



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

TEMA:

**“Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad
financiera y repotenciación de las bodegas de almacenamiento del Hospital
Básico ABC.”**

AUTORES:

**Izquierdo Ayala Marisol
Plua Cuesta Juan**

DIRECTOR DE TESIS:

ING. CESAR VALLEJO, MSc.

**Guayaquil – Ecuador
MAYO 2021**

Agradecimientos

A mi madre Carlota y a mi padre Luis, por su apoyo incondicional en todos los proyectos que me propongo, por los valores impartidos, por ser quienes me alientan siempre en casa, además por ser de quienes aprendo a valorar la vida, por estar en las buenas, en las malas y sobre todo en los momentos difíciles, y de quienes he aprendido con su buen ejemplo.

A mis compañeros de equipo: “Success Team”, Michelle, Isabel, David, Marisol, con quienes compartí este espacio de mi vida, arrimando el hombro para poder cumplir con las tareas y proyectos, aunque eso impliqué trabajar hasta tarde y demostrar su compromiso y responsabilidad con el grupo.

A mis demás compañeros de la MGP cohorte XII, que de una u otra manera me apoyaron siempre y con los que alguna vez tuve que compartir tareas y proyectos, por ser personas que buscan siempre ir más allá, compartiendo el conocimiento y sus experiencias sin egoísmos, les desearé siempre el mayor de los éxitos y bienestar en sus vidas.

A mi enamorada Lissette quien siempre me apoyó y alentó para que termine mi trabajo de titulación, teniéndome paciencia sobre todo los fines de semana que dedicaba tiempo para poder culminar este trabajo

Un agradecimiento especial a mi compañera de tesis Marisol Izquierdo, por ser mi amiga incondicional, durante toda la maestría y por sacrificar muchas horas de trabajo para poder culminar la tesis, por su paciencia y perseverancia a pesar de sus obligaciones familiares y laborales.

A César Vallejo, nuestro tutor de tesis, quien nos orientó y dedicó espacio de su tiempo a revisar el presente trabajo de titulación.

Juan Carlos Plúa Cuesta.

A Dios, por la vida y por ser fuente de sabiduría para la conclusión de esta tesis. A mis padres, mi compañero de vida e hija quienes me dieron soporte y fueron mi motor diario para alcanzar esta meta.

A mi compañero de tesis, Juan Carlos, por su esfuerzo, dedicación y paciencia en cada etapa de la realización de este trabajo.

A nuestro tutor de tesis, Ing. Cesar Vallejo, por ser guía profesional y compartir sus conocimientos en este trabajo de titulación.

Marisol Lissette Izquierdo Ayala.

Dedicatoria

A DIOS por darnos la vida, conocimiento y aptitudes necesarias para terminar con éxito este trabajo. A nuestra familia por ser pilar fundamental y apoyo para no desmayar y seguir adelante.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

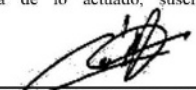
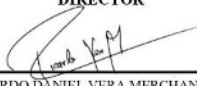
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

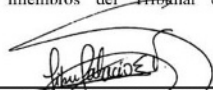
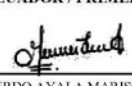
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-932

APELLIDOS Y NOMBRES	IZQUIERDO AYALA MARISOL LISSETTE
Nº DE CÉDULA	0704715697
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS, FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA UNIDAD FINANCIERA Y REPOTENCIACIÓN DE LAS BODEGAS DE ALMACENAMIENTO DEL HOSPITAL BÁSICO ABC"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	25/05/2021
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los veinticinco días del mes de mayo del año dos mil veintiuno a las 13:00:23 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS, Director del proyecto de Graduación, y LIBER HUMBERTO PALACIOS VERA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS, FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA UNIDAD FINANCIERA Y REPOTENCIACIÓN DE LAS BODEGAS DE ALMACENAMIENTO DEL HOSPITAL BÁSICO ABC", presentado por la estudiante IZQUIERDO AYALA MARISOL LISSETTE.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


 CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS
 DIRECTOR

 RICARDO DANIEL VERA MERCHANCANO
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 LIBER HUMBERTO PALACIOS VERA
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL

 IZQUIERDO AYALA MARISOL LISSETTE
 ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

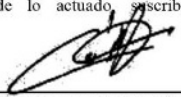
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-933

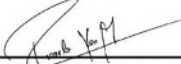
APELLIDOS Y NOMBRES	PLÚA CUESTA JUAN CARLOS
N° DE CÉDULA	0918834466
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS, FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA UNIDAD FINANCIERA Y REPOTENCIACIÓN DE LAS BODEGAS DE ALMACENAMIENTO DEL HOSPITAL BÁSICO ABC"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	25/05/2021
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMI PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los veinticinco días del mes de mayo del año dos mil veintiuno a las 13:00:23 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS, Director del proyecto de Graduación, y LIBER HUMBERTO PALACIOS VERA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS, FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA UNIDAD FINANCIERA Y REPOTENCIACIÓN DE LAS BODEGAS DE ALMACENAMIENTO DEL HOSPITAL BÁSICO ABC", presentado por el estudiante PLÚA CUESTA JUAN CARLOS.

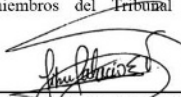
Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


CÉSAR ENRIQUE VALLEJO VILLACÍS

DIRECTOR


RICARDO DANIEL VERA MERCHANCANO

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


LIBER HUMBERTO PALACIOS VERA

EVALUADOR / PRIMER VOCAL


PLÚA CUESTA JUAN CARLOS

ESTUDIANTE

Índice de contenido

1.	Caso de Negocio - Contexto Organizacional	11
1.1.	Antecedentes – Sector Salud.....	11
1.2.	Business Canvas.....	14
1.2.1.	Demanda	21
1.2.2.	Oferta	24
1.2.3.	Capacidad.....	25
1.2.4.	Capacidad versus Demanda	26
1.3.	Análisis Organizacional - Plan estratégico Institucional (PEI)	28
1.3.1.	Misión del Hospital y UF	29
1.3.2.	Visión del Hospital y UF	29
1.3.3.	Valores	30
1.3.4.	Objetivos Estratégicos.....	31
1.3.4.1.	Perspectiva Financiera	31
1.3.4.2.	Perspectiva de Ciudadanía	32
1.3.4.3.	Perspectiva de Procesos Internos	33
1.3.4.4.	Perspectiva de Desarrollo e Innovación.....	34
1.3.5.	Cuadro de Mando Integral	35
1.3.5.1.	Indicadores.....	35
1.3.5.2.	Valor actual y deseado de los Indicadores	36
1.3.5.3.	Mapa Estratégico de objetivos e indicadores	40
1.4.	Operaciones.....	42
1.4.1.	Cadena de Valor.....	42
1.4.2.	Documentar el organigrama.....	43
1.4.3.	Documentar lista de sistemas de información y módulos	45
1.4.4.	Documentar lista de infraestructura	45
1.4.5.	Matriz de Arquitectura	45
1.5.	FODA.....	48
1.5.1.	Identificación	48
1.5.2.	Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades.....	49
1.5.3.	Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas.....	51
1.5.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos.....	54
1.5.5.	Estrategias	55
1.6.	Identificación y Análisis de Brechas.....	56

1.6.1.	Enfoque metodológico	56
1.6.2.	Brechas.....	56
1.6.2.1.	Brechas del PEI.....	57
1.6.2.2.	Brechas Operacionales FODA	58
1.6.2.3.	Brechas Operacionales - Matriz de Arquitectura	59
1.6.2.4.	Consolidado de las brechas identificadas en PEN, FODA y MAE.....	59
1.6.3.	Priorización y Selección.....	61
1.6.3.1.	Criterios de priorización de Brechas	61
1.6.3.2.	Técnica de priorización	62
1.7.	Evaluación de alternativas y beneficios	66
1.7.1.	Metodología	66
1.7.2.	Identificación de alternativas y beneficios.....	66
1.7.2.1.	Beneficios para brechas individuales o grupos	66
1.7.2.2.	Plan de Gestión de Beneficios	68
1.8.	Priorización y Selección.....	72
1.8.1.	Priorizar Beneficios.....	72
1.8.2.	Flujos para cada alternativa	77
1.8.2.1.	Flujo Alternativa 1	77
1.8.2.2.	Flujo Alternativa 2	78
1.8.2.3.	Flujo Alternativa 3	78
1.8.2.4.	Flujo Alternativa 4	79
1.8.2.5.	Flujo Alternativa 5	80
1.8.2.6.	Análisis y Declaración de Alternativa Ganadora	81
1.8.2.7.	Matriz de Trazabilidad	83
1.8.2.8.	Flujo de Caja Incremental	86
2.	Gestión de Proyectos.....	88
2.1.	Integración	88
2.1.1.	Metodología	88
2.1.2.	Acta de Constitución.....	88
2.1.3.	Plan de Gestión de Cambios	92
2.1.4.	Plan de Gestión de la Configuración.....	95
2.1.5.	Enfoque de Desarrollo	97
2.1.6.	Líneas Base	98
2.1.6.1.	Línea Base del Alcance.....	98
2.1.6.2.	Línea Base del Cronograma.....	98

2.1.6.3.	Línea Base de Costos	98
2.2.	Planificación	98
2.2.1.	Alcance	98
2.2.1.1.	Plan de Gestión del Alcance	98
2.2.2.	Plan de Gestión de Requisitos.....	103
2.2.2.1.	Recopilación de Requisitos	104
2.2.3.	Enunciado del Alcance.....	107
2.2.4.	Estructura de desglose de trabajo (EDT)	117
2.2.5.	Diccionario de la EDT	117
2.2.6.	Cronograma.....	118
2.2.6.1.	Plan de gestión del Cronograma	118
2.2.6.2.	Cronograma del proyecto.....	121
2.2.6.3.	Estimación del Cronograma del proyecto	121
2.2.6.4.	Documentar Calendario del Proyecto	122
2.2.6.5.	Ruta Crítica del Proyecto	123
2.2.6.6.	Línea Base del Cronograma del Proyecto	123
2.2.7.	Costos.....	123
2.2.7.1.	Plan de Gestión de Costos.....	123
2.2.7.2.	Estimación de Costos	126
2.2.7.3.	Reservas	127
2.2.8.	Calidad	128
2.2.8.1.	Plan de Gestión de Calidad	128
2.2.8.2.	Métricas de Calidad	132
2.2.8.2.1.	Métricas de Calidad del Proyecto	132
2.2.8.2.2.	Métricas de Calidad de los Entregables	135
2.2.8.3.	Formato de Informe de Calidad	135
2.2.8.4.	Pruebas e Inspecciones.....	136
2.2.8.5.	Herramientas de Gestión y Control.....	137
2.2.8.6.	Costo de Calidad	138
2.2.9.	Recursos	138
2.2.9.1.	Plan de Gestión de Recursos	138
2.2.9.2.	Matriz de Asignación de Responsabilidades.....	150
2.2.9.3.	Estructura de Desglose de Recursos (RBS)	153
2.2.9.4.	Requerimiento de Recursos	154
2.2.9.5.	Requerimiento de Recursos	154

2.2.9.6.	Métodos de Adquisición, Desarrollo y Dirección.....	156
2.2.9.6.1.	Métodos de Adquisición	156
2.2.9.6.2.	Métodos de Desarrollo de los Recursos	157
2.2.9.6.3.	Métodos de Dirección de los Recursos	158
2.2.9.7.	Métodos de Control.....	159
2.2.10.	Comunicaciones	163
2.2.10.1.	Plan de Gestión de Comunicaciones	163
2.2.10.2.	Número de Canales de Comunicación	166
2.2.10.3.	Matriz de comunicaciones y métodos de comunicación	166
2.2.10.4.	Formatos de Informes a comunicar.....	166
2.2.10.5.	Cronograma y costos de las comunicaciones.....	167
2.2.11.	Riesgos	168
2.2.11.1.	Plan de Gestión de Riesgos	168
2.2.11.2.	Registro de Riesgos.....	170
2.2.11.3.	Estructura de Desglose de Riesgos	171
2.2.11.4.	Escala de probabilidad e Impacto	172
2.2.11.5.	Análisis Cualitativo de Riesgos	173
2.2.11.6.	Análisis Cuantitativo de Riesgos	174
2.2.11.7.	Matriz de Gestión de Riesgos	175
2.2.11.8.	Plan de Respuesta a Riesgos	175
2.2.12.	Adquisiciones.....	175
2.2.12.1.	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	175
2.2.12.2.	Tipos de Contrato.....	179
2.2.12.3.	Documento de Modelo de Contratación	180
2.2.12.4.	Criterios de Selección de Proveedores.....	180
2.2.13.	Involucrados.....	181
2.2.13.1.	Documentar y clasificar la identificación de involucrados	181
2.2.13.2.	Registro de expectativas de los interesados	183
2.2.13.3.	Plan de Gestión de Interesados	183
2.2.13.4.	Estrategias para gestionar a los involucrados.....	185
2.2.13.4.1.	Clasificación de los interesados	185
2.2.13.5.	Priorización de interesados	188
2.2.13.6.	Nivel de participación de los interesados claves.....	190
2.2.13.7.	Estrategias y resultados esperados de la gestión de involucrados.....	191
2.2.13.7.1.	Estrategias para gestionar el involucramiento de los interesados	191

2.2.13.7.2.	Relación de gestión de comunicaciones e interesados	192
2.2.13.7.3.	Cronograma y roles de gestión de involucrados	192
	Bibliografía	351

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Número de Establecimientos Hospitalarios según clase, sector y entidad en el Ecuador año 2019 11

Ilustración 2 Número de Afiliados.....	13
Ilustración 3 Flujo de caja unidad medica	19
Ilustración 4 Capacidad vs. demanda.....	26
Ilustración 5 Demanda Capacidad Ventas	27
Ilustración 6 Mapa Estratégico de objetivos	40
Ilustración 7 Mapa Estratégico de indicadores	41
Ilustración 8 Cadena de valor – Unidad Financiera	42
Ilustración 9 Estructura Organizacional - Unidad Financiera (2018)	44
Ilustración 10 Gráfico de Valoración de Factores Internos y Externos - Selección de Estrategias	55
Ilustración 11 Brechas priorizadas	65
Ilustración 12 Flujo de Caja Alternativa 1	77
Ilustración 13 Flujo de Caja Alternativa 2	78
Ilustración 14 Flujo de Caja Alternativa 3	79
Ilustración 15 Flujo de Caja Alternativa 4	80
Ilustración 16 Flujo de Caja Alternativa 5	81
Ilustración 17 Flujo de Caja Sin Proyecto	86
Ilustración 18 Flujo de Caja Incremental	87
Ilustración 19 Excepciones	122
Ilustración 20 Curva S	128
Ilustración 21 Desglose de recursos.....	153
Ilustración 22 Ejemplo de comunicación del estado del proyecto	167
Ilustración 23 Estructura de desglose de riesgos	171
Ilustración 24 Análisis cuantitativo de riesgos	174
Ilustración 25 Poder vs urgencia	187
Ilustración 26 Urgencia vs legitimidad	188

Índice de tablas

Tabla 1 Recursos y capacidades del Hospital Básico ABC.....	16
Tabla 2 Recursos y capacidades de la Unidad Financiera del Hospital Básico ABC.....	17
Tabla 3 Flujos de ingresos.....	18
Tabla 4 Flujo de caja unidad medica	19
Tabla 5 Tipos de costos.....	20
Tabla 6 Segmentación Geográfica.....	21
Tabla 7 Segmentación demográfica.....	22
Tabla 8 Segmentación psicográfica	22
Tabla 9 Categorización y pertinencia	23
Tabla 10 Unidad competidora.....	23
Tabla 11 Magnitud de ventas.....	25
Tabla 12 Capacidad de producción	25
Tabla 13 Capacidad vs. demanda	26
Tabla 14 Demanda Capacidad Ventas	27
Tabla 15 Objetivos	31
Tabla 16 Perspectiva financiera	32
Tabla 17 Perspectiva de ciudadanía.....	33
Tabla 18 Perspectiva de procesos internos	33
Tabla 19 Perspectiva de desarrollo e innovación	34
Tabla 20 Cuadro de mando integral	35
Tabla 21 Perspectiva Financiera	36
Tabla 22 Perspectiva Ciudadanía	37
Tabla 23 Perspectiva de Procesos Internos	38
Tabla 24 Perspectiva de Desarrollo e Innovación	38
Tabla 25 Catálogo de Servicios - Unidad Financiera	42
Tabla 26 Perfil y competencias según estructura organizacional.....	44
Tabla 27 Sistemas de información y módulos	45
Tabla 28 Listado de infraestructura	45
Tabla 29 Análisis de necesidades.....	46
Tabla 30 Planificación anual	46
Tabla 31 Contratación pública	47
Tabla 32 Monitoreo de gestión	47
Tabla 33 Control de servicios	48
Tabla 34 Control presupuestario	48
Tabla 35 Escala de Valoración - Análisis Interno	49
Tabla 36 Análisis de Factores Internos - FODA	50
Tabla 37 Valoración de Fortalezas y Debilidades- Factores Internos	51
Tabla 38 Escala de Valoración - Análisis Externo	52
Tabla 39 Análisis de factores externos - FODA	53
Tabla 40 Valoración de Oportunidades y Amenazas - Factores Externos	54
Tabla 41 Matriz de evaluación de factores	55
Tabla 42 Definición de estrategias	55
Tabla 43 Enfoque metodológico	56
Tabla 44 Brechas del PEI	57
Tabla 45 Brechas de Factores Externo e Internos	58

Tabla 46 Brechas - Arquitectura Organizacional	59
Tabla 47 Consolidado de brechas identificadas	59
Tabla 48 Escala de Calificación	62
Tabla 49 Escala de Priorización de Brechas	63
Tabla 50 Brechas Priorizadas	63
Tabla 51 Brechas Resultantes Priorizadas.....	65
Tabla 52 Resultados de Cierre de Brechas	67
Tabla 53 Plan Gestión de Beneficios	68
Tabla 54 Listado de Proyectos	70
Tabla 55 Descripción de Proyecto 1	70
Tabla 56 Descripción de Proyecto 2	71
Tabla 57 Descripción de Proyecto 3	71
Tabla 58 Descripción de Proyecto 4	71
Tabla 59 Descripción de Proyecto 5	72
Tabla 60 Priorización de Beneficios	72
Tabla 61 Parámetros Alternativas: VAN, TIR, PAYBACK	81
Tabla 62 Parámetros A2 y A3: VAN, TIR, PAYBACK.....	82
Tabla 63 Matriz de Trazabilidad	83
Tabla 64 Flujo Incremental Diferencias	87
Tabla 65 Acta de Constitución del Proyecto	88
Tabla 66 Plan de Gestión de Cambios	92
Tabla 67 Plan de Gestión de la Configuración	95
Tabla 68 Plan de Gestión del Alcance	99
Tabla 69 Plan de Gestión de Requisitos	103
Tabla 70 Recopilación de Requisitos	105
Tabla 71 Enunciado del Alcance	107
Tabla 72 Plan de Gestión del Cronograma	118
Tabla 73 Plan de Gestión de Costos	123
Tabla 74 Representatividad de costos por fase	127
Tabla 75 Presupuesto del proyecto	128
Tabla 76 Plan de Gestión de Calidad	129
Tabla 77 Métricas de calidad del Proyecto	133
Tabla 78 Indicadores de éxito del Alcance, Tiempo y Costo	134
Tabla 79 Formato de Informe de Calidad	135
Tabla 80 Formato de verificación de calidad	136
Tabla 81 Costo de calidad por fases del proyecto	138
Tabla 82 Plan de Gestión de Recursos	139
Tabla 83 Matriz RACI	150
Tabla 84 Recursos requeridos por tipo y cantidad de trabajo	154
Tabla 85 Estimación de costos de los recursos	155
Tabla 86 Métodos de adquisición de recursos	156
Tabla 87 Métodos de desarrollo de recursos	157
Tabla 88 Métodos de dirección de recursos	158
Tabla 89 Métodos de control de recursos	159
Tabla 90 Criterios de liberación de recursos	161
Tabla 91 Plan de Gestión de comunicaciones	163
Tabla 92 Plan de Gestión de riesgos	168

Tabla 93 Registro de riesgos.....	171
Tabla 94 Escala de probabilidad e impacto	172
Tabla 95 Mapa de calor de riesgos	173
Tabla 96 Priorización de riesgos	173
Tabla 97 Análisis cualitativo de riesgos.....	173
Tabla 98 Plan de Gestión de adquisiciones	175
Tabla 99 Tipos de contrato de las adquisiciones	180
Tabla 100 Criterios de selección de proveedores.....	180
Tabla 101 Lista de interesados identificados del proyecto.....	181
Tabla 102 Plan de Gestión de interesados.....	184
Tabla 103 Escala de análisis de interesados	185
Tabla 104 Lista de interesados identificados por poder, legitimidad y urgencia	185
Tabla 105 Escala de priorización de interesados	189
Tabla 106 Lista de interesados priorizados	189
Tabla 107 Nivel de Participación de interesados claves	190

Índice de anexos

Anexo N. 1 Arquitectura Organizacional Inicial	193
Anexo N. 2 Brechas De La Arquitectura	197
Anexo N. 3 Modelos de Requisitos	202
Anexo N. 4 Matriz de trazabilidad de Requisitos	207
Anexo N. 5 Estructura de Desglose de Trabajo EDT	213
Anexo N. 6 Diccionario EDT	219
Anexo N. 7 Cronograma del Proyecto	253
Anexo N. 8 Ruta Crítica del Proyecto	278
Anexo N. 9 Estimación de Costos del Proyecto	286
Anexo N. 10 Métricas de calidad por entregable	299
Anexo N. 11 Herramientas de control y gestión de la calidad.....	303
Anexo N. 12 Costo de la Calidad	304
Anexo N. 13 Matriz de Comunicaciones	309
Anexo N. 14 Cronograma Y Costos De La Comunicación.....	313
Anexo N. 15 Matriz de Gestión de Riesgos	319
Anexo N. 16 Plan De Respuesta A Riesgos	323
Anexo N. 17 Matriz De Adquisiciones	326
Anexo N. 18 Modelo De Contrato	328
Anexo N. 19 Listado De Interesados Y Expectativas.....	334
Anexo N. 20 Estrategias Para Gestionar El Involucramiento De Los Interesados.....	339
Anexo N. 21 Cronograma y roles gestión de involucrados.....	342

1. Caso de Negocio - Contexto Organizacional

1.1. Antecedentes – Sector Salud

El Hospital Básico ABC a pesar de pertenecer a la seguridad social también forma parte de la red hospitalaria ecuatoriana, misma que está conformada por las siguientes instituciones:

Clase, Sector Entidad	2019	
	Número	%
Clase		
Hospital Basico	370	58%
Hospital General	93	15%
Hospital Especializado Agudo	13	2%
Hospital Especializado Crónico	14	2%
Hospital de Especialidades	22	3%
Clínica General	114	18%
Clínica Especializada	7	1%
Total	633	100%
Sector		
Sector Público	183	29%
Sector Privado con Fines de Lucro	409	65%
Sector Privado sin Fines de Lucro	41	6%
Total	633	100%
Entidad		
Ministerio de Salud Pública	132	21%
Ministerio de Defensa Nacional	13	2%
IESS	25	4%
Municipios, Fiscomisionales, Otros	13	2%
Privados sin Fines de Lucro	41	6%
Privados con Fines de Lucro	409	65%
Total	633	100%

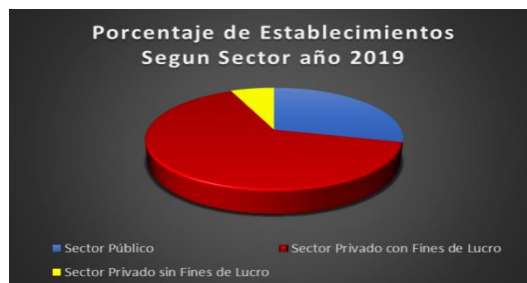


Ilustración 1 Número de Establecimientos Hospitalarios según clase, sector y entidad en el Ecuador año 2019

Iniciamos el análisis respondiendo a la pregunta ¿Cuál es el rol de los servicios de salud en la sociedad?

En latín la expresión Hospital (Hospitalis) es un adjetivo que quiere decir amable y caritativo con los huéspedes. La palabra Hospicio, también de origen latino, proviene de Hopitium, lugar para recibir y alojar peregrinos y pobres.

Según el Diccionario de Ciencias Médicas Dorland, el Hospital es un establecimiento público o privado en el que se curan los enfermos, en especial aquellos carentes de recursos. Es una institución organizada, atendida y dirigida por personal competente y especializado, cuya misión es la de proveer, en forma científica, eficiente, económica o gratuita, los complejos

medios necesarios para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades y para dar solución, en el aspecto médico, a los problemas sociales.

Según la OPS (Mitigación de Desastres en las Instalaciones de la Salud - Vol. 1: Aspectos generales, 1993), La mayoría de los servicios de salud están representados por hospitales, clínicas y puestos de salud, los cuales son manejados por el gobierno y por el sector privado. Los hospitales normalmente ofrecen servicios de atención médica de emergencia, atención secundaria y terciaria, mientras que los centros de salud ofrecen atención primaria y algunos cuidados básicos o de primeros auxilios.

Los hospitales pueden ser descritos como un sistema, compuesto a su vez de subsistemas: hospitalización, consulta externa o ambulatorios, ayudas diagnósticas y apoyo, y oficinas administrativas. El subsistema de hospitalización y ambulatorios se asemeja a las funciones de un hotel, ya que requiere de habitaciones, quirófanos, servicio de alimentación, lavandería, etc.

El subsistema de ayudas diagnósticas y apoyo está compuesto por pequeñas unidades de alto costo, gran complejidad tecnológica y de características funcionales diversas. El subsistema administrativo soporta el desarrollo asistencial y de apoyo, mediante complicados procesos.

El Hospital de seguridad social, situado en la parroquia Ancón, del cantón Santa Elena, es un hospital básico y según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, un hospital básico es un establecimiento de salud que cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia e internación, y con las especialidades clínicas y/o quirúrgicas básicas de medicina interna, medicina familiar, ginecología y obstetricia, pediatría, cirugía general y odontología. Dispone de cuidados de enfermería y obstetricia, además de los siguientes servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico: centro quirúrgico, centro obstétrico, radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, medicina transfusional, nutrición y dietética, farmacia institucional para el

establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado, con un stock de medicamentos autorizados por la Autoridad Sanitaria Nacional; puede contar con rehabilitación integral. Desarrolla acciones de promoción, prevención, rehabilitación, cuidados paliativos y recuperación de la salud. Puede contar con servicio de docencia e investigación. Constituye el escalón de referencia inmediata del Primer Nivel de Atención y direcciona la contra referencia.

Por lo expuesto anteriormente, esta compleja instalación requiere en forma permanente de suministro de electricidad, agua potable, de servicios de eliminación de desechos líquidos y sólidos, de servicios de comunicación. Necesita de productos farmacéuticos, insumos médico-quirúrgicos, gases, químicos, y combustibles vitales para el correcto funcionamiento. Sin embargo, todos ellos constituyen a la vez amenazas, ante la eventualidad de presentar fallas en su almacenamiento, manipulación, utilización, mantenimiento de equipo o por situación de movimientos sísmicos, incendios, explosiones u otros, que podrían afectar al personal, la dotación y los equipos, así como al edificio mismo en un momento dado.

Luego de comprender cuál es el rol de los hospitales en la sociedad, vamos a revisar el número de afiliados a la seguridad social a nivel nacional hasta el año 2017:

Año	Afiliados						Pensionistas				Beneficiario No Afiliado Registrado ⁵	Asegurados ³ Registrados ⁵	
	Seguro Social Campesino		Seguro General Obligatorio		Seguro Voluntario ²	Total ³ Afiliados	Seguro Social Campesino	Invalidez, Vejez y Muerte ⁷	Riesgos del Trabajo ⁴	Total ³ Pensionistas			Total ³ Afiliados y Pensionistas
	Dependiente ¹	Jefe de Familia	Trabajo No Remunerado del Hogar	Seguro General Obligatorio									
2017	750.785▼	389.699▼	212.033▲	2.889.524▲	149.201▲	4.347.615	73.727▲	455.964▲	14.352	542.439▲	4.829.693	1.032.370▲	5.812.181▲
2016	798.800▼	392.776▲	197.065▲	2.846.365▼	138.215▲	4.328.872	67.255▲	430.638▲	14.359	510.721▲	4.780.109	827.986▼	5.593.700
2015	820.008	388.836▲	54.921▲	2.957.661▼	116.246▲	4.316.057	61.761▲	389.551▲	14.110▲	464.030▲	4.721.606	863.092	5.566.526
2014	798.417▲	365.835▲		3.015.312▲	97.851▲	4.277.415▲	57.091▲	363.209▲	13.621▲	433.921▲	4.675.503▲		
2013	782.298	343.959▲		2.856.127▲	88.123▲	4.070.507	53.148▲	335.069▲	13.218	401.435▲	4.437.415		

Ilustración 2 Número de Afiliados

Como podemos observar, actualmente hay más de 5.8 millones de afiliados a la seguridad social a nivel nacional, que demandan los servicios de atención medica diariamente, mismos que exigen un servicio de calidad y rapidez.

1.2. Business Canvas

La herramienta Business Canvas permite plasmar la gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocios o documentar los ya existentes describiendo propuestas de producto o de valor de la organización, la infraestructura, los clientes y sus finanzas. Por lo que se documentaran los siguientes aspectos:

- a) Segmentos de clientes.
- b) Propuesta de valor.
- c) Relación con el cliente.
- d) Canales de distribución.
- e) Flujos de ingresos.
- f) Costos.
- g) Recursos.
- h) Socios.

A. Segmentos de Clientes

El Hospital Básico ABC maneja los siguientes clientes:

- ✓ Afiliados del seguro social. Este cliente incluye personas mayores a 18 años.
- ✓ Dependientes de los afiliados del seguro social:
 - Niños a adolescentes: 0-18 años.
 - Conyugues.
- ✓ Afiliados del seguro social campesino.
- ✓ Jubilados / Pensionistas.

B. Propuesta de valor

El Hospital Básico ABC es una institución hospitalaria del segundo nivel que presta servicios de salud a sus usuarios con calidad, en el ámbito de la asistencia especializada a través de su cartera de servicios cumpliendo con la responsabilidad de:

- ✓ Promoción.
- ✓ Prevención.
- ✓ Recuperación y;
- ✓ Rehabilitación de la salud integral.

En conformidad a los lineamientos del Sistema Nacional de Salud.

Sin embargo, la Unidad Financiera presenta la siguiente propuesta de valor cumpliendo con:

- ✓ Planificar.
- ✓ Coordinar.
- ✓ Implementar y;
- ✓ Controlar los procesos de gestión administrativa financiera.

C. Relación con el cliente

El Hospital Básico ABC mantiene una relación con los clientes de tipo “Reactiva” con base a lo siguiente:

- ✓ Una vez que el servicio es entregado, la unidad médica espera que el cliente se acerque a una nueva asistencia médica.
- ✓ Si en la entrega del servicio se presenta alguna inconformidad, la unidad médica solo se entera en caso de que el cliente comunique, no existe un seguimiento.

D. Canales de distribución

El canal de distribución consiste del grupo de personas y organizaciones de salud que participan en el flujo de desarrollo del servicio según este se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o el usuario de la organización. (Mercadotecnia de servicios de salud-Gestadsalud2011).

Canal de Comunicación.

Maneja un marketing de redes sociales, página web, Call center y ferias u oferta de servicios.

Canal de Distribución.

El canal de distribución es un canal directo, ya que la unidad médica ofrece sus servicios al consumidor final sin utilizar intermediarios.

E. Recursos

Los recursos con los que cuenta el Hospital Básico ABC son los siguientes:

Tabla 1 Recursos y capacidades del Hospital Básico ABC

Recursos	Capacidades
Personal Administrativo: 54 Personal Médico: 230 Infraestructura 1 laboratorio 1 sala de Rayos X 1 sala de Imagenología 45 camas de hospitalización 4 quirófanos 250 equipos médicos 1 bodega (con deficiente capacidad de almacenamiento) Información Información débil sobre stocks de insumos Aplicaciones AS400 Esigef Spryn Financieros Flujo Neto 2016: \$ -5.729,40 Flujo Neto 2017: \$ -10.873,99 Flujo Neto 2018: \$ -5.183,50	Responsabilidad Organización Dirección Administrativa (Financiero, Compras Públicas, Servicios Generales, Servicios al Asegurado, TICS, Seguridad Ocupacional) Dirección Médica (Emergencia, Hospitalización, Quirófano, Consulta Externa) Conocimiento Know How de las atenciones Procesos Abastecimiento Distribución Gestión No existen capacidades de gestión en la organización
 Servicios	

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Así mismo la Unidad Financiera, unidad que nos encontramos analizando cuenta con los siguientes recursos:

Tabla 2 Recursos y capacidades de la Unidad Financiera del Hospital Básico ABC

Recursos	Capacidades
Personal Personal Administrativo: 11 Infraestructura 1 bodega (con deficiente capacidad de almacenamiento) 1 oficina 11 equipos Informáticos Información Información débil sobre stocks de insumos Baja información de recuperación de cartera Baja información financiera (Gastos) Aplicaciones AS400 Esigef Financieros Flujo Neto 2016: \$ -5.729,40 Flujo Neto 2017: \$ -10.873,99 Flujo Neto 2018: \$ -5.183,50	Responsabilidad Organización Dirección Administrativa Jefatura Financiera Presupuesto Contabilidad Tesorería Bodega Activos Fijos Facturación y Costos Responsabilidad Patronal Conocimiento Know How de las operaciones financieras Procesos Abastecimiento Distribución No existen demás procesos de la unidad Gestión No existen capacidades de gestión en la organización
 Servicios	

Fuente: Autores
 Elaboración: Autores

De la ilustración podemos resumir lo siguiente:

- La organización mantiene carencias de recursos de información debido a:
 - La falta de definición de la información que requiere para gestionar eficientemente.
 - Deficiente capacitación del personal interno sobre las herramientas tecnológicas mínimas para gestionar la unidad médica.

- La organización no cuenta con capacidades de gestión para: hacer más eficiente el gasto, la gestión de costos, la recuperación de cartera, proyectar compras de insumos debido a:
 - Deficiente capacitación al personal.
 - Falta de definición y gestión de procesos críticos.

Se puede evidenciar la carencia de capacidades y recursos, por ende, es necesario un fortalecimiento interno implementando procesos que mejoren su gestión.

F. Flujos de ingresos

El tarifario de ingresos viene definido por la Autoridad Sanitaria del País que regula el reconocimiento de los servicios de salud brindados por las instituciones públicas, entre estas y con las privadas en el marco de la Red Pública Integral y Complementaria del Sistema Nacional de Salud, los valores expresados detallan el precio por cada una de las atenciones brindadas en la unidad médica, entre las más relevantes para el segundo nivel, se pueden detallar las siguientes:

Tabla 3 *Flujos de ingresos*

Servicios	Descripción	Valor
<i>Hotelería</i>	Habitación Individual	\$ 55,68
	Habitación múltiple	\$ 35,38
	Cama de acompañante y Dieta	\$ 52,60
	Cuidado y Manejo Diario	\$ 8,91
	Desayuno	\$ 2,28
	Almuerzo	\$ 4,56
	Merienda	\$ 4,56
	Refrigerios	\$ 0,47
<i>Emergencias</i>	Cubículo de Emergencias	\$ 6,70
	Sala de Observación	\$ 6,70
	Atención Emergente	\$ 30,08
<i>Cirugías</i>	Derecho de Sala de labor y parto (incluye monitoreo fetal)	\$ 113,57
	Derecho de Sala de Recién Nacidos (Termocuna)	\$ 31,49
	Recién Nacido - Alojamiento	\$ 12,33
	Derecho de sala de mediana complejidad	\$ 46,90
	Materiales de Procedimientos de Cirugía (Fungibles)	\$ 53,27
<i>Laboratorio</i>	Pruebas Químicas	\$ 9,54
	Microbiología	\$ 27,00
	Hematología	\$ 20,68
	Drogas	\$ 26,24

<i>Imagenología</i>	Endocrinólogas	\$ 29,82
	Patología	\$ 44,92
	Radiología Convencional	\$ 26,00
	Procedimientos Especiales	\$ 77,80
	Desintomesía Ósea	\$ 113,04
	Tomografía	\$ 82,53
<i>Odontología</i>	Ultrasonido	\$ 33,17
	Mamografía	\$ 40,83
	Radio Diagnostico Maxilo facial	\$ 11,09
	Odontología General	\$ 21,27
	Prótesis Acrílico	\$ 101,15
Consulta Externa	Prótesis con Porcelana	\$ 340,45
	Coronas	\$ 25,22
	Consulta General	\$ 20,36
	Consulta Subsecuente	\$ 13,80
Procedimiento Promoción	Cuidados en Observación	\$ 27,02
	Cuidado en Observación Subsecuente	\$ 17,19
	Promoción a Grupos de Familias	\$ 14,78
	Prevenición Grupos Prioritarios	\$ 23,67
	Visitas Domiciliarias	\$ 2,29

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

A continuación, se describe el flujo de caja de la unidad médica desde el 2016 hasta el 2018 y una representación gráfica del mismo flujo:

Tabla 4 Flujo de caja unidad medica

<i>Año</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<i>Ingresos</i>	\$ 8.332.188,21	\$ 8.895.640,17	\$ 8.300.419,82
<i>Egresos</i>	\$ 8.337.917,81	\$ 8.906.514,16	\$ 8.305.603,32
<i>Flujo</i>	\$ -5.729,40	\$ -10.873,99	\$ -5.183,50

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

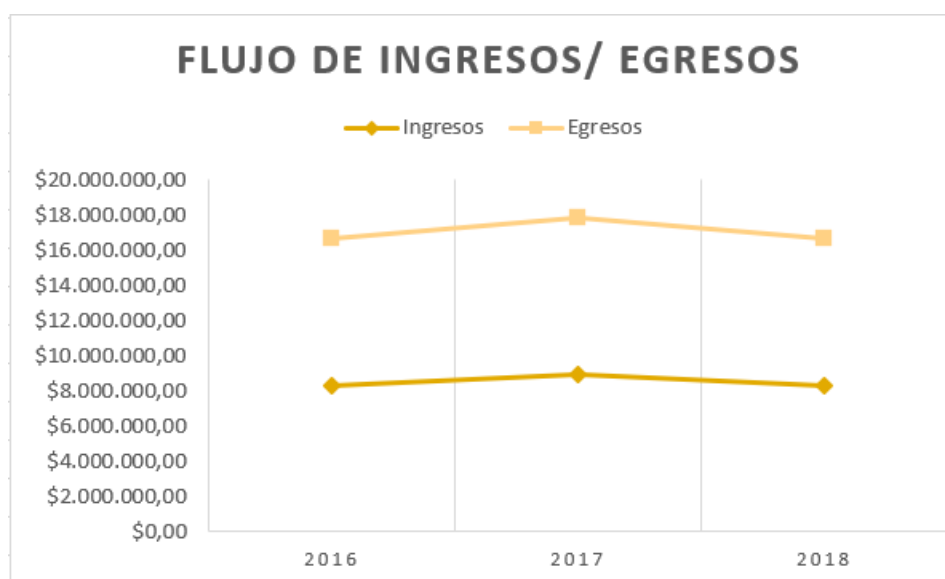


Ilustración 3 Flujo de caja unidad medica

Lo que podemos observar, de acuerdo con los datos de los tres últimos años, es el déficit de liquidez que estaría atravesando la unidad médica, a pesar de haber recibido una mayor asignación / egreso en el año 2017 y buscar alguna estrategia que permita nivelar el flujo de la unidad, no se obtuvo un incremento en sus ingresos, por lo cual se evidencia un problema de eficiencia en la operación de la organización.

