las variaciones, tanto favorables como desfavorables, tomando las acciones pertinentes para garantizar que las variaciones desfavorables no afectan a los objetivos del proyecto. Asimismo, es preciso determinar los posibles impactos que los cambios en el cronograma puedan producir sobre los presupuestos, recursos del proyecto o la calidad del producto.

### **11.3. GESTION DEL DE COSTO**

Los procesos relacionados con los costes se ocupan de la predicción y gestión de los costes del proyecto. El propósito de los mismos es asegurar que el proyecto se completa dentro del presupuesto aprobado y que la información de costes esté disponible para la organización.

#### **11.3.1. Estimar costos**

La estimación de costes del proyecto implica desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar cada una de las actividades contempladas en el cronograma, esto incluye, entre otros, la mano

de obra, los materiales, los equipos, los servicios y las instalaciones, así como categorías especiales tales como una asignación por inflación o un coste por contingencia.

Al hacer una aproximación de los costes, el estimador debe considerar incertidumbres significativas que pueden devenir en variaciones de las estimaciones, incluyendo los riesgos. En caso de estar disponibles y ser de aplicación a las condiciones de proyecto, pueden contrastarse las estimaciones de coste de experiencias pasadas.

### **11.3.2. Definir presupuestos**

La preparación del presupuesto de costes conlleva sumar los costes estimados de las distintas actividades del cronograma para poder establecer una línea base de coste, que servirá para la supervisión del rendimiento del proyecto.

Deben incluirse dentro del presupuesto las reservas para contingencias de gestión. Estas reservas son presupuestos destinados para cambios no planificados.

### **11.3.3. Controlar Costos**

El control de costes del proyecto implica influir sobre los factores que producen cambios en la línea base de coste, gestionar y registrar los cambios reales cuando se produzcan, informar de los cambios a los interesados, realizar el seguimiento del rendimiento del coste y actuar para mantener los posibles sobrecostes dentro de límites aceptables

## **11.4. GESTION DE LA CALIDAD**

Los procesos relacionados con la calidad del proyecto cubren todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

#### **11.4.1. Planificación de la calidad**

El proceso de planificación de calidad conlleva identificar las normas de calidad que son relevantes para el proyecto y determinar el modo de satisfacerlas.

La planificación de calidad debe tener en cuenta las concesiones entre costes y beneficios. El principal beneficio de cumplir con los requisitos de calidad es un menor reproceso, lo cual significa mayor productividad, menores costes y mayor satisfacción de los interesados. El coste principal de cumplir con los requisitos de calidad son los gastos incurridos en las actividades de gestión de la calidad del proyecto, tales como los costes asociados a prevenir el incumplimiento y evaluar la conformidad del producto o servicio con los requisitos.

#### **11.4.2. Realizar Aseguramiento de la Calidad**

El proceso de aseguramiento de calidad consiste en la aplicación de actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para garantizar que el proyecto cumple con los requisitos. También se ocupa de identificar y revisar políticas, procesos y procedimientos de la organización ejecutante con vistas a emprender acciones encaminadas a aumentar la efectividad y eficiencia de la organización, y reducir las actividades inútiles que no agregan valor.

#### **11.4.3. Realizar control de calidad**

El proceso de realizar control de calidad implica supervisar los resultados del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar los modos de eliminar las causas de resultados insatisfactorios.

El muestreo estadístico consiste en elegir parte de una población de interés para su inspección con el propósito de determinar si cumple con las normas. Un muestreo apropiado puede reducir a menudo el coste del control de calidad

## **11.5. GESTION DEL RECURSO HUMANO**

Estos procesos se orientan hacia la creación de un ambiente en el que las personas puedan contribuir efectiva y eficazmente a la consecución de los objetivos del proyecto, ya que la participación del personal desempeña un papel clave en el éxito y calidad de un proyecto

### **11.5.1. Planificar los recursos Humano**

La definición del equipo de proyecto consiste en determinar los roles del proyecto, las responsabilidades, y crear el plan de gestión de personal. Los roles y responsabilidades suelen documentarse a través de organigramas y descripciones de responsabilidades que permiten asegurar que cada actividad tenga un propietario no ambiguo y que todos los miembros del equipo comprendan claramente cuáles son sus roles y responsabilidades. El plan de gestión de personal puede incluir cómo y cuándo se adquieren los miembros del equipo, los criterios para eximirlos del proyecto, la identificación de las necesidades de formación, los planes relativos a recompensas e incentivos, etc.

## **11.6. GESTION DE LAS COMUNICACIONES**

Los procesos relacionados con las comunicaciones del proyecto se ocupan de asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y entrega final de la información del proyecto en tiempo y forma. El objetivo al que apuntan estos procesos es lograr los intercambios de información necesarios para garantizar unas comunicaciones exitosas.

### **11.6.1. Planificar las comunicaciones**

El proceso de planificación de las comunicaciones determina las necesidades de información y comunicación de los interesados: quién necesitará qué información, cuándo la necesitará, cómo le será suministrada y por quién.

Como resultado de este proceso se obtiene el plan de gestión de las comunicaciones. Este plan define la información que va a ser formalmente comunicada, los medios para transmitirla, el sistema de gestión de información a implementar, la frecuencia de dicha comunicación, quién recibe y quién envía la información, así como referencias a los documentos y registros de control y a los procedimientos de seguridad.

#### **11.6.2. Gestionar La Información y Los Interesados**

El proceso de gestión de la información e interesados implica poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto de manera oportuna, satisfaciendo sus necesidades y resolviendo polémicas con ellos.

Gestionar activamente a los interesados aumenta la probabilidad de que el proyecto no se desvíe de su curso debido a conflictos sin resolver, mejora la capacidad de las personas de trabajar de forma sinérgica y limita las interrupciones durante el proyecto

### **11.7. GESTIÓN DE LOS RIESGOS**

Los procesos relacionados con los riesgos del proyecto buscan aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

#### **11.7.1. Planificar la gestión de riesgos**

El proceso de planificación de la gestión de riesgos conlleva decidir cómo abordar y llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

El resultado principal de este proceso es el plan de gestión de riesgos. El plan de gestión de riesgos describe cómo se estructura y realiza la gestión de riesgos en el proyecto, incluyendo la metodología a seguir, los roles y responsabilidades, presupuesto y periodicidad entre otros aspectos

### **11.7.2. Identificar los riesgos**

El proceso de identificación de riesgos determina los riesgos que pueden afectar al proyecto y documenta sus características. El resultado de este proceso es un registro de riesgos, que se convierte en un componente del plan de gestión del proyecto. El registro de riesgos contiene los resultados de los procesos de gestión de riesgos y su preparación comienza en el proceso de identificación de riesgos con la lista de riesgos, sus causas y sus posibles respuestas. Esta información se va completando a lo largo del proyecto.

### **11.7.3. Analizar los riesgos**

El análisis de riesgos evalúa los riesgos identificados para determinar la probabilidad de ocurrencia, el impacto del riesgo, el impacto acumulativo de múltiples riesgos y la prioridad de cada riesgo.

**Análisis Cualitativo:** Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores.

**Análisis Cuantitativo:** Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto

### **11.7.4. Planificar la respuesta a los riesgos**

El proceso de planificar la respuesta a los riesgos desarrolla opciones y determina acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Se abordan los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, cronograma y plan de gestión del proyecto, según sea necesario.

Una de las salidas más importantes de este proceso es el plan de respuesta de riesgos, en el cual se documenta la estrategia de respuesta elegida para cada riesgo identificado, las acciones detalladas para implementar la estrategia y el responsable de dicha implementación.

### **11.7.5. Controlar los riesgos**

El proceso de control y monitorización de riesgos consiste en controlar los disparadores de riesgos, gestionar los riesgos identificados, realizar seguimientos sobre los riesgos residuales, descubrir nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta de riesgos y evaluar la efectividad de las acciones de respuesta. Un control efectivo y una monitorización adecuada de los riesgos proporcionan avisos tempranos de los riesgos y ayudan a ejecutar una toma de decisiones efectiva.

## **11.8. GESTION DE LAS ADQUISICIONES**

Los procesos relacionados con las adquisiciones del proyecto se encargan de comprar o adquirir fuera del equipo del proyecto los productos, servicios o resultados necesarios para realizar el trabajo

### **11.8.1. Planificar Las Adquisidores**

El proceso de planificar las adquisiciones determina las necesidades del proyecto que se puedan satisfacer de mejor forma comprando o adquiriendo los productos, servicios o resultados fuera de la organización. Una vez decidida la adquisición, se definen los requisitos, que se plasman en un documento que será la base funcional del contrato y servirá como guía para el diseño de una solución.

### **11.8.2. Planificar la contratación**

El proceso de planificar la contratación consiste en preparar los documentos necesarios para soportar las respuestas de los proveedores a los requisitos de las adquisiciones, y establecer los criterios de evaluación y selección de proveedores.

## **11.9. GRUPO DE PROCESOS RELACIONADOS CON CERRAR EL PROYECTO**

### **11.9.1. Cerrar el proyecto**

El proceso de cerrar un proyecto comprende establecer los procedimientos para interactuar y coordinar la aceptación formal de los productos entregables y la transferencia del proyecto completado o cancelado según corresponda; elaborar el balance del proyecto, analizando su éxito o fracaso del proyecto y recopilar los registros del proyecto, lecciones aprendidas y toda información del proyecto útil para su uso futuro por parte de la organización.

## **12. DEFINICIONES**

### **12.1. GERENCIA DE PROYECTO**

Es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costos planeados a su inicio.

Dado la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar de un proyecto requiere una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina de gerencia de proyectos.

### **12.2. GERENCIA DE PROYECTOS COMO PROCESOS**

La dirección de proyectos es una tarea integradora. La integración de la dirección de proyectos exige que cada proyecto y proceso de productos esté correctamente alineado y conectado con los otros procesos, a fin de facilitar su coordinación. El éxito de una dirección de proyectos incluye la gestión activa de estas interacciones a fin de cumplir exitosamente con los requisitos del patrocinador, el cliente y los demás interesados.

La dirección 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.

### **12.3. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE INICIACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE ESE CARISMA**

La ESE Carisma ejecuta diversos tipos de proyectos los cuales deben pasar por las diferentes etapas que divulga el PMI, entre ellas la primera que es la de INICIACIÓN.

El PMI sugiere que al iniciar un proyecto se realice un ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO actualmente en la institución se realiza un acta de inicio que no es bajo la metodología sugerida por el PMI. El acta de inicio solo autoriza formalmente el inicio del proyecto, el objeto contractual, el valor, la fecha de inicio, la fecha de terminación y el interventor del mismo.

El PMI sugiere que durante la etapa de iniciación de los proyectos se elabore un acta de constitución de proyecto, en donde se formalicen los siguientes aspectos:

- Alcance Inicial
- Director del proyecto
- Supuestos
- Restricciones
- Interesados
- Entregables iniciales
- Riesgos Iniciales
- Presupuesto (asignado por la Gobernación)
- Fechas de ejecución (asignadas por la Gobernación)

Todos estos datos se deben relacionar en el acta de constitución de los proyectos que le sean asignados a ESE CARISMA. La firma de esta acta da inicio oficial del proyecto y la persona que sea elegida como Coordinador del proyecto tendrá la facultad de usar los recursos para la futura ejecución del proyecto.

En esta acta el Coordinador del proyecto determinara los supuestos y restricciones con los que cuenta para realizar el proyecto y será la entrada para realizar planeación del proyecto.

Tabla 1 Formato Acta de Inicio del Proyecto

<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO</b>			
Fecha de Elaboración :			
Elaborado Por:			
		Firma	
<b>IDENTIFICACIÓN DE PROYECTO</b>			
Nombre Proyecto	Proyecto Modelo de gestión para la E.S.E Carisma		
Necesidades - problema a solucionar - Aprovechamiento de oportunidades			
<b>GERENTE-COORDINADOR DE PROYECTO</b>			
Nombre de Gerente o Coordinador de Proyecto			
<b>EQUIPO PRIMARIO DE PROYECTO</b>			
<b>ENTREGABLES</b>			
Descripción	Requisitos Técnicos	Criterios de Aceptación entregables	de de
<b>SUPUESTOS</b>			
<b>RESTRICCIONES</b>			
<b>HITOS DE PROYECTO</b>			
Fechas	Descripción		
<b>RIESGOS GENERALES</b>			
<b>RECURSOS NECESARIOS (Económicos-Tiempo-Recursos humanos)</b>			
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>APROBADO POR</b>			
Nombre :		Firma :	
	FECHA DE APROBACIÓN		

Una vez elaborada el acta de constitución se sugiere realizar la identificación de los interesados ya que este es uno de los proceso claves para la iniciación y del proyecto, en este se determinan aquellas personas u organizaciones cuyos intereses pueden afectar de manera positiva o negativa la ejecución de los programas y proyectos desarrollados por ESE CARISMA.

Al identificar a los interesados a estos se les determinaran sus influencias dentro del proyecto, como lo son su objetivo, las fortalezas, las debilidades y el plan de acción a ejecutar con estos.

Para la evaluación del modelo de gestión de proyectos para la ESE CARISMA se determinaran los principales stakeholders o interesados que generalmente influyen en los proyectos. Para el ejercicio académico, donde el proyecto es la elaboración del modelo de gestión, los interesados identificados son los siguientes:

### **INTERESADOS**

- El Estado (Gobernación de Antioquia).
- Junta Directiva.
- Gerente
- Subgerente
- Coordinadores de Proyecto.
- Proveedores.
- Clientes.
- Contratistas.

A continuación se relaciona la matriz de gestión de interesados

**Tabla 2. Formato Matriz de Interesados**

<b>Interesado</b>	<b>Objetivo/Misión</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Plan De Acción</b>

Una vez identificados los interesados se desarrollan las estrategias para gestionar la participación y compromiso de los involucrados con el proyecto, para ello la ESE CARISMA aplicará la Matriz de Interesados- Compromiso – Estrategia.

**Tabla 3. Formato Matriz Interés - Compromiso – Estrategia**

<b>Matriz de interesados compromiso</b>								
<b>Interesado</b>	<b>Compromiso</b>							<b>Estrategia</b>
	<b>Desconoce</b>	<b>Se resiste</b>	<b>Neutral</b>	<b>Apoya</b>	<b>Líder</b>	<b>Poder Influencia</b>	<b>Interés</b>	
Estado (Gobernación de Antioquia)				X		A	A	Gestionar de Cerca
Junta directiva				X		A	A	Gestionar de Cerca
Gerente general				X		A	A	Gestionar de Cerca
Subgerente administrativo				X		A	A	Gestionar de Cerca
Coordinadores de proyectos				X		A	A	Gestionar de Cerca
Proveedores			X	D		B	A	Informar
Clientes			X	D		B	B	Monitorear
Contratistas			X	D		B	A	Informar

X= Actual  
D= Deseado  
A: Alto  
B: Bajo

**Estrategias**

Gestionar de cerca (A-A)  
Mantener satisfecho (A-B)  
Informar (B-A)  
Monitorear (B-B)

**12.3.1. Plan de Gestión de Interesados**

Un resumen del plan de acción por cada uno de los interesados y tratando de unificar conceptos y tener criterios claros para obtener un Plan de Gestión único e integral, es entonces formular un modelo de gestión de proyectos para implementarse en el área de gestión de programas y proyectos, como una

estrategia que permita optimizar la administración de los recursos, mejorar la eficiencia de los servicios, a través del uso de herramientas adecuadas y oportunas, obteniendo así resultados exitosos para la institución y la comunidad en general.

Para operar el plan de gestión de interesados, se debe realizar un diagnóstico de la situación actual del área de programas y proyectos, e identificar bajo qué modelo gestión de proyectos trabaja y de acuerdo a esto definir el tipo de Gestión de proyectos más adecuada de acuerdo a las necesidades de la institución, ya sea de apoyo, control o de Dirección.

### **12.3.2. Definición del Alcance a través de la identificación de los entregables y actividades para determinar costos, recurso, ruta crítica y duración del proyecto**

Para efectos de cumplir con los requisitos de los programas y proyecto donde se documentara todas las salidas de los procesos de ejecución que se propondrán en el presente trabajo para la ESE CARISMA. Este plan será la guía del coordinador durante la etapa de la ejecución de proyecto que ejecuta la ESE CARISMA el cual le sea asignado.

Al identificar a los interesados se deben definir los objetivos o la misión dentro del proyecto, los cuales deben ser gestionados durante todas las etapas de proyecto ya que de estos, se despliegan una serie de requisitos que definirán en gran medida el éxito del proyecto. Para esto deberemos tomar como entradas el acta de constitución y el registro de interesados realizado durante la etapa de Iniciación.

El Coordinador o Gerente del proyecto siempre debe tener claro que se debe realizar un seguimiento estricto sobre todos los requisitos y las restricciones que se identificaron en el acta de inicio del proyecto ya que de este depende el éxito del proyecto. Para tal fin, se podrá utilizar la matriz de rastreabilidad que ayudara al Coordinador o Gerente del proyecto a realizar un mejor

seguimiento a los requerimientos y entregables. A continuación se ofrece un formato de la matriz de rastreabilidad (Tabla 4) con los requisitos de los interesados identificados.

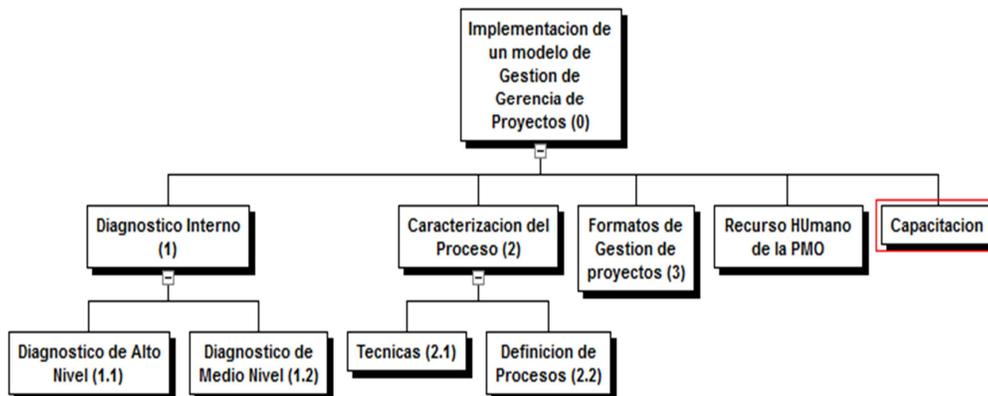
**Tabla 4. Formato Matriz de Rastreabilidad**

MATRIZ DE RASTREABILIDAD							
Interesado	Id requisición	Fecha de solución	Descripción del requisito	Razón	Aprobado	Rechazado	Firma miembro del equipo del proyecto

Cuando se halla definido el alcance del proyecto se realizara la Estructura de Desglose de Trabajo - EDT, para el cual se sugiere la aplicación del software WBS CHART PRO, que permite visualizar a diferentes niveles e identificar las actividades del proyecto.

A continuación se da un ejemplo de la EDT, que se construyó en el proceso de elaboración del modelo de gestión de proyectos para la ESE Carisma.

**Los siguientes procesos son:**



**Figura 1. Ejemplo de la EDT que se construyó en el proceso de elaboración del modelo de gestión de proyectos para la ESE Carisma**

Para La Investigación realizada se definieron las actividades, se estimaron los tiempos y los presupuestos para cada entregable, de cada EDT, pero por efectos académicos y una mejor demostración se determinan las actividades las rutas críticas de tres entregables, ya que la ruta crítica determinara para el coordinador del proyecto las actividades de mayor cuidado y observación durante la ejecución del proyecto.

Se sugiere que para determinar la duración de cada actividad se use el método de los 3 valores, cuya fórmula es la siguiente:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

Donde,

Te= Tiempo esperado

To= Tiempo optimista

Tp= Tiempo probable

Tm= Tiempo moderado

#### **12.4. RUTA CRÍTICA DE TRES PAQUETES DE TRABAJO**

La ruta crítica es la secuencia de los elementos terminales de la red de proyectos con la mayor duración entre ellos, determinando el tiempo más corto en el que es posible completar el proyecto. La duración de la ruta crítica determina la duración del proyecto entero. Cualquier retraso en un elemento de la ruta crítica afecta a la fecha de término planeada del proyecto, y se dice que no hay holgura en la ruta crítica.

La adecuada identificación de la ruta crítica, permitirá al área de programas y proyectos de la ESE Carisma, a) Identificar todas las actividades que involucra el proyecto, lo que significa, determinar relaciones de precedencia, tiempos técnicos para cada una de las actividades. B) Construir una red con base en nodos y actividades (o arcos, según el método más usado), que implican el

proyecto. C) Analizar los cálculos específicos, identificando la ruta crítica y las holguras de las actividades que componen el proyecto.

#### **12.4.1. Metodología de la Ruta Crítica**

El método de la ruta crítica consta básicamente de dos ciclos:

**a.** Planeación y programación

**b.** Ejecución y Control

El primer ciclo termina hasta que todas las personas directoras o responsables de los diversos procesos que intervienen en el proyecto están plenamente de acuerdo con el desarrollo, tiempos, costos, elementos utilizados, coordinación, etc., tomando como base la red de camino crítico diseñada al efecto.

Al terminar la primera red, generalmente hay cambios en las actividades componentes, en las secuencias, en los tiempos y algunas veces en los costos, por lo que hay necesidad de diseñar nuevas redes hasta que exista un completo acuerdo de las personas que integran el grupo de ejecución.

El segundo ciclo termina al tiempo de hacer la última actividad del proyecto y entre tanto existen ajustes constantes debido a las diferencias que se presentan entre el trabajo programado y el realizado.

Será necesario graficar en los esquemas de control todas las decisiones tomadas para ajustar a la realidad el plan original. Con objeto de entender este proceso, se presenta la Figura 2. Considerando que el principal objetivo de este trabajo consiste en establecer la metodología de la construcción de la red del camino crítico se abarcará únicamente el primer ciclo, con objeto de presentar la elaboración de la red del camino crítico y entienda sus ventajas y limitaciones.

El primer ciclo se compone de las siguientes etapas: definición del proyecto, lista de actividades, matriz de secuencias, matriz de tiempos, red de actividades, costos y pendientes, compresión de la red, limitaciones de tiempo, de recursos económicos, matriz de elasticidad

### 12.4.2. Red de Actividades

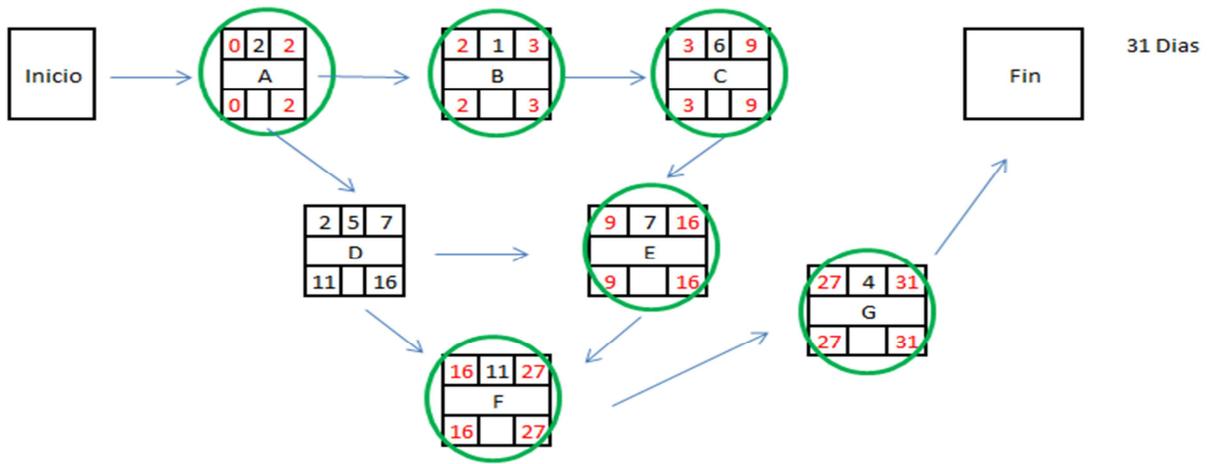
La representación visual del método de la ruta crítica es el diagrama de flechas o red de actividades, que consiste en la lustración gráfica del conjunto de operaciones de un proyecto y de 4 sus interrelaciones. La red está formada por flechas que representan actividades y nudos o uniones que simbolizan eventos.