G. Costos

A continuación, se detallan los costos clasificados por:

- Directos
- Indirectos
- Fijos
- Variables

Tabla 5 Tipos de costos

Tipo de Costo	Descripción del costo	TIPO DE COSTOS			
		Directos	Indirectos	Fijos	Variables
Mano de Obra	RMU Personal Administrativo		x	x	
	RMU Personal Médico Asistencial	x		x	
Materia Prima	Medicamentos	x			x
	Material de oficina		x		x
	Alimentos y bebidas		x	x	
	Material de Insumos médicos	x			x
Otros Costos	Servicios Básicos	x		x	
	Servicios de Vigilancia	x		x	
	Servicio de Aseo	x		x	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

H. Socios

El Hospital Básico ABC tiene los siguientes socios para poder mantener su servicio:

- Proveedores de Suministros Médicos: Fármacos, Dispositivos y Equipos Médicos.

- Otros Hospitales de la Provincia que forman parte de la Red Pública y Red Privada complementaria de servicios de salud.
- Organizaciones Gubernamentales: Ministerio de Salud Pública, Cuerpo de Bomberos.

1.2.1. Demanda

Variables Demográficas, Psicográficas y Geográficas

Segmentación geográfica

Los actuales clientes de la organización presentan las siguientes características geográficas:

Tabla 6 Segmentación Geográfica

Base para la segmentación	Clientes que adquiere el servicio en la unidad médica	Clientes que adquieren el servicio en otra unidad médica
<i>Región</i>	Santa Elena	Santa Elena
<i>Tamaño Ciudad</i>	Población de 308.000 habitantes	Población de 308.000 habitantes
<i>Números de Personas que cuenta con seguro de salud SS.</i>	30.178 personas afiliadas	30.178 personas afiliadas
<i>Clima</i>	Cálido	Cálido
<i>Zona Urbana o Rural</i>	La ubicación donde se brinda el servicio es de localidad Rural sin embargo los clientes provienen de localidades rurales y urbanas	La ubicación donde se brinda el servicio de otras unidades médicas es de localidad Urbana. Sin embargo, los clientes provienen de localidades rurales y urbanas

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Segmentación demográfica

El concepto de segmentación demográfica es la división de esta población en grupos más pequeños, que pueden ser muy diversos: edad, sexo, renta, ocupación, entre otros. A continuación, se detalla la segmentación demográfica:

Tabla 7 Segmentación demográfica

Base para la segmentación	Clientes que adquiere el servicio en la unidad médica	Clientes que adquieren el servicio en otra unidad médica
<i>Nivel de Ingresos</i>	Bajo - Desde Sueldo Básico en adelante	Medio
<i>Edad</i>	Mayores a 18 años	Mayores a 30 años
<i>Sexo</i>	Ambos	Ambos
<i>Ciclo Vital</i>	Ambos	Casados
<i>Familia</i>		
<i>Clase Social</i>	Nivel C + (Medio) Nivel C – (Bajo)	Nivel C + (Medio) Nivel C – (Bajo)
<i>Educación</i>	Superior	Superior
<i>Ocupación</i>	Todas las ocupaciones	Todas las ocupaciones

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Segmentación psicográfica

Tabla 8 Segmentación psicográfica

Base para la segmentación	Clientes que adquiere el servicio en la unidad médica	Clientes que adquieren el servicio en otra unidad médica
<i>Forma de compra</i>	- Solicita asistencia médica de forma curativa más que preventiva - Usa transporte público la mayoría de los pacientes. - Se moviliza hasta las instalaciones para que sea brindada la asistencia médica.	- Solicita asistencia médica de forma preventiva más que curativa - Usa transporte público la mayoría de los pacientes. - Se moviliza hasta las instalaciones para que sea brindada la asistencia médica.
<i>Preocupaciones</i>	- La ubicación de la unidad médica (distancia desde casco comercial y empresarial hasta unida médica) - La calidad de asistencia médica	La calidad de asistencia médica
<i>Frecuencia</i>	Cuando se presenta malestar en salud	Cuando requiere por control más que por presentar algún malestar.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Competencia y Sustitutos

Para determinar los competidores se seleccionó aquellas unidades que cumplan con el mismo nivel de categorización de la unidad médica y pertenezcan al mismo sector en la provincia. A continuación, se detallan los criterios:

Tabla 9 Categorización y pertinencia

Variable	Categoría	Comentario
Nivel de Categoría	Segundo Nivel de Atención	Se usó parámetro de acuerdo con el Acuerdo Ministerial No. 5212 Tipología para Homologar Establecimientos de Salud por niveles.
Facturación mensual	\$ 499,999 a \$ 999,000	Se usó esta variable de acuerdo con la información publicada en los fascículos institucionales con información histórica de facturación.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Unidad Competidora

Se detalla una unidad médica que corresponde a un Centro de Especialidades, clasificado con segundo nivel de acuerdo con Tipología de Establecimientos de Salud y se identificó los ingresos de acuerdo con lo publicado en los fascículos institucionales de los años 2016, 2017, y 2018 que se detallan a continuación:

Tabla 10 Unidad competidora

Unidad Médica	Categoría	Ingresos 2016	Ingresos 2017	Ingresos 2018
Centro de Especialidades La Libertad	Segundo Nivel	\$ 8,392,320.00	\$ 7,227,005.00	\$ 6,165,076.00

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El competidor detallado ofrece servicios de similares características y los precios y paquetes de servicios se encuentran homologados de acuerdo al tarifario publicado por el ente rector de la salud, Ministerio de Salud, desde el año 2014.

Servicios Sustitutos

Los bienes sustitutos son aquellos bienes que son capaces de satisfacer la misma necesidad ya que realizan la misma función y pueden ser una amenaza si estos se ofrecen a un precio menor y mejor calidad.

Se consideran sustitutos de las unidades médicas aquellos servicios de salud que puedan constituirse en una alternativa, entre ellos:

- Tratamientos homeopáticos
- Tratamientos de medicina bioenergética
- Acupuntura china
- Terapias bioenergéticas
- Quiropraxia, entre otros.

Estos tratamientos podrían eventualmente prorrogar la realización de una cirugía, sustituir los tratamientos médicos convencionales cuando se ofertan a unos precios más bajos. Esto desde luego, hace al sector menos atractivo dado que disminuye de alguna manera los márgenes de utilidad del sector.

1.2.2. Oferta

Servicios que la Unidad Médica ofrece como resultado de su cadena de valor, son los siguientes:

- Atenciones Médicas por Consulta Externa
 - Medicina General
 - Especialistas
 - Laboratorio
- Atenciones Médicas por Emergencia
- Cirugías y Hospitalización
- Medicamentos
- Insumos
- Ambulancia

Magnitud de Ventas

A continuación, se detalla la magnitud de ventas de la unidad médica de los últimos tres años:

Tabla 11 Magnitud de ventas

<i>Servicios Facturados</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<i>Consulta Externa</i>	433.2667,06	4.447.795,09	4.200.919,54
<i>Hospitalización</i>	1.833.051,45	2.045.985,74	2.069.443,25
<i>Emergencia</i>	583.243,64	711.647,21	531.133,72
<i>Medicamentos</i>	833.205,20	1067.470,82	936.328,81
<i>Insumos</i>	583.243,64	533.735,41	483.146,33
<i>Ambulancia</i>	166.641,04	889.55,90	78.039,97
Total	8.332.052,04	8.895.590,17	8.299.011,63

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Con estos datos podemos observar que la magnitud de ventas viene dada por la siguiente estructura:

- Consulta Externa – 51%
- Hospitalización – 23%
- Emergencia – 7%
- Medicamentos – 11%
- Insumos Médicos – 6%
- Ambulancia – 1%

1.2.3. Capacidad

La Unidad Médica Cuenta con una capacidad de atenciones anuales bajo el siguiente detalle:

Tabla 12 Capacidad de producción

	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<i>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</i>	1.330.430	1.558.698	1.444.564

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

La producción del año 2016 fue 1.330.430 atenciones, la misma que contempla atenciones médicas solo de lunes a viernes, emergencia y hospitalización 24 horas todos los días.

En el año 2017 se expande la capacidad de producción dado que se apertura proyecto para atenciones médicas sábados y domingos, mantenimientos los servicios médicos de 24 horas iguales.

En el año 2018 la producción con respecto al año 2017 es menor y es mayor para el año 2016 dado que el proyecto de expansión de atención de fines de semana solo se llevó a cabo un semestre, por lo que en el segundo semestre del año la producción vuelve a ser la misma del año 2016.

1.2.4. Capacidad versus Demanda

Tabla 13 *Capacidad vs. demanda*

	2016	2017	2018
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	1.330.430	1.558.698	1.444.564
DEMANDA	1.156.896	1.246.958	1.243.760
CAPACIDAD OCIOSA	13%	20%	14%

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

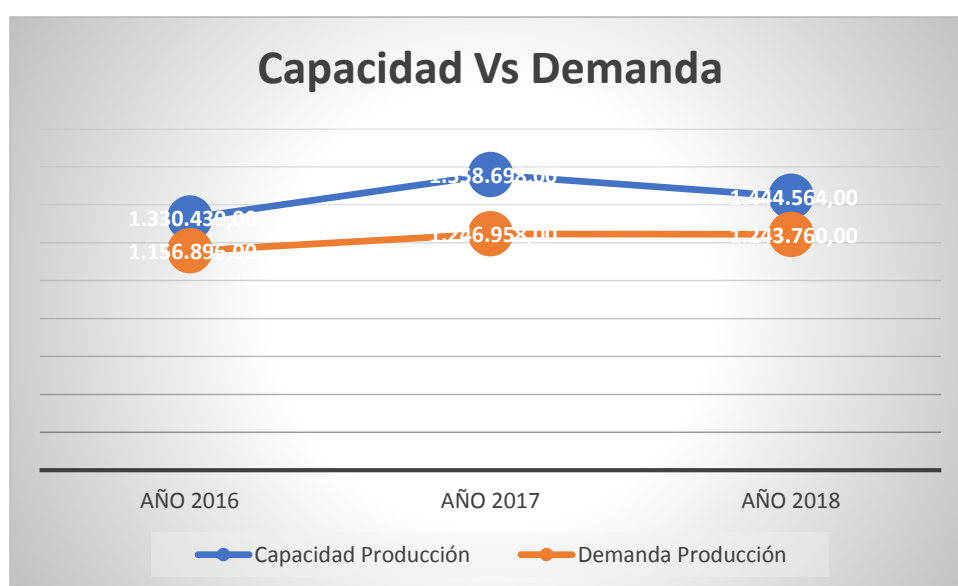


Ilustración 4 *Capacidad vs. demanda*

Como resultado se muestra una capacidad ociosa del 13% al 20% entre el año 2016 al año 2018. Esto se origina ya que los pacientes que agendaron una cita médica no llegaron o no llegaron a tiempo provocando la pérdida de su cita médica y por otra parte la mano de obra de la unidad médica no muestra interés por compensar esas citas no atendidas que hacen su producción individual se situó por debajo de su producción óptima.

Con este denota que existe bajo seguimiento sobre los logros de producción de la fuerza de trabajo de la unidad médica, desconociendo los valores que se dejarían de facturar por no operar a capacidad óptima.

Tabla 14 *Demanda Capacidad Ventas*

VARIABLES	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
DEMANDA MILLONES USD	\$ 14.896.690,17	\$ 15.532.059,17	\$ 16.632.060,2
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	1.330.430	1.558.698	1.444.564
VENTAS PRODUCCIÓN	1.156.896	1.246.958	1.243.760

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

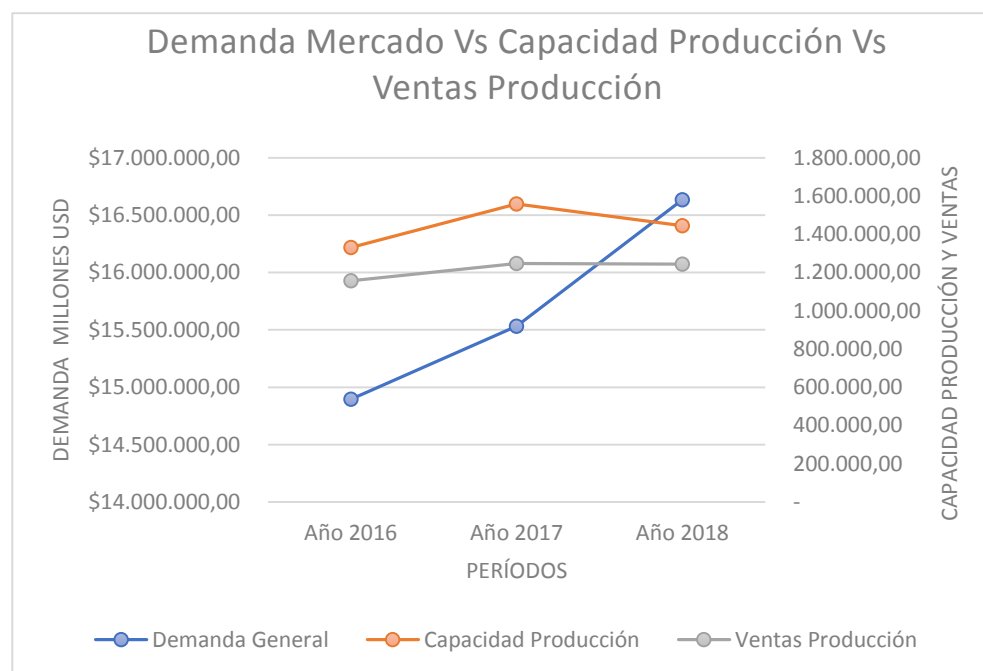


Ilustración 5 *Demanda Capacidad Ventas*

Se puede observar que, mientras el mercado de producción y consumo ha mantenido una tendencia a incrementar sus ingresos, la unidad médica no ha sabido esta tendencia y lograr incrementar sus ventas dado que la capacidad ociosa que mantiene no ha permitido que crezcan sus ingresos.

1.3. Análisis Organizacional - Plan estratégico Institucional (PEI)

Desde Planta Central se ha emitido el Nuevo Plan Estratégico para el período 2018-2028, mismo que ha sido actualizado por el Hospital de Ancón, que se encuentra liderado por la Dirección Administrativa y Dirección Médica, y que permite la atención y cumplimiento de los objetivos para las diferentes unidades, tales como:

Dirección Administrativa:

- Unidad Financiero.
- Unidad de Servicio al Asegurado.
- Unidad de Servicios Generales.
- Unidad de tecnologías de información y comunicación.
- Unidad de Adquisiciones.

Dirección Médica:

- Área de consulta externa.
- Área de apoyo médico.
- Área de Centro quirúrgico.
- Servicio de Farmacia.

En alineación con este plan estratégico institucional, la Unidad Financiera cuenta con su propio Plan Estratégico el mismo que está compuesto por su misión, visión, objetivos e indicadores, catálogo de servicios, flujo financiero, organigrama, tecnología y equipos.

La Unidad Financiera se encuentra conformada por cinco secciones:

- Presupuesto y Contabilidad.
- Facturación, Costos y Responsabilidad Patronal.
- Tesorería.
- Bodega.
- Activos Fijos.

1.3.1. Misión del Hospital y UF

En cuanto a la misión del Hospital esta se ha enfocado al análisis de sus atribuciones, así como del propósito fundamental de su razón de ser, la misma que consiste en:

Somos una Unidad Médica que garantiza servicios de salud a usuarios, con responsabilidad y transparencia, conforme a los lineamientos del Sistema Nacional de Salud.

Por su parte la Unidad Financiera se ha enfocado en la siguiente misión:

Ejecutar los procesos financieros, afianzado tiempos de respuesta óptimos y un eficiente uso de los recursos financieros institucionales, siendo el responsable de los datos contables y operativos de la institución.

1.3.2. Visión del Hospital y UF

La Unidad Financiera al ser parte del Hospital establece la Visión de acuerdo con la de la unidad médica, la cual ha sido formulada considerando los factores más importantes que el

Hospital desea alcanzar en el futuro, basado en la misión y los principios institucionales (Declarado en consenso por el equipo de la DADM-DMED), la misma que consisten en:

En el año 2023 seremos una unidad de mayor nivel de atención con estándares internacionales acreditados, capaces de solucionar los desafíos de salud, logrando la satisfacción de los usuarios. Nuestro Hospital contará con un equipo humano con alto nivel de competencia

1.3.3. Valores

La Unidad Financiera al ser parte del Hospital establece los mismos valores que están dentro del PEI, los mismos que están íntimamente relacionados con la comunidad por ser un servicio hospitalario y para ello, deben establecer relaciones de trabajo eficaces y amplias, las mismas que se rigen por los principios de transparencia, calidad, responsabilidad y respeto con el fin de cubrir la atención de las necesidades individuales y colectivas, en pro del bien común.

Transparencia: Claridad y certeza en los procesos que realizan los profesionales de la Salud de cada Institución del IEISS hacia los usuarios y público en general, manteniendo una comunicación veraz y oportuna.

Calidad: Alcanzar la excelencia en la atención hacia los afiliados y público en general, dando una satisfacción a sus necesidades dentro de nuestros productos y servicios.

Responsabilidad: Cumplir con las leyes, normas y reglamentos, velando por los bienes públicos y el derecho de nuestros usuarios, además del deber social y humano que caracteriza a nuestros profesionales. Se refleja siendo un ejemplo en la Sociedad.

Respeto: Cuidar las prácticas de atención al paciente, velando y asegurando siempre la integridad física y mental, además de su privacidad. Cuidar el tiempo de atención manteniendo un ambiente seguro y saludable.

1.3.4. Objetivos Estratégicos

Una vez que se ha establecido la misión y la visión, el establecimiento de objetivos estratégicos permite tener una adecuada delimitación del accionar de la institución, apalancando de esa forma el planteamiento estratégico y la cultura organizacional, por otro lado, los involucrados tienen una clara idea de los resultados que la institución se propone alcanzar en un tiempo determinado y hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos.

La Unidad Médica cuenta con un Plan Estratégico Institucional, a partir del cual se analizaron los objetivos y se los categorizó dependiendo de la perspectiva.

Tabla 15 *Objetivos*

Perspectivas	Código	Objetivo Estratégico
Financiera	OF- 1	Incrementar la sostenibilidad de los fondos de los seguros especializados en un 20% al final del 2021.
	OF- 2	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros a un 95% al final de cada período fiscal.
Ciudadanía	OC-1	Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 92% al final de 2021.
	OP-1	Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos en al menos el 90% hasta el 2021.
Desarrollo e Innovación	OD-1	Incrementar el desarrollo profesional de los servidores en un 95% hasta el 2021.
	OD-2	Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional en un 85% al final del 2021.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Así mismo la Unidad Financiera contribuye a la consecución de los objetivos definidos para la Unidad Médica bajo el siguiente detalle:

1.3.4.1. Perspectiva Financiera

La sostenibilidad y el fortalecimiento financiero de cada uno de los fondos, es un punto primordial para la institución, ya que de esto depende cumplir de manera cabal con las obligaciones del pago, brindar atención de salud y demás servicios adicionales.

Por otro lado, la administración pretende también alcanzar un alto nivel de eficiencia en el uso de los recursos financieros que son recaudados de la ciudadanía para cumplir sus objetivos en la entrega efectiva de prestaciones y servicios con calidad, todo esto con la finalidad de que tanto afiliados como empleadores sientan que sus aportes están siendo manejados adecuadamente.

Tabla 16 *Perspectiva financiera*

Perspectiva	Cód.	Objetivo Estratégico
Financiera	OF-1	Incrementar la sostenibilidad de los fondos de los seguros especializados en un 20%, al final del 2021.
	OF-2	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros en al menos el 95% al final de cada período fiscal.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Para determinar el porcentaje de crecimiento de la sostenibilidad se analizó las normativas vigentes internas que exigen que cada unidad médica obtenga al menos el 20%, así mismo en cuanto a incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros se considera dos puntos importantes:

-Mejorar los mecanismos de control para gestionar un gasto eficiente, ejecutando las actividades del POA y contrataciones del PAC en al menos un 95% al final de cada período fiscal.

-Optimizar la ejecución presupuestaria, en función de una planificación efectiva alcanzando un presupuesto comprometido de al menos el 95% para gasto corriente y 98% de inversión al final de cada período fiscal.

Es importante mencionar que el Plan Operativo Anual de la institución es el instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, es la base para elaborar la proforma presupuestaria y aquellas actividades del POA que requieren una contratación son enlistadas en

el PAC, de esta manera el Plan Anual de Contrataciones (PAC) se constituye como la lista de bienes, servicios, obras y consultoría que la entidad ha planificado adquirir en cada año.

Perspectiva de Ciudadanía

Para la institución sus beneficiarios son la prioridad, y por ello está en la búsqueda constante de entregar oportunamente servicios y prestaciones acorde a las necesidades de sus usuarios dentro de los más altos estándares de calidad y calidez, cumpliendo con lo dispuesto en el marco legal vigente.

Tabla 17 *Perspectiva de ciudadanía*

Perspectiva	Cód.	Objetivo Estratégico
Ciudadanía	OC-1	Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 92% al final de 2021.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Para determinar el porcentaje meta, la institución lo determino de acuerdo con lo definido por la dirección administrativa en cuanto a mejorar la satisfacción de los usuarios y la unidad financiera contribuye directamente con la consecución de la meta.

1.3.4.2. Perspectiva de Procesos Internos

Un Modelo de Gestión basado en calidad y excelencia operacional, permitirá a la institución planificar, implementar y controlar las acciones estratégicas, tácticas y operativas, para de esta manera lograr su fortalecimiento institucional, alcanzando la optimización y mejora continua de los procesos internos, esto con la finalidad de mejorar la satisfacción en cuanto a los servicios que la institución brinda a la ciudadanía.

Tabla 18 *Perspectiva de procesos internos*

Perspectiva	Cód.	Objetivo Estratégico
Procesos Internos	OP-1	Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos en al menos el 90% hasta el 2021.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Debido a la falta de procesos financieros, la institución se enfocó en fortalecerlos con al menos contar con el 90% de ellos hasta el 2021.

1.3.4.3. Perspectiva de Desarrollo e Innovación

El recurso más importante de la institución es su fuerza laboral, por ello es preciso instrumentar de manera efectiva los procesos y subsistemas de gestión de talento humano a fin de impulsar valores como el profesionalismo, integridad, ética y sobre todo desarrollar el compromiso de los servidores con la institución, incrementando los niveles de productividad y calidad en la gestión de procesos administrativos y de atención al ciudadano.

La institución también aspira lograr un nivel adecuado de modernización, por ello se ha planteado proyectos destinados a renovar y optimizar la capacidad institucional. Esta modernización abarca entre otros aspectos, la automatización de procesos, el desarrollo de aplicativos y herramientas informáticas y nuevos canales de prestación de servicios que permitan disminuir los trámites y tiempos de espera para el acceso a las prestaciones y servicios.

Tabla 19 *Perspectiva de desarrollo e innovación*

Perspectiva	Cód.	Objetivo Estratégico
Desarrollo e Innovación	OD-1	Incrementar el desarrollo profesional de los servidores en un 95% hasta el 2021.
	OD-2	Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional en un 85% al final del 2021.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

La unidad busca detectar las brechas en conocimientos del personal y cubrirlas con capacitaciones, adicional busca dotar de elementos tecnológicos necesarios para contar con información sobre las operaciones financieras.

1.3.5. Cuadro de Mando Integral

1.3.5.1. Indicadores

El cuadro de mando integral se detalla de manera general en la siguiente tabla:

Tabla 20 *Cuadro de mando integral*

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Objetivos Generales	Estrategias Definidas	Indicadores
Financiera	OF-1 Incrementar la sostenibilidad de los fondos de los seguros especializados en un 20% al final del 2021.	Crecimiento	OF-1.1 Optimizar el gasto per cápita por prestación en un 20% al final del 2021.	Índice de gasto per cápita por prestación
			OF-1.2 Mejorar la gestión de recuperación de cartera en un 85% al final del 2021.	Porcentaje de recuperación de cartera
	OF-2 Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros en al menos el 95% al final de cada período fiscal	Rentabilidad	OF-2.1 Mejorar los mecanismos de control para gestionar un gasto eficiente, ejecutando las actividades y contrataciones en al menos un 95% al final de cada período fiscal.	Porcentaje de actividades ejecutadas en el Plan Operativo Anual
			OF-2.2 Optimizar la ejecución presupuestaria, en función de una planificación efectiva alcanzando un presupuesto comprometido de al menos el 95% para gasto corriente y 98% inversión al final de cada período fiscal.	Porcentaje de procesos contratados en el Plan Anual de Compras
				Porcentaje de presupuesto comprometido de Gasto Corriente
				Porcentaje de presupuesto comprometido de Inversión
Ciudadanía	OC-1 Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 92% al final del 2021.	Satisfacción	OC-1.1 Mejorar los tiempos de atención de los trámites ciudadanos en un 92% al final del 2021.	Porcentaje de satisfacción de los usuarios
Procesos Internos	OP-1 Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos en un 90% al final del 2021.	Calidad	OP-1.1 Implementar el Modelo de Gestión	Número de Procedimientos financieros normados en manuales

Desarrollo e Innovación	e					OP-1.3 Mejorar los procesos para la entrega de servicios	Número de Procesos con tiempo de optimización
						OP-1.4 Fortalecer la implementación y el control de la planificación alineadas al modelo de gestión	Número de sistemas de información y control implementados
		OD-1 Incrementar el desarrollo profesional de los servidores en un 95% al final del 2021.		Gestión del Personal		OD-1.1 Implementar planes de capacitación, inducción y formación continua institucional.	Horas de Capacitación al personal
		OD-2 Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional en un 85% al final del 2021.		Tecnología de la Información		OD-2.1 Mejorar los sistemas de información gerencial	Porcentaje de rotación del personal
							Número de procesos automatizados

Fuente: Hospital Básico ABC

Elaboración: Autores

1.3.5.2. Valor actual y deseado de los Indicadores

Los valores actuales y deseados de los indicadores; así como su fórmula de cálculo, fuentes de información se detallan a continuación:

Tabla 21 *Perspectiva Financiera*

Objetivo Estratégico	Estrategias Definidas	KPI	Descripción del indicador	Fórmula	Unidades Orgánicas	Fuente	Línea Base	Meta	Frecuencia
OF-1. Incrementar la sostenibilidad de los fondos de los seguros especializados	OF-1.1 Optimizar el gasto per cápita por prestación.	Índice de gasto per cápita por prestación	Mide el nivel de gasto del periodo con respecto a las prestaciones brindadas.	$\frac{\text{Facturación del período}}{\text{Gastos del período}}$	DADM-DMED	Reporte de Gasto y Reporte de Facturación	0.85	1.20	Anual
	OF-1.2 Mejorar la gestión de recuperación de cartera.	Porcentaje de recuperación de cartera.	Mide el nivel de crecimiento de recuperación	$\left(\frac{\text{Valor total de cuentas por cobrar}}{\text{Valor total de cuentas cobradas}} \right) \times 100$	DADM-DFIN	Reporte de Planillaje	2.8%	85%	Anual

de cartera.

OF-2. Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros	OF-2.1 Implementar mecanismos de control para gestionar un gasto eficiente.	Porcentaje de ejecución de actividades del Plan Operativo Anual.	Mide el nivel de cumplimiento de la planificación operativa	$\left(\frac{\text{Número de actividades cumplidas en el POA}}{\text{Número de actividades planificadas en el POA}} \right) \times 100$	DADM-DFIN	Reporte del POA	75%	95%	Anual
		Porcentaje de procesos contratados en el Plan Anual de Compras	Mide el nivel de cumplimiento de la ejecución de la planificación anual de compras.	$\left(\frac{\text{Número de contratos realizados}}{\text{Número de contratos planificados}} \right) \times 100$	DADM-DFIN	Reporte del PAC	75%	95%	Anual
	OF-2.2 Optimizar la ejecución presupuestaria, en función de una planificación efectiva.	Porcentaje de presupuesto comprometido de Gasto Corriente	Mide el nivel de ejecución del presupuesto del gasto corriente del período.	$\left(\frac{\text{Valor total de presupuesto comprometido}}{\text{Valor total del presupuesto asignado corriente}} \right) \times 100$	DADM-DFIN	Cédula Presupuestaria	82%	95%	Anual
		Porcentaje de presupuesto comprometido de inversión.	Mide el nivel de ejecución del presupuesto del gasto de inversión del período.	$\left(\frac{\text{Valor total de del presupuesto comprometido}}{\text{Valor total del presupuesto asignado inversión}} \right) \times 100$	DADM-DFIN	Cédula Presupuestaria	76%	98%	Anual

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Tabla 22 Perspectiva Ciudadanía

Objetivo Estratégico	Estrategias Definidas	KPI	Descripción del indicador	Fórmula	Unidad de las Organizaciones	Fuente	Línea Base	Meta	Frecuencia
OC-1. Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las	OC-1.1 Mejorar los tiempos de atención de los trámites ciudadanos en un 92% al final del 2021.	Porcentaje de satisfacción de usuarios	Mide el nivel de satisfacción de los usuarios	$\left(\frac{\text{Número de Usuarios Satisfechos}}{\text{Número Total de Usuarios}} \right) \times 100$	DADM - DMED -DFIN	Reporte de Encuestas de Satisfacción	85%	92%	Anual

prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 92% al final del 2021.

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Tabla 23 *Perspectiva de Procesos Internos*

Objetivo Estratégico	Estrategias definidas	KPI	Descripción del indicador	Fórmula	Unidades Orgánicas	Fuente	Línea Base	Meta	Frecuencia
OP-1 Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos en un 90% a final del 2021.	OP-1.1 Implementar el Modelo de Gestión.	Número de Procedimientos financieros normados en manuales	Cuantifica el número de procedimientos financieros normados en manuales	Número total de procedimientos financieros normados en manuales	DFIN	Informe de Gestión	0	6	Anual
	OP-1.2 Mejorar los procesos para la entrega de servicios	Número de Procesos con tiempo de optimización	Cuantifica el número de procesos que establecen tiempos.	Número total de procedimientos financieros que cuentan con tiempos de respuestas	DFIN	Informe de Gestión	0	6	Anual
	OP-1.3 Fortalecer la implementación y el control de la planificación	Numero de sistemas de información y control implementados	Cuantifica el número de sistemas de información implementados	Número de sistemas de información y controles implementados	DADM - TICS	Informe de Gestión	1	1	Anual

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Tabla 24 *Perspectiva de Desarrollo e Innovación*

Objetivo Estratégico	Estrategias definidas	KPI	Descripción del Indicador	Fórmula	Unidades Orgánicas	Fuente	Línea Base	Meta	Frecuencia
OD-1 Incrementar el desarrollo profesional de los servidores	Implementar planes de capacitación, inducción y formación continua	Horas de capacitación al personal	Medir la cantidad de horas de capacitación brindadas al personal	Cantidad de horas por empleado dedicadas a capacitación	DADM	Registros de Asistencias	0	25	Semestral

	institucional.	Porcentaje de rotación de personal	Mide el número del personal que se desvincula en el período	$\left(\frac{\text{Total de Desvinculaciones}}{\text{Total de Servidores}} \right) \times 100$	DADM	Reporte de Desvinculaciones	15%	5%	Anual
OD-2 Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional	Mejorar los sistemas de información gerencial	Número de procesos automatizados	Mide el número de procesos que se automatizan	Cantidad de Procesos automatizados	TICS	Reporte de TICS	2	4	Anual

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.3.5.3. Mapa Estratégico de objetivos e indicadores

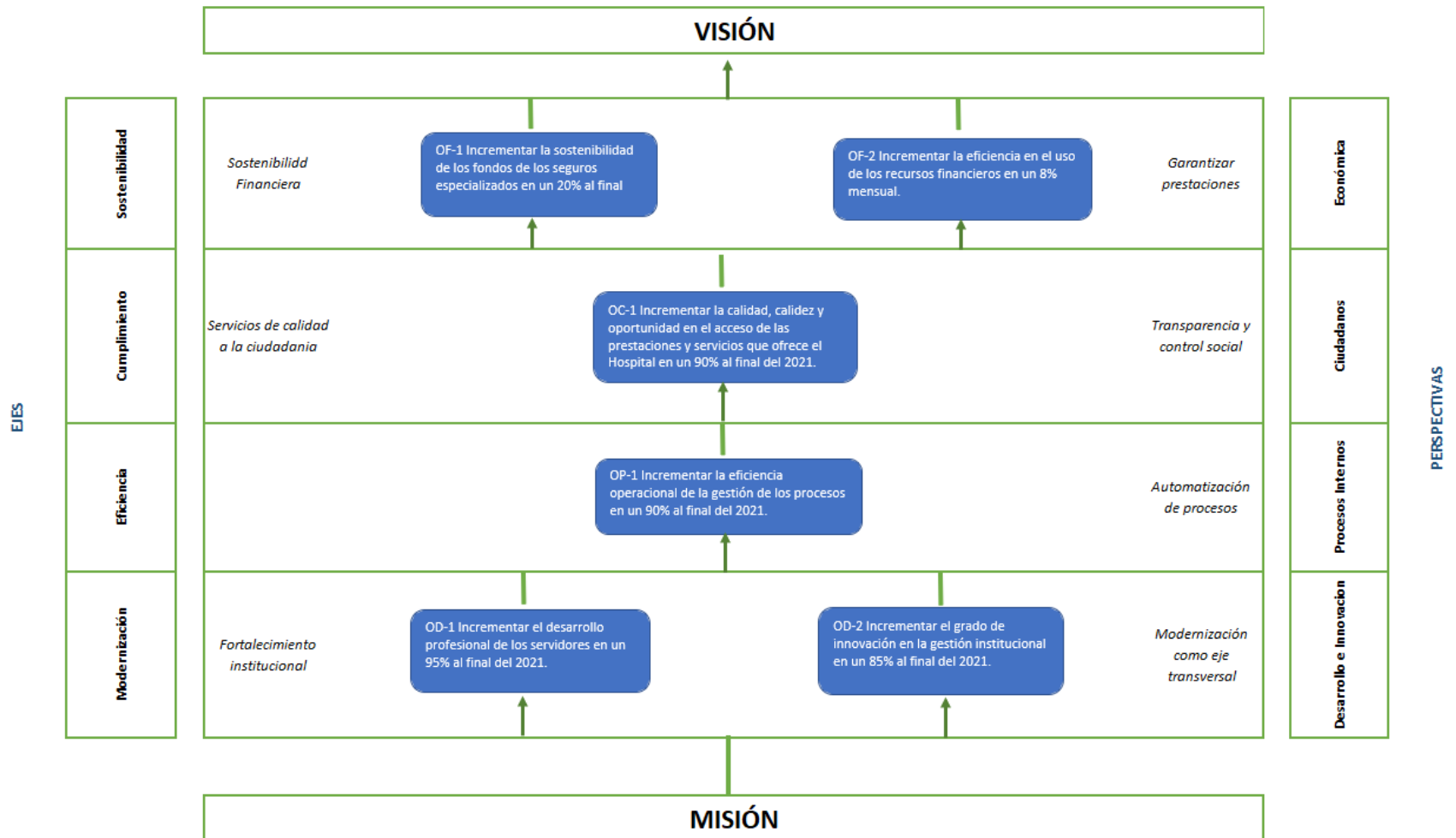


Ilustración 6 Mapa Estratégico de objetivos

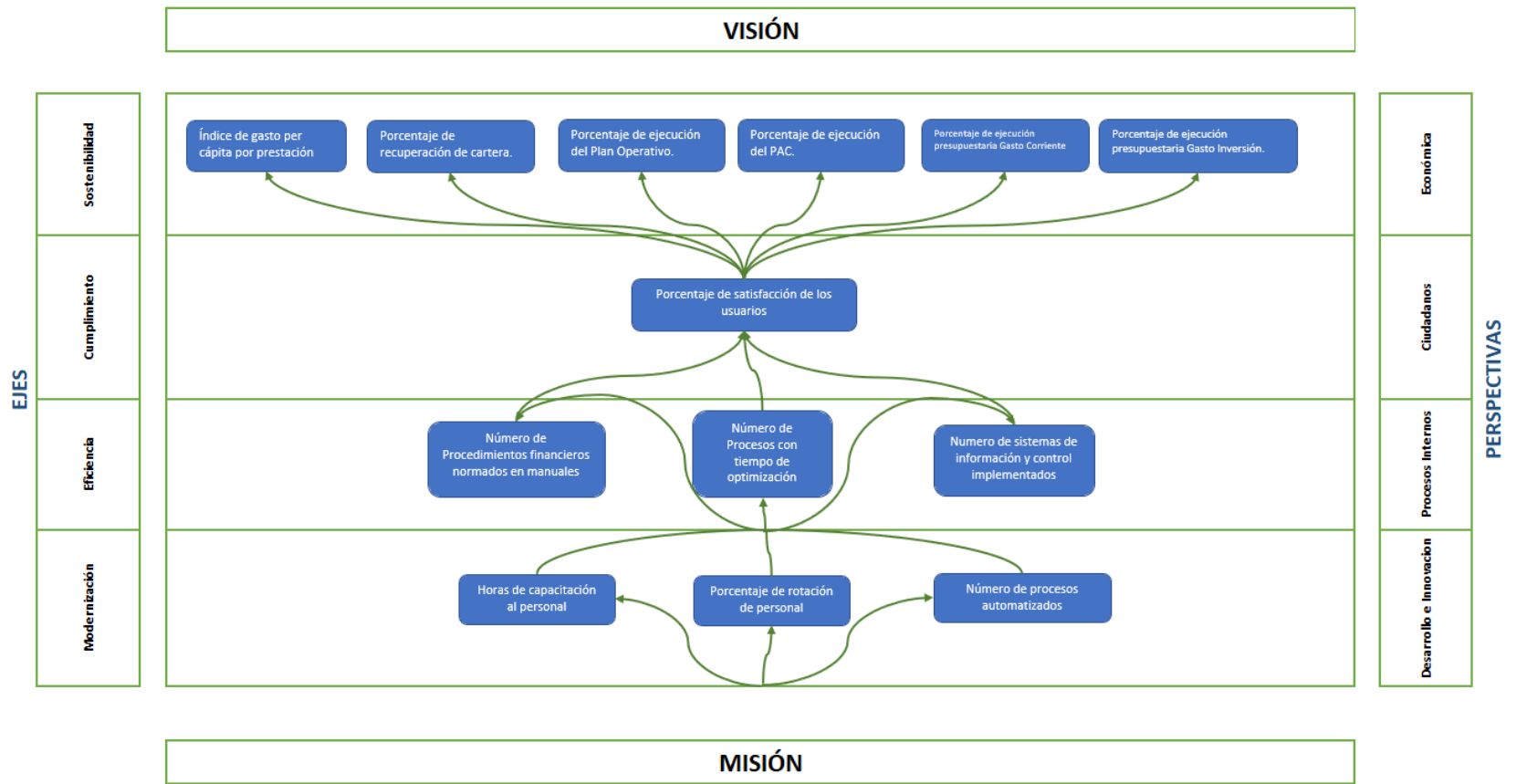


Ilustración 7 Mapa Estratégico de indicadores

1.4. Operaciones

1.4.1. Cadena de Valor

La cadena de valor de la Unidad Financiera está compuesta por los procesos directivos, agregadores de valor, y soporte que se muestran a continuación:

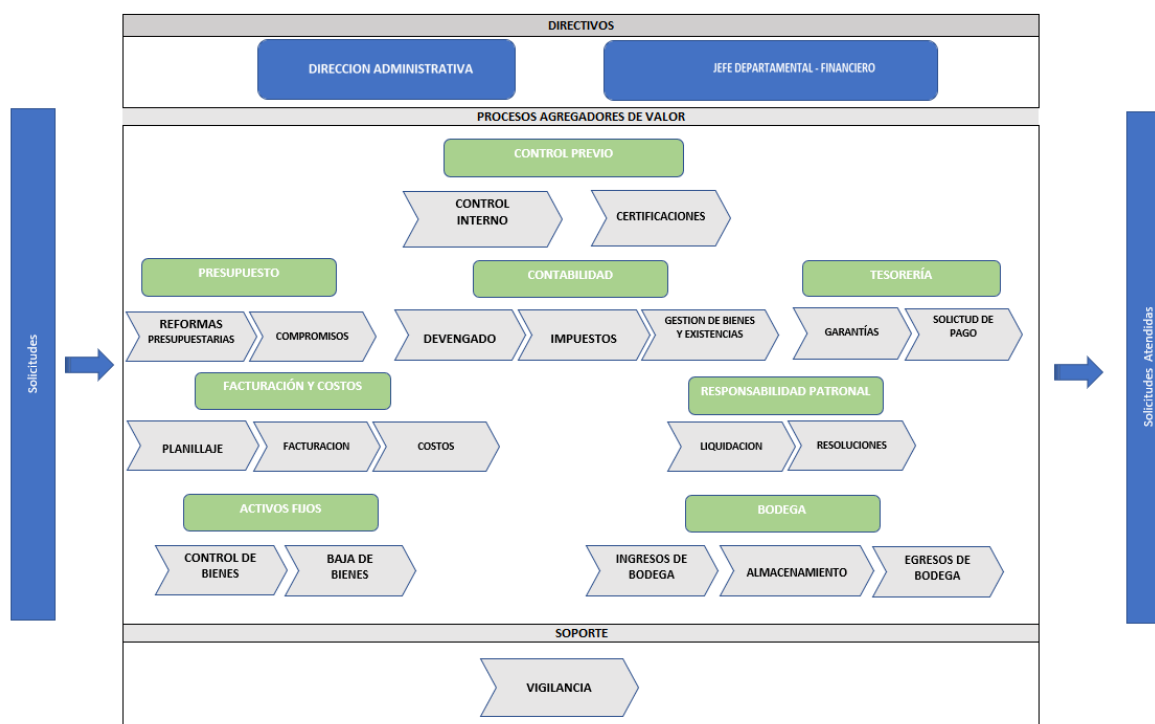


Ilustración 8 Cadena de valor – Unidad Financiera

Los procesos que forman parte de la cadena de valor se encuentran actualmente en el siguiente estado:

Tabla 25 Catálogo de Servicios - Unidad Financiera

Tipo de Usuario	Producto o Servicio	Unidad	Estado
Interno	PAP	Jefatura Financiera	Operativo
Interno	PAC	Jefatura Financiera	Operativo
Interno	Memorandos	Todas	Operativo
Interno	Informe de Control Interno		Proyectado
Interno	Check List de Control Interno		Proyectado

Interno	Informe de Seguimiento de Recomendaciones de Auditorías		Proyectado
Interno	Informe de ejecución de POA	Jefatura Financiera	Operativo
Interno	Informe de ejecución de PAC	Jefatura Financiera	Operativo
Interno	Informe de ejecución Presupuestaria	JF Presupuesto	Operativo
Interno	Emisión de Certificaciones Presupuestarias	Presupuesto	Operativo
Interno	Emisión de Compromisos	Presupuesto	Operativo
Interno	Emisión de Devengado	Presupuesto	Operativo
Interno	Informe de Control de Bienes y Existencias	Contabilidad-Activos fijos - Bodega	Operativo
Interno	Emisión de Ingreso/Egreso de Bodega		Proyectado
Interno	Solicitud de Pago	JF - Tesorería	Operativo
Externo	Emisión de Facturación SPAT-ISPOL-ISSFA - MSP	Facturación y Costos	Operativo
Interno	Informe de Costos	Facturación y Costos	Operativo
Interno	Informe de Facturación	Facturación y Costos	Operativo
Externo	Solicitud de Cobro de atenciones SPAT-ISPOL-ISSFA-MSP		Proyectado
Interno	Certificados de Stocks Automatizados		Proyectado
Externo	Certificados de No Adeudar	Facturación y Costos, Contabilidad, Activos Fijos	Operativo
Interno-Externo	Almacenamiento de Insumos Médicos	Bodega	Operativo
Interno	Almacenamiento de Materiales de Oficina, de limpieza, e insumos varios	Bodega	Operativo
Interno	Notificaciones de Liquidaciones por responsabilidad patronal		Proyectado
Externo	Resoluciones de Responsabilidad Patronal	JF y Responsabilidad Patronal	Operativo

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.4.2. Documentar el organigrama

La Unidad Financiera mantiene una estructura jerárquica en la que se cuenta con una JEFATURA DEPARTAMENTAL y se detalla a continuación:

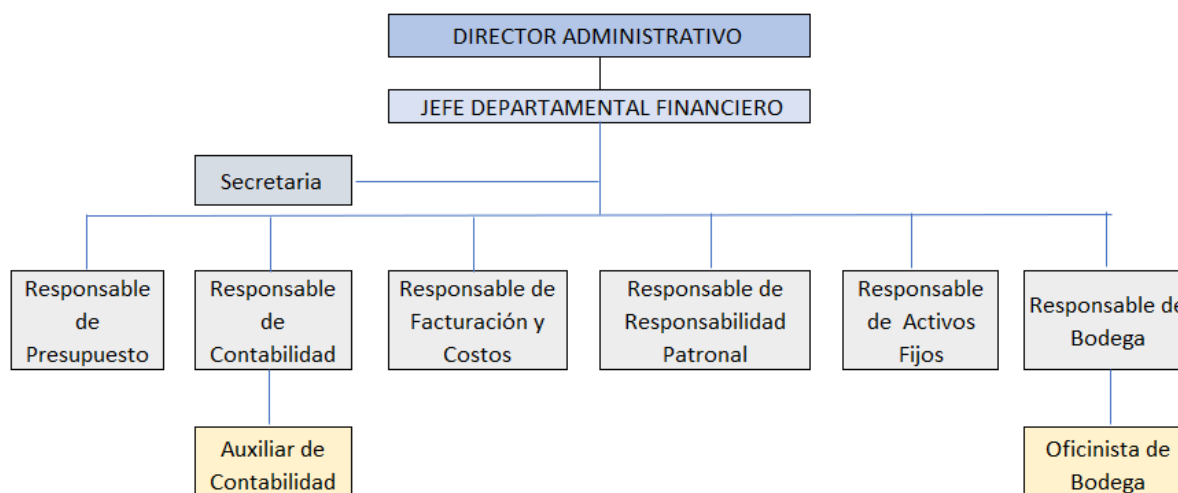


Ilustración 9 Estructura Organizacional - Unidad Financiera (2018)

Tabla 26 Perfil y competencias según estructura organizacional

Perfiles	Título	Experiencia (años)	Conocimiento
Gerente General	Economista / Ing. Comercial o afines	7	Administración Pública / Gerencia Hospitalaria
Jefatura Departamental Financiero	Economista / Ing. Comercial o afines	5	Administración / Financiera Pública
Secretaria Administrativa	Secretaria Ejecutiva	2	Gestión documental
Responsable de Presupuesto	Economista / Ing. Comercial o afines	2	Planeación presupuestaria
Responsable de Contabilidad	CPA. /Ing. En Auditoría y Contabilidad	4	Impuestos/Ajustes Contables/Control de Bienes y existencias / Manejo de estados financieros
Auxiliar de Contabilidad	Bachiller Contable, Séptimo Semestre de Ing. Comercial, CPA o afines	1	Impuestos/Ajustes Contables/Control de Bienes y existencias / Manejo de estados financieros
Responsable de Tesorería	Economista / Ing. Comercial o afines	2	Conciliaciones Bancarias/ Control Previo/ Control de Garantías
Responsable de Bodega	Ing. Comercial/ CPA o afines	2	Control y manejo de existencias/ Gestión de stocks
Oficinista de Bodega	Séptimo Semestre de Ing. Comercial/ CPA o afines	1	Conciliaciones Bancarias/ Control Previo/ Control de Garantías
Responsable de Activos Fijos	Economista / Ing. Comercial o afines	2	Control y manejo de existencias/ Gestión de stocks
Responsable de Responsabilidad Patronal	Economista / Ing. Comercial o afines	2	Liquidación, Determinación y Calificación de responsabilidades patronales
Responsable de Facturación y Costos	Economista / Ing. Comercial o afines	2	Control y registro de facturación y costos emitidas/ Manejo de tarifarios de salud

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.4.3. Documentar lista de sistemas de información y módulos

La Unidad Financiera del Hospital Básico ABC cuenta con los siguientes sistemas:

Tabla 27 *Sistemas de información y módulos*

Sistema	Módulos	Área	Observaciones
Esigef	Presupuesto-Contabilidad-Tesorería	Financiero	Operativo
Quipux	Sistema de Gestión Documental	Financiero	Operativo
AS400	Bodega	Financiero	No operativo
Sistema de Liquidaciones	Responsabilidad Patronal	Financiero	Operativo
AS400	Facturación y Costos	Financiero	Operativo

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.4.4. Documentar lista de infraestructura

La unidad financiera cuenta con el siguiente listado de equipos, maquinarias y recursos físicos que intervienen en las operaciones financieras. A continuación, se detallan los recursos:

Tabla 28 *Listado de infraestructura*

Procesos	Análisis de Necesidades	Planificación Anual	Contratación Pública	Recepción de bienes y servicios	Monitoreo de Gestión	Pagos
Infraestructura	Oficina	Oficina	Oficina	Bodega	Oficina	Oficina
Tecnología	PC/ Teléfono	PC/ Teléfono	PC/ Teléfono	PC/ teléfono/Racks/Pallets	PC/ Teléfono	PC/ Teléfono

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.4.5. Matriz de Arquitectura

Descripción de Procesos

A fin de poder estructurar adecuadamente la Arquitectura de la Organización es preciso realizar un análisis de los macro procesos que conforman la cadena de valor ya mencionada y los procesos que constituyen cada uno de los macro procesos señalados.

A continuación, se describe cada proceso y se entrega un detalle de las principales entradas, actividades, salidas y recursos que son necesarios para su ejecución:

Procesos Directivos – Administración

Este macro proceso incluye a los siguientes procesos:

Análisis de Necesidades

Consiste en determinar la importancia y la prioridad de las necesidades institucionales, para mejorar la prestación de los servicios:

Tabla 29 *Análisis de necesidades*

Entradas	Actividades	Salidas
Nómina de personal	Identificación y caracterización de necesidades	Registro de Necesidades
Inventario de Bienes de larga duración	Cuantificación	Documentación de Necesidades
Inventario de Equipos Médicos	Determinar Interrelación	Documentación de Requisitos
Plan Estratégico Institucional	Determinación de Pertinencia	Documentación de Beneficios
Informes Técnicos de Necesidades	Priorización	Registro de Beneficios
Planos de Infraestructura	Definición de Requisitos	Plan Estratégico de la Dirección
Reportes e Indicadores	Definición de Beneficios	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Planificación Anual

Consiste en definir los planes de operaciones, de compras y el presupuesto bajo los cuales se realizarán las actividades a lo largo del año.

Tabla 30 *Planificación anual*

Entradas	Actividades	Salidas
Nómina de personal	Elaborar Planes de Gestión de Servicios	POA Institucional
Inventario de Bienes de larga duración	Definición de proyectos	PAC Institucional
Inventario de Equipos Médicos	Selección de proyectos	Plan de Proyectos
Plan Estratégico Institucional	Definir Bienes y Servicios para adquisición	Necesidad de Equipos Tecnológicos y Médicos
Registro de Necesidades	Definir Necesidad de personal a contratar	Necesidad de Personal
Documentación de Necesidades	Elaborar POA	Necesidad de Obras
Documentación de Requisitos	Elaborar PAC	Necesidad de Consultorías
Documentación de Beneficios		Necesidad de Suministros
Registro de Beneficios		Necesidad de TI
		Necesidad de mantenimiento

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Contratación Pública

Consiste en definir los planes de operaciones, de compras y el presupuesto bajo los cuales se realizará las actividades a lo largo del año.

Tabla 31 *Contratación pública*

Entradas	Actividades	Salidas
POA	Motivación de Adquisición	Motivación de necesidad
PAC	Elaborar Especificaciones técnicas	Término de Referencia
Documentación de necesidades	Solicitar disponibilidad de Stock	Informe de Disponibilidad de Stock
Documentación de Requisitos	Solicitar certificación de catálogo electrónico del portal de compras públicas y disponibilidad PAC	Certificación de Catálogo Electrónico y Disponibilidad PAC
Documentación de Beneficios	Realizar Estudio de Mercado	Estudio de Mercado
Registro de Beneficios	Verificar Pertinencia de proceso de contratación	Pertinencia del Proceso
Información de Stocks de Bodega	Solicitar la Certificación Presupuestaria	Certificación Presupuestaria
	Solicitar la Autorización de inicio de proceso	Memorando de Aprobación de inicio de proceso

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Monitoreo de Gestión

Registrar la información correspondiente a la ejecución de los planes anuales de las operaciones, programas y proyectos.

Tabla 32 *Monitoreo de gestión*

Entradas	Actividades	Salidas
POA	Registrar datos de operaciones	Reporte de Indicadores
PAC	Registrar información de Indicadores	Reporte de Adquisiciones
Ejecución de Presupuesto	Recopilar Información Financiera de los Servicios	Registros de Memorias gráficas de adquisiciones
Registro de Contratos		
Facturas de adquisiciones		
Facturas de Servicios Básicos		
PEI		
TDR		

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Control de Servicios

Comparar los indicadores de desempeño de los servicios reales con los esperados.

Tabla 33 Control de servicios

Entradas	Actividades	Salidas
Reporte de Indicadores	Analizar los reportes de adquisiciones	Aprobaciones de pagos
Reporte de adquisiciones	Analizar los reportes de Indicadores	Informes técnicos de Necesidades
Registros de Memorias gráficas de adquisiciones	Analizar los Registros de Memorias gráficas de adquisiciones	
Facturas de adquisiciones	Revisar facturas de adquisiciones	
Contratos	Elaborar Informes de Aprobación o Rechazo de Adquisiciones	
TDR	Elaborar Informes técnicos de necesidades	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Control Presupuestario

Comparar la ejecución real de los planes operativos, de compras, de programas y proyectos con la planificación anual.

Tabla 34 Control presupuestario

Entradas	Actividades	Salidas
Reporte de indicadores	Revisar Reportes de Indicadores y de ejecución presupuestaria	Informe de Ejecución de POA
Reporte de adquisiciones	Revisar tendencias de indicadores financieros	Informes técnicos de necesidades
Reporte de gastos por mantenimiento	Elaborar informes de Ejecución Presupuestaria	
Aprobaciones de pagos	Elaborar Informes técnicos de necesidades	
POA		
Reporte de ejecución presupuestaria		

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Procesos Agregadores de valor

Se detalla a continuación la matriz de arquitectura de los procesos agregadores de valor en el [Anexo 1](#).

1.5. FODA

1.5.1. Identificación

Una vez realizado un análisis del sector externo de la organización en cuanto a las fuerzas de Porter que actúan en el mismo, así como también un análisis interno considerando la

estructura organizacional, cadena de valor, procesos y componentes del Hospital para inferir en el estado actual de la arquitectura organizacional; es preciso realizar un análisis FODA que permita determinar las fortalezas y debilidades que se tienen al interno de la organización y las oportunidades o amenazas existentes en el sector, de manera que se pueda determinar técnicamente las posibles acciones a tomar para aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas.

1.5.2. Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades

El análisis Interno contempla la evaluación de los procesos, infraestructura, equipamiento, ámbito regulatorio, personas y tecnología e información para distinguir si impactan positiva o negativamente.

Las respuestas cuyo impacto era positivo fueron codificadas como fortalezas, mientras que las que generaban un impacto negativo fueron consideradas debilidades.

Así mismo, las fortalezas y debilidades permiten hacerse una idea del estado actual de los componentes de la organización que son los que dictan si las estrategias a seguir serán agresivas (cuando priman las fortalezas) o defensivas (cuando priman las debilidades).

Para la valoración de las fortalezas y debilidades se delimitó la siguiente escala:

Tabla 35 Escala de Valoración - Análisis Interno

Escala de Valoración	
Análisis Interno	
Valor	Tipo de Organización
1.0-2.5	Organización Débil
2.51-4.0	Organización Fuerte

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

En el caso de la Unidad Financiera el análisis interno tuvo un score valorado en 1.94 por lo que se establece que la organización es débil. A continuación, el detalle del análisis realizado y cálculo del score correspondiente:

Tabla 36 *Análisis de Factores Internos - FODA*

		ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS							
		EFICIENCIA		RESPUESTA HACIA LOS CLIENTES		INNOVACION		CALIDAD	
Procesos	Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.	D1	Sistema de pagos confiable	F1	Director Administrativo	F3	cuenta con alto grado de conocimiento de administración pública		
	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	D2	Sistema de Facturación confiable	F2					
	Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	D3							
	Bajo control en la revisión de documentos habilitantes para pagos	D4							
	Bajo control de los archivos de los registros financieros	D5							
	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima	D6							
	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación	D7							
Tecnología / Información	Asinamiento de materiales almacenados	D8						Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	D10
	Poco equipamiento de la Bodega General	D9							
	Normativas de Administración Pública	F4							
	Normativas de Administración de Salud	F5							
	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	D11						Predisposición de personal para colaborar con las mejoras del área	F6
	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	D12							
	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega	D13							
	Registros Manuales	D14							

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Tabla 37 Valoración de Fortalezas y Debilidades- Factores Internos

VALORACION DE FACTORES				
FACTORES INTERNOS				
Numero	Fortaleza/Debilidad	Coficiente	Ranking	Score
F1	Sistema de pagos confiable	0,05	2	0,1
F2	Sistema de Facturación confiable	0,05	2	0,1
F3	Director Administrativo cuenta con alto grado de conocimiento de administración pública	0,02	1	0,02
F4	Normativas de Administración Pública	0,02	2	0,04
F5	Normativas de Administración de Salud	0,02	2	0,04
F6	Predisposición de personal para colaborar con las mejoras del área	0,02	2	0,04
D1	Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.	0,08	3	0,24
D2	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	0,08	2	0,16
D3	Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	0,08	2	0,16
D4	Bajo control en la revisión de documentos habilitantes para pagos	0,04	1	0,04
D5	Bajo control de los archivos de los registros financieros	0,04	1	0,04
D6	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima	0,08	2	0,16
D7	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación	0,08	2	0,16
D8	Asinamiento de materiales almacenados	0,02	1	0,02
D9	Poco equipamiento de la Bodega General	0,06	2	0,12
D10	Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	0,07	2	0,14
D11	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	0,07	2	0,14
D12	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	0,05	2	0,1
D13	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega	0,05	2	0,1
D14	Registros Manuales	0,02	1	0,02
		1		1,94

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.5.3. Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas

El análisis externo contempla la evaluación de como los factores externos del modelo de análisis PESTLE: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ambiental, que no son controlados por el Hospital impactan positiva o negativamente a las fuerzas de Porter: Usuarios, Competencia, Proveedores. Para ellos se empleó la pregunta generadora siguiente:

Cómo el factor PESTLE beneficia o afecta a PORTER en el Hospital. Las respuestas cuyo impacto era positivo para la organización fueron codificadas como oportunidades, mientras que las que generaban un impacto negativo fueron consideradas amenazas. Estas amenazas y oportunidades son las que de alguna manera generan las alternativas para la construcción de estrategias, sin embargo, la selección del enfoque respecto a cómo afrontarlas depende del resultado del análisis interno previamente realizado.

Para la valoración de las fortalezas y debilidades se definió la siguiente escala:

Tabla 38 *Escala de Valoración - Análisis Externo*

Escala de Valoración	
Análisis Externo	
Valor	Tipo de Organización
1.0-2.5	Organización con Amenazas
2.51-4.0	Organización con Oportunidades

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

En este caso el análisis externo tuvo un score valorado en 2.14, lo que indica que la organización encuentra más amenazas que oportunidades en el sector externo. A continuación, el detalle del análisis realizado:

Tabla 39 Análisis de factores externos - FODA

	ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS										
	POLITICO		ECONÓMICO		SOCIAL		TECNOLÓGICO		LEGAL		AMBIENTAL
PROVEEDORES			O1	Previsión de altas ventas en sector salud			O2	Obligatoriedad de Uso de Portal de Compras Públicas	A2	Exhorto de uso de procedimiento de Régimen Especial	
			A1	Deudas con entidades públicas provocan salida de proveedores de catálogo electrónico, lo que provoca incremento de costos de productos			O3	Obligatoriedad de Uso de Sistema Esigef	A3	Cumplimiento de presentación de tipos de garantías autorizadas	
									O4	Uso de reglamentos para la adquisición y pago de insumos médicos y fármacos según cuadro nacional	
USUARIOS	A4	Ciclos de corto plazo de nivel político generan cambios administrativos	A5	Incremento de Intereses por Moras y Responsabilidades patronales	A6	Obligatoriedad legal y legítima de brindar atenciones médicas a no afiliados lo que conlleva a generar cuentas por cobrar en el largo plazo					
SUSTITUTOS					A7	Desconfianza de afiliados conlleva a buscar otras asistencias de salud					
					A8	Mayor prestigio de competidores en cuanto al tiempo de atención de solicitudes administrativas financieras	A9	Sistemas de Control de stocks modernizadas y automatizadas	O5	Obligatoriedad de aplicación de normativas de control por auditorías	
COMPETIDORES											
BARRERAS DE ENTRADA							O6	Elevado costo de equipamiento tecnológico	O7	Obligatoriedad de seguro social	

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Tabla 40 Valoración de Oportunidades y Amenazas - Factores Externos

VALORACION DE FACTORES				
FACTORES EXTERNOS				
Numero	Oportunidad/ Amenaza	Coficiente	Ranking	Score
O1	Previsión de altas ventas en sector salud	0,06	3	0,18
O2	Obligatoriedad de Uso de Portal de Compras Públicas	0,03	3	0,09
O3	Obligatoriedad de Uso de Sistema Esigef	0,03	3	0,09
O4	Uso de reglamentos para la adquisición y pago de insumos médicos y fármacos según cuadro nacional	0,04	3	0,12
O5	Obligatoriedad de aplicación de normativas de control por auditorias	0,1	2	0,2
O6	Elevado costo de equipamiento tecnológico	0,04	3	0,12
O7	Obligatoriedad de seguro social	0,09	4	0,36
A1	Deudas con entidades públicas provocan salida de proveedores de catálogo electrónico, lo que provoca incremento de costos de productos	0,08	1	0,08
A2	Exhorto de uso de procedimiento de Régimen Especial	0,06	1	0,06
A3	Cumplimiento de presentación de tipos de garantías autorizadas	0,06	1	0,06
A4	Ciclos de corto plazo de nivel político generan cambios administrativos	0,04	1	0,04
A5	Incremento de Intereses por Moras y Responsabilidades patronales	0,06	2	0,12
A6	Obligatoriedad legal y legítima de brindar atenciones médicas a no afiliados lo que conlleva a generar cuentas por cobrar en el largo plazo	0,09	2	0,18
A7	Desconfianza de afiliados conlleva a buscar otras asistencias de salud	0,05	2	0,1
A8	Mayor prestigio de competidores en cuanto al tiempo de atención de solicitudes administrativas financieras	0,08	2	0,16
A9	Sistemas de Control de stocks modernizadas y automatizadas	0,09	2	0,18
		1		2,14

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

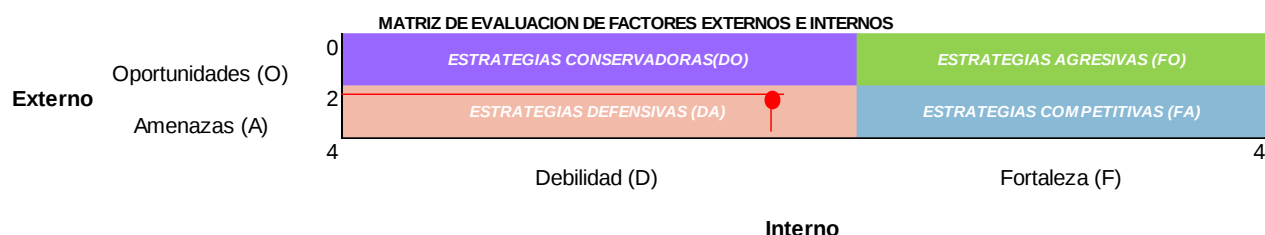
1.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

El resultado del análisis FODA, permite determinar el tipo de estrategia que debería seleccionar la institución para la ejecución de sus programas y proyectos; con este fin se presenta a continuación la representación gráfica de dichos resultados:

Tabla 41 Matriz de evaluación de factores

Factores Internos	1.94
Factores Externos	2.14

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

**Ilustración 10** Gráfico de Valoración de Factores Internos y Externos - Selección de Estrategias

De esta gráfica se desprende que el tipo de estrategia que deberá emplear la institución es del tipo Debilidad – Amenaza (DA) motivo por el cual los planes estratégicos que pudiesen tomarse se enfocarán en corregir debilidades y defenderse de las amenazas externas.

1.5.5. Estrategias

Lo expuesto en el análisis FODA de los factores internos y externos arroja que se deben considerar estrategias defensivas del tipo Debilidad Amenaza (DA), que deben alinearse con los objetivos de la organización fortaleciendo las debilidades y evitando las amenazas existentes.

Las estrategias que se plantean son las que se detallan a continuación:

Tabla 42 Definición de estrategias

	AMENAZA	
	Código	Amenaza
IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	A-6	Obligatoriedad legal y legítima de brindar atenciones médicas a no afiliados lo que conlleva a generar cuentas por cobrar en el largo plazo
	A-9	Sistemas de Control de stocks modernizadas y automatizadas
	A-8	Mayor prestigio de competidores en cuanto al tiempo de atención de solicitudes administrativas financieras
	A-5	Incremento de Intereses por Moras y Responsabilidades patronales
	A-7	Desconfianza de afiliados conlleva a buscar otras asistencias de salud

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D-A (EVITAR)	
Código	Debilidades		
D-1	Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.	EST-001	Implementación de modelo de gestión por procesos para la Unidad Financiera (D-1, D-2, D-3, D-6, D-7 con A-6, A-8, A-5, A-7)
D-2	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	EST-002	Implementar nuevas funcionalidades en el sistema de información de Bodegas. (D-12, D-13 con A-9, A-8, A-7)
D-3	Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	EST-003	Mejorar la infraestructura y equipamiento existente para la Bodega General. (D-9, D-10 con A-8, A-7)
D-6	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima	EST-004	Implementar programa de capacitación de administración pública. (D-1, D-6, D-11 con A-8, A-7).
D-7	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación		
D-9	Poco equipamiento de la Bodega General		
D-10	Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.		
D-11	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.		
D-12	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.		
D-13	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega.		

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.6. Identificación y Análisis de Brechas

1.6.1. Enfoque metodológico

La metodología utilizada para la identificación y análisis de brechas se la detalla a continuación:

Tabla 43 Enfoque metodológico

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	Detalles de las brechas identificadas en la sección de estrategias
PRIORIZACIÓN DE BRECHAS	Criterios para la priorización de las brechas y se ejecutará la priorización para identificarlas.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.6.2. Brechas

Según PMI (2017), después de identificar las capacidades requeridas y evaluar las

capacidades actuales relacionadas a una situación dada, algunas brechas o capacidades faltantes que existen entre el estado actual y el estado deseado son las capacidades que necesitan ser agregadas. A esta comparación entre el estado actual y deseado para encontrar las diferencias o brechas se denomina “análisis de brechas”.

A continuación, se detalla las brechas identificadas:

1.6.2.1. Brechas del PEI

En la descripción del contexto institucional, dentro de su plan estratégico, se pueden detectar varias brechas relacionadas con la consecución de los objetivos principales como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 44 *Brechas del PEI*

CÓD. BRECHA	BRECHA	ORIGEN PEI	PERSPECTIVA	CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
BRPEI-1	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados.	CMI	Financiera	OF-1.2	Mejorar la gestión de recuperación de cartera y cartera.
BRPEI-2	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria.	CMI	Financiera	OF-2.2	Optimizar la ejecución presupuestaria, en función de una planificación efectiva.
BRPEI-3	No cuentan con procedimientos financieros normados en manuales.	CMI	Procesos Internos	OP-1.1	Implementar el Modelo de Gestión.
BRPEI-4	Los procesos no se encuentran normados con tiempo de optimización.	CMI	Procesos Internos	OP-1.2	Mejorar los procesos para la entrega de servicios
BRPEI-5	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	CMI	Desarrollo e Innovación	OD-1	Incrementar el desarrollo profesional de los servidores

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.6.2.2. Brechas Operacionales FODA

Estas brechas hacen referencia a los asuntos relacionados con el análisis interno y externo de la organización en los que se encuentra deficiencias respecto a las competencias de los recursos disponibles, las funciones de los procesos, los riesgos del entorno, etc. y que son clasificados como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas.

Tabla 45 Brechas de Factores Externo e Internos

CÓDIGO BRECHAMERO	BRECHA	SCORE
BRD-1	Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.	0,24 
BRD-2	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	0,16 
BRD-3	Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	0,16 
BRD-4	Bajo control en la revisión de documentos habilitantes para pagos	0,04
BRD-5	Bajo control de los archivos de los registros financieros	0,04
BRD-6	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima	0,16 
BRD-7	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación	0,16 
BRD-8	Asinamiento de materiales almacenados	0,02
BRD-9	Poco equipamiento de la Bodega General	0,12 
BRD -10	Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	0,14 
BRD -11	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	0,14 
BRD -12	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	0,1 
BRD -13	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega	0,1 
BRD-14	Registros Manuales	0,02

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.6.2.3. Brechas Operacionales - Matriz de Arquitectura

De esta matriz se extraen las brechas relacionadas con los macro procesos, detallados a continuación:

Tabla 46 Brechas - Arquitectura Organizacional

COD DE BRECHA	BRECHA	ORIGEN
BRMAE-001	No se encuentra operativo módulo de gestión de bodegas	Tecnología
BRMAE-002	Deficiente equipamiento en las bodegas.	Equipamiento.
BRMAE-003	Poca capacidad de almacenamiento del edificio de bodega.	Infraestructura.
BRMAE-004	Ausencia de herramientas de control interno	Información
BRMAE-005	Ausencia de base de datos de Recomendaciones CGE	Información
BRMAE-006	Deficiente base de datos de insumos y materiales de bodega	Información
BRMAE-007	Personal no capacitado	Personas
BRMAE-008	No Existen procedimientos definidos	Información
BRAME-009	No existen reportes de bodega	Información
BRMAE-0010	No existen reportes de existencias	Información

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El detalle de brechas y su posición se encuentra en la Matriz de Arquitectura que se encuentra en el Anexo 2.

1.6.2.4. Consolidado de las brechas identificadas en PEN, FODA y MAE

A continuación, se detalla el consolidado de las brechas identificadas:

Tabla 47 Consolidado de brechas identificadas

COD BRECHA	BRECHA	PEI	FODA	MAE	CÓDIGO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
BR-001	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	OF-2.2	D6- D11- D1-D2-D3-D4-D5-D7	Información	KPI01	Porcentaje de ejecución presupuestaria
BR-002	No cuentan con procedimientos	OP-1.1	D1-D2-D3-D5-D7	Información	KPI02	Número de procedimientos

	financieros normados en manuales.					financieros implementados
BR-003	Los procesos no se encuentran normados con tiempo de optimización.	OP-1.2	D1-D2-D3-D5-D7	Información	KPI03	Número de procesos con tiempos de optimización
BR-004	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	OD-1	D11-D6-D1-D2-D3-D4-D5-D7	Personas	KPI04	Porcentaje de capacitaciones realizadas / Promedio de Evaluaciones de Desempeño
BR-005	Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.	OP-1.1	D1-D11-D6	Información	KPI05	Porcentaje de cumplimiento de recomendaciones de los organismos de control cumplidas
BR-006	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	OF-1.2	D2	Información	KPI06	Porcentaje de recuperación de cartera realizada
BR-007	Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	OP-1.1 OP-1.2	D3	Información	KPI07	Cantidad de conciliaciones contables realizadas
BR-008	Bajo control en la revisión de documentos habilitantes para pagos		D4	Información	KPI08	Cantidad de Herramientas implementadas para control previo
BR-009	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación	OP-1.1 OP-1.2	D7	Tecnología/Información	KPI09	Porcentaje de insumos de baja rotación almacenados.
BR-010	Asinamiento de materiales almacenados		D8	Información	KPI010	Cantidad de insumos almacenados
BR-011	Poco equipamiento de la Bodega General		D9	Equipamiento	KPI011	Cantidad de Pallets adquiridos / Cantidad de uniformes adquiridos/ Cantidad de escaleras adquiridos/ Cantidad de

					señalética instalada / Cantidad de Racks instalados Porcentaje de capacidad de almacenamiento
BR-012	Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	D10	Equipamien to/ Infraestruct ura	KPI012	
BR-013	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	D12	Información	KPI013	Porcentaje de insumos y materiales ingresados en el módulo de Bodegas
BR-014	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega	D13	Información /Personas	KPI014	Porcentaje de utilización de sistema
BR-015	Registros Manuales	D14	Tecnología	KPI015	Cantidad de registros automatizados
BR-016	No se encuentra operativo módulo de gestión de bodegas		Tecnología	KPI016	Porcentaje de operatividad de módulo de Bodegas
BR-017	Ausencia de herramientas de control interno		Información /Personas	KPI017	Cantidad de herramientas de control implementadas
BR-018	Ausencia de base de datos de Recomendaciones CGE		Información /Personas	KPI018	Porcentaje de implementación de base de datos.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.6.3. Priorización y Selección

1.6.3.1. Criterios de priorización de Brechas

Los criterios para la selección y priorización de las brechas a cubrir determinados
juntamente con la Dirección Administrativa y Médica son:

- a. **Criterio 1: Ambiente y Actividades de Control (45%)**, que significa que es el conjunto de circunstancias y actividades que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y

servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados de la institución.