Cuando se encuentran varias flechas conectadas una tras otra es que existe una secuencia entre ellas; esa es la manera de ilustrar dicha dependencia. Los nudos o uniones de flechas, denominados eventos, se representan en la gráfica en forma de círculos y significan la terminación de las actividades que culminan en un evento determinado y la iniciación de las subsecuentes.

A continuación, se encuentra un ejemplo de la elaboración de la ruta crítica para la implementación del modelo gestión de proyectos en la ESE Carisma.

**Tabla 5. Formato Ruta Crítica Diagnostico de Medio Nivel**

DIAGNOSTICO DE MEDIO NIVEL						
		PRED	Te	To	Tm	Tp
A	Definir los funcionarios que se les realizar el estudio	INICIO	2	1	2	3
B	Pedir informe de sus funciones actuales	A	1	1	1	2
C	Evaluar Informes entregado	B	6	5	6	8
D	Realizar Encuestas	A	5	3	5	7
E	Realizar Entrevistas	D, C	7	4	7	10
F	Evaluar los resultados de las encuestas y entrevistas	D, E	11	8	11	15
G	Realizar Informe de los resultados	F	4	3	4	5

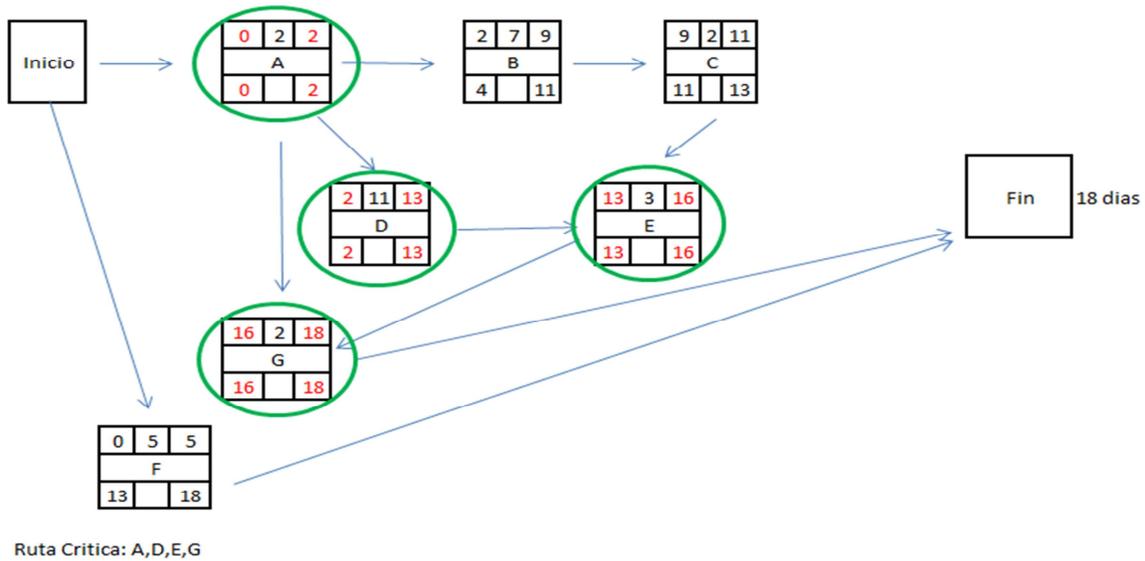


Ruta Critica: A,BC,E,F,G

Figura 2. Red de la Ruta Crítica Diagnostico de Medio Nivel

**Tabla 6. Formato Ruta Crítica Definición de Procesos**

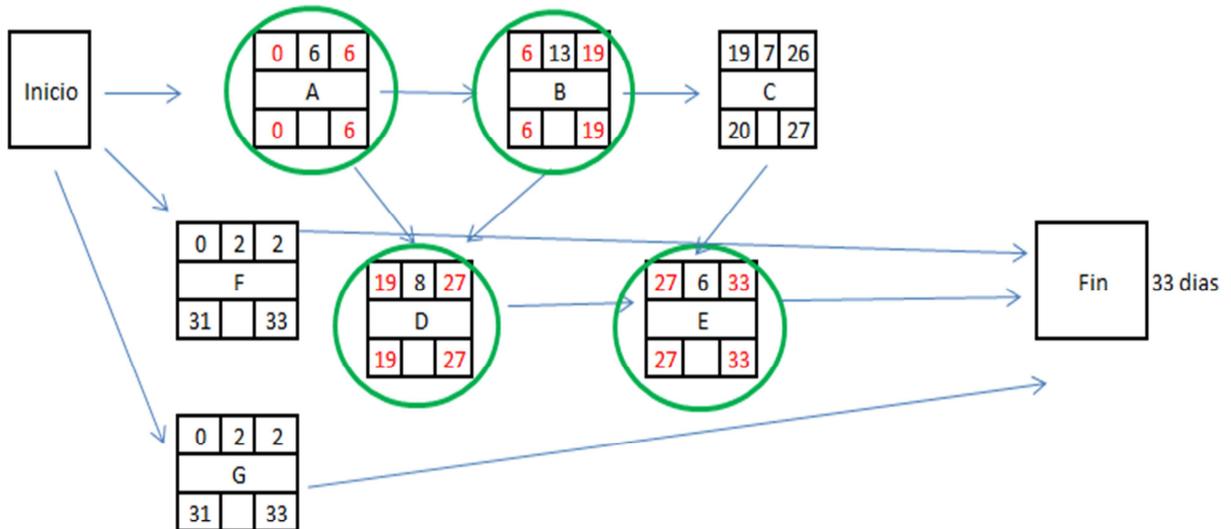
DEFINICIÓN DE PROCESOS						
		PRED	Te	To	Tm	Tp
A	Definir los cargos a los cuales se les va a realizar el análisis procedimental.	INICIO	2	1	2	3
B	Ajustar las funciones actuales a los procedimientos nuevos y al modelo de gestión planteado para la PMO	A	7	5	7	9
C	Realizar comunicado del nuevo manual de funciones con sus cambios.	B	2	1	2	3
D	Retroalimentar a los interesados con los nuevos procedimientos.	A	11	8	11	15
E	Inducciones específicas y del uso de los nuevos formatos a utilizar.	D, C	3	2	3	4
F	Implementación del plan de control y seguimiento a las nuevas prácticas.	INICIO	5	3	5	7
G	Definir el grupo de auditoría y control.	A, E	2	1	2	3



**Figura 3. Formato Ruta Crítica Definición de Procesos**

**Tabla 7. Formato Ruta Crítica Recurso Humano de la PMO**

RECURSO HUMANO DE LA PMO						
		PRED	Te	To	Tm	Tp
A	Definir los cargos que se requieren para el proyecto	INICIO	6	5	6	8
B	Hacer proceso de selección para los cargos vacantes.	A	13	10	13	15
C	Coordinar contratación y documentación legal al personal	B	7	5	7	9
D	Entrenamiento y capacitación al personal.	A, B, C	8	5	8	10
E	Presentación del proyecto.	D	6	3	6	8
F	Entrega de herramientas y puesto de trabajo.	INICIO	2	1	2	3
G	Evaluación de desempeño del personal	INICIO	2	1	2	3



**Figura 4. Formato Ruta Crítica**

Se determinaran los costos y el presupuesto del proyecto el cual el líder o coordinador del proyecto, destinado desde el presupuesto de la ESE Carisma, para la gestión del proyecto, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2016

**Tabla 8. Definición de Presupuesto**

<b>EDT</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Duración (Días)</b>	<b>Presupuesto</b>
0	Implementación de un modelo gestión de Gerencia de Proyectos	90	32.000.000
<b>1</b>	<b>Diagnostico Interno</b>	<b>45</b>	<b>7.000.000</b>
1.1	Diagnóstico de alto Nivel	20	3.000.000
1.2	Diagnóstico de medio Nivel	31	4.000.000
<b>2</b>	<b>Caracterización del Proceso</b>	<b>35</b>	<b>3.000.000</b>
2.1	Técnicas	28	3.000.000
2.2	Definición de Procesos	18	3.000.000
<b>3</b>	<b>Formatos de Gestión de Proyectos</b>	<b>60</b>	<b>4.000.000</b>
<b>4</b>	<b>Recursos Humano de la PMO</b>	<b>33</b>	<b>7.500.000</b>
<b>5</b>	<b>Capacitación</b>	<b>30</b>	<b>5.500.000</b>
N/A	Imprevistos	N/A	<b>5.000.000</b>

**Tabla 9. Costos**

<b>Mes 1</b>		<b>Mes 2</b>		<b>Mes 3</b>	
Diagnostico Interno	7.000.000	Caracterización del Proceso	3.000.000	Capacitación	5.500.000
		Formatos de Gestión de Proyectos	4.000.000	Imprevistos	5.000.000
		Recursos Humano de la PMO	7.500.000		
Total	7.000.000		14.500.000		10.500.000

Se sugiere que se realice un cronograma en Project ya que es el software más utilizado y bastante versátil para los coordinadores de proyectos.

## **12.5. MATRIZ Y PLAN DE COMUNICACIONES**

Con el fin de implementar exitosamente las acciones requeridas para el proceso de la implementación del Modelo de Gestión de Proyectos en el área de programas y proyectos de la ESE Carisma, se plantea un plan de Comunicaciones que permita difundir las actividades que se generen en esta

área; para tal fin es importante la comunicación fluida entre las dependencias originadoras de la información y el Área de Comunicaciones.

Se pretenden combinar estrategias directas de información así como la comunicación a través de los diferentes medios con los que cuenta la empresa y el componente lúdico que motive a los públicos a ser más participativos.

### **Alcance**

El plan de Comunicaciones del proceso de Implementación del Modelo de Gestión de Proyectos de la E.S.E. Carisma va dirigido principalmente al nivel directivo, empleados, contratistas y proveedores. Esto puede variar de acuerdo con el público que se requiera llegue la información.

### **Objetivo General**

Difundir entre el público la importancia de seguir procesos, políticas y demás normas que sean indispensables para la adecuada planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de todos los proyectos que adelante la institución.

### **Actividades**

***Clientes Internos:*** Difundir procesos, políticas, guías y formatos de mejora entre los funcionarios de la institución y dar a conocer al personal de la institución toda la información que se genera y la cual es necesaria para el desarrollo de sus funciones.