- b. **Criterio 2: Administración de Bienes – Almacenamiento y Distribución (40%)**, que significa que los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación física, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados, así como un sistema adecuado de registro permanente, debiendo incluirse registros auxiliares individualizados o por grupos de bienes de iguales características.
- c. **Criterio 3: Capacitación y Equipamiento Continuo (15%)** que significa que los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

1.6.3.2. Técnica de priorización

Se aplicarán los siguientes pasos:

1. Se clasificarán las brechas usando la siguiente escala:

Tabla 48 *Escala de Calificación*

Escala Criterios de Calificación		
Escala	Valoración	Descripción
1	Muy Bajo	La brecha tiene un impacto muy bajo sobre el criterio evaluado
2	Bajo	La brecha tiene un impacto bajo sobre el criterio evaluado
3	Medio	La brecha tiene un impacto medio sobre el criterio evaluado
4	Alto	La brecha tiene un impacto alto sobre el criterio evaluado
5	Muy Alto	La brecha tiene un impacto muy alto sobre el criterio evaluado

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2. La calificación de cada brecha se obtendrá de la suma de los valores resultantes de la multiplicación del valor de cada uno de los criterios de priorización por el peso porcentual que se le asigna a cada uno de los criterios (Ambiente y Actividades de Control, Administración de Bienes – Almacenamiento y Distribución, Capacitación y Equipamiento Continuo).
3. Se seleccionan aquellas brechas que en su clasificación se indique PRIORIZAR, bajo el siguiente detalle:

Tabla 49 Escala de Priorización de Brechas

Total Ponderado	Prioridad de Brechas
Mayor o igual a 3,75	PRIORIZAR
Menor a 3,75	DESCARTAR

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Una vez definida la técnica, se priorizaron las brechas de la Institución como consta en la siguiente tabla:

Tabla 50 Brechas Priorizadas

Cod Brecha	Brecha	Criterios de Priorización			Resultado	Interpretación
		Ambiente y Actividades de Control (45%)	Administración de Bienes – Almacenamiento y Distribución (40%)	Capacitación y Equipamiento Continuo (15%)		
BR-001	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	4	4	3	3.85	PRIORIZAR
BR-002	No cuentan con procedimientos financieros normados en manuales.	3	2	1	2.3	DESCARTAR
BR-003	Los procesos no se encuentran normados con tiempo de optimización.	3	2	1	2.3	DESCARTAR
BR-004	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	4	4	5	4.15	PRIORIZAR
BR-005	Bajo	4	4	3	3.85	PRIORIZAR

	cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.						
BR-006	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	5	3	3	3.9	PRIORIZAR	
BR-007	Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	5	4	4	4.45	PRIORIZAR	
BR-008	Bajo control en la revisión de documentos habilitantes para pagos	4	2	3	3.05	DESCARTAR	
BR-009	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación	5	4	4	4.45	PRIORIZAR	
BR-010	Asinamiento de materiales almacenados	3	3	3	3	DESCARTAR	
BR-011	Poco equipamiento de la Bodega General	5	4	3	4.3	PRIORIZAR	
BR-012	Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	5	5	4	4.85	PRIORIZAR	
BR-013	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	5	5	4	4.85	PRIORIZAR	
BR-014	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega	4	5	2	4.1	PRIORIZAR	
BR-015	Registros Manuales	3	3	2	2.85	DESCARTAR	
BR-016	No se encuentra operativo módulo de gestión de bodegas	4	3	2	3.3	DESCARTAR	
BR-017	Ausencia de	4	3	2	3.3	DESCARTAR	

BR-018	herramientas de control interno	4	3	2	3.3	DESCARTAR
	Ausencia de base de datos de Recomendaciones CGE					

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

A continuación, de manera gráfica se muestran las brechas priorizadas, las que están por encima o igual de puntaje de 3.75 fueron las seleccionadas.



Ilustración 11 Brechas priorizadas

A continuación, se muestran las brechas resultantes de la priorización y adicional se indica a que Pilar Estratégico están asociadas:

Tabla 51 Brechas Resultantes Priorizadas

Cód. de Brecha	Pilares Estratégicos	Brecha	Resultado
BR-001	Eficiencia en el uso de los recursos y Sostenibilidad Financiera	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	3.85
BR-006		Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	3.9
BR-004		Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	4.15
BR-011		Poco equipamiento de la Bodega General	4.3
BR-012		Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	4.85
BR-013	Eficiencia operacional en la gestión de procesos	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	4.85
BR-014		Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega	4.10
BR-005		Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes	3.85

BR-007	de pago. Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	4.45
BR-009	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación	4.45

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

- Se priorizaron 10 brechas (56%) de un total de 18.
- Dos brechas están enfocadas en la eficiencia en el uso de los recursos y sostenibilidad financiera.
- Tres brechas están enfocadas en el fortalecimiento institucional.
- Cinco brechas están enfocadas en la eficiencia operacional en la gestión de procesos.

1.7. Evaluación de alternativas y beneficios

1.7.1. Metodología

La metodología que se seguirá para esta sección es la que a continuación se detalla:

1. Identificación de beneficios para grupo de brechas.
2. Plantear alternativas de proyectos para cubrir la mayor cantidad de brechas.
3. Definir criterios de priorización de proyectos.
4. Evaluar las alternativas.

1.7.2. Identificación de alternativas y beneficios

1.7.2.1. Beneficios para brechas individuales o grupos

Los beneficios que tendrá la organización por el cierre de las brechas priorizadas se detallan en formato SMART además se ubicarán los indicadores que se usarán para medir el cumplimiento de estos beneficios.

Tabla 52 Resultados de Cierre de Brechas

Cód. Brecha	Brecha	Cód. Beneficio	Beneficio	Indicador	Nombre de Indicador	Unidad Medida	Actual	Objetivo	Tiempo
BR-001	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	BE-001	Incremento de la ejecución presupuestaria	KPI-BEN-001	Porcentaje de ejecución presupuestaria	%	82%	95%	Anual
BR-006	Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT	BE-002	Incremento de la recuperación de cartera	KPI-BEN-002	Porcentaje de recuperación de cartera realizada	%	2.8%	85%	Anual
				KPI-BEN-003	Cantidad cuentas por cobrar recuperadas	\$	\$ 1,700.00	\$ 60,000.00	Anual
BR-004	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	BE-003	Incrementar competencias del personal	KPI-BEN-004	Horas de capacitación brindadas al personal	Cantidad	0	25	Semestral
BR-011	Poco equipamiento de la Bodega General	BE-004	Incrementar el equipamiento de Bodega	KPI-BEN-005	Porcentaje de equipamiento instalado	%	35%	100%	Anual
BR-012	Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	BE-005	Incrementar la capacidad de almacenamiento	KPI-BEN-006	Metros cuadrados incrementados	M2	80	120	Anual
BR-013	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	BE-006	Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	KPI-BEN-007	Porcentaje de materiales e insumos homologados en el sistema	%	0	100%	Mensual
BR-014	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega								
BR-005	Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.	BE-007	Incrementar el número de procesos de la unidad financiera	KPI-BEN-008	Número de Procesos implementados	Cantidad	0	6	Anual
BR-007	Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.								
BR-009	Bajo control de insumos y materiales de baja rotación								

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.7.2.2. Plan de Gestión de Beneficios

Se detalla a continuación el Plan de Gestión de Beneficios

Tabla 53 Plan Gestión de Beneficios

Beneficios del Negocio	Categorías de beneficios					Estado Actual		Estado Futuro		Transición hacia el nuevo estado					Componente que aportarán los beneficios				
	Tangible	Intangible	Planificado	Entregable	Directo	Indirecto	Descripción		Métrica	Descripción	Métrica	Enfoque ¿Cómo?	Programación ¿Cuándo?	Necesidad de nuevos elementos, modificaciones o eliminaciones					Entregables
BE-001 Incremento de la ejecución presupuestaria	x		x		x		La unidad médica no mantiene un control sobre la ejecución presupuestaria	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Alcanzar la ejecución presupuestaria planteada	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Con lo siguiente: -Diseño e Implementación de procesos financieros control interno -Diseño e implementación de reportes de análisis de cedula presupuestaria	Enero 2022				x		Diseño de Manuales de Procesos Financieros Control Interno Diseño de Manuales para reportes Control Interno	
BE-002 Incremento de la recuperación de cartera	x		x		x		La unidad médica cuenta con baja gestión de recuperación de cartera	Porcentaje de recuperación de cartera realizada	Alcanzar el nivel de gestión de recuperación de cartera deseada	Porcentaje de recuperación de cartera realizada	Con lo siguiente: - Diseño e implementación de procesos financieros FC - Diseño e implementación de reportes de análisis de cuentas por cobrar - Desarrollo de un plan de recuperación de cartera	Enero 2022				x		Diseño de Manuales de Procesos (FC – RP) Diseño de Manuales para reportes (FC-RC) -Diseño del plan de recuperación de cartera (FC-RC)	
								Cantidad de cuentas por cobrar recuperadas	Alcanzar a recaudar la cantidad de recurso planteado	Cantidad de cuentas por cobrar recuperadas		Enero 2022							

BE-003 Incrementar competencias del personal	x	x	x	La unidad no ejecuta capacitaciones con el personal en normativa de administración financiera como tampoco sobre procesos de control interno	Horas de capacitación brindadas al personal	Personal capacitado con al menos 25 horas semestrales	Horas de capacitación brindadas al personal	Con lo siguiente: -Capitación al personal en procesos enfocados en procesos financieros y control interno	Enero 2022	x	Capacitación en procesos financieros PRE-CONT-TES-RP-FC-BOD Capacitación en control interno
BE-004 Incrementar el equipamiento de Bodega	x	x	x	La unidad cuenta con deficiente equipamiento en la bodega como: pallets, uniformes, racks, escaleras y señalética	Porcentaje de equipamiento instalado	Implementar el equipamiento necesario en la bodega de la unidad	Porcentaje de equipamiento instalado	Con lo siguiente: -Adquisición e implementación del equipamiento necesario para bodega.	Enero 2022	x	Adquisición del equipamiento de la bodega: pallets, escaleras, uniformes, señalética racks y software.
BE-005 Incrementar la capacidad de almacenamiento	x	x	x	La infraestructura de la bodega es deficiente para el almacenamiento de os materiales e insumos de la unidad médica	Metros cuadrados incrementados	Incrementar la capacidad de almacenamiento	Metros cuadrados incrementados	Con lo siguiente: -Mejorando la infraestructura a través de una adecuación y ampliación de la bodega de la unidad.	Enero 2022	x	-Ampliación y adecuación de la infraestructura de la bodega
BE-006 Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	x	x	x	La unidad cuenta con un sistema informático que no es utilizado en toda su funcionalidad. El módulo de bodegas no es utilizado.	Porcentaje de materiales e insumos homologados en el sistema	Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	Porcentaje de materiales e insumos homologados en el sistema	Con lo siguiente: Homologando los insumos y materiales de la bodega Plan/ Cronograma de ingresos de insumos	Enero 2022	x	-Equipamiento Software: Homologar los materiales e insumos de la unidad Ingresar al sistema
BE-007 Incrementar el número de procesos de la unidad financiera	x	x	x	La unidad financiera no cuenta con manuales de procesos	Número de Procesos implementados	Incrementar el número de procesos de la unidad financiera	Número de Procesos implementados	Con lo siguiente: -Diseño de Manuales de Procesos Financieros PRE-CONT-TES-BOD -Diseño de Manuales para reportes de PRE-CONT-TES-BOD	Enero 2022	x	Diseño de Manuales de Procesos Financieros PRE-CONT-TES-BOD Diseño de Manuales para reportes de PRE-CONT-TES-BOD

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Durante el análisis de beneficios se pudieron identificar los grupos de entregables y con la combinación de estos se formaron cinco alternativas de proyectos.

Los proyectos estructurados son los siguientes:

Tabla 54 Listado de Proyectos

Nro. Proyecto	Título del Proyecto
P1	Implementar modelo de gestión por procesos en la unidad financiera, Alquiler de Bodegas e Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores
P2	Implementar modelo de gestión por procesos en la unidad financiera, Mejorar la infraestructura y equipamiento existente de las Bodegas e Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores
P3	Implementar Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001
P4	Implementar Programa de Excelencia (PROEXE), Alquiler de Bodegas, Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores
P5	Implementar Programa Proexe, Mejorar la infraestructura y equipamiento existente de las Bodegas, Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

A continuación, se realiza una descripción resumida del alcance de los proyectos listados:

Proyecto 1: Implementar modelo de gestión por procesos en la unidad financiera, Alquiler de Bodegas e Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores.

Tabla 55 Descripción de Proyecto 1

Proyecto	Nro. de Entregables	Presupuesto	Plazo	Riesgo
P1	3	\$ 101.710,00	160 d	Medio
Descripción	Se centra en mejorar los procedimientos del área financiera, así como el mejoramiento de la capacidad de almacenamiento de la bodega a través de alquiler externo, y promover el desarrollo profesional de los servidores a través de capacitaciones.			
Beneficios	BE-01 Incremento de la ejecución presupuestaria. BE-02 Incremento de la recuperación de cartera BE-03 Incrementar competencias del personal BE-05 Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-07 Incrementar el número de procesos de la unidad financiera			
Entregables	1. Modelo de Gestión Financiera 2. Bodega Alquilada 3. Programa de Capacitaciones			
Riesgos	Aprobación de Reglamentos por parte de Máxima Autoridad Aprobación de Procedimientos por comité de calidad Aprobación de contrato por Jurídico Provincial Problemas con la Asistencia del personal			

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Proyecto 2: Implementar modelo de gestión por procesos en la unidad financiera, Mejorar la infraestructura y equipamiento existente de las Bodegas e Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores.

Tabla 56 Descripción de Proyecto 2

Proyecto	Nro. de Entregables	Presupuesto	Plazo	Riesgo
P2	4	\$ 100.310,00	180 d	Medio
Descripción	Se centra en mejorar los procedimientos del área financiera, así como la infraestructura y equipamiento existente de la bodega, y promover el desarrollo profesional de los servidores a través de capacitaciones.			
Beneficios	BE-01 Incremento de la ejecución presupuestaria. BE-02 Incremento de la recuperación de cartera BE-03 Incrementar competencias del personal BE-04 Incrementar el equipamiento de Bodega BE-05 Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-06 Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas BE-07 Incrementar el número de procesos de la unidad financiera			
Entregables	1. Modelo de Gestión Financiera 2. Bodega Adecuada 3. Bodega Equipada 4. Programa de Capacitaciones			
Riesgos	Aprobación de Reglamentos por parte de Máxima Autoridad Aprobación de Procedimientos por comité de calidad Problemas con la Asistencia del personal			

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Proyecto 3: Implementar Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

Tabla 57 Descripción de Proyecto 3

Proyecto	Nro. de Entregables	Presupuesto	Plazo	Riesgo
P3	4	\$ 109.500,00	220 d	Alto
Descripción	Se trata de implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en el Hospital, consiguiendo que exista una cultura de mejora continua y compromiso de los colaboradores, sin embargo, su alcance no solo corresponde a la unidad financiera sino a todas las áreas de la institución.			
Beneficios	BE-01 Incremento de la ejecución presupuestaria. BE-02 Incremento de la recuperación de cartera BE-07 Incrementar el número de procesos de la unidad financiera			
Entregables	1. Diagnóstico 2. Implementación 3. Auditoría Externa 4. Certificación			
Riesgos	Aprobación de Consejo Directivo Aprobación de Máxima Autoridad Problemas con la Asistencia del personal			

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Proyecto 4: Implementar Programa de Excelencia (PROEXE), Alquiler de Bodegas, Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores.

Tabla 58 Descripción de Proyecto 4

Proyecto	Nro. de Entregables	Presupuesto	Plazo	Riesgo
P4	6	\$ 128.010,00	260 d	Alto
Descripción	Se trata de implementar el Programa Nacional de Excelencia en el Hospital, consiguiendo que exista una cultura de mejora continua y compromiso de los colaboradores, sin embargo, su alcance no solo corresponde a la unidad financiera sino a todas las áreas de la institución, además el mejoramiento de la capacidad de almacenamiento y equipamiento de la bodega a través de alquiler externo y por último promover el desarrollo profesional de los servidores a través de capacitaciones.			

Entregables	1. Diagnóstico 2. Implementación 3. Auditoría Externa 4. Certificación 5. Bodega Alquilada 6. Programa de Capacitaciones
Beneficios	BE-01 Incremento de la ejecución presupuestaria. BE-02 Incremento de la recuperación de cartera BE-03 Incrementar competencias del personal BE-05 Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-07 Incrementar el número de procesos de la unidad financiera
Riesgos	Aprobación de Consejo Directivo Aprobación de máxima autoridad Aprobación de contrato por Jurídico Provincial Problemas con la Asistencia del personal

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Proyecto 5: Implementar Programa Proexe, Mejorar la infraestructura y equipamiento existente de las Bodegas, Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores.

Tabla 59 Descripción de Proyecto 5

Proyecto	Nro. de Entregables	Presupuesto	Plazo	Riesgo
P5	7	\$ 126.610,00	280 d	Alto
Descripción	Se trata de implementar el Programa Nacional de Excelencia en el Hospital, consiguiendo que exista una cultura de mejora continua y compromiso de los colaboradores, sin embargo, su alcance no solo corresponde a la unidad financiera sino a todas las áreas de la institución, además mejorar la infraestructura, así como la capacidad existente de la bodega y por último promover el desarrollo profesional de los servidores de la misma a través de capacitaciones.			
Beneficios	BE-01 Incremento de la ejecución presupuestaria. BE-02 Incremento de la recuperación de cartera BE-03 Incrementar competencias del personal BE-04 Incrementar el equipamiento de Bodega BE-05 Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-06 Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas BE-07 Incrementar el número de procesos de la unidad financiera			
Entregables	1. Modelo de Gestión Proexe 2. Bodega Adecuada 3. Bodega Equipada 4. Programa de Capacitaciones			
Riesgos	Aprobación de Consejo Directivo Aprobación de máxima autoridad Problemas con la Asistencia del personal			

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

1.8. Priorización y Selección

1.8.1. Priorizar Beneficios

Tabla 60 Priorización de Beneficios

Cód. Alternativa	Alternativa	Brecha que cierra	Ambiente y Actividades de Control (45%)	Administración de Bienes – Almacenamiento y Distribución (40%)	Capacitación y Entrenamiento continuo (15%)	Resultado
PR-001	Implementar modelo de gestión por procesos en la unidad financiera, Alquiler de Bodegas e Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores	BR-001 Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima. BR-006 Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT BR-004 Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera. BR-012 Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General BR-005 Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago. BR-007 Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.	5	2	5	3.80
PR-002	Implementar modelo de gestión por procesos en la unidad financiera, Mejorar la infraestructura y equipamiento existente de las Bodegas e Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores	BR-001 Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima. BR-006 Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT BR-004 Baja capacitación y formación del personal de la unidad	5	4	5	4.60

		financiera.				
		BR-011 Poco equipamiento de la Bodega General				
		BR-012 Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General				
		BR-013 Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.				
		BR-014 Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega				
		BR-005 Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.				
		BR-007 Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.				
		BR-009 Bajo control de insumos y materiales de baja rotación				
PR-003	<i>Implementar Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001</i>	BR-001 Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	3	4	5	3.70
		BR-006 Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT				
		BR-005 Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.				

		BR-007 Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.				
		BR-009 Bajo control de insumos y materiales de baja rotación				
PR-004	<i>Implementar Programa de Excelencia (PROEXE), Alquiler de Bodegas, Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores</i>	BR-001 Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	2	2	5	2.45
		BR-006 Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISSPOL Y SPPAT				
		BR-004 Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.				
		BR-012 Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General				
		BR-005 Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.				
		BR-007 Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.				
PR-005	<i>Implementar Programa Proexe, Mejorar la infraestructura y equipamiento existente de las Bodegas, Implementar Programa de Capacitaciones a los servidores</i>	BR-001 Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	2	4	5	3.25
		BR-006 Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA,				

ISSPOL Y SPPAT

BR-004 Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.

BR-011 Poco equipamiento de la Bodega General

BR-012 Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General

BR-013 Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.

BR-014 Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega

BR-005 Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.

BR-007 Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.

BR-009 Bajo control de insumos y materiales de baja rotación

De acuerdo con la tabla antes expuesta se puede analizar que la alternativa ganadora:

- Cierra 10 brechas.
- Esté enfocada en el desarrollo de un modelo de gestión, mejoramiento de infraestructura y equipamiento de bodega y desarrollo del personal.

1.8.2. Flujos para cada alternativa

1.8.2.1. Flujo Alternativa 1

El flujo de caja para la alternativa 1 se presenta a continuación:

Años:		0	1	2	3	4	5					
Ingresos												
Servicios del Hospital		\$	9.133.558,07	\$	9.316.229,24	\$	9.502.553,82	\$	9.692.604,90	\$	9.886.456,99	
Servicios a Externos		\$	60.000,00	\$	61.200,00	\$	62.424,00	\$	63.672,48	\$	64.945,93	
Total Ingresos		\$	9.193.558,07	\$	9.377.429,24	\$	9.564.977,82	\$	9.756.277,38	\$	9.951.402,92	
Egresos												
Personal		\$	4.935.000,00	\$	5.033.700,00	\$	5.134.374,00	\$	5.237.061,48	\$	5.341.802,71	
Personal Administrativo		\$	1.050.000,00	\$	1.071.000,00	\$	1.092.420,00	\$	1.114.268,40	\$	1.136.553,77	
Personal Operativo		\$	3.885.000,00	\$	3.962.700,00	\$	4.041.954,00	\$	4.122.793,08	\$	4.205.248,94	
Servicios Básicos		\$	80.000,00	\$	82.000,00	\$	84.000,00	\$	86.000,00	\$	88.000,00	
Insumos Médicos y Equipos		\$	2.885.000,00	\$	2.942.700,00	\$	3.001.554,00	\$	3.061.585,08	\$	3.122.816,78	
Mantenimientos		\$	960.000,00	\$	979.200,00	\$	998.784,00	\$	1.018.759,68	\$	1.039.134,87	
Gastos Administrativos		\$	265.000,00	\$	327.400,00	\$	327.400,00	\$	327.400,00	\$	327.400,00	
Total Egresos		\$	9.125.000,00	\$	9.365.000,00	\$	9.546.112,00	\$	9.730.806,24	\$	9.919.154,36	
Inversión												
Proyecto 1	\$	101.710,00										
Modelo de Gestión	\$	21.110,00										
Alquiler de Bodegas	\$	68.400,00										
Capacitaciones	\$	12.200,00										
Total Inversión	\$	101.710,00										
Ingresos - Costos		\$	68.558,07	\$	12.429,24	\$	18.865,82	\$	25.471,14	\$	32.248,56	
Deficit Acumulado		\$	(101.710,00)	\$	(33.151,93)	\$	(20.722,69)	\$	(1.856,87)			
Flujo Neto	\$	-101.710,00	\$	-33.151,93	\$	-20.722,69	\$	-1.856,87	\$	27.328,01	\$	32.248,56

Ilustración 12 Flujo de Caja Alternativa 1

De acuerdo con los datos presentados esta alternativa muestra los siguientes resultados:

- El VAN para esta alternativa de -\$113.056,96
- Presenta una TIR de -22%
- El periodo de recuperación es de 2.43 años.

1.8.2.2. Flujo Alternativa 2

El flujo de caja para la alternativa 2 se presenta a continuación:

Años:		0	1	2	3	4	5					
Ingresos												
Servicios del Hospital		\$	9.133.558,07	\$	9.316.229,24	\$	9.502.553,82	\$	9.692.604,90	\$	9.886.456,99	
Servicios a Externos		\$	60.000,00	\$	61.200,00	\$	62.424,00	\$	63.672,48	\$	64.945,93	
Total Ingresos		\$	9.193.558,07	\$	9.377.429,24	\$	9.564.977,82	\$	9.756.277,38	\$	9.951.402,92	
Egresos												
Personal		\$	4.935.000,00	\$	5.033.700,00	\$	5.134.374,00	\$	5.237.061,48	\$	5.341.802,71	
Personal Administrativo		\$	1.050.000,00	\$	1.071.000,00	\$	1.092.420,00	\$	1.114.268,40	\$	1.136.553,77	
Personal Operativo		\$	3.885.000,00	\$	3.962.700,00	\$	4.041.954,00	\$	4.122.793,08	\$	4.205.248,94	
Servicios Básicos		\$	80.000,00	\$	82.000,00	\$	84.000,00	\$	86.000,00	\$	88.000,00	
Insumos Médicos y Equipos		\$	2.885.000,00	\$	2.942.700,00	\$	3.001.554,00	\$	3.061.585,08	\$	3.122.816,78	
Mantenimientos		\$	960.000,00	\$	979.200,00	\$	998.784,00	\$	1.018.759,68	\$	1.039.134,87	
Gastos Administrativos		\$	265.000,00	\$	270.300,00	\$	275.706,00	\$	281.220,12	\$	286.844,52	
Total Egresos		\$	9.125.000,00	\$	9.307.900,00	\$	9.494.418,00	\$	9.684.626,36	\$	9.878.598,89	
Inversión												
Proyecto 2	\$	100.310,00										
Modelo de Gestión	\$	21.110,00										
Adecuación y Equipamiento de Bodega	\$	67.000,00										
Capacitaciones	\$	12.200,00										
Total Inversión	\$	100.310,00										
Ingresos - Costos		\$	68.558,07	\$	69.529,24	\$	70.559,82	\$	71.651,02	\$	72.804,04	
Deficit Acumulado		\$	(100.310,00)	\$	(31.751,93)							
Flujo Neto	\$	-100.310,00	\$	-31.751,93	\$	37.777,31	\$	70.559,82	\$	71.651,02	\$	72.804,04

Ilustración 13 Flujo de Caja Alternativa 2

De acuerdo con los datos presentados esta alternativa muestra los siguientes resultados:

- El VAN para esta alternativa de \$41.104,62
- Presenta una TIR de 21%
- El periodo de recuperación es de 1.84 años.

1.8.2.3. Flujo Alternativa 3

El flujo de caja para la alternativa 3 se presenta a continuación:

Años:		0	1	2	3	4	5					
Ingresos												
Servicios del Hospital		\$	9.133.558,07	\$	9.316.229,24	\$	9.502.553,82	\$	9.692.604,90	\$	9.886.456,99	
Servicios a Externos		\$	60.000,00	\$	61.200,00	\$	62.424,00	\$	63.672,48	\$	64.945,93	
Total Ingresos		\$	9.193.558,07	\$	9.377.429,24	\$	9.564.977,82	\$	9.756.277,38	\$	9.951.402,92	
Egresos												
Personal												
Personal Administrativo		\$	1.050.000,00	\$	1.071.000,00	\$	1.092.420,00	\$	1.114.268,40	\$	1.136.553,77	
Personal Operativo		\$	3.885.000,00	\$	3.962.700,00	\$	4.041.954,00	\$	4.122.793,08	\$	4.205.248,94	
Servicios Básicos		\$	80.000,00	\$	82.000,00	\$	84.000,00	\$	86.000,00	\$	88.000,00	
Insumos Médicos y Equipos		\$	2.885.000,00	\$	2.942.700,00	\$	3.001.554,00	\$	3.061.585,08	\$	3.122.816,78	
Mantenimientos		\$	960.000,00	\$	979.200,00	\$	998.784,00	\$	1.018.759,68	\$	1.039.134,87	
Gastos Administrativos		\$	265.000,00	\$	270.300,00	\$	275.706,00	\$	281.220,12	\$	286.844,52	
Total Egresos		\$	9.125.000,00	\$	9.307.900,00	\$	9.494.418,00	\$	9.684.626,36	\$	9.878.598,89	
Inversión												
Proyecto 3	\$	109.500,00										
Sistema ISO 9001	\$	109.500,00										
Total Inversión		\$	109.500,00									
Ingresos - Costos		\$	68.558,07	\$	69.529,24	\$	70.559,82	\$	71.651,02	\$	72.804,04	
Deficit Acumulado		\$	(109.500,00)	\$	(40.941,93)							
Flujo Neto	\$	-109.500,00	\$	-40.941,93	\$	28.587,31	\$	70.559,82	\$	71.651,02	\$	72.804,04

Ilustración 14 Flujo de Caja Alternativa 3

De acuerdo con los datos presentados esta alternativa muestra los siguientes resultados:

- El VAN para esta alternativa de \$ 16.280,40
- Presenta una TIR de 15%
- El periodo de recuperación es de 2.43 años.

1.8.2.4. Flujo Alternativa 4

El flujo de caja para la alternativa 4 se presenta a continuación:

Años:		0	1	2	3	4	5
Ingresos							
Servicios del Hospital		\$ 9.133.558,07	\$ 9.316.229,24	\$ 9.502.553,82	\$ 9.692.604,90	\$ 9.886.456,99	
Servicios a Externos		\$ 60.000,00	\$ 61.200,00	\$ 62.424,00	\$ 63.672,48	\$ 64.945,93	
Total Ingresos		\$ 9.193.558,07	\$ 9.377.429,24	\$ 9.564.977,82	\$ 9.756.277,38	\$ 9.951.402,92	
Egresos							
Personal							
Personal Administrativo		\$ 1.050.000,00	\$ 1.071.000,00	\$ 1.092.420,00	\$ 1.114.268,40	\$ 1.136.553,77	
Personal Operativo		\$ 3.885.000,00	\$ 3.962.700,00	\$ 4.041.954,00	\$ 4.122.793,08	\$ 4.205.248,94	
Servicios Básicos		\$ 80.000,00	\$ 82.000,00	\$ 84.000,00	\$ 86.000,00	\$ 88.000,00	
Insumos Médicos y Equipos		\$ 2.885.000,00	\$ 2.942.700,00	\$ 3.001.554,00	\$ 3.061.585,08	\$ 3.122.816,78	
Mantenimientos		\$ 960.000,00	\$ 979.200,00	\$ 998.784,00	\$ 1.018.759,68	\$ 1.039.134,87	
Gastos Administrativos		\$ 265.000,00	\$ 327.400,00	\$ 327.400,00	\$ 327.400,00	\$ 327.400,00	
Total Egresos		\$ 9.125.000,00	\$ 9.365.000,00	\$ 9.546.112,00	\$ 9.730.806,24	\$ 9.919.154,36	
Inversión							
Proyecto 4	\$ 128.010,00						
Programa Proexe	\$ 47.410,00						
Alquiler de Bodegas	\$ 68.400,00						
Capacitaciones	\$ 12.200,00						
Total Inversión	\$ 128.010,00						
Ingresos - Costos		\$ 68.558,07	\$ 12.429,24	\$ 18.865,82	\$ 25.471,14	\$ 32.248,56	
Deficit Acumulado		\$ (128.010,00)	\$ (59.451,93)	\$ (47.022,69)	\$ (28.156,87)	\$ (2.685,73)	
Flujo Neto	\$ -128.010,00	\$ -59.451,93	\$ -47.022,69	\$ -28.156,87	\$ -2.685,73	\$ 34.934,29	

Ilustración 15 Flujo de Caja Alternativa 4

De acuerdo con los datos presentados esta alternativa muestra los siguientes resultados:

- El VAN para esta alternativa de -\$220.932,14
- Presenta una TIR de - 42%
- El periodo de recuperación es de 4.08 años.

1.8.2.5. Flujo Alternativa 5

El flujo de caja para la alternativa 5 se presenta a continuación:

Años:	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Servicios del Hospital		\$ 9.133.558,07	\$ 9.316.229,24	\$ 9.502.553,82	\$ 9.692.604,90	\$ 9.886.456,99
Servicios a Externos		\$ 60.000,00	\$ 61.200,00	\$ 62.424,00	\$ 63.672,48	\$ 64.945,93
Total Ingresos		\$ 9.193.558,07	\$ 9.377.429,24	\$ 9.564.977,82	\$ 9.756.277,38	\$ 9.951.402,92
Egresos						
Personal						
Personal Administrativo		\$ 1.050.000,00	\$ 1.071.000,00	\$ 1.092.420,00	\$ 1.114.268,40	\$ 1.136.553,77
Personal Operativo		\$ 3.885.000,00	\$ 3.962.700,00	\$ 4.041.954,00	\$ 4.122.793,08	\$ 4.205.248,94
Servicios Básicos		\$ 80.000,00	\$ 82.000,00	\$ 84.000,00	\$ 86.000,00	\$ 88.000,00
Insumos Médicos y Equipos		\$ 2.885.000,00	\$ 2.942.700,00	\$ 3.001.554,00	\$ 3.061.585,08	\$ 3.122.816,78
Mantenimientos		\$ 960.000,00	\$ 979.200,00	\$ 998.784,00	\$ 1.018.759,68	\$ 1.039.134,87
Gastos Administrativos		\$ 265.000,00	\$ 270.300,00	\$ 275.706,00	\$ 281.220,12	\$ 286.844,52
Total Egresos		\$ 9.125.000,00	\$ 9.307.900,00	\$ 9.494.418,00	\$ 9.684.626,36	\$ 9.878.598,89
Inversión						
Proyecto 5	\$ 126.610,00					
Programa Proexe	\$ 47.410,00					
Adecuación y Equipamiento de Bodega	\$ 67.000,00					
Capacitaciones	\$ 12.200,00					
Total Inversión	\$ 126.610,00					
Ingresos - Costos		\$ 68.558,07	\$ 69.529,24	\$ 70.559,82	\$ 71.651,02	\$ 72.804,04
Deficit Acumulado		\$ (126.610,00)	\$ (58.051,93)	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Neto	\$ -126.610,00	\$ -58.051,93	\$ 11.477,31	\$ 70.559,82	\$ 71.651,02	\$ 72.804,04

Ilustración 16 Flujo de Caja Alternativa 5

De acuerdo con los datos presentados esta alternativa muestra los siguientes resultados:

- El VAN para esta alternativa de -\$29.937,48
- Presenta una TIR de 6%
- El periodo de recuperación es de 6.06 años.