**Tabla 10. Actividades Clientes Internos**

<b>DIRIGIDO A</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>Miembros de Junta Directiva</b>	Mejorar la participación y el conocimiento de la junta directiva en las acciones que desarrolla la institución.	<b>Reuniones ordinarias de Junta Directiva (Bimensual)</b>	Dar a conocer a los miembros de la junta directiva, algunos de los procesos más importantes que se desarrollan en la institución y avances para el cumplimiento de buenas prácticas en la gestión de proyectos.
<b>Miembros de Junta Directiva</b>	Informe en detalle a los miembros sobre los avances de la institución.	<b>Presentación informe de gestión semestral</b>	Incluir en el informe para la junta, los indicadores estratégicos definidos por el área de gestión de proyectos de la institución.
<b>Miembros de Junta Directiva, Empleados y Contratistas</b>	Socializar y facilitar a los miembros de junta, empleados y contratista el conocimiento del modelo de Gestión de Proyectos y los principales procesos y políticas adoptadas por el mismo.	<b>Mini plegables (Mensuales)</b>	Elaborar mini plegables de fácil manejo con los principales elementos del modelo de Gestión de Proyectos y los principales proceso.
<b>Empleados y contratistas</b>	Aprovechar espacio de inducción y reinducción para socializar los procesos, políticas y guías que debe posteriormente estudiar el funcionario de acuerdo a sus funciones y su rol dentro del área de gestión de proyectos.	<b>Información de primera mano sobre el modelo, los procesos generales, políticas, guías, entre otros</b>	Incluir en el espacio de inducción y reinducción el espacio para tratar el modelo de gestión de proyectos

<b>DIRIGIDO A</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>Empleados y Contratistas</b>	Divulgar información específica de los procesos, procedimientos, guías, formatos entre otros por grupos de interés.	<b>Reuniones informativas de áreas</b>	Presentación a cargo de los coordinadores de cada proyectos los procesos, formatos, políticas que se van a implementar.
<b>Empleados y Contratistas</b>	Poner a disposición de personal toda la documentación relacionada con el modelo de gestión de proyectos, los procesos, formatos, políticas, guías, entre otros.	<b>Portal de intranet</b>	Fortalecer el portal de intranet como un medio para ofrecer permanentemente la documentación que genere el área de gestión de proyectos.
<b>Empleados y Contratistas</b>	Informar y socializar con empleados y contratistas información general de interés para el logro de los objetivos del área.	<b>Medios de comunicación internos (Carteleras, Sonido interno, descansa pantallas, intranet, internet)</b>	Difusión específica de información de tipo general relacionada con procesos, procedimientos, políticas y otras acciones.
<b>Empleados y Contratistas</b>	Utilización conjunta de varios medios y estrategias para promover la adopción de normas, actitudes y comportamientos que favorezcan el desarrollo de los objetivos del área.	<b>Campañas educativas</b>	Realización de campañas alrededor de temas seleccionados de acuerdo con las necesidades del área, en las que se proporcionen directrices y se promuevan actitudes y comportamientos favorables para la misma.
<b>Empleados Y Contratistas</b>	Garantizar la efectividad en la lectura y la escucha de la información publicada en cartelera y el sonido interno.	<b>Medios electrónicos</b>	Enviar textos con información del sonido interno y de los principales avisos publicados en las carteleras.

DIRIGIDO A	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIÓN
<b>Empleados Y Contratistas</b>	Presentación a los empleados y a los contratistas de los resultados de la gestión realizada durante el año	<b>Presentación balance de gestión dos veces al año</b>	Realizar reunión con todo el personal, en donde la gerencia y subgerencia presenten los resultados obtenidos en los dos semestres.
<b>Empleados Y Contratistas</b>	Aprovechamiento del buzón para el cliente interno	<b>Buzón para el cliente interno</b>	Promover la utilización del buzón de sugerencias de los empleados como una forma de recibir propuestas que permitan mejorar día a día la gestión y los procesos del área.

**Clientes Externos:** Instituciones, empresas, comunidades organizadas y comunidad en general. Difundir las principales novedades relacionadas con el proceso de habilitación y que tienen que ver con la prestación de servicios de calidad.

**Tabla 11. Actividades Clientes Externos**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIÓN
Fortalecer la información hacia el público externo en general	Difusión en la página web y redes sociales	Divulgación en la página web, de información relevante sobre los procesos del área de gestión de proyectos y sus avances.
Mostrar de manera completa los programas y proyectos, modelos, formatos y todas acciones que adelanta la institución como parte del proceso de mejoramiento del área	Folleto – cuadernillo de Carisma	Distribuir folleto de Carisma dirigido a los diferentes públicos potenciales de la institución.
Divulgar periódicamente las noticias y avances de la institución	Periódico	Distribuir periódico entre públicos de la institución.

El del área de programas y proyectos, se apoyará del Comité de Comunicaciones de la Institución, el cual se reúne cada 15 días, espacio donde se evalúa el cumplimiento del plan operativo del área, y en el cual se debe incluir el plan de divulgación del modelo de gestión de programas y proyectos, y las directrices que del mismo salgan, entre ellos dar a conocer los formatos, instructivos, manuales, modelos, planes, políticas, programas procesos y procedimientos con los que cuenta la institución. Entre ellos cabe mencionar los siguientes:

- Formato de actas de reunión
- Formatos de comunicación Interna
- Formatos de comunicaciones oficiales
- Formato solicitud de certificados laborales
- Formatos control de ingreso a la institución en horario no laboral
- Formato evaluación de proveedores
- Formato Informes Técnicos
- Formato de listas de asistencia a capacitación
- Formato de solicitud de pedidos de almacén
- Formato de solicitud de servicio técnico
- Instructivo de correspondencia protocolaria
- Instructivo de manejo de quipos de computo
- Manual de archivo y correspondencia
- Manual de escucha activa
- Manual de indicadores
- Manual de Inducción
- Manual de Interventoría

- Manual de organización y funcionamiento de comités
- Modelo de evaluación y clima organizacional
- Modelo de evaluación de desempeño y competencias
- Modelo de Mejoramiento de la calidad
- Modelo de referenciarían comparativa
- Modelo estandarización de documentos
- Modelo de plan de capacitación
- Plan de desarrollo institucional
- Plan de Mercadeo
- Política de Confidencialidad
- Política de principios éticos
- Política de estímulos e incentivos
- Política de seguridad de la información
- Política de talento humano
- Programa de Bienestar social
- Programa de las 9 ESES

**Tabla 12. Matriz de Comunicación**

ID #	Actividad	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del Interesado							
				EI Estado	Junta Directiva	Gerente General	Subgerente Financiero	Coordinadores De Proyectos	Proveedores	Clientes	Contratistas
1	Diagnostico Interno	Q	I	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1	Diagnóstico de alto Nivel	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1.1	Definir los funcionarios que se les realizar el estudio	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1.2	Pedir informe de sus funciones actuales	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1.3	Evaluar Informes entregado	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1.4	Realizar Encuestas	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1.5	Realizar Entrevistas	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1.6	Evaluar los resultados de las encuestas y entrevistas	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S
1.1.7	Realizar Informe de los	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S

ID #	Actividad	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del Interesado							
				EI Estado	Junta Directiva	Gerente General	Subgerente Financiero	Coordinadores De Proyectos	Proveedores	Clientes	Contratistas
	resultados										
2	Caracterización del Proceso	Q	I	D	D	V	S	E	S	S	S
2.1	Técnicas	Q	I	D	D	V	S	E	S	S	S
2.2	Definir los cargos a los cuales se les va a realizar el análisis procedimental.	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S
2.2.1	Ajustar las funciones actuales a los procedimientos nuevos y al modelo de gestión planteado para la PMO	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S
2.2.2	Realizar comunicado del nuevo manual de funciones con sus cambios.	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S
2.2.	Retroaliment	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S

ID #	Actividad	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del Interesado								
				EI Estado	Junta Directiva	Gerente General	Subgerente Financiero	Coordinadores De Proyectos	Proveedores	Clientes	Contratistas	
3	ar a los interesados con los nuevos procedimientos.											
2.2.4	Inducciones específicas y del uso de los nuevos formatos a utilizar.	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S	S
2.2.5	Implementación del plan de control y seguimiento a las nuevas prácticas.	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S	S
2.2.6	Definir el grupo de auditoría y control.	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S	S
3	Formatos de Gestión de Proyectos	Q	P	D	D	V	S	E	S	S	S	S
4	Recurso Humano	Q	I	D	D	V	S	E	S	S	S	S
4.1	Definir los cargos que se requieren	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S	S

ID #	Actividad	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del Interesado								
				EI Estado	Junta Directiva	Gerente General	Subgerente Financiero	Coordinadores De Proyectos	Proveedores	Clientes	Contratistas	
	para el proyecto											
4.2	Hacer proceso de selección para los cargos vacantes.	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S	S
4.3	Coordinar contratación y documentación legal al personal	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S	S
4.4	Entrenamiento y capacitación al personal.	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S	S
4.5	Presentación del proyecto.	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S	S
4.6	Entrega de herramientas y puesto de trabajo.	S	R	D	D	V	S	E	S	S	S	S
4.7	Evaluación de desempeño del personal	S	I	D	D	V	S	E	S	S	S	S
5	Capacitación	Q	R	D	D	V	S	E	S	S	S	S

**Frecuencia:**

M (mensual)  
S (semanal)  
Q (quincenal)  
E (eventual)

**Medio:**

I (informe)  
M (minuta)  
E (e-mail)  
R (reunión)  
G (gráfico)  
P (planilla)

**Responsabilidad:**

D (destinatario)  
E (emisor)  
A (autoriza)  
S (soporte)  
V (valida)

## **12.6. PROCESOS DE RIESGOS Y ADQUISICIONES DE LOS PROYECTOS**

Al terminar todo el proceso de comunicaciones se propone realizar un plan de riesgos, en el cual se recomienda tener la asesoría de un experto en riesgos, el cual ayudara a realizar la identificación de los mismos y determinar las probabilidades de ocurrencia. Esta identificación de riesgos también se puede realizar mediante una lluvia de ideas.

Este plan de riesgos deberá contener, de acuerdo a la metodología sugerida por el PMI:

- La identificación de riesgos
- La priorización de riesgos
- Análisis cualitativo
- Análisis cuantitativo
- Plan de respuestas a los riesgos
- Equipo de trabajo

En compañía del asesor de riesgos se determinaran los posibles riesgos que puedan ocurrir durante la ejecución de un proyecto, o a través de la lluvia de ideas, lo anterior en busca de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto

La priorización es muy importante para los proyectos que ejecutara la ESE CARISMA bajo la implementación de este modelo de gestión, ya que ayudara a determinar aquellos riesgos que más puedan afectar el desarrollo del proyecto y más impacto ocasionen sobre los mismos, y así tomar decisiones según el riesgos, hay que tener claro que estos riesgos serán monitoreados durante toda la vida del proyecto.

Para efectos del trabajo académico mostraremos con el ejemplo las plantillas y matrices diligenciadas para una mayor comprensión para ESE CARISMA, en

el cual determinamos los riesgos y la priorización, a través del cálculo del valor esperado, en donde determinamos la probabilidad y los multiplicamos por el impacto para así determinar los riesgos que más pueden afectar el proyecto.

A continuación mostramos la escala de la probabilidad, la definición de impacto y la matriz de probabilidad e impacto.

**Definición de probabilidad:**

La probabilidad de ocurrencia se definió como:

- 1 (Muy baja)
- 2 (Baja)
- 3 (Media)
- 4 (Alta)
- 5 (Muy Alta)

**Tabla 13. Definición de Impacto**

<b>IMPACTO</b>	<b>Muy Bajo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Medio 3</b>	<b>Alto 5</b>	<b>Muy Alto 10</b>
<b>Costo (Millones \$)</b>	< 3	3 -- 9	9 – 15	15 -- 25	>25
<b>Tiempo (Millones \$)</b>	< 1	1 -- 2	2 – 4	4 -- 6	>6
<b>Calidad</b>	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de la calidad requiere la aprobación del Patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinador	El elemento Final del proyecto es efectivamente Inservible

**Tabla 14. Matriz de Riesgo**

		Impacto				
		1	2	3	5	10
PROBABILIDAD	1	1	2	3	5	10
	2	2	4	6	10	20
	3	3	6	9	15	30
	4	4	8	12	20	40
	5	5	10	15	25	50

**Tabla 15. Categorización de Las Estrategias**

Puntaje	Prioridad	Estrategia	Significado de cada estrategia
1 -- 2	Muy baja	Aceptación pasiva	No hacer nada
3 -- 4	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
5 -- 10	Medio	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto
11 -- 24	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero.
25 -- 50	Muy alta	Evitar	No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje

La tabla de categorización (Tabla 15), determinará las estrategias que se deben tomar según sea el caso del posible evento, esto ayudara al Coordinador del proyecto a efectuar las estrategias.

Luego de cualificar los riesgos se procede a calcular el valor monetario de los riesgos, en compañía del consultor experto en riesgos basado en su experiencia y lecciones aprendidas, este es el proceso conocido como la cuantificación de los riesgos.

Tabla 16. Cuantificación de los Riesgos

#	RIESGO	Categoría					Factor Impactado				Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Impacto	VE	Prioridad	Estrategia	Significado de la Estrategia
		Técnico	Calidad	Externos	Gestión	Organización	Costo	Tiempo	Alcance	calidad						
1	Que la rotación del personal para los proyectos afecte el aprendizaje de los procesos desarrollados					X			X	5	10	50	Muy alta	Evitar	No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el puntaje	
2	El personal no esté totalmente capacitado					X			X	2	10	20	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero.	
3	Se cuente con el apoyo de todos los Interesados					X		X		2	10	20	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero.	
4	Se gasta más del presupuesto planeado				X	X				2	10	20	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero.	
5	Falta liderazgo para coordinar el proyecto				X			X		2	10	20	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero.	
6	Que no se cumplan con las expectativas				X				X	2	10	20	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero.	
7	No se cumpla con los tiempos del cronograma				X		X			3	5	15	Medio	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto	
8	Falta de herramientas de automatización de los procesos					X		X		2	5	10	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo	
9	No acepten el cambio de la nueva gestión de proyectos				X			X		1	10	10	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo	

#	RIESGO	Categoría					Factor Impactado				Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Impacto	VE	Prioridad	Estrategia	Significado de la Estrategia
		Técnico	Calidad	Externos	Gestión	Organización	Costo	Tiempo	Alcance	calidad						
10	El patrocinador no financie el proyecto				X		X				1	10	10	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
11	Percepción de que los beneficios de la implementación de una PMO son a largo plazo				X				X		2	5	10	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
12	Que aumenten los precios de los sistemas de información a adquirir			X			X				2	5	10	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
13	Que la Gobernación no gire más dinero a ESE CARISMA			X			X				1	10	10	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
14	Que la competencia también implemente una PMO			X							3	3	9	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
15	Que la cultura de la empresa no se ajuste a la nueva política de gestión de proyectos				X				X		3	2	6	Baja	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra ese riesgo
16	No se cumple con la calidad que se espera		X								1	5	5	Muy Baja	Aceptación pasiva	No hacer nada
17	Procesos no muy claros	X							X		2	2	4	Muy Baja	Aceptación pasiva	No hacer nada
18	El uso de otra Política de gestión de proyectos				X				X		2	2	4	Muy Baja	Aceptación pasiva	No hacer nada

#	RIESGO	Categoría					Factor Impactado				Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Impacto	VE	Prioridad	Estrategia	Significado de la Estrategia
		Técnico	Calidad	Externos	Gestión	Organización	Costo	Tiempo	Alcance	calidad						
19	Sea percibida como un ente burocrático					X				X	1	3	3	Muy Baja	Aceptación pasiva	No hacer nada
20	No halla comunicación					X				X	1	3	3	Muy Baja	Aceptación pasiva	No hacer nada

**Tabla 17. Análisis Cuantitativo**

#	RIESGO	Probabilidad de Ocurrencia	Grado de Impacto	VE	COSTO
1	Que la rotación del personal para los proyectos afecte el aprendizaje de los procesos desarrollados	5	10	50	16.000.000
2	El personal no esté totalmente capacitado	2	10	20	6.400.000
3	Se cuente con el apoyo de todos los Interesados	2	10	20	2.400.000
4	Se gasta más del presupuesto planeado	2	10	20	6.400.000
5	Falta liderazgo para coordinar el proyecto	2	10	20	6.400.000
6	Que no se cumplan con las expectativas	2	10	20	6.400.000
7	No se cumpla con los tiempos del cronograma	3	5	15	9.600.000
8	Falta de herramientas de automatización de los procesos	2	5	10	6.400.000
9	No acepten el cambio de la nueva gestión de proyectos	1	10	10	3.200.000
10	El patrocinador no financie el proyecto	1	10	10	32.000.000

## 12.7. PLAN DE ADQUISICIONES

Los procesos relacionados con las adquisiciones del proyecto se encargan de comprar o adquirir fuera del equipo del proyecto los productos, servicios o resultados necesarios para realizar el trabajo.

Durante la planificación de las adquisiciones se determina qué bienes y servicios deberán adquirirse fuera de la organización y cuáles podrán ser provistos internamente por el equipo de proyecto. Además, se analiza cuál es el tipo de contrato más conveniente para cada caso en particular, se prepara toda la documentación necesaria para realizar los pedidos de propuestas y presupuestos, y se dejan establecidos los criterios que se utilizarán para la selección de los vendedores.

## **12.8. PLANIFICAR LA CONTRATACIÓN**

El proceso de planificar la contratación consiste en preparar los documentos necesarios para soportar las respuestas de los proveedores a los requisitos de las adquisiciones, y establecer los criterios de evaluación y selección de proveedores.

La oficina de gestión de programas y proyectos de la ESE Carisma, se basará en el Manual de Contratación, acogido mediante acuerdo de junta Directiva, para realizar el plan de adquisiciones, y que en resumen indica lo siguiente:

### **12.8.1. Clasificación de Los Contratos**

- **Contratos de mínima cuantía:** Son aquellos cuyo monto es superior a SMLMV e inferior a cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes. La contratación de mínima cuantía se perfecciona a través de ÓRDENES DE COMPRA, ÓRDENES DE SERVICIO o DE CONTRATOS, en el evento que se requiera.
- **Contratos de menor cuantía:** Son aquellos contratos cuyo monto es superior a ciento uno (101) salarios mínimos legales mensuales vigentes y menores o iguales a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes. La contratación de menor cuantía se perfecciona a través de CONTRATO.
- **Contrato de mayor cuantía:** Son aquellos cuya monto es superior a quinientos uno (501) salarios mínimos legales mensuales vigentes. La contratación de mayor cuantía se perfecciona a través de CONTRATOS.

### **12.8.2. Formas De Contratación.**

De acuerdo con las normas del presente reglamento, la ESE Carisma para contratar la cuantía de sus contratos, utilizará una de las siguientes formas de contratación.

- Contratación de bienes o servicios inferiores a 2 SMLMV
- Contratación Directa

- Contratación por Invitación a cotizar a través de invitación pública:
- Contratación por urgencia manifiesta
- Contratación en tiempos de cumplimiento a la ley de Garantías electorales

### 12.8.3. Procedimiento para La Contratación

- **Etapas Precontractual.** Se refiere especialmente al proceso de planeación, que debe adelantar la entidad, con el fin de efectuar la adquisición de bienes y servicios, mediante la celebración de contratos y/o orden de servicio.
- **Procedimientos específicos para contratos de mínima cuantía:** Cada coordinador de área, determinará la necesidad del insumo, obra, bien o servicio requerido, solicitándolo por escrito mediante comunicado interno a la Dirección Administrativa y Financiera de la ESE Carisma, en el cual debe incluir el análisis de los riesgos y el estudio técnico, de ser necesarios.
- **Procedimientos específicos para contratos de menor cuantía.** Cada coordinador de área, determinará la necesidad del insumo, obra, bien o servicio, solicitándolo por escrito mediante comunicado interno, a la Dirección Administrativa y Financiera de la ESE Carisma, adjuntado estudios técnicos y/o especificaciones técnicas y el análisis de riesgo que impliquen no conseguirlos o ejecutarlos.
- **Procedimientos específicos para contratos de mayor cuantía:** En esta clase de contratos, se observará un procedimiento de selección, que comprenderá las siguientes etapas: 1). Elaboración y aprobación de los Términos de Invitación y de condiciones por parte de los responsables de área y del gerente. 2) Publicación de los términos de condiciones en la página Web de la Empresa o en un medio de amplia circulación en nuestra área de influencia o en ambas, invitando a los interesados a presentar propuestas, de los bienes y servicios requeridos, dentro del término que se estipule en la convocatoria. 3. Evaluación y

calificación de las propuestas. 4. Recomendación de contratación a la gerencia, por parte del comité de compras y/o contratación.

#### **12.8.4. Clases de Contratos**

La ESE Carisma a través de la Gerencia o quien ésta delegue, realizará entre otros, los siguientes contratos:

- Contratos de prestación de servicios.
- Contratos de suministros de bienes y servicios
- Contratos de compraventa de bienes muebles.
- Contratos de compraventa de bienes inmuebles.
- Contratos de compraventa de servicios de salud.
- Contratos de comodato
- Contratos de permuta de bienes muebles.
- Los contratos de obra pública.
- Los contratos de arrendamiento.
- Convenios interadministrativos:
- Contratos de outsourcing o servicios tercerizados
- Los contratos de empréstito
- Contratación por urgencia manifiesta

#### **12.9. PLAN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN**

El proceso de planificar las adquisiciones determina las necesidades del proyecto que se puedan satisfacer de mejor forma comprando o adquiriendo los productos, servicios o resultados fuera de la organización. Una vez decidida la adquisición, se definen los requisitos, que se plasman en un documento que será la base funcional del contrato y servirá como guía para el diseño de una solución.

**Objetivo:** Realizar compra de insumos y servicios para el normal funcionamiento de la institución

**Alcance:** El procedimiento inicia con la presentación de la necesidad del bien o servicio y finaliza con el diligenciamiento del formato de satisfacción del servicio e informe de recepción por parte de almacén o farmacia, de los insumos.

**Responsable:** Comité de compras y Auxiliar Administrativa

**Tabla 18. Inicio Plan de Compras y Contratación**

CONDICIONES PARA INICIAR EL PROCESO	MATERIALES NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existir la necesidad y solicitud de los insumos, con especificaciones uniformes, plataforma Bionexo, disponibilidad presupuestal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador con acceso a la plataforma Bionexo,</li> <li>• informe de solicitud del bien o servicios</li> </ul>
REQUISITOS A TENER EN CUENTA	PRODUCTOS O RESULTADOS ESPERADOS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto de contratación interno</li> <li>• Certificado de disponibilidad efectiva de presupuesto</li> <li>• Condiciones para la Cotización</li> <li>• Estatuto Anticorrupción, política de austeridad en el gasto.</li> <li>• Evitar excesos en los pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Necesidades del servicio</li> <li>• Autorización</li> <li>• Cotización de 3 oferentes</li> <li>• Cuadro comparativo de análisis de cotizaciones.</li> <li>• Acta de comité de compras diligenciada y firmada.</li> <li>• Disponibilidad presupuestal</li> <li>• Recepción</li> <li>• Compra</li> <li>• Entrada y salida. De almacén</li> </ul>

**Tabla 19. Actividades Plan de Compras**

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESPONSABLE	DOCUMENTO/REGISTRO
1	Presentar necesidad de suministro de insumos (de farmacia - almacén) o servicio, al Subgerencia, mediante comunicación escrita, que especifique los parámetros de cotización unificados y completos, de forma que todos los proveedores coticen con los mismos lineamientos. Estas solicitudes se recibirán en la oficina de la dirección administrativa, la última semana del mes anterior a la solicitud.	Coordinadores de área	Formato establecido por la institución
2	El área que solicite un bien o servicio, deberá presentar anexa a la solicitud, también en forma escrita, el estudio de viabilidad y evaluación del riesgo del bien o servicio requerido. Esto se aplicará de forma general.	Coordinadores de área	Comunicación escrita
4	Se deberá ingresar producto por producto al sistema de compras de Bionexo, cada uno de los pedidos solicitados por los servicios o proyectos en forma oportuna, previo visto bueno de la Subgerencia, esto deberá incluir los términos de condiciones de los insumos o suministros requeridos en la plataforma Bionexo. Esta actividad se realizará los primeros cinco días del mes de pedido.	Auxiliar Administrativa	Proceso de cotización en la plataforma de compras Bionexo
5	Llegada la fecha de vencimiento de los pedidos en la plataforma, se procede a solicitar disponibilidad presupuestal rubro por rubro, de acuerdo a todos los pedidos, e informar a la Subgerencia de la fecha límite de apertura de las propuestas de compras.	Auxiliar administrativa	Documento soporte de disponibilidades.
6	Subgerencia deberá realizar invitación al comité de compras, para la apertura de la propuesta en forma oportuna.	Subgerencia	Comunicado de invitación
7	Subgerencia, deberá solicitar en forma escrita, las disponibilidades		