1.8.2.6. Análisis y Declaración de Alternativa Ganadora

De acuerdo con los datos de cada flujo, se presenta a continuación cuadro comparativo entre las alternativas propuestas:

Tabla 61 Parámetros Alternativas: VAN, TIR, PAYBACK

Parámetros	A1	A2	A3	A4	A5
VAN	-113.056,96	41.104,62	16.280,40	-220.932,14	-29.937,48
TIR	-22%	21%	15%	-42%	6%
PAYBACK	2.43	1.84	2.43	4.08	6.06

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

De acuerdo con los criterios de selección se detallan a continuación las alternativas que cumplen con el siguiente parámetro:

- $VAN > 0$
- $TIR > TASA\ REQUERIDA$

Tabla 62 *Parámetros A2 y A3: VAN, TIR, PAYBACK*

Parámetros	A2	A3
VAN	41.104,62	16.280,40
TIR	21%	15%
PAYBACK	1.84	2.43

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Bajo los datos expuestos se elige la alternativa 2 por tener una VAN y TIR mayor a las otras alternativas, y adicionalmente presenta un menor tiempo de recuperación.

de los servidores	administración pública	del personal de la unidad financiera	formación del personal de la unidad financiera.	ncias del personal	PRE-CONT-TES-RP-FC-BOD	- Capacitación en control interno				
OP-1 Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos	EST-003 Mejorar la infraestructura y equipamiento existente para la Bodega General	D09 Poco equipamiento de la Bodega General	BR-011 Poco equipamiento de la Bodega General	BE-04 Incrementar el equipamiento de Bodega	-Adquisición del equipamiento de la bodega: pallets, escaleras, uniformes, señalética racks y software	KPI-BEN-005	Porcentaje de equipamiento instalado	35%	100%	
	EST-003 Mejorar la infraestructura y equipamiento existente para la Bodega General	D10 Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	BR-012 Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	BE-05 Incrementar la capacidad de almacenamiento	-Ampliación y adecuación de la infraestructura de la bodega	KPI-BEN-006	Metros cuadrados implementados	80	120	
OD-2 Incrementar el grado de innovación en la gestión institucional	EST 002 - Implementar nuevas funcionalidades en el sistema de información de Bodegas	D12 Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general	BR-013 Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	BE-06 Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	- Equipamiento Software: -Homologar los materiales e insumos de la unidad al sistema	KPI-BEN-007	Porcentaje de materiales e insumos homologados	0	100%	
OP-1.1 Implementar el Modelo de Gestión.	EST-001 Implementación de modelo de gestión por procesos para	D13 Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega. D1 Bajo cumplimiento de recomendaciones	BR-014 Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega. BR-005 Bajo cumplimiento de recomendaciones	BE-07 Incrementar el número de	-Diseño de Manuales de Procesos Financieros PRE-CONT-	KPI-BEN-008	Número de Procesos Implementados	0	6	

la	Unidad	emitidas	ciones	procesos	TES-BOD
Financiera		por los	emitidas	de la	-Diseño de
		organismo	por los	unidad	Manuales
		s de	organismo	financier	para reportes
		control a	s de	a	de PRE-
		los	control a		CONT-TES-
		procesos y	los		BOD
		expediente	procesos y		
		s de pago.	expediente		
			s de pago.		
			BR-007		
			Bajo		
			cumplimie		
			nto de		
			conciliacio		
			nes		
			contables		
			de		
			inventarios		
			y de		
			existencias		
			entre las		
			áreas de		
			contabilida		
			d y bodega		
			general.		
			BR-009		
			Bajo		
			control de		
			insumos y		
			materiales		
			de baja		
			rotación		

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

1.8.2.8. Flujo de Caja Incremental

El flujo de caja incremental se lo hizo comparando la alternativa ganadora (Alternativa 2) y el flujo de caja sin proyecto. A continuación, el detalle del Flujo sin proyecto:

Años:	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Servicios del Hospital		\$ 9.133.558,07	\$ 9.312.647,44	\$ 9.498.900,39	\$ 9.688.878,40	\$ 9.882.655,97
Servicios a Externos		\$ 1.700,00	\$ 1.751,00	\$ 1.803,53	\$ 1.857,64	\$ 1.913,36
Total Ingresos		\$ 8.956.168,70	\$ 9.314.398,44	\$ 9.500.703,92	\$ 9.690.736,04	\$ 9.884.569,33
Egresos						
Personal		\$ 4.940.000,00	\$ 5.038.800,00	\$ 5.139.576,00	\$ 5.242.367,52	\$ 5.347.214,87
Personal Administrativo		\$ 1.115.000,00	\$ 1.137.300,00	\$ 1.160.046,00	\$ 1.183.246,92	\$ 1.206.911,86
Personal Operativo		\$ 3.825.000,00	\$ 3.901.500,00	\$ 3.979.530,00	\$ 4.059.120,60	\$ 4.140.303,01
Servicios Básicos		\$ 80.000,00	\$ 82.000,00	\$ 84.000,00	\$ 86.000,00	\$ 88.000,00
Insumos Médicos y Equipos		\$ 2.880.000,00	\$ 2.937.600,00	\$ 2.996.352,00	\$ 3.056.279,04	\$ 3.117.404,62
Mantenimientos		\$ 880.000,00	\$ 897.600,00	\$ 915.552,00	\$ 933.863,04	\$ 952.540,30
Gastos Administrativos		\$ 360.000,00	\$ 367.200,00	\$ 374.544,00	\$ 382.034,88	\$ 389.675,58
Total Egresos		\$ 9.140.000,00	\$ 9.323.200,00	\$ 9.510.024,00	\$ 9.700.544,48	\$ 9.894.835,37
Inversión						
Total Inversión	\$ -					
Capital de Trabajo	\$ -					
Ingresos - Costos		\$ -183.831,30	\$ -8.801,56	\$ -9.320,08	\$ -9.808,44	\$ -10.266,04
Deficit Acumulado		\$ -183.831,30	\$ -183.831,30	\$ -201.952,93	\$ -221.081,45	\$ -241.155,93
Flujo Neto	\$ -	\$ -183.831,30	\$ -192.632,86	\$ -211.273,01	\$ -230.889,90	\$ -251.421,97

Ilustración 17 Flujo de Caja Sin Proyecto

Supuestos:

- Se proyectaron los ingresos de acuerdo con la tendencia de los últimos 5 años.
- Los costos se estimaron en función de la tendencia de los últimos 5 años (2% de incremento)

A continuación, se muestra el flujo de caja incremental:

Años:	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ingresos (Sin Proyecto)		\$ 8.956.168,70	\$ 9.314.398,44	\$ 9.500.703,92	\$ 9.690.736,04	\$ 9.884.569,33
Ingresos (Con Proyecto)		\$ 9.193.558,07	\$ 9.377.429,24	\$ 9.564.977,82	\$ 9.756.277,38	\$ 9.951.402,92
Ingresos Incrementales		\$ 237.389,37	\$ 63.030,79	\$ 64.273,90	\$ 65.541,34	\$ 66.833,59
Egresos						
Egresos (Sin Proyecto)		\$ 9.140.000,00	\$ 9.323.200,00	\$ 9.510.024,00	\$ 9.700.544,48	\$ 9.894.835,37
Egresos (Con Proyecto)		\$ 9.125.000,00	\$ 9.307.900,00	\$ 9.494.418,00	\$ 9.684.626,36	\$ 9.878.598,89
Egresos Incrementales		\$ -15.000,00	\$ -15.300,00	\$ -15.606,00	\$ -15.918,12	\$ -16.236,48
Inversión						
Inversión	\$ (100.310,00)					
Flujo	\$ (100.310,00)	\$ 252.389,37	\$ 78.330,79	\$ 79.879,90	\$ 81.459,46	\$ 83.070,07
Deficit/Inversión	\$ (100.310,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Acumulado	\$ (100.310,00)	\$ 152.079,37	\$ 78.330,79	\$ 79.879,90	\$ 81.459,46	\$ 83.070,07

Ilustración 18 Flujo de Caja Incremental**Tabla 64 Flujo Incremental Diferencias**

Año	Flujo (A)	Flujo con proyecto (B)	Diferencia (C: B-A)	Flujo Incremental (D)	Diferencia (D-C)
0		\$ -100.310,00	\$ -100.310,00	\$ -100.310,00	\$ -
1	\$ -143.831,30	\$ -31.751,93	\$ 112.079,37	\$ 112.079,37	\$ -
2	\$ -438.847,15	\$ 37.777,31	\$ 476.624,46	\$ 476.624,46	\$ -
3	\$ -741.283,32	\$ 70.559,82	\$ 811.843,14	\$ 811.843,14	\$ -
4	\$ -1.051.208,21	\$ 71.651,02	\$ 1.122.859,23	\$ 1.122.859,23	\$ -
5	\$ -1.368.691,60	\$ 72.804,04	\$ 1.441.495,64	\$ 1.441.495,64	\$ -

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Se analiza lo siguiente a partir de los datos:

- La unidad operaría a pérdida sin la realización del proyecto seleccionado.
- Se verificó que le van es mayor a 0 por un valor de \$ 257.621,84 y una TIR de 116%, por lo que los ingresos incrementales darán beneficios a la institución.
- Al año 1 de operación del proyecto se espera reversar la situación negativa de la empresa de pérdidas a ganancias.
- Se efectuó una validación para verificar que el flujo incremental calculado es correcto comparando la diferencia entre flujo base y con proyecto, versus el flujo incremental, dejando como resultado cero.

Con los análisis efectuados se confirma que la alternativa 2 es la que brinda mejores beneficios.

2. Gestión de Proyectos

2.1. Integración

2.1.1. Metodología

La metodología utilizada permite desarrollar el acta de constitución del proyecto ganador.

A continuación, se detallan las principales actividades realizadas:

- Determinar al patrocinador del proyecto.
- Designar al director del proyecto, sus responsabilidades y nivel de autoridad.
- Determinar los objetivos del proyecto y los criterios de éxito.
- Identificar los requisitos de alto nivel.
- Desarrollar la descripción de alto nivel del proyecto, los límites, y entregables claves.
- Definir el costo preliminar de cada fase del proyecto.
- Identificar los riesgos principales del proyecto.
- Elaborar un resumen del cronograma de hitos.
- Establecer los recursos financieros pre aprobados.
- Definir los supuestos del proyecto.

2.1.2. Acta de Constitución

Tabla 65 Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
PATROCINADOR DEL PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	EC. MARISOL IZQUIERDO A.
FECHA DE INICIO DEL PROYECTO	FECHA FIN DEL PROYECTO
01/02/2021	08/10/2021

Objetivos del proyecto				
Objetivo General				
Incrementar la eficiencia de la unidad financiera en un 28% del Hospital Básico ABC a través de la optimización de sus procesos, fortalecimiento de desarrollo profesional y mejoramiento de infraestructura de su bodega en un período de 8 meses.				
Objetivos Específicos				
1. Contar con un modelo de gestión por procesos para la unidad financiera.				
2. Remodelar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento.				
3. Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, uniformes, racks, señalética, escalera y software.				
4. Fortalecer el desarrollo del personal con al menos 25 horas de capacitación semestral.				
Justificación del Proyecto				
El proyecto se justifica para eliminar las siguientes debilidades de la institución: • Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima menor al 95% anual. • Baja gestión de recuperación de cartera a usuarios MSP, ISSFA, ISPOL Y SPAT, \$ 1.700,00 anuales dejando de percibir alrededor de \$ 58.300,00 • Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera (menor a 25 horas de capacitación) • Poco equipamiento de la Bodega General • Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General. • Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general. • Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega. • Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago. • Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general. • Bajo control de insumos y materiales de baja rotación. A continuación, se muestra un match entre las brechas identificadas durante del desarrollo del caso de negocio versus los beneficios y justificativos del proyecto:				
Cód. Brecha	Brecha	Cód. Beneficio	Beneficio	Justificación
BR-001	Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.	BE-001	Incremento de la ejecución presupuestaria	La unidad ejecuta su presupuesto en un 6% promedio mensual 2% por debajo del índice óptimo de ejecución.
BR-006	Baja gestión de recuperación de cartera a usuarios MSP, ISSFA, ISPOL Y SPAT	BE-002	Incremento de la recuperación de cartera	Se deja de recuperar cartera alrededor de \$ 58,300.00.
BR-004	Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.	BE-003	Incrementar competencias del personal	Falta de capacitaciones para el personal.
BR-011	Poco equipamiento de la Bodega General	BE-004	Incrementar el equipamiento de Bodega	Deficiente equipamiento de la Bodega.
BR-012	Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.	BE-005	Incrementar la capacidad de almacenamiento	Deficiente capacidad de almacenamiento.

BR-013	Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.	BE-006	Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	No se usa el sistema informático para controlar los stocks de la unidad
BR-014	Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega			
BR-005	Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.	BE-007	Incrementar el número de procesos de la unidad financiera	La unidad no cuenta con procesos definidos para cada área

Entregables del Proyecto

El proyecto presenta los siguientes entregables:

Cód.	Entregables	Duración	Costo
1.1	Modelo de Gestión Financiera	95 días	21.110,00 \$
1.2	Bodega Adecuada	120 días	47.000,00 \$
1.3	Bodega Equipada	80 días	20.000,00 \$
1.4	Programa de Capacitaciones	135 días	12.200,00 \$

Identificación de Interesados

Se identificaron los siguientes interesados:

Cargo	Tipo	Clasificación	Descripción actividad
Director Administrativo	Empleado	Interno	Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos físicos, económicos y humanos de la unidad médica, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos.
Director Médico	Empleado	Interno	Planifica y controla actividades administrativas y médicas de la unidad.
Jefe Financiero	Empleado	Interno	Planifica, dirige, controla y supervisa los procesos de la unidad financiera.
Analistas (Financieros)	Empleado	Interno	Participan en los procesos del área financiera.
Analistas	Empleado	Interno	Participan en solicitudes

(Administrativos)			enviadas al área financiera
Auxiliares (Dirección Médica)	Empleado	Interno	Participan en solicitudes y control de abastecimientos de área médica.
Auditor	Organismo de Control - Contraloría General del Estado	Externo	Participa en el seguimiento de cumplimiento de recomendaciones y generación de nuevas auditorías.
Representante de Usuarios	Usuario	Externo	Participa como veedor de rendición de cuentas de gestión de la unidad.

Recursos

Para la elaboración del modelo de gestión; así como los entregables se trabajará con una consultora especializada en mejoramiento de procesos en conjunto con personal, Jefe Financiero y director administrativo. Para los entregables relacionados con la adecuación y equipamiento de la bodega se trabajará en conjunto con una empresa constructora, en conjunto con el personal de Tics, Bodega, Servicios Generales y Jefe Financiero quien así mismo trabajará en conjunto con el Director Administrativo.

Las capacitaciones al personal serán dadas en función de los nuevos procesos integrados y así mismo serán dadas por la consultora contratada.

Riesgos

- R1. Aprobación de Reglamentos por parte de Máxima Autoridad
- R2. Aprobación de Procedimientos por comité de calidad.
- R3. Problemas con la Asistencia del personal en capacitaciones.
- R4. Retrasos por parte del contratista de la adecuación de la bodega.
- R5. La posibilidad que el material de capacitación a entregar a los asistentes esté incompleto o con errores.
- R6. Posibilidad de fuga de información confidencial.
- R7. La posibilidad del incremento de los costos del proyecto por efecto de políticas monetarias del gobierno debido a la pandemia.
- R8. Posibilidad de retrasos en asignación presupuestaria.
- R9. Posibilidad retrasos en pagos a proveedores.

Beneficios

- BE-001 Incremento de la ejecución presupuestaria
- BE-002 Incremento de la recuperación de cartera
- BE-003 Incrementar competencias del personal
- BE-004 Incrementar el equipamiento de Bodega
- BE-005 Incrementar la capacidad de almacenamiento
- BE-006 Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas
- BE-007 Incrementar el número de procesos de la unidad financiera

Nivel de Autoridad

Tendrá autoridad para gestionar libremente el personal, los cronogramas, en coordinación con el Patrocinador.

Gestión del Presupuesto: Tendrá la autoridad para manejar libremente el presupuesto establecido planificado, cualquier cambio en el mismo debe ser informado a la Dirección administrativa de la unidad Médica

Resolución de Conflictos: Si durante el desarrollo del proyecto, se presentan inconvenientes a nivel del equipo de proyecto de la empresa, tiene total autoridad para resolver conflictos, si no se logran resolver con el Líder de Proyecto, se elevará el caso al Gerente General de la empresa.

Comunicaciones: Será el encargado de comunicar a los interesados, los avances del proyecto

Supuestos

Existe la asignación presupuestaria para el proyecto.

El personal asignado tendrá disponibilidad de tiempo para participar en el proyecto

La unidad financiera proporcionará el acceso a la información requerida para el proyecto

El personal del área financiera asista a las capacitaciones.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.1.3. Plan de Gestión de Cambios

El Plan de Gestión de Cambios describe el modo en que se autorizará e incorporará formalmente las solicitudes de cambio a lo largo del proyecto. (Project Management Institute, Inc, 2017)

El Plan de Gestión de Cambios para el proyecto se muestra a continuación:

Tabla 66 Plan de Gestión de Cambios

Plan de Gestión de Cambios		
NOMBRE DEL PROYECTO:		SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001
Roles de la Gestión de Cambios: roles que se necesitan para operar la gestión de cambios		
NOMBRE DEL ROL	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD
Patrocinador	Dirimir en decisiones empatadas en el Comité de Control de Cambios.	Total sobre el proyecto.
Comité de Control de Cambios	Decidir qué cambios se aprueban, rechazan, o difieren.	Autorizar, rechazar, o diferir solicitudes de cambio.
Gerente de Proyecto	Evaluar impactos de las Solicitudes de Cambio y hacer recomendaciones. Aprobar Solicitudes de Cambio.	Hacer recomendaciones sobre los cambios.
Analista de proyecto	Captar las iniciativas de cambio de los stakeholders y formalizarlas en Solicitudes de Cambio.	Emitir solicitudes de cambio
Interesados	Solicitar cambios cuando lo crea conveniente y oportuno	Solicitar cambios
Tipos De Cambios: Describir los tipos de cambios y las diferencias para tratar cada uno de ellos.		
1. ACCIÓN CORRECTIVA:		
Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambios, en su lugar el Gerente de Proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.		
2. ACCIÓN PREVENTIVA:		
Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambios, en su lugar el Gerente de Proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.		
3. REPARACIÓN DE DEFECTO:		
Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambios, en su lugar el Gerente de Proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.		
4. CAMBIO AL PLAN DE PROYECTO:		
Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el Proceso General de Gestión de Cambios, el cual se describe en la sección siguiente.		
Proceso general de gestión de cambios: Describir en detalle los procesos de la gestión de cambios, especificando qué, quién, cómo, cuándo y dónde		
SOLICITUD DE CAMBIOS:	1. El Analista de Proyecto se contacta con el Interesado cada vez que capta una	

Plan de Gestión de Cambios			
NOMBRE DEL PROYECTO:		SIGLAS DEL PROYECTO	
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001	
Captar las solicitudes y preparar el documento en forma adecuada y precisa	iniciativa de cambio		
	2. Entrevista al Interesado y levanta información detallada sobre lo que desea		
	3. Formaliza la iniciativa de cambio elaborando la Solicitud de Cambio respectiva usando el formato Solicitud de Cambios de Proyecto.		
	4. Presenta la Solicitud de Cambio al Gerente de Proyecto.		
VERIFICAR SOLICITUD DE CAMBIOS: Asegurar que se ha provisto toda la información necesaria para hacer la evaluación.	1. El Gerente de Proyecto analiza a profundidad la solicitud de cambio con el fin de entender lo que se solicita y las razones por las cuales se originó la iniciativa de cambio.		
	2. Verifica que en la solicitud de cambios aparezca toda la información que se necesita para hacer una evaluación de impacto integral y exhaustivo.		
	3. Completa la solicitud de cambio si es necesario.		
	4. Registra la solicitud en el Registro de Control de solicitudes de cambio.		
EVALUAR IMPACTOS: Evalúa los impactos integrales de los cambios	1. El Gerente de Proyecto evalúa los impactos integrales del cambio en todas las líneas base del proyecto, en las áreas de conocimiento subsidiarias, en otros proyectos y áreas de la empresa, y en entidades externas a la empresa.		
	2. Describe en la solicitud de cambio los resultados de los impactos que ha calculado.		
	3. Efectúa su recomendación con respecto a la solicitud de cambio que ha analizado		
	4. Registra el estado de la solicitud en el Registro de Control de Solicitudes de Cambio.		
TOMAR DECISIÓN Y REPLANIFICAR: Se toma la decisión a la luz de los impactos, (dependiendo de los niveles de autoridad), se replanifica según sea necesario.	1. El Comité de Control de Cambios evalúa los impactos calculados por el Gerente de Proyecto y toma una decisión sobre la solicitud de cambio: aprobarla, rechazarla, o diferirla, total o parcialmente.		
	2. En caso de no poder llegar a un acuerdo el Patrocinador tiene el voto dirimente.		
	3. Comunica su decisión al Gerente de Proyecto, quién actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de Solicitudes de Cambio.		
IMPLANTAR EL CAMBIO: Se realiza el cambio, se monitorea el progreso, y se reporta el estado del cambio.	1. El Gerente de Proyecto replanifica el proyecto para implantar el cambio aprobado.		
	2. Comunica los resultados de la replanificación a los involucrados.		
	3. Coordina con el Equipo de Proyecto la ejecución de la nueva versión de Plan de Proyecto.		
	4. Actualiza el estado de la solicitud en el Registro de Control de Solicitudes de Cambio.		
	5. Monitorea el progreso de las acciones de cambio.		
	6. Reporta al Comité de Control de Cambios el estado de las acciones y resultados de cambio.		
CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO: Asegura que todo el proceso haya sido seguido correctamente, se actualizan los registros.	1. El Gerente de Proyecto verifica que todo el proceso de cambio se haya seguido correctamente.		
	2. Actualiza todos los documentos, registros, y archivos históricos correspondientes.		
	3. Genera las Lecciones Aprendidas que sean adecuadas.		
	4. Genera los Activos de Procesos de la Organización que sean convenientes.		
	5. Actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de Solicitudes de Cambio.		
Herramientas De Gestión De Cambios: Describir con que herramientas se cuenta para operar la gestión de cambios.			
SOFTWARE	Microsoft Word	FORMATOS	Solicitud de Cambios de Proyecto.

Plan de Gestión de Cambios																									
NOMBRE DEL PROYECTO:			SIGLAS DEL PROYECTO																						
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001																						
	Microsoft Excel		Solicitud de cambio de alcance o trabajos adicionales.																						
	Microsoft Project	PROCEDIMIENTOS	Detallados en este documento																						
Registro De Gestión De Cambio: Contenido del Registro de cambios:																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fecha</td> <td>Fecha de creación del registro</td> </tr> <tr> <td>Núm. ID</td> <td>Número de identificación del registro</td> </tr> <tr> <td>Título</td> <td>Una breve descripción de la solicitud de cambio</td> </tr> <tr> <td>Descripción</td> <td>Realizar la descripción del cambio deseado, el impacto o los beneficios de un cambio.</td> </tr> <tr> <td>Solicitante</td> <td>Nombre de la persona que completa el formulario de Solicitud de Cambio y que puede responder preguntas sobre el cambio sugerido</td> </tr> <tr> <td>Teléfono</td> <td>Número de Teléfono del Solicitante.</td> </tr> <tr> <td>E-Mail</td> <td>Email del solicitante</td> </tr> <tr> <td>Entregable</td> <td>Entregable Afectado</td> </tr> <tr> <td>Versión</td> <td>La versión del producto que aplica el cambio</td> </tr> <tr> <td>Prioridad</td> <td>Un código que proporciona una categorización recomendada de la urgencia del cambio solicitado (Alto, Medio, Bajo)</td> </tr> </tbody> </table>				Elemento	Descripción	Fecha	Fecha de creación del registro	Núm. ID	Número de identificación del registro	Título	Una breve descripción de la solicitud de cambio	Descripción	Realizar la descripción del cambio deseado, el impacto o los beneficios de un cambio.	Solicitante	Nombre de la persona que completa el formulario de Solicitud de Cambio y que puede responder preguntas sobre el cambio sugerido	Teléfono	Número de Teléfono del Solicitante.	E-Mail	Email del solicitante	Entregable	Entregable Afectado	Versión	La versión del producto que aplica el cambio	Prioridad	Un código que proporciona una categorización recomendada de la urgencia del cambio solicitado (Alto, Medio, Bajo)
Elemento	Descripción																								
Fecha	Fecha de creación del registro																								
Núm. ID	Número de identificación del registro																								
Título	Una breve descripción de la solicitud de cambio																								
Descripción	Realizar la descripción del cambio deseado, el impacto o los beneficios de un cambio.																								
Solicitante	Nombre de la persona que completa el formulario de Solicitud de Cambio y que puede responder preguntas sobre el cambio sugerido																								
Teléfono	Número de Teléfono del Solicitante.																								
E-Mail	Email del solicitante																								
Entregable	Entregable Afectado																								
Versión	La versión del producto que aplica el cambio																								
Prioridad	Un código que proporciona una categorización recomendada de la urgencia del cambio solicitado (Alto, Medio, Bajo)																								
Evaluar y autorizar solicitudes de cambio: Las solicitudes de cambio se evalúan utilizando los siguientes criterios de prioridad:																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Prioridad</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 1 día.</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 3 días.</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 5 días.</td> </tr> </tbody> </table>	Prioridad	Descripción	Alto	Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 1 día.	Medio	Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 3 días.	Bajo	Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 5 días.																
Prioridad	Descripción																								
Alto	Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 1 día.																								
Medio	Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 3 días.																								
Bajo	Requerimientos de solicitud de cambio que debe ser resuelto en menos de 5 días.																								
Las solicitudes de cambio se evalúan y se les asigna uno o más de los siguientes tipos de cambio:																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alcance</td> <td>Cambio afecta el alcance</td> </tr> <tr> <td>Tiempo</td> <td>Cambio afecta al cronograma</td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td>Cambio afecta al costo</td> </tr> <tr> <td>Recursos</td> <td>Cambio afecta a los recursos</td> </tr> <tr> <td>Entregables</td> <td>Cambio afecta a los entregables</td> </tr> <tr> <td>Producto</td> <td>Cambio afecta al producto</td> </tr> <tr> <td>Procesos</td> <td>Cambio afecta los procesos</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>Cambio afecta a la calidad</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo	Descripción	Alcance	Cambio afecta el alcance	Tiempo	Cambio afecta al cronograma	Costo	Cambio afecta al costo	Recursos	Cambio afecta a los recursos	Entregables	Cambio afecta a los entregables	Producto	Cambio afecta al producto	Procesos	Cambio afecta los procesos	Calidad	Cambio afecta a la calidad						
Tipo	Descripción																								
Alcance	Cambio afecta el alcance																								
Tiempo	Cambio afecta al cronograma																								
Costo	Cambio afecta al costo																								
Recursos	Cambio afecta a los recursos																								
Entregables	Cambio afecta a los entregables																								
Producto	Cambio afecta al producto																								
Procesos	Cambio afecta los procesos																								
Calidad	Cambio afecta a la calidad																								
Las solicitudes de cambio se evalúan y se les asigna uno de los siguientes tipos de estado:																									

Plan de Gestión de Cambios		
NOMBRE DEL PROYECTO:		SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001
Estado	Descripción	
Abierto	Ingresado / abierto pero aún no aprobado o asignado.	
Trabajo en proceso	Solicitud de cambio: aprobada, asignada, y el trabajo está progresando.	
En revisión	El trabajo de la solicitud de cambio se completa y en la revisión final antes de la prueba.	
Pruebas	El trabajo de Solicitud de Cambio ha sido revisado y está siendo probado.	
Cerrado	El trabajo de Solicitud de Cambio está completo, ha superado todas las pruebas y se han publicado las actualizaciones.	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.1.4. Plan de Gestión de la Configuración

El Plan de Gestión de Configuración describe la manera en que la información sobre los elementos del proyecto, así como cuáles elementos serán registrados y actualizados de modo que el producto, servicio o resultado del proyecto se mantenga consistente y/u operativo. (Project Management Institute, Inc, 2017).

El Plan de Gestión de la Configuración definido para el proyecto se describe a continuación:

Tabla 67 Plan de Gestión de la Configuración

Plan de Gestión de la Configuración			
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001
ROLES DE LA GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN			
Roles Que Se Necesitan Para Operar La Gestión De La Configuración			
NOMBRE DEL ROL	PERSONA ASIGNADA	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD
Gerente de Proyecto	Marisol Izquierdo	Supervisar el funcionamiento de la Gestión de la Configuración	Toda autoridad sobre el proyecto
Gestor de Configuración	Jefe Financiero	Ejecutar todas las tareas de Gestión de la Configuración.	Autoridad para operar las funciones de Gestión de la Configuración
Inspector de Aseguramiento de Calidad	Juan Carlos Plua	Auditar la Gestión de la Configuración.	Auditar la Gestión de la configuración

Plan de Gestión de la Configuración					
NOMBRE DEL PROYECTO					SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC					PRODESBOD-001
Miembros del Equipo de Proyecto	Varios	Consultar la información de Gestión de la Configuración según sus niveles de autoridad.	Depende de cada miembro, se especifica para cada artefacto y cada CI (Ítem de Configuración)		
DOCUMENTOS DEL PRODUCTO					
Ítems de configuración (CI): objetos del proyecto sobre los cuales se establecerán y mantendrán descripciones línea base de los atributos funcionales y físicos, con el fin de mantener control de los cambios que los afectan					
CÓDIGO	NOMBRE	CATEGORÍA 1=FÍSICO 2=DOCUMENTO 3=FORMATO 4=REGISTRO	FUENTE P=PROYECTO C=CONTRATISTA V=PROVEEDOR E=EMPRESA	FORMATO (SOFTWARE + VERSIÓN + PLATAFORMA)	OBSERVACIONES
1.	Diagnóstico de Auditoría Inicial	2	C	DOCX	
2.	Manuales Financieros	2	P	DOCX	
3.	Software de Bodega	4	P	Php	
4.	Informe de bodega adecuada	2	P	DOCX	
5.	Informe de Auditoría Interna	2	P	DOCX	
6.	Informe de estado de cierre de No Conformidades	2	C	DOCX	
7.	Plan de Capacitación del Personal	2	P	DOCX	
8.	Informe de fiscalización de obra	2	E	DOCX	
9.					
PLAN DE DOCUMENTACION					
Cómo se almacenarán y recuperarán los documentos y otros artefactos del proyecto					
CÓDIGO	NOMBRE	CATEGORÍA 1=FÍSICO 2=DOCUMENTO 3=FORMATO 4=REGISTRO	FUENTE P=PROYECTO C=CONTRATISTA V=PROVEEDOR E=EMPRESA	FORMATO (SOFTWARE + VERSIÓN + PLATAFORMA)	OBSERVACIONES
1.	Plan para la gestión del alcance	2	P	DOCX	
2.	Plan de gestión de los requisitos	2	P	DOCX	
3.	Plan de gestión del cronograma	2	P	DOCX	
4.	Plan de gestión de los costos	2	P	DOCX	
5.	Plan de gestión de la calidad	2	P	DOCX	
6.	Plan de gestión de los recursos	2	P	DOCX	
7.	Plan de gestión de las comunicaciones	2	P	DOCX	
8.	Plan de gestión de los riesgos	2	P	DOCX	

Plan de Gestión de la Configuración					
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO	
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001	
9	Plan de gestión de las adquisiciones	2	P	DOCX	
10	Plan de involucramiento de los interesados	2	P	DOCX	
11	Plan de gestión de cambios	2	P	DOCX	
12	Plan de gestión de la configuración	2	P	DOCX	
13	Línea base del alcance	2	P	DOCX	
14	Línea base del cronograma	2	P	DOCX	
15	Línea base de costos	2	P	DOCX	
Contabilidad de estado y métricas de configuración:					
- El Repositorio de Información de los documentos del proyecto será una carpeta compartida en la red con la estructura del proyecto. - El Repositorio de Información para los elementos de configuración será basado en la estructura de la EDT que residirá en la carpeta antes mencionada. - Todos los documentos tendrán en su cabecera la versión y la fecha de actualización.					
VERIFICACIÓN Y AUDITORÍAS DE CONFIGURACIÓN:					
Especificar cómo se asegurará la composición de los ítems de configuración, y como se asegurará el correcto registro, evaluación, aprobación, rastreo e implementación exitosa de los cambios a dichos ítems.					
Las verificaciones y auditorías de la integridad de la configuración serán quincenales Por el Gerente de Proyecto y donde se comprobará: - Integridad de la información de los elementos de la configuración. - Exactitud de los datos.					

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.1.5. Enfoque de Desarrollo

De acuerdo con el (PMI, 2017, pág. 88), describe el enfoque de desarrollo del producto, servicio o resultado, tal como un modelo predictivo, iterativo, ágil o híbrido; permitirá definir el enfoque de programación, las técnicas de estimación, las herramientas de programación y las técnicas para controlar el cronograma. Para el caso de este proyecto se utilizará un enfoque predictivo en razón que los ciclos de vida del proyecto predictivo se caracterizan por un énfasis en la especificación de los requisitos y la planificación detallada durante las fases iniciales de un proyecto.

2.1.6. Líneas Base

2.1.6.1. Línea Base del Alcance

La línea base del alcance es la versión aprobada de un enunciado del alcance, EDT/WBS y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que sólo se puede modificar a través de procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como base de comparación (PMI, 2017, pág. 161).

2.1.6.2. Línea Base del Cronograma

Una línea base del cronograma consiste en la versión aprobada de un modelo de programación que sólo puede cambiarse mediante procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como base de comparación con los resultados reales (PMI, 2017, pág. 217)

2.1.6.3. Línea Base de Costos

La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, excluida cualquier reserva de gestión, la cual sólo puede cambiarse a través de procedimientos formales de control de cambios. Se utiliza como base de comparación con los resultados reales (PMI, 2017, pág. 254).

2.2. Planificación

2.2.1. Alcance

2.2.1.1. Plan de Gestión del Alcance

De acuerdo con el (PMI, 2017; pág. 135); el plan de gestión del alcance es un componente del plan de dirección de proyecto que describe cómo será definido, desarrollado,

monitoreado, controlado y validado el alcance. A continuación, se detalla el plan de gestión del alcance del proyecto:

Tabla 68 *Plan de Gestión del Alcance*

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
<i>Proceso de definición del enunciado del alcance del proyecto</i>	
a.- Elaboración. - La elaboración del Enunciado del Alcance del Proyecto será responsabilidad del Gerente de Proyecto, el cual debe incluir: ✓ Descripción detallada del alcance del producto ✓ Entregables del proyecto ✓ Criterios de aceptación ✓ Exclusiones del proyecto - Las definiciones estipuladas en el Acta de Constitución y los requisitos del proyecto definidos serán los insumos para elaborar el enunciado del alcance - La versión preliminar antes de aprobar será validada por los interesados claves del proyecto (Gerente de Proyecto, Jefe Financiero). - La definición del Enunciado del Alcance se deberá enviar al Patrocinador (Gerente del Hospital) para la aprobación. (Plan de Comunicación) - El enunciado del Proyecto aprobado deberá ser incluido en el Plan para Dirección del Proyecto. b.- Documentos prerequisites. - Acta de constitución aprobada. - Nombramiento del Gerente de Proyecto. c.- Personal que participa en la en la definición del enunciado del alcance. - Patrocinador - Gerente de Proyecto. - Responsable funcional del área. (Jefe Financiero) d.- Reuniones de avance. - Las reuniones de avance se deben realizar semanalmente, todos lunes 9 am en las oficinas del Hospital. Deben asistir a la reunión Jefe financiero, Patrocinador, Gerente de Proyecto, o delegados con la capacidad de tomar decisiones.	
<i>Proceso de elaboración de la estructura de desglose de trabajo.</i>	
a.- Elaboración. - La elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo será responsabilidad del Gerente de Proyecto. - El proceso de elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo será realizado por el Gerente de Proyecto en conjunto con su equipo de trabajo (Miembros del equipo). - Los insumos para la elaboración son: ✓ Enunciado del Alcance del Proyecto. ✓ Acta de Constitución. ✓ Requisitos del Producto. - La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT/WBS) será estructurada por Fases (herramienta de descomposición), en donde se identificará los entregables, para luego ser desglosadas en paquetes de trabajo o entregables más pequeños de tal manera que ayuden a determinar tiempo, costos y recursos (humano y materiales), que serán necesarios para llevar a cabo el trabajo. - Herramienta de Trabajo: Para graficar el EDT del proyecto se utilizará la herramienta WBS Schedule Pro, que se	

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE									
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO								
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001								
adjuntará a este Plan de Gestión del Alcance. - La estructura de Desglose de Trabajo a nivel 2 será enviada al Patrocinador (Gerente del Hospital) para aprobación, bajo las directrices estipuladas en el Plan de Comunicación. - Hay que asegurarse de incluir el 100% del Trabajo en la EDT y que los componentes de cada nivel generan el 100% del trabajo del nivel superior. - Se deberá incluir un Componente que hace referencia a la Gestión del Proyecto. - Cada subcomponente debe pertenecer a un único elemento superior. - Se debe tomar en cuenta las siguientes directrices: ✓ Los entregables no deben ser tan pequeños que el costo de controlarlos sea excesivo. ✓ Los entregables no deben ser tan grandes que sea inmanejable o no se logre identificar los riesgos asociados a los mismos. ✓ Si alguna de estas preguntas responde “SI” entonces debe seguir descomponiendo: ✓ ¿El componente de la EDT contiene más de un entregable? ✓ ¿Existe algún interesado que necesite analizar el estatus y desempeño de únicamente una parte del trabajo incluido en una componente de la EDT? ✓ ¿En el elemento del EDT existe claridad y esta completamente entendido por el Gerente del Proyecto, equipo, otros interesados? ✓ ¿Se puede asignar la responsabilidad de completar el componente de la EDT a un individuo? ✓ ¿Existen algunos riesgos que requieran atención especial a una porción del componente? ✓ ¿Es necesario reportar tiempos específicos de un entregable dentro de un componente? ✓ ¿Existen espacios de tiempo significativos en la ejecución del trabajo dentro del componente? b. Elementos que se registran en la EDT. - Nombre del Elemento de la EDT. - Duración en tiempo. - Inicio - Fin - Código de la EDT, numeración secuencial y jerárquica de acuerdo con el nivel correspondiente. c.- Documentos prerequisites. - Acta de constitución. - Matriz de Requisitos. d.- Personal para elaboración de la EDT. <table> <tr> <th>Cargo</th><th>Personal Responsable</th></tr> <tr> <td>Gerente de Proyecto</td><td>Gerente del Hospital</td></tr> <tr> <td>Miembro del Equipo Proyecto</td><td>Gerente de Proyecto, Jefe Financiero, Analistas</td></tr> <tr> <td>Interesados Claves</td><td>Jefe de Sistemas, Jefe de RRHH</td></tr> </table> e.- Técnicas de facilitación para fomentar la participación de los interesados - Lluvia de Ideas. - Mapas Conceptuales. f.- Reuniones de Trabajo. - Las reuniones realizar semanalmente, según lo establecido en el Plan de Comunicación h.- Elementos del diccionario de la EDT. ✓ La información que será incluida dentro de la plantilla del diccionario de EDT incluye los siguientes componentes: - Nombre y código de la EDT - Descripción del entregable - Trabajo necesario para producir el entregable		Cargo	Personal Responsable	Gerente de Proyecto	Gerente del Hospital	Miembro del Equipo Proyecto	Gerente de Proyecto, Jefe Financiero, Analistas	Interesados Claves	Jefe de Sistemas, Jefe de RRHH
Cargo	Personal Responsable								
Gerente de Proyecto	Gerente del Hospital								
Miembro del Equipo Proyecto	Gerente de Proyecto, Jefe Financiero, Analistas								
Interesados Claves	Jefe de Sistemas, Jefe de RRHH								

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
• Criterios de aceptación • Restricciones y supuestos • Recursos asignados • Duración • Estimaciones de Costo • Riesgos • Fecha de inicio y fin	
Proceso de validación de Alcance	
a.- Elaboración. • Establecer reuniones de seguimiento semanal en donde se verificará el grado de cumplimiento de los paquetes de trabajo y actividades detalladas. • Elaborar informe de avance del proyecto en donde se compara la línea base del proyecto en cuanto alcance, tiempo y costo versus lo ejecutado. • Identificar desviaciones del plan y generar planes de acción para ejecutar. • Los entregables deberán ser revisados previamente por el equipo de proyecto comparándolo contra los requisitos del producto. Verificarán que existieron las respectivas pruebas de calidad correspondientes. • La lista de chequeo debe estar definida de acuerdo con los requisitos establecidos para el producto.	
b.- Aprobación. • Los entregables que cumplen con los criterios de aceptación serán formalmente firmados y aprobados por el Patrocinador del Proyecto, a través de Actas de Aceptación de Entregables	
c.- Documentos requeridos. • Acta de Constitución • Enunciado del Alcance. • Matriz de Requisitos. • Criterios de Aceptación.	
Proceso de control de Alcance	
a.- Administración del Alcance del Proyecto. • Las iniciativas que afecten al alcance del proyecto serán canalizadas a través del Gerente de Proyecto y serán aprobadas por el Patrocinador del Proyecto.	
b.- Estabilidad del alcance del proyecto y aprobación del enunciado del alcance. • La aprobación Enunciado del Alcance del proyecto será responsabilidad del Patrocinador. • Los cambios del alcance que afecten al cronograma y presupuesto establecido deben pasar por un proceso de evaluación y aprobación por el Patrocinador del proyecto. • El Gerente de proyecto debe realizar una cuantificación en tiempo y costo del cambio en el alcance. Así como proveer alternativas de solución que serán sometidas a aprobación por los interesados claves del proyecto • La solicitud de los cambios se debe solicitar durante las reuniones semanales del proyecto. • Se debe mantener una historia de líneas bases del alcance, relacionada con los cambios aprobados en las reuniones.	
c.- Identificación y clasificación de cambios en el alcance. • El Gerente de Proyecto o la persona que designe, revisará la solicitud de los cambios en el alcance y realizara una evaluación de estos. • Los cambios deberán ser identificados con los siguientes atributos: ✓ Tiempo de implementación. ✓ Costo del cambio. ✓ Complejidad. • Priorizados de acuerdo con el siguiente criterio: ✓ Alto – Aquellos cambios que deben ser incluidos por ser esenciales en el proyecto, forman parte de la razón de ser del producto o el proceso que se pretende automatizar. ✓ Medio – Aquellos cambios que agregan valor al producto, pero no son esenciales.	