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
	de los diferentes ítem que se verán afectados en el proceso de selección de la compra.		
8	Abrir las propuestas presentadas a través de la plataforma Bionexo, para cada uno de los insumos o suministros requeridos, de acuerdo a las fechas de vencimiento, verificando que se hayan presentado tres o más oferentes. Antes de la adjudicación, se deberá verificar el valor de la compra y comparar si existe disponibilidad suficiente para cubrir dicha compra. Nota: En el caso de que el insumo requerido sea muy específico y/o poco usual, se podrá aceptar la presentación de una o dos cotizaciones a través del sistema Bionexo y deberá solicitarse vía fax o correo electrónico las cotizaciones faltantes a proveedores registrados en el registro de proveedores de la Entidad, hasta completar como mínimo dos propuesta.	Comité de compras auxiliar administrativa almacén	Plataforma Bionexo abierta
9	Con base en las términos de condiciones solicitados, se procede al análisis de las propuestas presentadas, seleccionando la que reúna las condiciones de marca, si ésta está especificada en el pedido y luego se determina la más favorable para la entidad, teniendo en cuenta específicamente el precio, plazo de entrega, calidad y cumplimiento. Cuando el proveedor limite el tope de facturación en dinero, se procederá a asignárselos al segundo proponente.	Comité de compras	
10	Se selecciona el proveedor, haciendo clip en el cuadro de adjudicación que trae la plataforma Bionexo, al frente de cada propuesta, haciendo a su vez la confirmación de la compra en la opción de confirmación de pedido, que trae el sistema Bionexo. Si es	Comité de compras	

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESPONSABLE	DOCUMENTO/REGISTRO
	necesario se realizaran las observaciones a cada producto.		
11	El sistema automáticamente, genera una orden de pedido a favor del proveedor seleccionado, notificación que le llega vía internet al correo electrónico registrado por el proveedor, al momento de hacer el registro en la plataforma Bionexo.	Auxiliar administrativa sistema Bionexo	Orden de compra
12	Se procede a imprimir el reporte de adjudicación generado por el sistema Bionexo y si el tope es de más de dos salarios mínimos mensuales vigentes, se procede a elaborar acta de compras, esta acta deberá ser firmada por los integrantes del comité de compras, si está por debajo, con el reporte de Bionexo, se adjudicará la compra; ambos reportes se deben pasar al Área de presupuesto de la institución, para que se generen los compromisos a los proveedores seleccionados	Auxiliar Administrativa almacén	Informes plataforma Bionexo y/ acta de compras firmada y aprobada.
13	Con el registro presupuestal, se elabora la orden de compra en el sistema Xenco.	Auxiliar Administrativa	Orden de compra Xenco y acta de compras
14	Cuando el proveedor no cumple con las fechas de entrega, se deberá informar vía correo a éste y a Bionexo, pactando como fecha máximo de la prorroga tres días, si al cabo de este tiempo no se ha despachado la ESE Carisma procederá a cancelar vía internet el pedido, con copia a Bionexo, y se adjudicará al segundo proponente.		
15	De acuerdo con la fecha estipulada de entrega, se procede a recibir los insumos o suministros, ingresándolos al almacén de la entidad, por el sistema Xenco, anexando los soportes a que haya lugar y colocando el sello de recibido a satisfacción, en el formato de ingreso al almacén; seguidamente se procede a alimentar los módulos de	Auxiliar Administrativa	Orden de ingreso a almacén

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESPONSABLE	DOCUMENTO/REGISTRO
	contabilidad, inventarios y tesorería, en el sistema Xenco.		
16	Una vez contabilizado en el sistema Xenco, se le entrega la factura con los soportes al auxiliar contable para su revisión y aprobación, generando el reporte contable, se hace firmar por el contador, director administrativo y auxiliar administrativa.	Auxiliar Administrativa almacén Profesional universitario	Reporte contable
17	Se le pasa a la auxiliar administrativa encargada del link Gestión de Transparencia para realizar su respectivo reporte.	Auxiliar Administrativa y Tesorería	Comprobante de pago
	Luego regresa a la auxiliar administrativa almacenista y para su cancelación.	Auxiliar Administrativa	
18	Tratándose de una compra o contratación de servicios, Con base en las necesidades presentadas, se procede a solicitar las disponibilidades presupuestales y a enviar comunicaciones vía fax, correo electrónico o medio físico a los potenciales proveedores registrados en el Registro de Proveedores de la ESE Carisma, dándoles a conocer los términos de condiciones del servicio requerido e invitando a presentar cotización.	Auxiliar Administrativa	Cartas de invitación a cotizar
	<b>COMPRAS QUE SUPERAN LOS TREINTA SALARIOS MÍNIMOS</b>		
19	Para montos menores a 30 SMMLV: Las ofertas con las cotizaciones o propuestas serán recibidas por correo electrónico, fax o en físico en la Dirección Administrativa dentro del los términos establecidos.	Subgerente	Cotizaciones
20	Para montos mayores a 30 SMMLV: Las ofertas con las cotizaciones o propuestas, deben ser presentadas en sobre sellado y depositadas en el buzón de proveedores ubicado en el centro documental, en las fechas y horas señaladas; vencido el plazo para presentación de ofertas, se	Subgerente Auxiliar Administrativa área de la salud	Acta de apertura de sobres

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
	realizará acta de apertura de sobres, en presencia de los oferentes o de dos testigos, si éstos no asisten.		
21	Realizar el análisis de las cotizaciones, teniendo en cuenta: precios, descuentos, tiempo de entrega, valor agregado, forma de pago, especificaciones de los productos y requisitos de la invitación, elaborando cuadro comparativo.	Subgerente y auxiliar administrativa	Cuadro comparativo de propuestas
22	Para cuantías menores a 2 SMMLV: Se define o selecciona el proveedor, de acuerdo a las listas de precios del mercado, escogiendo el más favorable ha los interese de la entidad. Este proceso lo realiza directamente el Director Administrativo y Financiero y/o el Gerente directamente.	Subgerente y Auxiliar Administrativa	Orden de Compra o Servicio.
23	Para cuantías mayores a 2 SMMLV: Presentar al comité de compras las necesidades, cuadros comparativos y disponibilidad presupuestal, para la selección del proveedor, dejando constancia en el acta del comité de compras.	Subgerente	Acta del Comité de Compras
24	Informar a los coordinadores de área que solicitaron el servicio, cual fue el proveedor seleccionado	Subgerente	Acta Comité del Compras
25	Solicitar a la auxiliar de presupuesto, la elaboración del registro de compromiso presupuestal, con base en el resultado de las propuestas más favorables	Subgerente	Certificado del registro de compromiso presupuestal
26	Informar por un medio idóneo, al proveedor que fue seleccionado, solicitándole la presentación de la documentación legal del caso, para elaborar orden de servicios o contrato según sea el caso.	Auxiliar Administrativa	
27	Designar como interventor del servicio, al responsable del área que hace la solicitud a la Dirección Administrativa.	Gerencia	
28	Recibir el servicio requerido:	Interventor del	Recibo a

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESPONSABLE	DOCUMENTO/ REGISTRO
	Realizar recepción física, verificando el cumplimiento o entrega de todos los productos o servicios contratados y procediendo a la expedición del correspondiente recibo a satisfacción necesaria para el pago.	Servicio	satisfacción
29	Entregar el recibo a satisfacción, con la cuenta de cobro o factura del proveedor del servicio y con los soportes a que haya lugar en el Área administrativa, para que se proceda con el proceso de pago.	Interventor del servicio	Cuenta de Cobro y anexos

### 12.10. DETERMINAR EL PLAN DE LOS COSTOS

Como ya se describió anteriormente, el propósito de determinar los costos es asegurar que el proyecto se completa dentro del presupuesto aprobado y que la información de costes esté disponible para la organización.

La estimación de costes del proyecto implica desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar cada una de las actividades contempladas en el cronograma, esto incluye, entre otros, la mano de obra, los materiales, los equipos, los servicios y las instalaciones, así como categorías especiales tales como una asignación por inflación o un coste por contingencia. Al hacer una aproximación de los costes, el estimador debe considerar incertidumbres significativas que pueden devenir en variaciones de las estimaciones, incluyendo los riesgos.

En el caso particular de la ESE Carisma, por el tipo de contratación de los diferentes proyectos que se ejecutan, los costos se deben regir bajo la distribución del presupuesto que viene dentro de las propuestas de los proyectos, y las cuales se deben cumplir a cabalidad.

## **12.11. DETERMINAR EL PLAN DE CALIDAD**

El área de gestión de proyectos utilizará como guía, el modelo de gestión de la calidad que tiene establecido la institución y del cual se resalta lo siguiente:

Los procesos relacionados con la calidad del proyecto cubren todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

El Mejoramiento de la Calidad es una filosofía organizacional, que involucra todos los niveles de la institución, busca satisfacer las necesidades del cliente y exceder sus expectativas, mediante el uso de un proceso estructurado que selectivamente identifica y mejora todos los aspectos del proceso de atención de manera continua.

El contar con un modelo de mejoramiento, estimula a los empleados para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su área, y a que comuniquen a la dirección los obstáculos que enfrentan en la consecución de sus metas de mejoramiento.

Dicho modelo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación para aumentar la competitividad, disminuir los costos y orientar los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El modelo permite definir las áreas de mejora, analizar dónde se presentan los problemas de calidad, definir las causas y hacer análisis de las mismas, establecer las acciones de mejora, implantarlas, hacer seguimiento y medición.

### **12.11.1. Objetivo**

Definir una metodología que permita identificar, analizar y priorizar oportunidades de mejora, mediante la utilización de instrumentos de calidad, buscando el mejoramiento continuo y progresivo para lograr cada vez mejores desempeños en la atención al cliente interno y externo

### 12.11.2. Metodología

- **Identificación de oportunidades de mejora**

El primer paso, es identificar qué hay que mejorar. Este primer paso involucra el reconocimiento de una oportunidad para mejorar y luego fijar una meta para centrarse en ella.

- **Planeación de reunión con los círculos de calidad**

El responsable del proceso se encarga de planear la reunión con las personas claves de acuerdo al problema a resolver, recolecta la información de las fuentes y en lo posible hace llegar esta información a los miembros del círculo de calidad con suficiente anticipación para que tengan mejor conocimiento de los datos y sea mejor el aporte al análisis.

- **Priorización de problemas**

Para lograr la solución sistemática de problemas en equipo y el mejoramiento de procesos se requiere un análisis más profundo de las oportunidades de mejora, por lo que es importante que el círculo de calidad aclare el problema que desea abordar y la meta que se pretende lograr haciendo una buena definición del problema.

Para la calificación de los problemas se puede utilizar la técnica de votación directa por parte de cada uno de los miembros del círculo, los cuales califican de 1 a 5 cada criterio.

**Tabla 20. Calificación de Los Problemas por La Técnica de Votación Directa de Cada Uno de Los Miembros del Círculo**

Criterios de Valoración (1 a 5)	PROBLEMAS					
	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4	Problema 5	Problema N
Riesgo						
Volumen de Frecuencia						
Costo						
<b>TOTAL</b>						

Se califican en forma horizontal todos los problemas frente a cada criterio de valoración expresado en la Tabla 20, evitando en lo posible, calificar con el mismo valor varios problemas sino clasificar de mayor a menor.

**Calificación:**

1 = Muy bajo

2= Bajo

3 = Moderado

4 = Alto

5 = Muy Alto

- **Análisis de datos**

A cada uno de los problemas priorizados se les realiza el análisis apoyado en los datos estadísticos disponibles, el conocimiento de los miembros del círculo de calidad y los recopilados en la fase de identificación de las oportunidades de mejora.

De acuerdo a la meta que se quiere lograr con la solución de los problemas priorizados, el círculo de calidad debe definir el mecanismo o indicador que identifica que el problema se resolvió, o el impacto de las acciones de mejoramiento.

Se necesitan datos de referencia o de línea de base que nos sirvan para comparar con los datos posteriores a las acciones de mejoramiento implementadas.

El círculo de calidad hace un análisis exhaustivo de las causas generadoras del problema a tratar, para ello utiliza las siguientes herramientas, lluvia de ideas, técnica de los cinco porqué, diagrama causa efecto y gráfico de Pareto.

- **Priorización de soluciones**

El equipo plantea las posibles soluciones para cada una de las causas raíces detectadas en el análisis de datos de los problemas priorizados según el resultado del Pareto, para definir las soluciones se puede

utilizar la técnica de lluvia de ideas, proponemos realizar una tabla como la siguiente para consolidar las soluciones de cada causa identificada.

- **Plan de acción para las acciones seleccionadas**

Para cada solución priorizada el equipo de mejoramiento elabora un plan de acción utilizando el formato que se muestra en la Tabla 21.

**Tabla 21. Plan de Mejora**

<b>OBJETIVO</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Seguimiento</b>
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				

Una vez definido el plan de acción se implementan las actividades definidas, comunicando a todas las partes interesadas para verificar que se comprendan los cambios a efectuar, en los mecanismos de evaluación se identifica el indicador que confirma la solución del problema priorizado.

- **Seguimiento a los planes de acción**

Los auditores y control interno hacen verificación del cumplimiento de los planes de acción, por medio de la revisión de los indicadores y los cambios en los datos iniciales que fueron fuente para la implementación del plan de mejoramiento, para ello se diligencia la columna de seguimiento del plan de acción.

- **Estandarizar las soluciones**

Después de verificar la intervención el equipo resume y comunica los aprendizajes, este resumen ayuda a definir si se debe implementar, modificar o descartar la intervención, esta decisión se basa en los datos que miden el efecto de la intervención. Hay dos preguntas que pueden ayudar a determinar el curso de la acción:

- ¿La intervención produjo un mejoramiento? Si lo hizo
- ¿Fue suficiente el mejoramiento?

Se considera que los mejoramientos son suficientes si alcanzan el nivel de desempeño satisfactorio esperado de acuerdo a los objetivos del proceso y del objetivo corporativo.

Si el mejoramiento es suficiente se debe implementar permanentemente como parte del proceso al que afecta, y continuar con el siguiente problema priorizado.

- **Análisis de datos**

Puede que diferentes intervenciones interactúen entre sí potencializándose y se produzcan mejoras superiores a lo esperado, pero también es posible que reaccionen adversamente. El equipo debe desarrollar la habilidad de anticipar estas posibles reacciones adversas y tomar acciones preventivas al respecto.

En conclusión el responsable del proceso consolida toda la información recopilada durante el proceso y la dispone de acuerdo a lo definido en el procedimiento de control de documentos, dando especial cuidado de socializar las experiencias exitosas.

## **12.12. DETERMINAR EL PLAN DE RECURSO HUMANO**

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de personal como la adecuada capacitación que se brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa.

Pasos a seguir en la selección de personal que va a conformar el equipo de trabajo:

- **Levantamiento del perfil.**

Este es un paso de gran importancia en el proceso de selección y es necesario cubrirlo de primero, porque determina los pasos que siguen. El proceso de selección cambia dependiendo del perfil porque

éste es el que determina las pruebas de habilidad que se van a presentar, la forma como se conducen las entrevistas, las pruebas técnicas o de conocimientos a que haya lugar, etc.

Conviene entonces que el perfil sea explícito en un en cuanto a:

- Habilidades de comunicación
- Nivel de experiencia
- Nivel de instrucción formal
- Capacidad o habilidad para seguir instrucciones
- Posibilidades de desplazamiento o viajes

- **Vacante**

Hace referencia a que el proceso de selección debe comenzar realmente cuando la vacante para el cargo está dispuesta.

- **Reclutamiento Interno o Externo:**

Es importante determinar el ámbito de búsqueda de quien va a llenar la vacante, porque puede ser sólo al interior de la organización o puede ser abierto.

### **12.12.1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

- **Objetivo:**

Identificar las necesidades de recurso humano para la prestación de servicios en forma eficiente y oportuna.

- **Alcance:**

Inicia con el establecimiento de las metas organizacionales y del plan estratégico, donde se definen las necesidades de talento humano y finaliza con la vinculación del mismo.

- **Responsable:**

Gerente, Subgerente.

**Tabla 22. Inicio Plan de Selección de Personal**

<b>CONDICIONES PARA INICIAR EL PROCESO</b>	<b>MATERIALES NECESARIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades de requisición de personal (Diligenciar Formato Identificación de Necesidades en Talento Humano).</li> </ul>	Computador, Material de Oficina, hojas de vida
<b>REQUISITOS A TENER EN CUENTA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de procesos y procedimientos</li> <li>Manual de Funciones y Competencias</li> <li>Políticas institucionales</li> <li>Necesidades de personal</li> </ul>	Líder del Programa necesario para cumplir con las metas organizacionales, bajo los parámetros de calidad.

**Tabla 23. Actividades Plan de Selección de Personal**

<b>#</b>	<b>Actividades esenciales</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documento/ registro</b>
1	Identificar las necesidades de personal para el desarrollo institucional.	Subgerente	Formato de necesidades.
2	Evaluar las necesidades de Personal presentada por el jefe de área para su respectiva aprobación.	Comité Directivo	Acta de Directivo
3	Determinar los perfiles y las competencias requeridas para cubrir la necesidad del servicio.	Subgerente Profesional especializado	Comunicación
4	Solicitar disponibilidad presupuestal al auxiliar administrativo( Área Administrativa y Financiera	Subgerente	Comunicación
5	Expedir o certificar disponibilidad presupuestal	Auxiliar Administrativo (Nómina y presupuesto)	Disponibilidad
6	Si la necesidad del recurso humano es permanente, solicitar a la Junta Directiva la creación del cargo.	Gerente E.S.E.	Comunicación
7	Expedir acto administrativo de creación del cargo.	Junta Directiva o	Acuerdo
8	Si la necesidad del recurso humano no es permanente, analizar con jurídica y la gerencia, la modalidad de contratación.	Gerente E.S.E. Profesional especializado	Acuerdo
9	Elaborar contrato según la modalidad de contratación.	Profesional especializado	Contrato

#	Actividades esenciales de la vinculación del recurso humano de planta de la entidad y de contratos o convenios	Responsable	Documento/ Registro
1	Recibir y verificar que se entregue la totalidad de los requisitos exigidos.	Profesional universitario Profesional especializado	Formato de Verificación de documentos.
2	Si los requisitos se encuentra correctos, hacer firmar el acta de posesión o el contrato Si es un nombramiento: Cumplir las actividades 3, 4 y 5 siguientes. Si es un contrato: Continúa con la actividad 6 y siguientes	Vinculado o Contratista	Acta de posesión o Contrato
3	Diligenciar el formulario de afiliación a la seguridad social y adjuntar los documentos requeridos.	Funcionario nombrado	Formato de Auto liquidación y anexos
4	Realizar la afiliación al sistema de seguridad social de acuerdo a las preferencias del funcionario nombrado	Auxiliar Administrativo(Nómina y presupuesto)	Formatos de afiliación a seguridad social
5	Enviar los documentos y formularios a las respectivas entidades donde se va a ser las afiliaciones.	Auxiliar Administrativo(Nómina y presupuesto)	Formato de Auto liquidación y anexos
6	Hacer entrega del contrato para que el contratista constituya las pólizas si es del caso	Profesional universitario Profesional especializado	Contrato
7	Aprobar la póliza	Profesional especializado	Oficio de aprobación
8	Elaborar y firmar acta de inicio	Profesional universitario Profesional especializado y Contratista	Acta de inicio
9	Inmediatamente se firme el Acta de Inicio, en Nómina y presupuesto, reclamar y diligenciar el formato respectivo para la afiliación al sistema y a la ARP.	Contratista	Formato
10	Realizar, una vez recibido los formatos respectivos, las afiliaciones a la seguridad social	Auxiliar Administrativo (Nómina y Presupuesto)	Formato

Para dar un cierre adecuado al proceso de selección es importante realizar una adecuada inducción y/o reinducción a los funcionarios y contratistas que inician labores en la institución. El área de gestión de proyectos se guiará por el modelo de inducción y reinducción adoptado en la ESE Carisma, el cual se cita a continuación.

- **Objetivo:**

Objetivo Para los vinculados: facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público, a suministrar la información necesaria para el mejor conocimiento de la Función Pública y de la entidad, durante los cuatro meses siguientes a su vinculación y para los contratistas, proveerlos de la información relacionada con el proyecto y de un conocimiento general de la entidad.

- **Alcance:**

Inicia con el Líder del programa que laborará por primera vez en la institución independientemente del tipo de vinculación y finaliza con la elaboración del informe de la inducción, firmado por los que en ella intervengan

- **Responsables:**

Subgerente, Líder de Programa y Profesional Universitario.

**Tabla 24. Inicio Plan de inducción y/o reinducción a los funcionarios y contratistas que inician labores en la institución**

CONDICIONES PARA INICIAR EL PROCESO	MATERIALES NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder del Programa vinculado o contratado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video institucional, plan de inducción y material informativo sobre la empresa.</li> <li>• Auditorio, video vean, presentaciones de los responsables, equipos de cómputo, formatos del proceso.</li> </ul>
REQUISITOS A TENER EN CUENTA	PRODUCTOS O RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la ejecución de este procedimiento, se deben tener en</li> </ul>	Líder de Programa vinculado con un conocimiento de la entidad y con la información suficiente para el

<p>cuenta las siguientes políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política del buen trato, Política de confidencialidad, Código de ética, Política de imagen corporativa</li> <li>• Material audiovisual acorde con la Política de Imagen Corporativa</li> <li>• Tener máximo cumplimiento en la hora programada y en la extensión asignada.</li> <li>• El personal que realiza la inducción debe preparar y conocer toda la documentación que va a hacer parte de la inducción.</li> </ul>	desempeño de su función pública.
--	----------------------------------

**Tabla 25. Actividades Plan de inducción y/o reinducción a los contratistas de proyectos o convenios que inician labores en la institución**

#	Actividades esenciales (contratistas de proyectos o convenios)	Responsable	Documento/ Registro
1	Programar inducción general y específica del proyecto o según las necesidades. Definición de fecha, lugar y hora de la inducción.	Subgerencia	Programación
2	Notificar al contratista del sitio y hora de la inducción.	Subgerencia	Comunicado interno
3	Coordinar la ejecución de la inducción teniendo en cuenta la programación	Subgerencia	
4	Firmar formato de asistencia.	Contratistas	Registro inducción
5	Pasar los formatos de asistencia a Líder de Programa	Subgerencia	Rutas de inducción debidamente diligenciadas.
6	Entregar formato de valoración de inducción para ser diligenciado por el contratista.	Subgerencia	formato de satisfacción de la inducción
7	Realizar informe consolidado de la inducción y presentarlo al Comité de Capacitación, Bienestar Social e Incentivos, con su respectiva firma.	Líder de Programa	Informe consolidado

**Tabla 26. Actividades Plan de inducción y/o reinducción a los empleados vinculados que inician labores en la institución**