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001

- ✓ Bajo – Aquellos cambios que podrían estar en cola de espera para una siguiente fase del proyecto.

d.- Inconformidades en el cumplimiento de los criterios de aceptación.

Las inconformidades encontradas relacionadas con los criterios de aceptación definidos para la característica del producto deben ser evaluadas en cuanto a su criticidad.

TIPO DE CRITICIDAD	CRONOGRAMA	ALCANCE	PRESUPUESTO
ALTA	Afecta al cronograma con desviación de más de 15 días laborables	La funcionalidad es necesaria para el funcionamiento de un proceso o un servicio	El valor que tomará el retrabajo es mayor al 10% del total del presupuesto del proyecto
MEDIA	Afecta al cronograma con desviación de 8 a 14 días laborables	La funcionalidad debería ser parte del proyecto	El valor que tomara el retrabajo está entre el 5% y 9% del total del presupuesto del proyecto.
BAJA	Afecta al cronograma con desviación de menos de 8 laborables	La funcionalidad debería ser parte del proyecto	El valor que tomara el retrabajo está entre el 1% y 4% del total del presupuesto del proyecto.

- Las criticidades de tipo ALTA, MEDIA deben ser informadas al Patrocinador del proyecto con el respectivo plan de acción para aprobación.
- La criticidad BAJA debe ser informada al Patrocinador proyecto, pero se debe actuar inmediatamente para su remediación.
- Las inconformidades ALTA y MEDIA que generen un cambio en las líneas base, una vez se tenga la aprobación del Patrocinador proyecto se debe considerar en el proceso de gestión de cambio.

e.- Gestión de cambios.

- Los cambios se deben registrar en el formulario “Solicitud de Cambios”.
- El Gerente de Proyecto, receptorá, analizará y evaluará la solicitud de cambio. Si el cambio solicitado no afecta a la línea base del proyecto, tomará la decisión de aceptar o rechazar. Caso contrario, lo enviará a la Comité de Control de Cambios para una evaluación nueva.
- El Comité de Control de Cambios de este analizará y revisará las solicitudes de cambio, para luego verificar que no afecte o cambie los objetivos en tiempo y costo determinados en el Acta de Constitución. Caso contrario, evaluarán el impacto que ocasione y finalmente decidir su aprobación o rechazo.
- El formulario de solicitud de cambios debe tener la siguiente información:
 - ✓ Fecha de la solicitud de cambio
 - ✓ Solicitante.
 - ✓ Número de control.
 - ✓ Tipo de cambio: Alcance, Presupuesto, Calidad, Recursos, Cronograma.
 - ✓ Causa del cambio: Solicitudes de interesados, acciones preventivas o correctivas, defectos en el desarrollo, entre otros.
 - ✓ Detalle del cambio.
 - ✓ Justificación del cambio.
 - ✓ Impacto del cambio en las líneas base.
 - ✓ Recursos necesarios (Materiales, Fondos, Humanos).
- Una vez los cambios son aprobados, se actualizan las líneas base y todos los documentos del Proyecto (planes y otros) que se vean afectados. Finalmente se realizarán las acciones correspondientes de información, según lo establezca el Plan de Gestión de Comunicaciones.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.2. Plan de Gestión de Requisitos

El plan de gestión de requisitos es un componente del Plan de Dirección del Proyecto, que describe cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos del proyecto y del producto. (Project Management Institute, Inc, 2017).

Tabla 69 Plan de Gestión de Requisitos

Plan de Gestión de Requisitos	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.	PRODESBOD-001
Proceso para Recopilación de Requisitos	
Identificación. – ✓ Se realizarán sesiones con el equipo del proyecto e interesados clave que han sido identificados, para realizar la identificación de requisitos. ✓ Las sesiones se llevarán a cabo por cada uno de los entregables principales del proyecto. ✓ Los asistentes a los talleres serán determinados en función de su nivel de conocimiento y experiencia en el tema. ✓ El Director de Proyecto será responsable de facilitar las sesiones de identificación de requisitos. ✓ Los requisitos que serán identificados en las sesiones serán los siguientes: • Requisitos de negocio • Requisitos de interesados • Requisitos de solución: Funcional, no funcional • Requisitos de proyecto • Requisitos de calidad ✓ Los requisitos que se identifiquen durante las sesiones de trabajo serán documentados en registros que se elaboren durante las sesiones. Al cierre de cada sesión, se revisarán los requisitos identificados con los participantes. Análisis. – Se identifica, analiza y documenta los atributos de los requisitos según su Fuente, Prioridad, Complejidad, Estado. ☐ Se seleccionan los modelos de requisitos para el análisis de la información identificada según la siguiente categoría: ✓ Modelo de alcance: Estructura y organiza las características, funciones y limitaciones del proyecto que se empiezan a analizar. Modelo a usar: Mapa de ecosistema, Mapa de características. ✓ Modelo de regla: Documenta las políticas, reglas y decisiones de negocio que son requeridas como parte del proyecto. Modelo a usar: Mapa de Reglas. ☐ Se asignan los requisitos priorizados a los componentes, entregables o paquetes de trabajo del proyecto y responsables. ▪ Se verificará que los requisitos que se registren en la matriz de trazabilidad cumplan con las siguientes características: no ambiguo, consistente, correcto, completo, compatible, medible, factible, trazable, preciso, comprobable Configuración. – La gestión de la configuración de requisitos se realizará de acuerdo a la definición de las actividades que se desarrollará con el siguiente procedimiento: ▪ Los requisitos serán monitoreados a lo largo del ciclo de vida del proyecto a través de la matriz de trazabilidad. ▪ La línea base de requisitos será aprobada por el Sponsor del Proyecto. ▪ El Jefe del Proyecto será el responsable de mantener la línea base de requisitos. Priorización. – ▪ Priorizar los requisitos usando la siguiente técnica: ✓ Valor ✓ Nivel de riesgo ✓ Complejidad ✓ Costo ✓ Regulación	

✓ ▪ El Jefe del Proyecto participará como facilitador en los talleres de priorización. ▪ Una vez identificado aquellos requisitos prioritarios, serán clasificados para conocer cuál es el mínimo producto viable y aquellos que deberán quedar para una siguiente etapa. Trazabilidad. – La matriz de trazabilidad incluirá los siguientes campos: ✓ Cód. Req ✓ Descripción del Requerimiento ✓ Categoría Requerimiento ✓ Cód. Exp ✓ Expectativa ✓ Interesados ✓ Propietario ✓ Prioridad ✓ Complejidad ✓ Necesidades del Negocio, Oportunidades, Metas, Objetivos ✓ Beneficio ✓ Componente ✓ EDT ✓ Entregable ✓ Diseño del producto Servicio ✓ Modelo de requisitos ✓ Criterio de aceptación ✓ Medio de Validación
Proceso para Documentar los Requisitos La documentación de los requisitos será tabulada en una matriz por parte del Gerente de Proyecto y debe contar con la siguiente estructura de información: 1.- Identificador del requisito. 2.- Descripción del Requisito. 3.- Objetivos. (Necesidad del Negocio, Objetivo del Negocio, Objetivo del Proyecto) 4.- Referencia al EDT. 5.- Estatus 6.- Justificación 7.- Prioridad 8.- Propietario 9.- Fuente 10.- Criterio de aceptación
Proceso para Gestionar los Cambios de los Requisitos Los cambios a los requisitos deben seguir los mismos lineamientos definidos en el punto “Gestión de cambios” del “Proceso de control de Alcance”.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.2.1. Recopilación de Requisitos

Los requisitos identificados por cada interesado clave del proyecto se han documentado en la siguiente tabla:

Tabla 70 Recopilación de Requisitos

Nombre del Proyecto		Siglas del Proyecto	
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001	
Necesidad del Negocio u Oportunidad a Aprovechar: Describir las limitaciones de la situación actual y las razones por las cuales se emprende el proyecto.			
Bajo cumplimiento de los índices de ejecución presupuestaria óptima.			
Baja gestión de recuperación de cartera de servicios facturados a usuarios MSP, ISSFA, ISPOL Y SPAT			
Baja capacitación y formación del personal de la unidad financiera.			
Poco equipamiento de la Bodega General			
Baja capacidad de almacenamiento de la Bodega General.			
Bajo cumplimiento en la utilización del sistema de stocks de Bodega general.			
Deficiencia en los registros de ingresos y egresos de Bodega			
Bajo cumplimiento de recomendaciones emitidas por los organismos de control a los procesos y expedientes de pago.			
Bajo cumplimiento de conciliaciones contables de inventarios y de existencias entre las áreas de contabilidad y bodega general.			
Bajo control de insumos y materiales de baja rotación			
Requisitos del Negocio: Describir necesidades de alto nivel de la organización			
Interesado	Prioridad Otorgada por el Interesado	Requisito	
		Código	Descripción
Sponsor	Alta	RQ001	Se requiere que en la auditoría inicial se levante la información de los procesos financieros tanto en marco normativo como en los pasos requeridos de cada proceso
Sponsor	Alta	RQ002	Elaborar los documentos de diseño de los procesos utilizando Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BPMN)
Sponsor	Alta	RQ003	Los manuales de procesos financieros deberán estar en formato físico y digital en la intranet compartida.
Requisitos de Transición y Preparación: Describir capacidades temporales, conversión de datos y requisitos de capacitación			
Interesado	Prioridad Otorgada por el Interesado	Requisito	
		Código	Descripción
Sponsor	Media	RQ007	El contenido del Plan de capacitación debe desarrollarse considerando: Nuevos procesos financieros, normativas legales, sistema de bodega AS400 y demás manuales e instructivos.
Sponsor	Media	RQ008	El material de las capacitaciones debe entregarse en formato físico a los participantes en las capacitaciones y deber ser revisado por el Director Administrativo
Requisitos Funcionales: Describir procesos del negocio, información, interacción con el producto, etc.			

Interesado	Prioridad Otorgada por el Interesado	Requisito	
		Código	Descripción
Sponsor	Alta	RQ004	Las adecuaciones deberán realizarse acorde a los términos de referencia que genera la entidad
Sponsor	Media	RQ005	El equipamiento de bodega deberá realizarse acorde con las especificaciones técnicas generadas por la entidad.
Sponsor	Alta	RQ006	Implementar un módulo que permita almacenar en una base de datos la siguiente información: Código del Bien, Nombre del Bien, Cantidad, Precio de Compra, Fecha de caducidad, Lote, No de Factura o Acta de Entrega, Ruc, Razón Social
Requisitos de Calidad: Describir requisitos relativos a normas o estándares de calidad, o la satisfacción y cumplimiento de factores relevantes de calidad			
Interesado	Prioridad Otorgada por el Interesado	Requisito	
		Código	Descripción
Sponsor	Alta	RQ009	Ejecutar al menos 8 casos de prueba en conjunto con los usuarios finales para el módulo de bodega del sistema AS400
Sponsor	Media	RQ010	Puesta en Operación del módulo de bodega serán cuando el 100 % de las pruebas sean satisfactorias
Sponsor	Media	RQ011	Certificar la correcta operatividad del sistema a través de un acta firmada entre el Tics y el director de Proyecto
Requisitos No Funcionales: Describir requisitos tales como nivel de servicio, performance, seguridad, adecuación, etc			
Interesado	Prioridad Otorgada por el Interesado	Requisito	
		Código	Descripción
Sponsor	Alta	RQ012	El sistema web debe estar disponible 24 horas, 7 días a la semana

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Los requisitos identificados con los interesados claves han sido analizados por el Director de Proyectos a través de modelos, con la finalidad de representar las relaciones existentes entre los diferentes componentes que entregará el proyecto. De acuerdo al plan de gestión de requisitos, se utilizaron tres modelos para el análisis, con un total de 5 mapas; los cuales se encuentran en el Anexo 3 Modelos de Requisitos.

El detalle de los atributos de cada requisito ha sido definido en la matriz de trazabilidad, donde se evidencia la relación con las necesidades de la organización, los objetivos del proyecto y los entregables a ser generados, la cual se encuentra en el Anexo 4 Matriz de trazabilidad de requisitos.

2.2.3. Enunciado del Alcance

Tabla 71 *Enunciado del Alcance*

ENUNCIADO DEL ALCANCE	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Descripción del Alcance del Proyecto: Descripción de los componentes que forman parte del alcance del proyecto	
El Proyecto “Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC”, tiene como objetivo implementar dentro de la unidad financiera un modelo de gestión por procesos de contabilidad, tesorería, presupuesto, facturación y costos, responsabilidad patronal, activos fijos y bodega, efectuar una adecuación y equipamiento a las instalaciones de la bodega general y capacitar al talento humano. El proyecto será ejecutado en un periodo de 8 meses y medio, con un presupuesto asignado de aproximadamente \$99.174,10. Como resultado del proyecto, se generarán cuatro entregables: "Modelo de Gestión", "Bodega Adecuada", "Bodega Equipada" y "Capacitación al personal ", el cual incluirá toda la documentación del modelo de procesos futuro de los procesos en alcance, los cuales serán incorporados en la institución. Se utilizará para el desarrollo de los procesos la metodología BPM. Los componentes que formarán parte del modelo de gestión incluyen: - Auditoría inicial de diagnóstico: lo que permitirá identificar el estado puntual de implantación y eficiencia de la gestión financiera en la unidad médica. - Diseño de procesos: donde para cada proceso incluirá el diagrama de flujo de procesos y el respectivo descriptivo de actividades. - Manuales, que contienen 7 paquetes de trabajo, 1 por cada proceso y consiste básicamente en la documentación física de los procesos; un manual de políticas y procedimientos que incluirán los diagramas de flujos y descriptivo de funciones pasados a formato texto. El segundo entregable está enfocado en la adecuación de la infraestructura de la bodega general. Los componentes son: -Proceso de contratación: En donde se realizará todo el proceso de contratación pública hasta la suscripción del contrato del servicio solicitado. -Adecuaciones: En donde se ejecutará el diseño, cimentación, estructura, redes y acabados de la infraestructura de la Bodega General. El tercer entregable se compone del equipamiento de la Bodega General el mismo que se enfoca en el equipamiento de materiales como: equipo de oficina, equipo de seguridad personal, equipo de trabajo y equipamiento en cuanto a software a través del sistema AS400 que plantea operativizar el módulo de Bodega. Este consiste en la implementación de diseño, desarrollo y puesta en operación de los ingresos y egresos de los materiales de la Bodega. El cuarto entregable del proyecto son las capacitaciones que se brindarán al personal en los nuevos procesos (contabilidad, tesorería, presupuesto, facturación y costos, responsabilidad patronal, activos fijos y bodega), en el módulo de bodega del sistema AS400, la capacitación al personal sobre el cumplimiento de la normativa legal	

vigente a través de la capacitación de control interno. Los componentes que forman parte de cada capacitación son: - Plan de capacitación: Para la capacitación que se brindará al personal se desarrollará un plan que contendrá la cantidad de entrenamientos que se realizarán, el contenido de los entrenamientos, los participantes, el instructor a cargo del entrenamiento, y la duración. El contenido de los entrenamientos deberá incluir: Nuevos procesos, funcionalidades del sistema, las responsabilidades y actividades, normativa legal vigente. - Material de entrenamiento: Incluye el material en medio físico (impreso) y digital que será compartido a los participantes de cada entrenamiento, el cual deberá ser revisado previo a su difusión a los asistentes. - Capacitaciones de control interno y sistema: se realizarán sesiones de 3 días por 8 horas diarias para control interno, 18 sesiones de 8 horas diaria para abarcar capacitación de procesos financieros, y 4 sesiones diarias de 8 horas para la capacitación del módulo de bodega del sistema AS400. Participarán los asistentes que fueron identificados en el plan de capacitación. - Informe de evaluación de capacitaciones: Al finalizar cada sesión de capacitación, se tomará una evaluación de conocimiento a los asistentes, donde se medirá la efectividad del entrenamiento.	
Descripción del Alcance del Producto: Descripción detallada de los atributos del producto, servicio o resultado descrito en el Acta de Constitución y en la documentación de requisitos	
Producto, Servicio o Resultado	Características
Auditoría Inicial de Diagnóstico Consiste en realizar un levantamiento de información sobre el estado actual de la Gestión Financiera.	Se utilizará el diseño del levantamiento de información de acuerdo con las NCI. (Normas de Control Interno). Levantamiento de información mediante la siguiente metodología: -Observación directa donde se realiza una revisión in situ de un proceso, gestión o decisión. -Entrevistas a través de un cuestionario o unos objetivos de control de interés de conocimiento general El informe de la auditoría inicial de diagnóstico contendrá: -Marco Normativo -Procesos que se realizan en la unidad -Formulario de evidencia de cada proceso que se realiza: este formulario consiste en cuestionario de corroboración de cómo se llevan los procesos. -Porcentaje de cumplimiento de procesos. -Conclusiones -Recomendaciones
Diseño de Procesos Consiste en el diseño de los nuevos procesos financieros de: Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Facturación y Costos, Responsabilidad Patronal, Activos Fijos y Bodega, los cuales están orientados a Dentro del diseño de proceso está el flujo de los procesos. Se realizará el proceso con el equipo del proyecto.	Se utilizará para el diseño de los flujos de procesos la metodología BPMN Los nuevos procesos diseñados son, y contendrán los siguientes puntos: -Contabilidad -Treasurería -Presupuesto -Facturación y Costos -Responsabilidad Patronal -Activos Fijos -Bodega -Instructivos de Devengados, Facturación y Costos. -Marco Normativo - Directrices y Lineamientos - Actividades a ejecutar - Responsabilidades para cada proceso -Definición de indicadores de medición. -Frecuencia de presentación de indicadores.
Manuales Consiste en la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos que contendrán lo definido en los flujos de procesos de Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Facturación y Costos, Responsabilidad	Los manuales de políticas y procedimientos para los nuevos procesos serán elaborados en formato físico y digital. En físico serán entregados en carpetas a los servidores de la institución y en digital se colocarán en un servidor para el acceso mediante una intranet.

Patronal, Activos Fijos y Bodega	
Procesos de Contratación para adecuación de Bodega Consiste en la fase preparatoria, precontractual y contractual para adquirir el servicio de adecuación de las instalaciones de la bodega general de la unidad médica. El contratista adjudicado deberá sujetarse a los términos de referencia sugeridas por la entidad.	El proceso de contratación se llevará cabo de acuerdo con las fases estipuladas en la Ley de Contratación Pública. Se documentará el proceso de la siguiente manera: -Estudios, diseños o proyectos; -Estudio de mercado para la definición de presupuesto referencial; -Estudio de Desagregación Tecnológica, aprobado por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, en caso de ser pertinente; -Certificación presupuestaria para el objeto de contratación correspondiente; -Convocatoria o invitación para participar en el procedimiento, según el caso; -Resolución de aprobación de pliego e inicio del procedimiento; -Pliego; -Preguntas, respuestas y aclaraciones correspondientes al procedimiento; -Ofertas presentadas, salvo la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme al pliego; -Acta de apertura de las ofertas presentadas por los oferentes; -Acta que detalle los errores de forma de la ofertas y por lo cual se solicita la convalidación de errores, así como el acta por la cual se han convalidado dichos errores, de ser el caso; -Informe de evaluación de las ofertas realizado por las subcomisiones de apoyo a la Comisión Técnica, de ser el caso; -Informe de evaluación de las ofertas realizado por la Comisión Técnica, la máxima autoridad o su delegado, en los casos que corresponda; -Cuadro resumen de calificación de las ofertas presentadas; -Informe de la Comisión Técnica en la cual recomienda a la máxima autoridad o su delegado la adjudicación o declaratoria de desierto, según corresponda, del procedimiento de contratación; -Garantías presentadas antes de la firma del contrato; -Cualquier resolución de delegación emitida dentro de esta fase por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado; -Resoluciones de cancelación o declaratoria de procedimiento desierto, según el caso y de existir -Cualquier reclamo o recurso presentado dentro de esta fase, así como los actos emitidos por la entidad contratante con ocasión de su tramitación.

Adecuaciones Consiste en realizar mejoramientos a la infraestructura de la bodega que van desde: aumento de metraje, y divisiones internas. Las adecuaciones se las realizarán de la siguiente manera: -Diseño -Cimentación -Estructura -Redes -Acabados	Las adecuaciones por realizarse deberán sujetarse a los términos de referencia de la institución.
Procesos de Contratación para equipamiento de Bodega Consiste en la fase preparatoria, precontractual y contractual para adquirir el equipamiento de la bodega a un mejor costo y calidad. El contratista adjudicado deberá sujetarse a las especificaciones técnicas sugeridas por la entidad.	El proceso de contratación se llevará cabo de acuerdo con las fases estipuladas en la Ley de Contratación Pública. Se documentará el proceso de la siguiente manera: -Estudios, diseños o proyectos; -Estudio de mercado para la definición de presupuesto referencial; -Estudio de Desagregación Tecnológica, aprobado por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, en caso de ser pertinente; -Certificación presupuestaria para el objeto de contratación correspondiente; -Convocatoria o invitación para participar en el procedimiento, según el caso; -Resolución de aprobación de pliego e inicio del procedimiento; -Pliego; -Preguntas, respuestas y aclaraciones correspondientes al procedimiento; -Ofertas presentadas, salvo la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme al pliego; -Acta de apertura de las ofertas presentadas por los oferentes; -Acta que detalle los errores de forma de la ofertas y por lo cual se solicita la convalidación de errores, así como el acta por la cual se han convalidado dichos errores, de ser el caso; -Informe de evaluación de las ofertas realizado por las subcomisiones de apoyo a la Comisión Técnica, de ser el caso; -Informe de evaluación de las ofertas realizado por la Comisión Técnica, la máxima autoridad o su delegado, en los casos que corresponda; -Cuadro resumen de calificación de las ofertas presentadas; -Informe de la Comisión Técnica en la cual recomienda a la máxima autoridad o su delegado la adjudicación o declaratoria de desierto, según corresponda, del procedimiento de contratación; -Garantías presentadas antes de la firma del contrato; -Cualquier resolución de delegación emitida dentro de esta fase por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado; -Resoluciones de cancelación o declaratoria de procedimiento desierto, según el caso y de existir

	-Cualquier reclamo o recurso presentado dentro de esta fase, así como los actos emitidos por la entidad contratante con ocasión de su tramitación.
Equipamiento Consiste en el proceso de entrega, recepción e instalación de todo el equipamiento para la bodega. El equipamiento contiene equipos de oficina, equipo de carga y movilización, equipo de Seguridad y plataformas que serán instalado en la bodega.	El equipamiento por adquirir se registrará por las especificaciones técnicas que la institución requiera.
Equipamiento – Modulo de Bodega AS400 Consiste en diseñar e implementar el módulo de Bodega en el sistema AS400. El módulo de Bodega en el sistema AS400 contiene funcionalidades de ingresos y egresos de materiales que se utilizan en la institución y reportes de la gestión de stock.	Se debe asegurar que el desarrollo sea efectuado en un ambiente de calidad con características similares al ambiente de operación. Se deben elaborar planes de pruebas internas con al menos 8 escenarios de pruebas a validar con el personal interno del proveedor. Se debe elaborar un informe de culminación de desarrollo una vez que las pruebas hayan sido finalizadas exitosamente.
Capacitación en Control Interno Consiste en la planificación, desarrollo del material de entrenamiento, ejecución y evaluación de capacitaciones al personal sobre el control interno en la gestión financiera. Las sesiones de capacitación se realizarán en las instalaciones de la institución. Los servidores que participarán en las sesiones de capacitación deberán ser comunicados al menos 2 semanas previo a las fechas definidas en el cronograma del proyecto.	El plan de capacitación debe contener: la cantidad de entrenamientos que se realizarán, el contenido de los entrenamientos, los participantes, el instructor a cargo del entrenamiento, la duración. El contenido de los entrenamientos debe incluir el marco normativo, políticas, normas de control que deben conocer y aplicarse en la gestión financiera. El material de entrenamiento debe ser proporcionado en medio físico (impreso) y digital a los participantes de las capacitaciones. La capacitación será efectuada en 3 sesiones de capacitación de 8 horas. Las evaluaciones de conocimiento al finalizar cada entrenamiento serán realizadas para medir la efectividad de la capacitación.
Capacitación Procedimientos Financieros Consiste en la planificación, desarrollo del material de entrenamiento, ejecución y evaluación de capacitaciones al personal sobre los nuevos procesos financieros Las sesiones de capacitación se realizarán en las instalaciones de la institución. Los servidores que participarán en las sesiones de capacitación deberán ser comunicados al menos 2 semanas previo a las fechas definidas en el cronograma del proyecto.	El plan de capacitación debe contener: la cantidad de entrenamientos que se realizarán, el contenido de los entrenamientos, los participantes, el instructor a cargo del entrenamiento, la duración. El contenido de los entrenamientos debe incluir: flujograma de procesos, responsabilidades, actividades para cada cargo. El material de entrenamiento debe ser proporcionado en medio físico (impreso) y digital a los participantes de las capacitaciones La capacitación será efectuada en 18 sesiones de capacitación de 8 horas, clasificadas de la siguiente manera: -Capacitaciones de Procedimientos Financieros – Contabilidad: 3 sesiones de capacitación de 8 horas. - Capacitaciones de Procedimientos Financieros – Tesorería: 3 sesiones de capacitación de 8 horas. -Capacitaciones de Procedimientos Financieros – Presupuesto: 3 sesiones de capacitación de 8 horas. - Capacitaciones de Procedimientos Financieros –

	Facturación y Costos: 2 sesiones de capacitación de 8 horas. - Capacitaciones de Procedimientos Financieros – Responsabilidad Patronal: 2 sesiones de capacitación de 8 horas. -Capacitaciones de Procedimientos Financieros – Activos Fijos: 3 sesiones de capacitación de 8 horas. - Capacitaciones de Procedimientos Financieros – Bodega: 2 sesiones de capacitación de 8 horas. Las evaluaciones de conocimiento al finalizar cada entrenamiento serán realizadas para medir la efectividad de la capacitación
Capacitación Módulo de Bodega AS400 Consiste en la planificación, desarrollo del material de entrenamiento, ejecución y evaluación de capacitaciones al personal sobre el módulo de Bodega en el sistema AS400. Las sesiones de capacitación se realizarán en las instalaciones de la institución. Los colaboradores que participarán en las sesiones de capacitación deberán ser comunicados al menos 2 semanas previo a las fechas definidas en el cronograma del proyecto	El plan de capacitación debe contener: la cantidad de entrenamientos que se realizarán, el contenido de los entrenamientos, los participantes, el instructor a cargo del entrenamiento, la duración. El contenido de los entrenamientos debe incluir: uso del módulo en el sistema, funcionalidades, ventajas de su uso, escenarios de uso del sistema, escalamiento en caso de novedades. El material de entrenamiento debe ser proporcionado en medio físico (impreso) y digital a los participantes de las capacitaciones La capacitación será efectuada en 4 sesión de capacitación de 8 horas. Las evaluaciones de conocimiento al finalizar cada entrenamiento serán realizadas para medir la efectividad de la capacitación
Entregables del Proyecto: Productos, resultados o capacidades que se deben producir para completar un proceso, una fase o un proyecto	
Fase del Proyecto	Entregables
1.1. Modelo de Gestión Financiera	1.1.1 Auditoria Inicial de Diagnóstico 1.1.1.1. Levantamiento de Información 1.1.1.2. Informes de Diagnóstico 1.1.2 Diseño de Procesos 1.1.2.1. Diagrama de Flujo de Procesos de Contabilidad 1.1.2.2. Diagrama de Flujo de Procesos de Tesorería 1.1.2.3. Diagrama de Flujo de Procesos de Presupuesto 1.1.2.4. Diagrama de Flujo de Procesos de Facturación y Costos 1.1.2.5. Diagrama de Flujo de Procesos de Responsabilidad Patronal 1.1.2.6. Diagrama de Flujo de Procesos de Activos Fijos 1.1.2.7. Diagrama de Flujo de Procesos de Bodega 1.1.3 Manual de Procesos 1.1.3.1. Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad 1.1.3.2. Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería 1.1.3.3. Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto 1.1.3.4. Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos 1.1.3.5. Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal 1.1.3.6. Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos 1.1.3.7. Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega
1.2. Bodega Adecuada	1.2.1. Proceso de Contratación

	1.2.1.1. Informe de Necesidad 1.2.1.2. Términos de Referencia 1.2.1.3. Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC 1.2.1.4. Pliego 1.2.1.5. Menor Cuantía 1.2.1.6. Contrato 1.2.2. Adecuaciones 1.2.2.1. Diseño 1.2.2.2. Cimentación 1.2.2.3. Estructura 1.2.2.4. Redes 1.2.2.5. Acabados
1.3. Bodega Equipada	1.3.1 Proceso de Contratación 1.3.1.1. Informe de Necesidad 1.3.1.2. Especificaciones Técnicas 1.3.1.3. Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC 1.3.1.4. Pliego 1.3.1.5. Subasta Inversa 1.3.1.6. Contrato 1.3.1 Equipamiento 1.3.1.1 Equipo de Oficina 1.3.1.2 Equipo de Carga y Movilización 1.3.1.3 Equipo de Seguridad 1.3.1.4 Plataformas 1.3.2 Software 1.3.2.1 Diseño 1.3.2.1.1 Documento de Diseño Funcional 1.3.2.1.2 Documento de Diseño Técnico 1.3.2.2 Módulo de Bodega 1.3.2.2.1 Desarrollo Culminado en Módulo de Bodega 1.3.2.2.2 Plan de Pruebas Internas 1.3.2.2.3 Informe de culminación de módulo
1.4 Programa de Capacitaciones	1.4.1 Capacitación en Control Interno 1.4.1.1 Plan de Capacitación 1.4.1.2 Material de Capacitación 1.4.1.3 Personal capacitado proceso de Control Interno 1.4.1.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.2 Capacitación en Procedimientos Financieros 1.4.2.1 Plan de Capacitación 1.4.2.2 Material de Capacitación 1.4.2.3 Personal capacitado proceso de Control Interno 1.4.2.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.3 Capacitación Sistema AS400-Modulo Bodega 1.4.3.1 Plan de Capacitación 1.4.3.2 Material de Capacitación 1.4.3.3 Personal capacitado AS400-Modulo Bodega 1.4.3.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal
Criterios de Aceptación: Condiciones que deben cumplirse antes de la aceptación formal de los entregables	
Definición de los criterios de aceptación generales	
Concepto	Criterio de Aceptación
Técnicos	Los entregables del proyecto deben cumplir con los requisitos identificados, bajo los estándares técnicos definidos: 1.1.2 Diseño de procesos: Los flujos de los procesos financieros deben ser elaborados siguiendo la metodología BPMN

	1.1.2 Manuales: Los manuales de los procesos financieros deben ser elaborados con el siguiente esquema: una sección para las políticas generales y otra sección para los procedimientos incluyendo los responsables de cada actividad. 1.2.1 Proceso de Contratación de Adecuación: el proceso de contratación debe ser llevado a cabo de acuerdo con las fases estipuladas en la Ley Orgánica de Contratación Pública. 1.2.2 Adecuaciones: las adecuaciones deben cumplir con los términos de referencia de la institución. 1.3.1 Proceso de Contratación de Equipamiento: el proceso de contratación debe ser llevado a cabo de acuerdo con las fases estipuladas en la Ley Orgánica de Contratación Pública. 1.3.2 Equipamiento: el equipamiento debe ser adquirido y receptado de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada equipo. 1.3.3 Modulo de Bodega: Debe implementarse el módulo en el sistema AS400 y el código fuente será de propiedad de la institución. 1.4 Capacitaciones: Las sesiones de capacitación deben realizarse de acuerdo con lo establecido en el plan de capacitación, y con los requisitos identificados
Calidad	Los entregables del proyecto deben cumplir con: 1.1.2 Diseño de procesos: Los flujos de los procesos de deben ser elaborados siguiendo la metodología BPMN. Adicional los manuales deben cumplir con los requerimientos estipulados en la matriz de trazabilidad de requisitos 1.1.3. Manuales de Procedimientos Financieros: Los manuales de los procesos deben ser elaborados con el siguiente esquema: una sección para las políticas generales y otra sección para los procedimientos incluyendo los responsables de cada actividad. Adicional los manuales deben cumplir con los requerimientos estipulados en la matriz de requisitos
Administrativo	La aceptación formal de los entregables podrá ser realizada por el Sponsor del Proyecto
Sociales	Las operaciones de la institución no deben verse afectadas por la ejecución del proyecto.
Criterios de Aceptación por Entregable	
1.1. Modelo de Gestión Financiera	
Entregable	Criterio de Aceptación
1.1.1. Auditoria Inicial de Diagnóstico	Se utilizará el diseño del levantamiento de información de acuerdo con las NCI. (Normas de Control Interno).
1.1.2. Diseño de Procesos	Los flujos de los procesos de deben ser elaborados siguiendo la metodología BPMN.
1.1.3. Manuales de Procedimientos Financieros	Los manuales de los procesos financieros deben ser elaborados con el siguiente esquema: una sección para las políticas generales y otra sección para los procedimientos incluyendo los responsables de cada actividad. Los manuales deben cumplir con los requerimientos estipulados en la matriz de trazabilidad de requisitos
1.2. Bodega Adecuada	
Entregable	Criterio de Aceptación
1.2.1 Proceso de Contratación	El proceso de contratación se llevará cabo de acuerdo con las fases estipuladas en la Ley de Contratación

	Pública
1.2.2 Adecuaciones	Las adecuaciones por realizarse deberán sujetarse a los términos de referencia de la institución. Se suscribe acta de entrega recepción con la conformidad de la adecuación realizada.
1.3. Bodega Equipada	
Entregable	Criterio de Aceptación
1.3.1 Proceso de Contratación	El proceso de contratación se llevará cabo de acuerdo con las fases estipuladas en la Ley de Contratación Pública
1.3.2 Equipamiento	El equipamiento por adquirirse deberá sujetarse a las especificaciones técnicas de la institución. Se suscribe acta de entrega recepción con la entrega e instalación del equipamiento.
1.3.3. Módulo de Bodega	Se deben elaborar planes de pruebas internas con al menos 8 escenarios de pruebas a validar con el personal interno del proveedor. Se debe elaborar un informe de culminación de desarrollo una vez que las pruebas hayan sido finalizadas exitosamente
1.4. Programa de Capacitaciones	
Entregable	Criterio de Aceptación
1.4.1. Capacitación en Control Interno	Registro de asistencia de los participantes a las sesiones de capacitación por los que fueron convocados 100% de las capacitaciones realizadas de acuerdo con el plan de capacitación. Evaluaciones de capacitaciones superiores al 75% Comunicaciones de capacitaciones realizadas a través de memos firmados con 2 semanas previo a la fecha del entrenamiento. El material de capacitación debe ser entregado previo al inicio de la capacitación y con firma de recepción.
1.4.2. Capacitación en Procedimientos Financieros	Registro de asistencia de los participantes a las sesiones de capacitación por los que fueron convocados 100% de las capacitaciones realizadas de acuerdo con el plan de capacitación. Evaluaciones de capacitaciones superiores al 75% Comunicaciones de capacitaciones realizadas a través de memos firmados con 2 semanas previo a la fecha del entrenamiento. El material de capacitación debe ser entregado previo al inicio de la capacitación y con firma de recepción
1.4.3. Capacitación Sistema AS400 - Módulo de Bodega	Registro de asistencia de los participantes a las sesiones de capacitación por los que fueron convocados 100% de las capacitaciones realizadas de acuerdo con el plan de capacitación. Evaluaciones de capacitaciones superiores al 75% Comunicaciones de capacitaciones realizadas a través de memos firmados con 2 semanas previo a la fecha del entrenamiento. El material de capacitación debe ser entregado previo al inicio de la capacitación y con firma de recepción El

	personal que asista debe entrenar mediante prácticas realizadas en el sistema (ambiente alterno de calidad)
Exclusiones del Proyecto: Descripción explícita de lo que está fuera del alcance del proyecto	
✓ El proyecto no cubre capacitaciones ni evaluaciones adicionales a las definidas dentro del alcance del producto. ✓ El proyecto no incluye el diseño de procesos adicionales a los detalles en el alcance del producto. ✓ El proyecto no incluye la regularización de las actividades de la institución ante los entes de control.	
Exclusiones por entregable	
1.1 Modelo de Gestión Financiera	
Entregable	Exclusión
1.1.1 Auditoria Inicial de Diagnóstico	No existen exclusiones
1.1.2 Diseño de Procesos	No incluye el diseño de procesos adicionales a los detallados en el alcance del producto.
1.1.3 Manuales de Procedimientos Financieros	No existen exclusiones
1.2 Bodega Adecuada	
1.2.1 Proceso de Contratación	No incluyen fases adicionales a las ya establecidas en los procesos de contratación pública.
1.2.2 Adecuaciones	No incluye adecuaciones adicionales a las levantadas en los términos de referencia.
1.3 Bodega Equipada	
1.3.1 Proceso de Contratación	No incluyen fases adicionales a las ya establecidas en los procesos de contratación pública.
1.3.2 Equipamiento	Las entregas se realizan en horario laboral no incluye fines de semana.
1.3.3 Módulo de Bodega	No incluye la configuración de funcionalidades adicionales a las descritas en los documentos de diseño aprobados. La puesta en operación será en horario laborales no en fines de semanas, noches o madrugadas.
1.4 Programa de Capacitaciones	
1.4.1 Capacitación Control Interno 1.4.2 Capacitación en Procedimientos Financieros 1.4.3 Capacitación Módulo de Bodega AS400	No incluye capacitaciones adicionales a las definidas en el Plan de Capacitación.
Supuestos del Proyecto: Factores que se consideran verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración durante la ejecución del proyecto	
1. Las condiciones económicas de la unidad médica para el periodo son estables. 2. Se dispondrá del presupuesto para la implementación del proyecto, mismos que serán cubiertos con cargo al fondo de unidades médicas como parte de la asignación presupuestaria anual 3. Ausencia de catástrofes climáticas o terremotos de gran magnitud en la zona del litoral ecuatoriano 4. Se ejecutarán los proyectos de acuerdo con la planificación establecida. 5. Participación de los involucrados durante la implementación del proyecto 6. No existirán cambios en las regulaciones vigentes. 7. Las empresas contratadas cumplirán con sus actividades en el proyecto de acuerdo al cronograma establecido.	
Supuestos por Entregable	
1.1 Modelo de Gestión Financiera	
Entregable	Supuesto
Auditoria Inicial de Diagnóstico	La institución cuenta con el personal para el levantamiento de la auditoría inicial de diagnóstico. El personal a cargo cuenta con experiencia comprobable.
Diseño de Procesos	La institución cuenta con infraestructura y personal para la aplicación de los nuevos procesos. El personal a cargo del diseño de procesos cuenta con experiencia comprobable.
Manuales de Procedimientos Financieros	El personal a cargo del desarrollo de los manuales cuenta con experiencia para el desarrollo de documentación de procesos
1.2 Bodega Adecuada	
Proceso de Contratación	El personal a cargo de levantar el proceso de contratación cuenta con la experiencia para el desarrollo de este.

	El proceso se ejecutará de acuerdo con el tiempo planificado, no existirán paralizaciones por revisión.
Adecuaciones	El contratista ejecutará las adecuaciones de acuerdo con el tiempo planificado.
1.3 Bodega Equipada	
Proceso de Contratación	El personal a cargo de levantar el proceso de contratación cuenta con la experiencia para el desarrollo de este. El proceso se ejecutará de acuerdo con el tiempo planificado, no existirán paralizaciones por revisión.
Equipamiento	El contratista entregará el equipamiento de acuerdo con el tiempo planificado.
Equipamiento -Modulo de Bodega AS400	Los documentos de diseños funcionales y técnicos cuentan con todas las especificaciones y funcionalidades solicitadas por parte del usuario. El diseño funcional será aprobado por el Director Administrativo El diseño técnico será aprobado por el Director de Proyecto
1.4 Programa de Capacitaciones	
Capacitación Control Interno Capacitación en Procedimientos Financieros Capacitación Módulo de Bodega AS400	No existen ausencias por motivo de vacaciones o enfermedades por parte de los empleados Flexibilidad de horarios de capacitación sin interrupción laboral Disponibilidad de espacio físico con adecuaciones necesarias para impartir las capacitaciones

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.4. Estructura de desglose de trabajo (EDT)

El proyecto seleccionado entregará 11 grandes entregables, los cuales han sido descompuestos a 54 paquetes de trabajo (sin contar la fase de dirección de proyectos), de acuerdo a la estructura de desglose de trabajo que se puede visualizar en el Anexo 5 Estructura de desglose de trabajo (EDT).

2.2.5. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes identificados en la Estructura de Desglose de Trabajo (Project Management Institute, Inc, 2017).

El diccionario de la EDT del proyecto se muestra en el Anexo 6 Diccionario EDT.

2.2.6. Cronograma

2.2.6.1. Plan de gestión del Cronograma

El plan de gestión de cronograma es un componente del Plan de Dirección del Proyecto, que establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. (Project Management Institute, Inc, 2017).

El Plan de gestión de cronograma definido para el proyecto se detalla a continuación:

Tabla 72 Plan de Gestión del Cronograma

Plan de Gestión del Cronograma	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Proceso para planificar la gestión del cronograma.	
a.- Prerrequisitos. • Línea base del proyecto. • Enunciado del Alcance – Aprobado. • Estructura de Desglose de Trabajo – Aprobada. b.- Metodología. • Planificación: Lista de actividades, Secuenciamiento de Actividades, Diagrama Gantt, Diagrama de Red, Ruta Crítica. • Control: EVM – Valor Ganado. c.- Herramientas. • Microsoft Project. d.- Técnicas. • Juicios de Experto, Reuniones de trabajo, Técnicas de Descomposición, Determinación de las Dependencias.	
Proceso para la definición de actividades.	
1. Descripción detallada del proceso para definir las actividades a partir del Definición del Alcance, Estructura de Desglose de trabajo, y diccionario EDT. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué. 2. Identificación y Secuenciamiento de Actividades. 3. Por cada paquete definido en el EDT del proyecto se identifica cuáles son las actividades que permitirán el término del paquete de trabajo. 4. Se debe asignar una codificación relacionada con el Paquete de trabajo con el que está relacionada la actividad. 5. Asignación de responsable y duración a cada actividad. 6. Para este proceso utilizamos el formato de Estimación y Secuenciamiento de Actividades. 7. Registrar en Microsoft Project.	
Proceso para elaborar secuenciamiento de Actividades.	
Descripción detallada del proceso para secuenciar las actividades. Definición de ¿qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué? <i>Red del Proyecto.</i> 1. Establecer el tipo de dependencias, identificando actividades predecesoras y sucesoras. 2. Incluir hitos relacionados con entregables. 3. Definir actividades que requieren ser adelantadas o retrasadas, para definir con exactitud la relación lógica entre las actividades. 4. Definir la Red del Proyecto en base a los entregables del proyecto. 5. Registrar en Microsoft Project.	
Proceso de estimación de recursos de las actividades.	
Descripción detallada del proceso para estimar los recursos necesarios para realizar las actividades. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué.	
<u>Estimación de Recursos y Duraciones</u>	

Plan de Gestión del Cronograma														
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO												
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001												
- Determinar las estimaciones de la duración y el tipo de recursos: trabajo (personal), material (consumibles), y costo (no consumibles), en base a los entregables y actividades que se han identificado para el proyecto - Para el Recurso de tipo Trabajo se define los siguientes: nombre de recurso, trabajo, duración, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo. - Para el recurso de tipo Material se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo. - Para el recurso de tipo Costo se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo. - Verificar disponibilidad de recursos de acuerdo con la planificación de las necesidades. - Registrar las estimaciones en el formato de “Estimación de Recursos y Duración” de las actividades. - Registrar en Microsoft Project.														
Proceso de estimación de la duración de las actividades.														
Descripción detallada del proceso para estimar la duración de las actividades. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué. - El proceso de estimación de la duración de las actividades se define de acuerdo con el tipo de recurso - asignado a la actividad: - Si el recurso es tipo personal, estimamos la duración y calculamos el trabajo que tomará realizar la actividad. - En cambio, si el tipo de recurso es material o maquinas, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad. Estimar la Duración de las Actividades: Herramientas y Técnicas. Par estimar la duración de las actividades se utilizará la “Estimación Basada en Tres Valores”. El uso de estimaciones basadas en tres valores ayuda a definir un rango aproximado de duración de una actividad (PMBOK 6ta Edición Pág. 201): - Más probable (tM). Esta estimación se basa en la duración de la actividad, en función de los recursos que probablemente le sean asignados, de su productividad, de las expectativas realistas de disponibilidad para la actividad, de las dependencias de otros participantes y de las interrupciones. - Optimista (tO). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del mejor escenario para esa actividad. - Pesimista (tP). Estima la duración sobre la base del análisis del peor escenario para esa actividad. - Se puede calcular la duración esperada, tE, en función de la distribución asumida de los valores dentro del rango de las tres estimaciones. Una de las fórmulas más utilizadas es la distribución triangular: $tE = (tO + tM + tP) / 3$. La distribución triangular se utiliza cuando existen datos históricos insuficientes o cuando se usan datos subjetivos. Nivel de exactitud. <table> <tr> <th>Consideración</th><th>Unidades de Medida</th><th>Umbral de Control</th></tr> <tr> <td>Etapa de iniciación +75% a -25%</td><td>Tiempo (días / horas laborables)</td><td>[-10%, 10%]</td></tr> <tr> <td>Planificación +25% a -10%</td><td>Tiempo (días / horas laborables)</td><td>[-10%, 10%]</td></tr> <tr> <td>Duración de actividades (Definitivo) +10% a -5%</td><td>Tiempo (días / horas laborables)</td><td>[-10%, 10%]</td></tr> </table> - El tiempo esperado para cada actividad será agregada en la herramienta de Microsoft Project 2016 donde se encuentran las actividades secuenciadas. - La estimación de duración será realizada a nivel de cada actividad identificada. A través de una estimación ascendente, se determinará la estimación de duración para paquetes de trabajo, cuenta de control y entregable del proyecto. - Una vez realizado el análisis de riesgos, se incorporarán a las estimaciones de duración reservas de contingencia identificadas para las actividades de la ruta crítica del proyecto.			Consideración	Unidades de Medida	Umbral de Control	Etapa de iniciación +75% a -25%	Tiempo (días / horas laborables)	[-10%, 10%]	Planificación +25% a -10%	Tiempo (días / horas laborables)	[-10%, 10%]	Duración de actividades (Definitivo) +10% a -5%	Tiempo (días / horas laborables)	[-10%, 10%]
Consideración	Unidades de Medida	Umbral de Control												
Etapa de iniciación +75% a -25%	Tiempo (días / horas laborables)	[-10%, 10%]												
Planificación +25% a -10%	Tiempo (días / horas laborables)	[-10%, 10%]												
Duración de actividades (Definitivo) +10% a -5%	Tiempo (días / horas laborables)	[-10%, 10%]												

Plan de Gestión del Cronograma	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Proceso de desarrollo del cronograma. Descripción detallada del proceso para desarrollar el cronograma. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué.	
a.- Prerrequisitos. - Identificación y Secuenciamiento de Actividades. - Red del Proyecto. - Estimación de Recursos y Duraciones. b.- Elaboración. - Registrar en la herramienta seleccionada en el plan (Microsoft Project). - Ingresar las actividades de los entregables del proyecto. - Ingresar las actividades repetitivas del proyecto, y los hitos. - Definir el calendario del proyecto. - Definir propiedades a las actividades. - Asignar los recursos de las actividades del proyecto. - Secuenciar las actividades y los entregables del proyecto. - Enviar cronograma al Comité Gerente del proyecto para aprobación. c.- Secuenciar las Actividades: Herramientas y Técnicas. La técnica utilizada para secuenciar las actividades es el método de diagramación por precedencia (PDM), en el cual las actividades se representan mediante nodos y se vinculan gráficamente mediante una o más relaciones lógicas para indicar la secuencia en que deben ser ejecutadas. (PMBOK 6ta Edición Pág. 189) El PDM incluye cuatro tipos de dependencias o relaciones lógicas. - Final a Inicio (FS). Relación lógica en la cual una actividad sucesora no puede comenzar hasta que haya concluido una actividad predecesora. - Final a Final (FF). Relación lógica en la cual una actividad sucesora no puede finalizar hasta que haya concluido una actividad predecesora. - Inicio a Inicio (SS). Relación lógica en la cual una actividad sucesora no puede comenzar hasta que haya comenzado una actividad predecesora. - Inicio a Final (SF). Relación lógica en la cual una actividad sucesora no puede finalizar hasta que haya comenzado una actividad predecesora. El tipo de relación que debería ser usado en el proyecto para la mayor parte de los escenarios debe ser Final a Inicio. Usar los otros tipos de dependencias, deberá ser analizado cada caso. <pre> graph LR subgraph FS [Final a Inicio FS] A1[Actividad A] --> B1[Actividad B] end subgraph SS [Inicio a Inicio SS] A2[Actividad A] --> B2[Actividad B] end subgraph FF [Final a Final FF] A3[Actividad A] --> B3[Actividad B] end subgraph SF [Inicio a Final SF] A4[Actividad A] --> B4[Actividad B] end </pre> Fuente: (PMBOK 6ta Edición Pág. 190) d.- Acciones para reducir tiempo en el cronograma. Están disponibles las siguientes acciones para reducir el tiempo en el cronograma:	

Plan de Gestión del Cronograma		
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001
Técnica	¿Cuándo Aplicar?	Aprobación
Ejecución Rápida / Fast Tracking. Técnica de compresión del cronograma en la que actividades o fases que normalmente se realizan en secuencia se llevan a cabo en paralelo al menos durante una parte de su duración.	Utilizar cuando no es posible reducir el tiempo con adición de recursos. Tomar en consideración la disponibilidad de recursos	Solicitar aprobación al Comité Director de Proyecto si tiene afectación en costos.
Intensificación / Crashing. Técnica utilizada para acortar la duración del cronograma con el menor incremento de costo mediante la adición de recursos.	Utilizar cuando se puede reducir el tiempo, asignando más recursos. Tomar en consideración que es factible el incremento de recursos	Solicitar aprobación al Comité Director de Proyecto
Proceso de monitoreo y control del Cronograma.		
Descripción detallada del proceso para controlar el Cronograma, así como su enlace con el control Integrado de cambios. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué.		
Monitoreo del Cronograma. - Gerente de Proyecto presentara informe de avance en la reunión de todos los lunes a las 9 am ante el Patrocinado y Usuarios Claves del Personal del Hospital. - Utilizar los siguientes indicadores de valor ganado: SPI, SV. - Contenido mínimo del informe: - Avance Planificado Vs Real. - Presupuesto Ejecutado Vs Planificado. - Hitos alcanzados - Riesgos más probables.		
Los cambios a los requisitos deben seguir los mismos lineamientos definidos en el punto “Gestión de cambios” del “Proceso de control de Alcance”.		

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.6.2. Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto es la salida del modelo de programación que presenta las actividades vinculadas con las fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos (Project Management Institute, Inc, 2017).

El cronograma del proyecto se detalla en el Anexo 7 Cronograma.

2.2.6.3. Estimación del Cronograma del proyecto

La estimación basada en PERT nos brinda exactitud en la duración de las actividades considerando incertidumbre y riesgo. En un escenario optimista se considera el porcentaje de optimización del -15% (tO) y para el escenario pesimista el porcentaje de +20% (tP).

2.2.6.4. Documentar Calendario del Proyecto

Los parámetros del calendario usados en la planificación del Software de Microsoft Project son los siguientes:

- Calendario de Ms Project: Standard.
- Año estimado de ejecución del proyecto: 2021
- Fecha de inicio del proyecto: 01-febrero-2021.
- Fecha de finalización del proyecto: 05-octubre-2021
- Horario Laborable: 40 Horas Semanales de lunes a viernes (8 Horas diarias).
- Se incluye dentro del calendario los feriados del año 2021, entre las fechas de ejecución del proyecto.
- Excepciones detalladas en la siguiente gráfica:

Cambiar calendario laboral

Para calendario: Standard (Calendario del proyecto) Crear calendario...

El calendario 'Standard' es un calendario base.

Leyenda:

- ☐ Laborable
- ☐ No laborable
- ☐ 31 Horas laborables modificadas
- ☐ 31 En este calendario: Día de excepción
- ☐ 31 Semana laboral no predeterminada

Haga clic en un día para ver sus períodos laborables: 23 enero 2021 es no laborable.

enero 2021

L	M	M	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Basado en: Semana laboral predeterminada del calendario 'Standard'.

Excepciones **Semanas laborales**

	Nombre	Comienzo	Fin
1	carnaval	15/02/2021	16/02/2021
2	Viernes Santo	02/04/2021	02/04/2021
3	Batalla Pichincha	24/05/2021	24/05/2021
4	Independencia	10/08/2021	10/08/2021

Ayuda Opciones... Aceptar Cancelar Detalles... Eliminar

Ilustración 19 Excepciones

2.2.6.5. Ruta Crítica del Proyecto

La ruta crítica, la conforman las actividades que cuya variación en su duración, tendrán un impacto directo en la fecha de finalización del proyecto (PMI, 2017, pág. 227). En el Anexo 8 Ruta crítica del proyecto, se presenta la ruta crítica del mismo.

2.2.6.6. Línea Base del Cronograma del Proyecto

La línea base del cronograma es la versión aprobada del modelo de programación, con fechas de inicio y finalización. El proyecto tiene una duración de 171,72 días, con una fecha de inicio del 1 de febrero de 2021, y una fecha de finalización del 05 de octubre de 2021. Sobre la línea base aprobada se realizará el control del cronograma durante la ejecución del proyecto.

2.2.7. Costos

2.2.7.1. Plan de Gestión de Costos

El plan de gestión de costos es un componente del Plan de Dirección del Proyectos, que describe la forma, herramientas y técnicas asociadas para planificar, estructurar y controlar los costos del proyecto (Project Management Institute, Inc, 2017).

El Plan de gestión de costos definido para el proyecto se detalla a continuación:

Tabla 73 *Plan de Gestión de Costos*

Plan de Gestión de Costos	
NOMBRE DEL PROYECTO	Siglas del Proyecto
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001

Plan de Gestión de Costos		
NOMBRE DEL PROYECTO		Siglas del Proyecto
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001
Tipos de estimación del proyecto: Tipos de estimación a utilizar en el proyecto con indicación del modo de formulación y los niveles de precisión de cada tipo.		
<i>Tipo de estimación (especificar los tipos de estimación a usar en el Proyecto, ejemplo. Orden de magnitud, presupuesto, definitiva)</i>	<i>Modo de formulación (especificar en detalle el modo de Formulación del estimado indicando El porqué, quién, cómo, y cuándo)</i>	<i>Nivel de precisión (especificar el nivel de Precisión del estimado, ejemplo. -15% +25%)</i>
Orden de Magnitud	Juicio de Expertos	-25% al 75%
Presupuesto	Tres Valores	-15% al 25%
Definitivo	Ascendente	-5% al +10%
Unidades de Medida: unidades de medida a utilizar, para estimar y trabajar cada tipo de recurso		
TIPO DE RECURSO	UNIDADES DE MEDIDA	
Recurso Personal	Costo / hora	
Recurso Material o Consumible	Costo por Unidad	
Recurso Máquina o no Consumibles	Costo por Unidad	
UMBRALES DE CONTROL		
ALCANCE: proyecto/fase/entregable (especificar si el umbral de control aplica a todo el proyecto, una fase, un grupo de entregables o un entregable específico)	VARIACIÓN PERMITIDA (variación permitida para el alcance especificado, expresada en valores absolutos, ejemplo: \$, o valores relativos, ejemplo %)	ACCIÓN A TOMAR Si variación excede lo permitido (acción a tomar ejemplo: monitorear resultados, analizar variaciones, o auditoria profunda de la variación)
Proyecto Completo	+/- 5% costo planificado	Investigar variación para tomar acción correctiva
Planificación	Desviación del 1% con respecto al costo planificado	Monitorear
Planificación	Desviación + 2% con respecto al costo planificado	Investigar variación para tomar acción correctiva
Ejecución	Desviación hasta el 1% con respecto al costo planificado	Monitorear
Ejecución	Desviación superior al 2% con respecto al costo planificado	Investigar variación para tomar acción correctiva
MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO		
PROYECTO000/FASE/ENTREGABLE (especificar si el método de medición aplica a todo el proyecto, una fase, un grupo de entregables o un entregable específico)	MÉTODO DE MEDICIÓN (especificar el método de medición que se usará para calcular el valor ganado de los entregables especificados)	Modo De Medición (especificar en detalle el modo de medición, indicando el quién, cómo, cuándo, dónde)
Proyecto Completo	Valor Acumulado – Curva S	Reporte de Performance Semanal del Proyecto
Fórmulas De Pronóstico Del Valor Ganado: Especificación de fórmulas de pronóstico que se utilizarán para el proyecto.		
TIPO DE PRONÓSTICO	FÓRMULA	MODO: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE
EAC	$AC + (BAC - EV) / CPI$	Informe de Performance del Proyecto

Plan de Gestión de Costos		
NOMBRE DEL PROYECTO		Siglas del Proyecto
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001
		Semanalmente
SPI	EV/PV	Informe de Performance del Proyecto Semanalmente
CPI	EV/AC	Informe de Performance del Proyecto Semanalmente
TCPI	TCPI = (BAC – EV) / (BAC – AC)	Informe de Performance del Proyecto Semanalmente
Niveles de estimación y de control: Especificación de los niveles de detalle en que se efectuarán las estimaciones y el control de los costos.		
TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTOS (especificar los tipos de estimación a usar en el proyecto, ejm. orden de magnitud, presupuesto, definitiva)	NIVEL DE ESTIMACIÓN DE COSTOS (especificar el nivel de detalle al cual se efectuarán los estimados de costos, ejm. actividad, paquetes de trabajo, entregables, etc.)	NIVEL DE CONTROL DE COSTOS (especificar el nivel de detalle al cual se efectuará el control de los costos en el sistema evm, ejm. actividad, paquetes de trabajo, entregables, etc.)
Orden de Magnitud	Por fase	No aplica
Presupuesto	Por actividad	PAQUETES DE TRABAJO
Definitiva	Por actividad	PAQUETES DE TRABAJO
Procesos de gestión de costos: Descripción detallada de los procesos de gestión de costos que se realizarán durante la gestión de proyectos.		
Proceso de gestión de Costos	Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué	
Estimación de Costes	La estimación de costos será elaborada por el Gerente de Proyecto con su equipo de trabajo y será aprobada por el Sponsor del proyecto. Para estimar se considerará 3 iteraciones. Al iniciar el proyecto será basada en juicios de expertos, al tener las actividades se utilizará una estimación basada en tres valores, el definitivo será elaborado con estimación ascendente.	
Preparación de su Presupuesto de Costes	Se elabora el presupuesto del proyecto considerando las reservas de gestión. Este documento es elaborado por Gerente de Proyecto con su equipo de trabajo y será aprobada por el Sponsor del proyecto	
Control de Costes	Las desviaciones de los costos serán informadas por el Gerente del Proyecto al Sponsor del proyecto, con el análisis respectivo del impacto en el proyecto.	
Formatos de gestión de costos: Descripción detallada de los formatos de gestión de costos que se utilizarán durante la gestión de proyectos.		
FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ.	
Plan de Gestión de Costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto	
Línea Base del Costo	Línea base del costo del proyecto, sin incluir las reservas de contingencia.	
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.	
Presupuesto por Fase y Entregable	El formato de Presupuesto por Fase y Entregable informa los costos del proyecto, divididos por Fases, y cada fase dividido en entregables.	

Plan de Gestión de Costos	
NOMBRE DEL PROYECTO	Siglas del Proyecto
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso	El formato de <i>Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso</i> informe los costos del proyecto divididos por fases, y cada fase en los 3 tipos de recursos (personal, materiales, maquinaria).
Presupuesto por Semana	El formato <i>Presupuesto por Semana</i> informa los costes del proyecto por semana y los costes acumulados por semana.
Presupuesto en el Tiempo (Curva S)	El formato <i>Presupuesto en el Tiempo (Curva S)</i> muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo.
Sistema De Control De Tiempos Y Costos: descripción detallada del sistema de control de tiempos que se utilizará para suministrar datos al sistema de control de valor ganado. Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde	
1.- Responsables de los paquetes de trabajo (Matriz RAM) deben reportar los avances de las actividades de manera semanal. 2.- Coordinador Técnico debe registrar en Ms Project los avances reportados. 3.- Coordinador Técnico debe emitir los informes semanales de avance con los nuevos datos registrados.	
La <u>duración del proyecto</u> debe estar de acuerdo con las variaciones establecidas en los umbrales de control de este documento, de superar lo establecido se deberá emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Gerente de Proyecto y Sponsor del proyecto. Los <u>costos del proyecto</u> deben estar de acuerdo con las variaciones establecidas en los umbrales de control de este documento, de superar lo establecido se deberá emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por el Gerente de Proyecto y Sponsor del proyecto.	
Sistema De Control De Cambios De Costos: descripción detallada del sistema de control de cambios de costos que se utilizará para mantener la integridad de la línea base, formalizar, evaluar, y aprobar cambios.	
Las solicitudes de cambio deberán ser analizadas en impacto de acuerdo con las líneas bases: tiempo, alcance y costo. El Sponsor y Gerente de Proyecto, son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios. Se aprobarán automáticamente aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan impedir la normal ejecución del proyecto, y que en total no excedan del 2% del presupuesto aprobado del proyecto. Estos cambios deberán ser expuestos en la siguiente reunión del equipo del proyecto. Los documentos que serán afectados o utilizados en el Control de Cambios de Costos son: - Solicitud de Cambios. - Acta de reunión de coordinación del proyecto. - Plan del Proyecto (replanificación de todos los planes que sean afectados).	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.7.2. Estimación de Costos

Una estimación de costos consiste en una evaluación cuantitativa de los costos probables de los recursos necesarios para completar la actividad. Es una predicción basada sobre la información disponible en un momento determinado (Project Management Institute, Inc, 2017). Las estimaciones de costos se encuentran en el Anexo 9: Estimación de costos del proyecto.

A continuación, la representatividad de cada fase en relación al costo total del proyecto:

Tabla 74 Representatividad de costos por fase

FASE	MONTO	% REPRESENTATIVIDAD
Modelo de Gestión	7528,11	7,59%
Bodega Adecuada	55791,8	56,26%
Bodega Equipada	21769,11	21,95%
Capacitaciones	7797,78	7,86%
Dirección de Proyectos	6287,3	6,34%
TOTAL	99.174,1	100,00%
Material	3630	3,66%
Trabajo	34.244,09	34,53%
Costo Fijo	61.300,01	61,81%

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Del anterior cuadro se concluye:

- El 61.81 % de los costos están relacionados al costo fijo de contratación de proveedores para adecuación y ciertos componentes de la fase equipamiento de bodega.
- La mayor representatividad en costos está en la fase “Bodega Adecuada”.

2.2.7.3. Reservas

El presupuesto del proyecto se ha determinado en \$99.174,1; que está conformado por: la línea base de costos más el valor de reserva de gestión para los riesgos conocidos – desconocidos.

Para la determinación de la línea base de costos, se ha realizado la sumatoria de los paquetes de trabajo del proyecto más la reserva de contingencia, para aquellos riesgos conocidos-desconocidos. El detalle del cálculo de la reserva de contingencia se puede encontrar el apartado de Gestión de Riesgos del Proyecto. A continuación, se detalla la composición del presupuesto en valores:

Tabla 75 Presupuesto del proyecto

Presupuesto del Proyecto	
Reserva de Contingencia	\$ 9.877
Estimación de Costos	\$ 9.9174,1
Línea Base de Costos (R. Contingencia + Estimación)	\$ 109.051,1
Reserva de Gestión (5% R. Contingencia)	\$ 493,85
Presupuesto del Proyecto	\$ 109.544,95

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

A continuación, se muestra la gráfica de la curva “S”, en donde se refleja el costo acumulado del proyecto (eje y); y, en el eje “x” los 9 meses del proyecto:

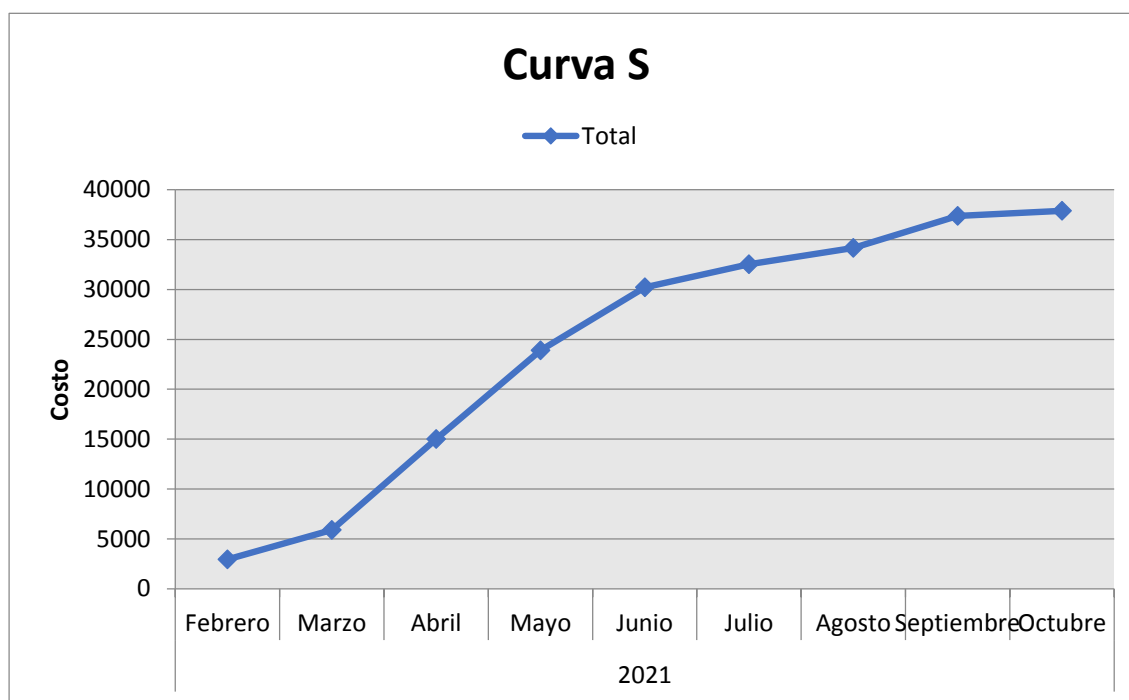


Ilustración 20 Curva S

2.2.8. Calidad

2.2.8.1. Plan de Gestión de Calidad

De acuerdo con el (PMI, 2017; pág. 286); el plan de gestión de la calidad describe cómo se implementarán las políticas, procedimientos y pautas aplicables para alcanzar los objetivos de calidad.

Bajo ese contexto, a continuación, se detalla el plan de gestión de la calidad del proyecto:

Tabla 76 Plan de Gestión de Calidad

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD					
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.			PRODESBOD-001.		
Política de calidad del proyecto: Especifica la intención de dirección que formalmente tiene el equipo de proyecto con relación a la calidad del proyecto.					
Dirigir el proyecto cumpliendo las directrices y procedimientos de estándares y normativas de calidad solicitados por parte de los interesados claves y miembros del equipo del proyecto para certificar los requisitos o atributos que los entregables deben poseer alcanzando las perspectivas esperadas y presupuesto, tiempo y costo planificado.					
Línea base de calidad del proyecto: Especifica los factores de calidad relevantes para el producto del proyecto y para la gestión del proyecto. Para cada factor de calidad relevante definir los objetivos de calidad, las métricas a utilizar, y las frecuencias de medición y de reporte.					
Factor de Calidad Relevante	Objetivo de Calidad	Métrica a Utilizar	Fórmula	Frecuencia y Momento de Medición	Frecuencia y Momento de Reporte
Desempeño del Proyecto	CPI>= 0.95	CPI= Índice de Desempeño de Costo	CPI=EV/AC	Frecuencia: Semanal Medición: Ejecutarse los días lunes durante la implementación del proyecto.	Frecuencia: mensual Reporte: Ejecutarse el primer día laboral de cada mes durante las reuniones de avance del proyecto.
Desempeño del Proyecto	SPI >= 0.95	SPI= Índice de Desempeño de Cronograma	SPI=EV/PV	Frecuencia: Semanal Medición: Ejecutarse los días lunes durante la implementación del proyecto	Frecuencia: mensual Reporte: Ejecutarse el primer día laboral de cada mes durante las reuniones de avance del proyecto.
Desempeño del Proyecto	TCPI <=1	TCPI= Índice de Desempeño del trabajo por completar	TCPI= (BAC-EV)/(BAC-AC)	Frecuencia: Semanal Medición: Ejecutarse los días lunes durante la implementación del proyecto	Frecuencia: mensual Reporte: Ejecutarse el primer día laboral de cada mes durante las reuniones de avance del proyecto.
Desempeño del Producto – Diseño de procesos financieros	# de requisitos de cada procedimiento financiero considerados > 95%	NRPFIN = # de requisitos de cada procedimiento financiero considerados	NRGRC= # de requisitos implementados / # de requisitos definidas en levantamiento de información	Frecuencia: Una única vez Medición: Ejecutarse al liberarse el entregable	Frecuencia: Una única vez Medición: Ejecutarse al liberarse el entregable

Desempeño del Producto – Manual de procedimientos financieros	Requisitos de normativas internas cumplidos al 100%	Requisitos de normativas internas cumplidos		Frecuencia: Una única vez Medición:	Frecuencia: Una única vez Medición:
Desempeño del Producto – Desarrollo culminado en módulo de bodega	Incidencias Resueltas=100%	IR= Incidencias Resueltas	IR = (Número de incidencias Resueltas/Total de Incidencias Reportadas) x 100	Frecuencia: Una única vez Medición: Ejecutarse al término de las pruebas.	Frecuencia: Una única vez Medición: Ejecutarse al término de las pruebas.
Desempeño del Producto – Capacitaciones al personal	EVAL>=70	EVPM= Evaluación de capacitaciones	EVPM= Resultado de pruebas de evaluación de cada participante	Frecuencia: Única vez por cada sesión Medición: Ejecutarse al término de las sesiones de capacitación	Frecuencia: Única vez por cada sesión Medición: Ejecutarse al término de las sesiones de capacitación

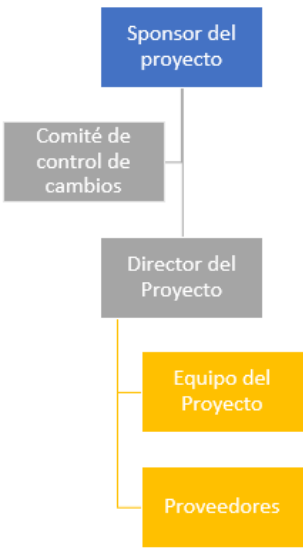
Plan de mejora de procesos: Especifica los pasos para analizar procesos, los cuales facilitarán la identificación de actividades que generan desperdicio o que no agregan valor.

Para realizar la mejora de un proceso por parte de los interesados claves, se debe ejecutar el siguiente procedimiento: Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

1. Especificar el proceso al que se solicita análisis de mejora.
2. Puntualizar la oportunidad de mejorar.
3. Realizar relevamiento de información sobre el proceso.
4. Analizar la información relevada del proceso.
5. Determinar acciones correctivas para mejorar el proceso.
6. Emplear acciones correctivas al proceso identificado.
7. Realizar observaciones de análisis y seguimiento para evidenciar si las acciones correctivas empleadas han sido satisfactorias.
8. Estandarizar el proceso identificado con las mejoras ejecutadas.

Roles para la gestión de la calidad: Especificar los roles que serán necesarios en el equipo de proyecto para desarrollar los entregables y actividades de gestión de la calidad. Para cada rol especificar: objetivos, funciones, niveles de autoridad, a quien reporta, a quien supervisa, requisitos de conocimientos, habilidades, y experiencia para desempeñar el rol.

Rol 1: Sponsor del Proyecto.	Objetivos del Rol: Ejecutivo responsable y final de la calidad del proyecto. Funciones del Rol: Aprobar cada uno de los entregables del proyecto, considerando acciones correctivas para el mejoramiento de la calidad. Nivel de Autoridad: Alta, responsabilidad directa en toma de decisiones referentes al proyecto. Reporta a: El Sponsor del Proyecto es el Director Administrativo. Supervisa a: Director de Proyectos. Requisitos de conocimientos: Administración de Empresas. Requisitos de habilidades: Capacidad de negociación, Liderazgo, Solución de Conflictos, Creatividad e Iniciativa. Requisitos de experiencia: 6 años de experiencia en cargos similares
Rol 2: Director de Proyecto	Objetivos del Rol: Gestionar operativamente la calidad del proyecto. Funciones del Rol: Revisar cada uno de los entregables del proyecto certificando el cumplimiento de los estándares o normas de calidad establecidos para cada uno de ellos y disponer la toma de acciones correctivas establecidas. Nivel de Autoridad: Alta, responsabilidad sobre los miembros del equipo del proyecto acerca del cumplimiento de entregables en la duración, calidad y costo planificado. Reporta a: Sponsor del Proyecto Supervisa a: Miembros del Equipo del Proyecto

	Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos Requisitos de habilidades: Habilidades interpersonales, liderazgo y capacidad para dirigir personas Requisitos de experiencia: 3 años de experiencia en cargos similares.
Rol 3: Miembros del Equipo del Proyecto	Objetivos del Rol: Elaborar los entregables de acuerdo con los estándares y normas de calidad establecidos. Funciones del Rol: Desarrollo, ejecución y seguimiento de los entregables del proyecto. Nivel de Autoridad: Baja, sobre recursos asignados por el proyecto. Reporta a: Director de Proyectos Supervisa a: Contratistas Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos y especialidades acorde a los entregables asignados. Requisitos de habilidades: Trabajar en equipo, comunicación, habilidades duras (según el entregable) Requisitos de experiencia: 2 a 3 años de experiencia basada en la especialidad del entregable.
Rol 4: Proveedores	Objetivos del Rol: Gestión operativa de calidad del producto. Funciones del Rol: Desarrollar los entregables asignados basados en las especificaciones, requisitos o atributos descritos por los interesados claves cumpliendo las normativas de calidad establecidas. Nivel de Autoridad: Baja, sobre recursos asignados para el desarrollo del producto. Reporta a: Director de Proyectos Supervisa a: Colaboradores asignados Requisitos de conocimientos: Especialidades acorde a los entregables asignados. Requisitos de habilidades: Trabajar en equipo, comunicación, habilidades duras (según el entregable) Requisitos de experiencia: 5 años de experiencia basada en la especialidad del entregable.
Organización para la calidad del proyecto: Especificar el organigrama del proyecto indicando claramente donde estarán situados los roles para la gestión de la calidad.	
 <pre> graph TD A[Sponsor del proyecto] --- B[Comité de control de cambios] A --- C[Director del Proyecto] C --- D[Equipo del Proyecto] C --- E[Proveedores] </pre> El organigrama muestra la estructura de roles para la gestión de la calidad. El 'Sponsor del proyecto' (caja azul) está en la parte superior y tiene una línea vertical que se divide para conectar con el 'Comité de control de cambios' (caja gris) a la izquierda y el 'Director del Proyecto' (caja gris) a la derecha. Desde el 'Director del Proyecto', una línea vertical se divide para conectar con el 'Equipo del Proyecto' (caja amarilla) a la izquierda y los 'Proveedores' (caja amarilla) a la derecha.	
Documentos normativos para la calidad: Especificar que documentos normativos regirán los procesos y actividades de gestión de la calidad	

Procedimientos	1. Para Mejora de Procesos 2. Para Diseño de sistema 3. Para Reuniones de Aseguramiento de Calidad 4. Para Resolución de Problemas 5. Para desarrollo de pruebas
Plantillas	1. Métricas de Calidad 2. Plan de Gestión de Calidad
Formatos	1. Línea Base de Calidad 2. Plan de Gestión de Calidad
Check List	1. De Métricas 2. De Acciones Correctivas
Procesos de gestión de la calidad: Especificar el enfoque para realizar los procesos de gestión de la calidad indicando el qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué, y porqué	
Enfoque de aseguramiento de la Calidad	El aseguramiento de la calidad se ejecutará con el monitoreo semanal del desempeño del proyecto a través de reuniones programadas, se considera los resultados del control de calidad y métricas establecidas para cubrir cualquier eventualidad durante la auditoría de procesos o en su posterior mejora. Cualquier solicitud de cambio o acción correctiva/preventiva se la ejecutará de manera formal a través del Plan de Gestión de Cambios o Plan de Mejora de Procesos respectivamente. De igual forma, se realizará seguimiento de las solicitudes de cambio ingresadas, así como de las acciones correctivas o preventivas para certificar su ejecución y efectividad en cada proceso
Enfoque de Control de Calidad	El control de calidad se ejecutará de acuerdo a los estados de conformidad y no conformidad de cada entregable evaluado por parte de los interesados claves. Los resultados de las mediciones serán consolidados para posterior análisis en el proceso de aseguramiento de la calidad. Los entregables cuyo estado ha sido de no conformidad, se realizará seguimiento hasta completar el Plan de Mejora de Procesos y obtener aceptación o cambio a estado conforme por parte del interesado. Para los defectos reportados se identificará las causas raíz para eliminar fuentes del error, los resultados obtenidos se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas
Enfoque de Mejora de Procesos	El enfoque utilizado para la mejora de procesos está basado en el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), definido por Deming y Shewart, en el cual se consideran los siguientes aspectos: - Durante la fase de Planificar, se establecen las políticas, procedimientos, objetivos e indicadores para la medición de desempeño. - Durante la fase de Hacer, se ejecuta lo establecido dentro del plan. - Durante la fase de Verificar, se realiza la comparación de los resultados ejecutados en relación a lo establecido dentro de la fase de Planificar. En el caso de identificar desviaciones, se analizan las causas, y se plantean planes de acción. - Durante la fase de Actuar, se implementan los planes de acción definidos durante la fase anterior.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.8.2. Métricas de Calidad

2.2.8.2.1. Métricas de Calidad del Proyecto

De acuerdo con Project Management Institute, Inc, 2017, la métrica de calidad describe de manera específica un atributo del producto o proyecto y la manera en que el proceso de Controlar la Calidad verificará su cumplimiento.