#	Actividades esenciales (vinculados)	Responsable	Documento/registro
1	Notificar el acto administrativo, entregar carta de nombramiento y listado de requisitos para la posesión.	Líder de Programa	Resolución, Comunicación y listado de requisitos
2	Una vez posesionado, entrega de las funciones del cargo, Estatuto de Personal, la Resolución de Capacitación Bienestar Social e Incentivos, la guía general de Inducción y el reglamento interno de trabajo. Brindarle información sobre el tipo de vinculación, ubicación jerárquica, prestaciones sociales, jornada laboral, beneficios y pagos.	Líder de Programa	Formato de inducción
3	Presentarlo ante la institución a través de los medios masivos de comunicación de la entidad.	Profesional universitario	Sonido interno, boletín
4	Presentar el empleado al superior jerárquico del área.	Líder de Programa	
5	Orientarlo hacia aspectos fundamentales de la entidad y de la dependencia. Relacionarlo con el superior inmediato o con quien designe, para que actúe como primer capacitador del nuevo empleado en el puesto de trabajo. Presentación de las demás personas con las cuales de alguna forma interactuará en sus actividades. Prever el sitio físico donde va a quedar ubicado.	Subgerente	Formato de inducción
6	Ubicar al funcionario en su puesto de trabajo.	Subgerencia	
7	Presentarlo al equipo de trabajo y coordinador el entrenamiento en las funciones a desempeñar.	Subgerencia	Formato de inducción
8	Informar al Área de comunicaciones el ingreso de los nuevos funcionarios para programar la inducción sobre los aspectos generales de la entidad, de acuerdo a lo señalado en el plan y para prestarlos por los medios masivos de comunicación de la entidad.	Líder de Programa	Comunicado interno
9	Luego de haberse cumplido con el plan de inducción, el nuevo funcionario presentará a Talento Humano, el formato de	Empleado	Formato de inducción

#	Actividades esenciales (vinculados)	Responsable	Documento/ registro
	inducción, debidamente firmado.		
10	Evaluar la información registrada en el formato de inducción y aplicar los correctivos del caso.	Líder de Programa	Formato de inducción evaluado
11	Realizar informe consolidado de la inducción y presentarlo al Comité de Capacitación, Bienestar Social e Incentivos	Líder de Programa	Informe consolidado
12	Programar cada 2 años reinducción a todos los funcionarios, haciendo énfasis en los cambios organizacionales y el fortalecimiento de los procesos.	Líder de Programa	Informe y registros

**Tabla 27. Actividades esenciales relacionadas con la planeación del recurso humano de contratos o convenios**

#	Actividades esenciales relacionadas con la planeación del recurso humano de contratos o convenios	Responsable	Documento/ registro
1	Celebración de contratos o Convenios para la ejecución de un proyecto	Gerente E.S.E. Subgerente	Contrato
2	Determinar el recurso humano, perfiles y competencias requeridas para la ejecución del proyecto.	Subgerente	Formato de necesidades.
3	Si no hay elegibles, solicitar a la Comisión del Servicio Civil, la autorización para nombrar en provisionalidad.	Gerente E.S.E.	Planta de cargos del proyecto

**Tabla 28. Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de planta de la entidad**

#	Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de planta de la entidad	Responsable	Documento/ Registro
1	Si el cargo es de libre nombramiento y remoción pasar al numeral 4 de este literal		
2	Si el cargo es de carrera, reportar a la comisión del servicio civil la creación del cargo y solicitar si hay lista de elegibles para dicho cargo.	Profesional especializado	Comunicación
3	Si no hay elegibles, solicitar a la comisión del servicio civil, la autorización para	Profesional especializado	Comunicación

#	Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de planta de la entidad	Responsable	Documento/ Registro
	nombrar en provisionalidad.		
4	Proyectar acto administrativo de nombramiento para la firma del gerente. Si hay elegibles, nombrar en período de prueba. Si no hay elegibles y se cuenta con la autorización de la comisión del servicio civil, nombrar en provisionalidad por el término que señale la comisión.	Profesional especializado	Resolución
5	Comunicación de nombramiento y realizar las actividades del literal d	Profesional especializado	Comunicación
6	Si la necesidad del recurso humano solicitado es temporal, pasar a las actividades del literal c	Profesional especializado	Comunicación

**Tabla 29. Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de contratos o convenios**

#	Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de contratos o convenios	Responsable	Documento/ Registro
1	Solicitar hojas de vida al banco de datos de Talento humano, de universidades, convocatoria archivo institucional, correo electrónico, de acuerdo a las funciones y competencias de los cargos a proveer.	Gerencia - Profesional especializado	Hojas de vida
2	Seleccionar las hojas de vida que cumplan con los perfiles	Profesional universitario Profesional especializado	Hojas de vida
3	Asignación de entrevista a las personas que cumplan con el perfil	Profesional universitario Profesional especializado	Agenda de citas
4	Realizar la entrevista a los candidatos y elaborar resultados	Profesional universitario Profesional especializado	Formatos de entrevista
5	Seleccionar los aspirantes y comunicarles la decisión	Profesional universitario Profesional especializado	Comunicación
6	Entregar al seleccionado, formato con los requisitos exigidos	Profesional universitario Profesional especializado	Formato de requisitos

#	Actividades esenciales relacionadas con la selección del recurso humano de contratos o convenios	Responsable	Documento/ Registro
7	Registrar la información en la Planta de Cargos del Proyecto o el Líder de Programa.	Profesional universitario Profesional especializado	Planta de Cargos del Proyecto
8	Informe del personal seleccionado a la Gerencia	Profesional universitario Profesional especializado	Comunicación
9	Solicitar disponibilidad presupuestal a través de un comunicado interno dirigido al Profesional Universitario (Contador)	Profesional universitario	Comunicación
10	Quien Expedirá los documentos con el visto previo de la subgerencia.	Profesional universitario y Subgerente	Disponibilidad
11	disponibilidad y registro presupuestal y hacerlo llegar al solicitante	Profesional universitario	
12	Solicitar la elaboración del contrato de prestación de servicios, profesionales.	Profesional universitario Profesional especializado	Comunicación
13	Elaboración del contrato de prestación de servicios y hacerlo firmar por el Gerente en el término de 2 días	Profesional especializado	Contrato

Gestionar el Recurso Humano del proyecto conlleva mejorar las competencias e interacciones de los miembros del equipo, hacer un seguimiento de su desempeño, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto. Para mejorar el rendimiento del equipo, tanto colectiva como individualmente, los miembros del equipo deben participar en actividades de desarrollo de equipos. Otra parte importante del proceso de desarrollo del equipo es reconocer y, cuando sea apropiado, recompensar el efectivo trabajo en equipo. Es conveniente establecer un ambiente de trabajo que promueva la excelencia, las relaciones de trabajo eficaces, la confianza y el respeto dentro del equipo y entre todos aquellos implicados en el proyecto.

### **13. CONCLUSIONES**

El desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas o cronogramas de los proyectos en desarrollo de la ESE Carisma, evidenciado que todos están documentados, pero se hace necesaria la socialización de los mismos, con los interesados de los diferentes programas y proyectos.

El Modelo de Gestión desarrollado, permite mejorar sistema de Medición, Control, Evaluación y Seguimiento de cada Proyecto, así como determinar oportunamente, posibles desviaciones con la finalidad de corregirlas a tiempo.

El desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas y/o cronogramas de los proyectos en desarrollo de la ESE Carisma, evidenciado que todos están documentados, pero se hace necesaria la socialización de los mismos, con los interesados de los diferentes programas y proyectos.

En relación con el modelo presentado se logra un modelo compacto, que integra algunas las herramientas gerenciales disponibles para la gestión eficiente de proyectos al incluir: los procesos de planificación estratégica y la gestión de proyecto.

Para la ESE Carisma, la implementación del modelo de gestión de proyectos, bajo la metodología del PMI, lo pueden convertir en pionera en la aplicación de buenas prácticas y servir de referente para las demás ESE

La implementación del Modelo de Gestión desarrollado podrá contribuir a mejorar la eficiencia del área de programas y proyectos, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

## 14. RECOMENDACIONES

De acuerdo con el desarrollo de este trabajo a continuación se presenta una serie de recomendaciones, con la finalidad lograr una culminación exitosa del Desarrollo del Modelo de Gestión de Programas y proyectos en la ESE Carisma, las cuales se mencionan a continuación:

Implementar el Modelo de Gestión desarrollado en este trabajo, el cual contribuirá a mejorar la eficiencia del área de programas y proyectos, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.

Velar por la disponibilidad de la información requerida para alimentación del Modelo de Gestión de Programas y Proyectos de forma efectiva y oportuna, para poder garantizar los resultados esperados de forma eficiente.

Sensibilizar a todos los funcionarios de la institución sobre la importancia y los beneficios de la implementación del modelo de gestión de proyectos en la institución, de manera que se logre un trabajo en equipo en busca del mejoramiento continuo.

Socializar y motivar al personal de la institución en cuanto a la implementación del Modelo de Gestión de Proyectos de manera gradual y planificada, conforme a los conceptos que plantea la Metodología PMI, para evitar el impacto de la resistencia al cambio de la organización.

Establecer como política, que para cada proyecto que se ejecute por la institución se documente las lecciones aprendidas, y que estas se socialicen con los involucrados dentro de cada proyecto, además que dentro de la intranet se destine un link exclusivo para este tema.

Se recomienda, que desde el nivel directivo se proporcione a los coordinadores de proyecto respaldo y autonomía en la aplicación de las buenas prácticas sugerida por el modelo, con el fin de evitar desacuerdos.

Realizar un análisis permanente del Modelo de Gestión de Programas y Proyectos en periodos de tiempo, para visualizar su comportamiento y las

posibles desviaciones con la finalidad de tomar las decisiones necesarias y realizar los correctivos necesarios.

Crear un cambio de cultura liderada por la Gerencia y la Subgerencia dirigida hacia los coordinadores de Proyectos, la cual este orientada hacia la búsqueda de la excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

Ambiente y Procesos de la Gerencia de Proyectos. (s.f.). Recuperado el día 5 del mes Agosto del año 2013, de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/ambientesGerencia.pdf>

Bermón, L. (s.f.). *Definición de modelo*. Recuperado el día 16 del mes de Julio del año 2013, del sitio Web de Dirección Nacional de innovación Académica Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

Cassini, R. (2008). *Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto*. Recuperado el día 6 del mes Agosto del año 2013, de <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>

Decreto 1876 de 1994 (1994). Recuperado el día 15 del mes de Julio del año 2013, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3356>

Estado (s.f.). Recuperado el día 15 del mes Julio del año 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Estado>

Gerencia de Proyectos. (s.f.). Recuperado el día 5 del mes Agosto del año 2013, de [www.degerencia.com/tema/gerencia\\_de\\_proyectos](http://www.degerencia.com/tema/gerencia_de_proyectos)

Hazler, T. (2007). *Guía de Conocimientos de la Administración de Proyectos (PMI)*. Recuperado el día 5 del mes Agosto del año 2013, de [http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev\\_pmbok.pdf](http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev_pmbok.pdf)

Lledó, P. (2013). *Director Profesional de Proyectos - Como aprobar el examen del PMI sin morir en el intento* (5ta Edición). PL Project Management

PMBOK (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMI)* (3ra Edición). *Project Management Institute*. Recuperado el día

15 del mes Julio del año 2013, de  
[http://gio.uniovi.es/documentos/software/GUIA\\_PMBok.pdf](http://gio.uniovi.es/documentos/software/GUIA_PMBok.pdf)

Project Management Institute (s.f.). Recuperado el día 15 del mes Julio del  
año 2013, de  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Project\\_Management\\_Institute](http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute)

Ruta crítica (s.f.). Recuperado el día 16 del mes Julio del año 2013, de  
<http://andradeivan.com/wp-content/uploads/2012/04/El-M%C3%A9todo-de-la-Ruta-Cr%C3%ADtica.pdf>

Tovar, J. (s.f.). *Definición de Gestión*. Recuperado el día 5 del mes Agosto  
del año 2013, de <http://johanatov.blogspot.es/>