Las métricas de calidad del proyecto se presentan a continuación:

Tabla 77 Métricas de calidad del Proyecto

MÉTRICA DE CALIDAD DEL PROYECTO			
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.		PRODESBOD-001.	

MÉTRICA DE:			
PRODUCTO		PROYECTO	X
Factor de calidad relevante: Especificar cuál es el factor de calidad relevante que da origen a la métrica.			
Desempeño del Proyecto.			
Definición del factor de calidad: Definir el factor de calidad involucrado en la métrica y especificar porqué es relevante.			
El desempeño del proyecto será evaluado en relación al cumplimiento del cronograma y presupuesto planificado, así como la eficiencia del trabajo de los recursos asignados hasta la finalización el proyecto. La relevancia de los factores mencionados permitirá a los miembros del equipo del proyecto lograr el margen de utilidad calculada y asegurar el cumplimiento de los entregables bajo las perspectivas solicitadas de los interesados claves.			
Propósito de la métrica: Motivos de desarrollo de métrica de calidad.			
El desarrollo de la métrica se la realiza con el objetivo de monitorear el desempeño del proyecto basado en cronograma sin mantener variaciones superiores al 20% con respecto a la línea base de cronograma y, en costos desviaciones permitidas hasta el 5% del valor de su línea base. Adicional gestionar de manera oportuna las acciones correctivas aplicadas en los entregables a fin de cumplir con el grado de calidad esperada.			
Definición operacional: Definir como operará la métrica, especificando el quién, qué, cuándo, dónde, cómo?			
El Gerente de Proyecto es el responsable de actualizar los cálculos de valor de ganado, índice de desempeño de costos, índice de desempeño de cronograma e índice de desempeño de trabajo por completar del proyecto; en la herramienta MS Project de acuerdo al cronograma establecido de avance y seguimiento que registrará los días Martes de forma semanal en las dependencias de la organización.			
Método de medición: Definir los pasos y consideraciones para efectuar la medición.			
1. Se obtendrá información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin, trabajo y costo real, los cuales se ingresarán a la herramienta MS Project. 2. La herramienta MS Project calculará los índices de desempeño de cronograma (SPI), índice de desempeño de costos (CPI) e índice de desempeño de trabajo por completar (TCPI). 3. Los resultados obtenidos se formalizarán a través del informe de avance y seguimiento del proyecto. 4. Acorde al cronograma establecido, se revisará el informe en conjunto con el Patrocinador del Proyecto para toma de decisiones sobre el empleo de acciones correctivas/preventivas a los entregables. 5. En caso de ser ejecutada acción preventiva/correctiva alguna, se socializará con el Patrocinador del Proyecto.			
Resultado deseado: Especificar cuál es el objetivo de calidad o resultado deseado para la métrica			
1. SPI (Índice de desempeño del cronograma) valor acumulado no menor de 0.95. 2. CPI (Índice de desempeño del costo) valor acumulado no menor de 0.95. 3. TCPI (Índice de desempeño del trabajo por completar) valor acumulado menor o igual a 1.			
Enlace con objetivos organizacionales: Especificar cómo se enlaza la métrica y el factor de calidad relevante con			

los objetivos de la organización
A través del cumplimiento de las métricas de calidad se obtendrá los resultados esperados para los entregables. Los entregables del proyecto contribuirán a los objetivos planteados por la organización mismos que dependen de la implementación del proyecto. Los objetivos del proyecto son los siguientes: * Contar con un modelo de gestión por procesos para la unidad financiera * Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m² para ampliar capacidad de almacenamiento. * Brindar de equipamiento a la bodega. * Fortalecer el desarrollo del personal con al menos 25 horas de capacitación semestral. Al cumplir los objetivos anteriores se planifica obtener los siguientes beneficios: * Incremento de la ejecución presupuestaria. * Incremento de la recuperación de cartera. * Incrementar competencias del personal. * Incrementar el equipamiento de Bodega. * Incrementar la capacidad de almacenamiento * Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas. * Incrementar el número de procesos de la unidad financiera.
Responsable del factor de calidad: Definir quién es la persona responsable de vigilar el factor de calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias.
La persona responsable de vigilar el factor de calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias para lograr los objetivos de calidad planteados, es el Gerente de Proyectos; pero de forma ejecutiva la responsabilidad de lograr la rentabilidad del proyecto y el cumplimiento de los plazos depende del Patrocinador del Proyecto.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Para que el proyecto se efectúe con calidad se requiere cumplir con los siguientes indicadores.

A continuación, se detallan los indicadores de éxito relacionados a los objetivos de Alcance, Tiempo y Costo:

Tabla 78 Indicadores de éxito del Alcance, Tiempo y Costo

Objetivo	Indicadores de éxito
Alcance: Modelo de gestión incluye: - Auditoría inicial de diagnóstico: lo que permitirá identificar el estado puntual de implantación y eficiencia de la gestión financiera en la unidad médica. - Diseño de procesos: donde para cada proceso incluirá el diagrama de flujo de procesos y el respectivo descriptivo de actividades. - Manuales, que contienen 7 paquetes de trabajo, 1 por cada proceso y consiste básicamente en la documentación física de los procesos; un manual de políticas y procedimientos que incluirán los diagramas de flujos y descriptivo de funciones pasados a formato texto. Adecuación de la bodega general, se compone de: -Proceso de contratación: En donde se realizará todo el proceso de contratación pública hasta la suscripción del contrato del servicio	Fortalecer el modelo de gestión de la unidad financiera. Fortalecer la posición de la institución ante los entes de control. Módulo de Bodega en sistema AS400 operativo sin errores Personal capacitado en control interno, procedimientos financieros, sistema de bodega.

solicitado. -Adecuaciones: En donde se ejecutará el diseño, cimentación, estructura, redes y acabados de la infraestructura de la Bodega General. Equipamiento de la Bodega General el mismo que se enfoca en el equipamiento de materiales como: equipo de oficina, equipo de seguridad personal, equipo de trabajo y equipamiento en cuanto a software a través del sistema AS400 que plantea operativizar el módulo de Bodega. Este consiste en la implementación de diseño, desarrollo y puesta en operación de los ingresos y egresos de los materiales de la Bodega. Capacitaciones que se brindarán al personal en los nuevos procesos (contabilidad, tesorería, presupuesto, facturación y costos, responsabilidad patronal, activos fijos y bodega), en el módulo de bodega del sistema AS400, la capacitación al personal sobre el cumplimiento de la normativa legal vigente a través de la capacitación de control interno.	
Costo Presupuesto del Proyecto : \$109.544,95 (Costo fases + reservas)	Desviaciones permitidas dentro de las reservas para contingencia.
Tiempo 171,72 días	Desviaciones que no exceden el 10% de lo aprobado en la línea base de cronograma

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.8.2.2. Métricas de Calidad de los Entregables

A fin de que cada entregable cumpla con el grado de calidad esperado, se requiere la inclusión de las actividades de prevención respectivas y de control de calidad mediante la medición de métricas de calidad detalladas en el Anexo 10.

2.2.8.3. Formato de Informe de Calidad

A continuación se presenta el formato de informe de calidad:

Tabla 79 *Formato de Informe de Calidad*

Informe de calidad	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.	PRODESBOD-001.

Entregable	Acciones Preventivas	Acciones Correctivas	Acciones Preventivas	Acciones Correctivas	Acciones
	Reportadas	Reportadas	Implementadas	Implementadas	Pendientes
1.1.1 Auditoría Inicial de Diagnóstico					
1.1.2. Diseño de Procesos					
1.1.3. Manual de Procesos					
1.2.1 Proceso de Contratación					
1.2.2 Adecuaciones					
1.3.1 Proceso de Contratación					
1.3.2 Equipamiento					
1.3.3.1 Diseño					
1.3.3.2 Módulo de Bodega					
1.4.1 Capacitaciones de control interno					
1.4.2 Capacitaciones de procedimientos financieros					
1.4.3 Capacitaciones en Modulo de Bodega As400					
1.5.1 Inicio					
1.5.2.1 Planes de áreas de conocimientos					
1.5.2.2 Componentes Adicionales					
1.5.2.3 Línea Base					
1.5.3 Monitoreo y control					
1.5.4 Cierre					

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.8.4. Pruebas e Inspecciones

A continuación, se detalla el formato de verificación de calidad para ser usado durante los controles de calidad de los entregables:

Tabla 80 Formato de verificación de calidad

VERIFICACIÓN DE CALIDAD			
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.		PRODESBOD-001.	
Preparado por:		Fecha de elaboración	
Revisado por:		Fecha de revisión:	

Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
----------------------	--	-----------------------------	--

Listado de paquetes de trabajo para mediciones de calidad									
EDT	Paquet e de trabaj o	Métric a	Conformida d		Solicitu d de cambio		Acción Correctiva/Preventi va	Resultad o Obtenid o	Observacione s
			Sí	No	Sí	No			

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.8.5. Herramientas de Gestión y Control

Las herramientas detalladas en este apartado son ejecutadas de manera implícitas en las actividades del cronograma del proyecto. A manera de ejemplo, las pruebas internas y con usuarios del sistema web de gestión de pedidos para cada paquete de trabajo implican el uso de las siguientes herramientas:

- Reuniones con los usuarios del sistema web.
- Análisis causa raíz. Investigaciones para identificar el origen de defectos de sistema.
- Inspección: Revisiones en conjunto con el usuario de la funcionalidad implementada.

En el Anexo 11 Herramientas de control y gestión de la calidad se detallan las herramientas que están planificadas utilizar durante el proceso de Gestionar y Controlar la calidad por cada uno de los entregables del proyecto.

2.2.8.6. Costo de Calidad

Con el propósito de asegurar de que cada entregable cumpla con los requisitos identificados, se ha incluido dentro del cronograma del proyecto actividades asociadas a la gestión y control de la calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Estas actividades componen el costo de calidad del proyecto, se presenta a continuación un resumen por las fases del proyecto.

Tabla 81 Costo de calidad por fases del proyecto

EDT	Fases del proyecto	Costo de calidad	%
1.1	Modelo de Gestión Financiera	\$ 2.825,50	40%
1.2	Bodega Adecuada	\$ 1.933,31	28%
1.3	Bodega Equipada	\$ 2.025,01	29%
1.4	Programa de Capacitaciones	\$ 205,51	3%
	Total, general	\$6. 989,33	100%
	Costo total fases del proyecto	\$92.866,80	
	Representación sobre total de costos fases del Proyecto	8%	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El detalle de las actividades de calidad por cada entregable y paquete se presenta en el Anexo 12 Costo de la calidad.

2.2.9. Recursos

La Gestión de Recursos proporciona guías para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto. Estos procesos ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuado. (Project Management Institute, Inc, 2017).

2.2.9.1. Plan de Gestión de Recursos

El Plan de Gestión de Recursos para el proyecto se describe a continuación:

Tabla 82 Plan de Gestión de Recursos

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Proceso de identificación y selección de recursos: <i>Especifica los procedimientos que deben ser ejecutados para la identificación y cuantificación de los recursos humanos y físicos necesarios para la ejecución del proyecto</i>	
Para la identificación y selección de recursos físicos y del equipo se considera como entrada los siguientes documentos: - Acta de Constitución del Proyecto - Plan de Gestión de Calidad - Línea Base de Alcance - Cronograma del Proyecto - Documento de Requisitos - Registros de Riesgos - Registro de Interesados A través de la utilización de las técnicas y herramientas de diagramas jerárquicos, matriz de asignación de responsabilidades y formato tipo texto donde se describe los roles y responsabilidades mantendremos como salida los actores principales para el desarrollo del proyecto. Los actores principales identificados para la ejecución del proyecto son los siguientes: - Director Administrativo (Sponsor del Proyecto) - Director del Proyecto - Jefe 1 (Financiero) - Jefe 2 (Área Requirente) - Jefe 3 (Compras Públicas) - Administrador 1 (externo) - Administrador 2 (externo) - Jefe de Tics Los recursos no humanos identificados fueron estimados por medio de la lista de actividades y registro de supuestos y costos del proyecto, de esta manera se contará con el tipo, cantidad y característica necesaria del recurso para la ejecución del trabajo del proyecto.	
Proceso de Adquisición de Recursos: <i>Especifica los procedimientos que deben ser ejecutados para la adquisición de los recursos humanos y físicos para el proyecto</i>	
<i>Los recursos humanos identificados en el apartado anterior que serán asignados para el proyecto PRODESBOD-001 serán adquiridos a través de fuentes internas y externas a la organización, de acuerdo con el siguiente procedimiento:</i>	
Fuentes Internas:	
1. El Sponsor del Proyecto elige a los colaboradores que participarán en el proyecto. 2. El Director de Proyectos indica al Sponsor del Proyecto la cantidad de dedicación y esfuerzo que estos recursos deben dedicar a las actividades del proyecto. 3. El Director de Proyectos elabora comunicados en los cuales se notificará a los colaboradores elegidos su participación en el proyecto, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Comunicaciones del Proyecto.	
Fuentes Externas:	
1. Se realizará mediante contratación pública (subasta inversa) la adquisición de proveedores de obra civil y de suministros de oficina para las fases de adecuación y equipamiento de la bodega, esta actividad será realizada de acuerdo a lo establecido en el Plan de Gestión de Adquisiciones. 2. El Director Administrativo (Sponsor) aprueba las ofertas finales que los proveedores finalistas han presentado. 3. El Director del Proyecto elabora los acuerdos con los proveedores, los cuales son revisados por el proveedor y el Sponsor del Proyecto	
Cumplimiento de Regulaciones, Pactos y Políticas	

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
1. No se reconoce pago de horas suplementarias ni extras al personal asistente a las sesiones de capacitación fuera de su horario laboral. 2. El diseño y desarrollo funciones del sistema AS400 deben ser elaborados basados en los funcionalidades y especificaciones pactadas por parte de los interesados. 3. Posterior al periodo de 1 mes establecidos para soporte, cualquier ayuda técnica sera brindada por parte del Jefe de Tics.	
Organigrama del Proyecto: <i>Especifica la estructura organizacional del proyecto</i>	
<pre> graph TD DA[Director Administrativo (Sponsor)] --- CC[Comite de Gestion de Cambios] DA --- DP[Director del Proyecto] DP --- EP[Equipo del Proyecto] DP --- P[Proveedores] </pre>	
Roles y Responsabilidades: <i>Especifica la Matriz de Asignaciones de Responsabilidades (RACI)</i>	
Verificar en el apartado Matriz de Asignaciones de Responsabilidades"	
Descripción de Roles y Responsabilidades: <i>Nombre del rol, objetivos, funciones, niveles de autoridad, a quién reporta, a quién supervisa, requisitos de conocimientos, habilidades, y experiencia para desempeñar rol.</i>	
Nombre del Rol:	
Sponsor del Proyecto	
Objetivos del Rol: <i>Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Patrocinador del proyecto, es el principal interesado en el éxito del proyecto, y por tanto apoya, soporta, y defiende el proyecto.	
Responsabilidades: <i>Temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
El Sponsor del Proyecto es el responsable de la aprobación de los siguientes documentos del proyecto: - Acta e Informe de Cierre del Proyecto. - Informes de avance y seguimiento del Proyecto - Plan para la Dirección del Proyecto - Enunciado de Alcance del Proyecto - Acta de Constitución - Flujos de Procesos	

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
- Manuales - Informes - Especificaciones técnicas - Términos de referencia - Planes de capacitación - Suscripción de contratos	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
Ayudar en la solución de problemas y superación de obstáculos del proyecto. - Asignar recursos al proyecto. - Gestionar el Control de Cambios del proyecto. - Cerrar el proyecto y Contrato de Servicios. - Monitorear el estado general del proyecto. - Aprobar la planificación del proyecto. - Firmar Contratos con proveedores externos	
Niveles de Autoridad: <i>Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
Responsabilidad directa en toma de decisiones referentes al proyecto. - Decide sobre planes y programas del proyecto - Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto - Decide sobre recursos humanos y materiales asignados al proyecto.	
Reporta a: <i>a quién reporta dentro del proyecto.</i>	
El Sponsor del Proyecto es el Administrador del Hospital Básico ABC	
Supervisa a: <i>a quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	
Director del Proyecto Jefe 1 Jefe 2 Jefe 3 Tics Jurídico	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	Administración de Empresas Públicas. Ley Orgánica de compras públicas. Estados Financieros.
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	Capacidad de negociación Liderazgo Solución de Conflictos
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	3 años de experiencia en cargos similares
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica
Nombre del Rol:	
Director del Proyecto	

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Objetivos del Rol: <i>Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Gestionar el proyecto, es el principal responsable del éxito del proyecto, asume liderazgo en el equipo del proyecto, su involucramiento es desde su iniciación hasta el cierre del proyecto.	
Responsabilidades: <i>temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
El Director del proyecto es el responsable de elaborar la siguiente documentación del proyecto:	
- Acta de Constitución del Proyecto - Enunciado de Alcance del Proyecto - Plan para la Dirección del Proyecto - Informes de avance y seguimiento del proyecto - Acta e Informe de Cierre del Proyecto - Realizar cronograma de reuniones de avance de forma semanal con el equipo del proyecto. - Realizar cronograma de reuniones de avance con el Sponsor del Proyecto	
Además mantiene una comunicación activa entre el Sponsor, miembros del equipo del proyecto y demás interesados del proyecto.	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
- Cumplir con la planificación del proyecto - Gestionar temas contractuales del proyecto - Gestionar el control de cambios del proyecto - Identificar y gestionar los riesgos del proyecto - Gestionar conflictos y solucionar problemas - Realizar actividades de planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto.	
Niveles de Autoridad: <i>Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
- Decide sobre los documentos y entregables del proyecto. - Decide sobre los tipos de contratos y proveedores para el desarrollo del proyecto. - Decide sobre el modelo de programación de recursos humanos y no humanos asignados al proyecto	
Reporta a: <i>A quién reporta dentro del proyecto.</i>	
Sponsor del Proyecto	
Supervisa a: <i>A quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	
Miembros del Equipo del Proyecto	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	-Gestión de Proyectos -Manejo de Herramienta MS Project
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	-Habilidades Interpersonales -Liderazgo -Capacidad para dirigir personas

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	3 años de experiencia en cargos similares
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica
Nombre del Rol:	
Jefe Financiero	
Objetivos del Rol: <i>Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Presentación del proyecto para su financiamiento	
Responsabilidades: <i>temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
El Jefe financiero es el responsable de realizar la siguientes actividades en el proyecto: - Identificar Procedimientos - Identificar Políticas y Normativas - Elaborar Informes de diagnostico - Revisión de Flujos de procesos - Revisión de Manuales - Elaborar Plan de Capacitación - Desarrollar Capacitación de procesos financieros	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
• Ayudar al Sponsor y al Director de Proyectos en la siguientes etapas del proyecto: • Planificación • Ejecución • Monitoreo y control • Cierre • Ayudar a Gestionar el Control de Cambios del proyecto. • Ayudar a Gestionar los temas contractuales. • Ayudar a Gestionar los recursos del proyecto.	
Niveles de Autoridad: <i>Qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
• Decide sobre la auditoria de diagnóstico inicial • Decide sobre la información de la capacitación de procesos financieros	
Reporta a: <i>A quién reporta dentro del proyecto.</i>	
1) Director del Proyecto 2) Sponsor.	
Supervisa a: <i>A quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Analista 1, Analista 2 , Analista 3, Analista 4, Analista 5, Analista 6, Analista 7	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	- Procesos Financieros -Manejo de Office, correo electrónico
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	-Habilidades Interpersonales -Liderazgo -Capacidad para dirigir personas -Formación como Economista
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	3 años de experiencia en cargos similares dentro de los últimos 15 años
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica
Nombre del Rol:	
Jefe 2 (Área Requirente)	
Objetivos del Rol: <i>Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Apoyar a la ejecución del proyecto para el cumplimiento de los procesos de contratación de adecuación y equipamiento de bodega	
Responsabilidades: <i>Temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
- Revisión de informe de necesidad de los procesos de contratación de las fases adecuación y equipamiento de bodega	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
- Ayudar a Gestionar los temas de adquisiciones. - Ayudar a Gestionar los recursos del proyecto.	
Niveles de Autoridad: <i>qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
Sobre necesidad de adquisición de contratación de proveedores	
Reporta a: <i>a quién reporta dentro del proyecto.</i>	
Gerente del Proyecto Sponsor del Proyecto	
Supervisa a: <i>a quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	
Analista 8 (administrativo) Analista Requirente	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	- Internet - Correo electrónico - Manejo de Microsoft Office
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	- Habilidades Interpersonales - Liderazgo - Capacidad para dirigir personas. - Formación en economía o afines
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	2 a 3 años de experiencia en cargos similares
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica
Nombre del Rol	
Jefe 3 (Área Compras Públicas)	
Objetivos del Rol: <i>objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Apoyar a la ejecución del proyecto para el cumplimiento de los procesos de contratación de adecuación y equipamiento de bodega	
Responsabilidades: <i>Temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
- Realiza procesos de contratación para las fases de adecuación y equipamiento de bodega - Controla las subastas inversas - Solicita elaboración de contratos	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
- Ayudar a Gestionar los temas de adquisiciones (compras públicas) - Ayudar a Gestionar los recursos del proyecto.	
Niveles de Autoridad: <i>qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
Sobre necesidad de adquisición de compras públicas	
Reporta a: <i>a quién reporta dentro del proyecto.</i>	
Gerente del Proyecto Sponsor del Proyecto	
Supervisa a: <i>a quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	
Analista 9 administrativo Analista técnico afín Analista delegado M A	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	- Internet - Correo electrónico - Manejo de Microsoft Office

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	- Habilidades Interpersonales - Liderazgo - Capacidad para dirigir personas. - Formación en Economía o afines
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	2 años de experiencia en cargos similares en los últimos 15 años.
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica
Nombre del Rol	
Jefe de Tics	
Objetivos del Rol: <i>Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Especialista en desarrollo de software, realiza la gestión operativa de diseño y desarrollo del módulo AS400	
Responsabilidades: <i>Temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
- Diseña el software AS400 que llevara el inventario de la bodega. - Desarrollo del módulo AS400 de inventario de acuerdo a los requisitos y especificaciones funcionales y técnicas solicitadas por los interesados claves. - Registro de funcionamiento del módulo a través de pruebas de puesta en marcha - Transferencia de conocimiento de uso del módulo hacia los usuarios finales, (capacitación).	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
- Participar en reuniones de recopilación de requisitos que debe cumplir el módulo AS400.- Elaborar funciones, procedimientos y objetos de la base de datos.- Desarrollar programas de acuerdo a las especificaciones de requerimientos.- Desarrollar las pruebas individuales e integrales de la aplicación.- Implementar el módulo una vez que ha pasado por el control de calidad y se ha aprobado su pase a bodega.- Capacitar a los usuarios finales para el uso adecuado del módulo dentro de sus operaciones diarias.- Interactuar con los miembros del equipo del proyecto.- Mantener reuniones de avance y seguimiento del entregable con el Sponsor del Proyecto y Gerente del proyecto.	
Niveles de Autoridad: <i>qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
• Decide sobre la arquitectura del sistema, diseño y estructuras de almacenamiento. • Herramientas de Desarrollo. • Metodología de Desarrollo	
Reporta a: <i>a quién reporta dentro del proyecto.</i>	
Gerente del Proyecto Sponsor del Proyecto	
Supervisa a: <i>a quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	
Auxiliar Tics	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	• Profesional en Sistemas Informáticos • Liderazgo situacional. • Analítico • Formación en Ing. En Sistemas o carreras afines • Conocimientos en : HTML5, MYSQL, Programación, JAVA, Servicios Web, Android

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	Trabajar en equipo, Comunicación, Habilidades duras
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	5 años de experiencia en cargos similares en los últimos 15 años.
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica
Nombre del Rol	
Administrador 1 (externo)	
Objetivos del Rol: <i>Objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Proveedor externo especialista en obra civil	
Responsabilidades: <i>Temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
• Será responsable de las siguientes funciones en la fase de bodega adecuada: - Diseño - Cimentación - Estructura - Redes - Acabados	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
- Participar en reuniones para la recopilación de requisitos. - Elaborar proforma de cotización de obra civil - Mantener reuniones de avance y seguimiento del entregable con el Sponsor del Proyecto y Director del Proyecto.	
Niveles de Autoridad: <i>qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
Sobre recursos asignados para el desarrollo de la obra.	
Reporta a: <i>a quién reporta dentro del proyecto.</i>	
Gerente del Proyecto Sponsor del Proyecto	
Supervisa a: <i>a quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	
No Aplica	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	Construcción Obra civil Permisos de construcción Ingeniería Civil
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	Trabajar en equipo, Comunicación, Liderazgo.
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	5 años de experiencia en cargos similares en los últimos 15 años.

Plan de Gestión de Recursos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica
Nombre del Rol	
Administrador 2 (externo)	
Objetivos del Rol: <i>objetivos que debe lograr el rol dentro del proyecto (para qué se ha creado el rol).</i>	
Proveedor externo de materiales de oficina, seguridad industrial y carga	
Responsabilidades: <i>Temas puntuales por los cuales es responsable (¿de qué es responsable?).</i>	
Será responsable de las siguientes funciones en la fase de equipamiento de bodega: - Equipamiento de oficina - Equipos de carga y movilización - Equipos de seguridad industrial - Plataformas	
Funciones: <i>Funciones específicas que debe cumplir (¿qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?).</i>	
- Participar en reuniones para la recopilación de requisitos. - Elaborar proforma de cotización de equipos - Mantener reuniones de avance y seguimiento del entregable con el Sponsor del Proyecto y Director del Proyecto..	
Niveles de Autoridad: <i>qué decisiones puede tomar con relación al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos y materiales, planes y programas, informes y entregables, adquisiciones, contratos, proveedores, etc.</i>	
Sobre recursos asignados para el desarrollo de sus funciones.	
Reporta a: <i>a quién reporta dentro del proyecto.</i>	
Gerente del Proyecto Sponsor del Proyecto	
Supervisa a: <i>a quiénes supervisa dentro del proyecto.</i>	
No Aplica	
Requisitos del Rol: <i>Qué requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.</i>	
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	- Especialista en Seguridad Industrial - Especialista en equipos de carga y movilización - Especialista en equipos de oficina
Habilidades: <i>Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado.</i>	Trabajar en equipo, Comunicación, Liderazgo.
Experiencia: <i>Que experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones y de qué nivel</i>	3 años de experiencia en cargos similares en los últimos 15 años.
Otros: <i>Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.</i>	No Aplica

Plan de Gestión de Recursos				
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001
Otros: Otros requisitos especiales tales como género, edad, nacionalidad, etc.	No Aplica			
Asignación de Recursos del Proyecto: Listados de los recursos humanos y no humanos para la ejecución del proyecto				
Asignación de Recursos Humanos: Listado de recursos humanos asignados al proyecto				
Nombre del recurso	Designación	Tipo	Tasa estándar	Trabajo
Gerente del Proyecto	Director de Proyecto	Trabajo	\$20,62.00/hr	328.16 hrs
Gerente Administrativo	Sponsor	Trabajo	\$23,12.00/hr	120.4 hrs
Jefe Financiero	Jefe 1	Trabajo	\$18,75.00/hr	361.2 hrs
Jefe Requirente	Jefe 2	Trabajo	\$14,38.00/hr	14.08 hrs
Jefe Compras Públicas	Jefe 3	Trabajo	\$14,38.00/hr	46.08 hrs
Jefe de Tics	Tics	Trabajo	\$10,.00/hr	14.08 hrs
Administrador 1	Contratista	Trabajo	\$7.50.00/hr	58.4 hrs
Administrador 2	Contratista	Trabajo	\$7,50.00/hr	33.92 hrs
Analista 1	Analista 1	Trabajo	\$9,50.00/hr	42.92 hrs
Analista 2	Analista 2	Trabajo	\$9,50.00/hr	49.6 hrs
Analista 3	Analista 3	Trabajo	\$9,50.00/hr	52.96 hrs
Analista 4	Analista 4	Trabajo	\$9,50.00/hr	42.92 hrs
Analista 5	Analista 5	Trabajo	\$9,50.00/hr	42.92 hrs
Analista 6	Analista 6	Trabajo	\$9,50.00/hr	51.12 hrs
Analista 7	Analista 7	Trabajo	\$9,50.00/hr	50.4 hrs
Analista 8	Analista 8	Trabajo	\$7,50.00/hr	35.2 hrs
Analista 9	Analista 9	Trabajo	\$7,50.00/hr	457.6 hrs
Analista Proyectos	Analista Proyectos	Trabajo	\$5,10.00/hr	128 hrs
Analista Requirente	Analista Requirente	Trabajo	\$7,50.00/hr	244.8 hrs
Analista Delegado M A	Analista Delegado M A	Trabajo	\$7,50.00/hr	244.8 hrs
Analista Técnico Afín	Analista Técnico Afín	Trabajo	\$7,50.00/hr	244.8 hrs
Auxiliar Tics	Auxiliar Tics	Trabajo	\$5,10.00/hr	1.6 hrs
Auxiliar	Auxiliar	Trabajo	\$5,10.00/hr	244.8 hrs
Jurídico	Jurídico	Trabajo	\$14,38.00/hr	16.96 hrs
Asignación de Recursos No Humanos: Listado de recursos no humanos asignados al proyecto				
Nombre del recurso	Tipo	Tasa estándar		Trabajo
Impresiones Administrativas	Material	\$20.00		34

Plan de Gestión de Recursos			
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001
Impresiones Capacitaciones	Material	\$745.00	3
Papelógrafo	Material	\$100.00	3
Bolígrafo	Material	\$10.00	1
Marcador	Material	\$30.00	3
Post-it	Material	\$100.00	3
Lápiz	Material	\$5.00	15

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.9.2. Matriz de Asignación de Responsabilidades

La Matriz de Asignación de Responsabilidades muestra los recursos del proyecto para cada paquete de trabajo. A continuación, se presenta:

Tabla 83 Matriz RACI

EDT	Nombre de tarea	Sponsor del Proyecto	Director del Proyecto	Jefe 1 (Financiero)	Jefe 2 (Área Requerente)	Jefe 3 (Compras Públicas)	Jefe de Tics	Administrador 1	Administrador 2
1	Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC								
1.1	Modelo de Gestión Financiera								
1.1.1	Auditoria Inicial de Diagnostico								
1.1.1.1	Levantamiento de Información	I	A	R					
1.1.1.2	Informes de Diagnostico	I	A	R					
1.1.2	Diseño de Procesos Financieros								
1.1.2.1	Diagrama de Flujo de Procesos de Contabilidad	I	A	R					
1.1.2.2	Diagrama de Flujo de Procesos de Tesorería	I	A	R					
1.1.2.3	Diagrama de Flujo de Procesos de Presupuesto	I	A	R					

1.1.2.4	Diagrama de Flujo de Procesos de Facturación y Costos	I	A	R					
1.1.2.5	Diagrama de Flujo de Procesos de Responsabilidad Patronal	I	A	R					
1.1.2.6	Diagrama de Flujo de Procesos de Activos Fijos	I	A	R					
1.1.2.7	Diagrama de Flujo de Procesos de Bodega	I	A	R					
1.1.3	Manual de Procedimientos Financieros								
1.1.3.1	Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad	I	A	R					
1.1.3.2	Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería	I	A	R					
1.1.3.3	Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto	I	A	R					
1.1.3.4	Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos	I	A	R					
1.1.3.5	Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal	I	A	R					
1.1.3.6	Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos	I	A	R					
1.1.3.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega	I	A	R					
1.2	Bodega Adecuada								
1.2.1	Proceso de contratación								
1.2.1.1	Informe de Necesidad	I	A		R				
1.2.1.2	Términos de Referencia	I	A		R				
1.2.1.3	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	I	A		R				
1.2.1.4	Pliego	I	A			R			
1.2.1.5	Menor Cuantía	I	A			R			
1.2.1.6	Contrato	I	A			R			
1.2.2	Adecuaciones								
1.2.2.1	Diseño	I	A					R	
1.2.2.2	Cimentación	I	A					R	
1.2.2.3	Estructura	I	A					R	
1.2.2.4	Redes	I	A					R	
1.2.2.5	Acabados	I	A					R	
1.3	Bodega Equipada								
1.3.1	Proceso de Contratación								
1.3.1.1	Informe de Necesidad	I	A		R				
1.3.1.2	Especificaciones Técnicas	I	A		R				
1.3.1.3	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	I	A		R				
1.3.1.4	Pliego	I	A			R			
1.3.1.5	Subasta Inversa	I	A			R			
1.3.1.6	Contrato	I	A			R			
1.3.2	Equipamiento								
1.3.2.1	Equipo de Oficina	I	A						R
1.3.2.2	Equipo de Carga y movilización	I	A						R
1.3.2.3	Equipo de Seguridad	I	A						R
1.3.2.4	Plataformas	I	A						R
1.3.3	Software								
1.3.3.1	Diseño	I	A				R		

1.3.3.2	Módulo de Bodega	I	A				R		
1.4	Programa de Capacitaciones								
1.4.1	Capacitación en Control Interno								
1.4.1.1	Plan de Capacitación	I	A	R					
1.4.1.2	Material de Capacitación	I	A	R					
1.4.1.3	Personal capacitado proceso de control Interno	I	A	R					
1.4.1.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	I	A	R					
1.4.2	Capacitación Procedimientos Financieros	I	A	R					
1.4.2.1	Plan de Capacitación	I	A	R					
1.4.2.2	Material de Capacitación	I	A	R					
1.4.2.3	Personal capacitado procedimientos financieros	I	A	R					
1.4.2.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	I	A	R					
1.4.3	Capacitación sistema AS400-Modulo Bodega								
1.4.3.1	Plan de Capacitación	I	A				R		
1.4.3.2	Material de Capacitación	I	A				R		
1.4.3.3	Personal capacitado AS400-Modulo Bodega	I	A				R		
1.4.3.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	I	A				R		
1.5	Dirección de Proyectos								
1.5.1	Inicio								
1.5.1.1	Acta de Constitución	C,I	R,A						
1.5.1.2	Identificación y registro de Interesados	C,I	R,A						
1.5.2	Planificación								
1.5.2.1	Planes de Área de Conocimiento	I	R,A						
1.5.2.1.1	Plan de Gestión del Alcance	I	R,A						
1.5.2.1.2	Plan de Gestión de Requisitos	I	R,A						
1.5.2.1.3	Plan de Gestión de Cronograma	I	R,A						
1.5.2.1.4	Plan de Gestión de Costos	I	R,A						
1.5.2.1.5	Plan de Gestión de Calidad	I	R,A						
1.5.2.1.6	Plan de Gestión de Recursos	I	R,A						
1.5.2.1.7	Plan de Gestión de Comunicaciones	I	R,A						
1.5.2.1.8	Plan de Gestión de Riesgos	I	R,A						
1.5.2.1.9	Plan de Gestión de Adquisiciones	I	R,A						
1.5.2.1.10	Plan de Gestión de Involucrados	I	R,A						
1.5.2.2	Componentes adicionales								
1.5.2.2.1	Plan de Gestión de Cambios	I	R,A						
1.5.2.2.2	Plan de Gestión de la Configuración	I	R, A						
1.5.2.3	Líneas base								
1.5.2.3.1	Línea base del alcance	I	R,A						
1.5.2.3.2	Línea base de cronograma	I	R,A						
1.5.2.3.3	Línea base de costos	I	R,A						
1.5.3	Monitoreo y Control								

1.5.3.1	Reuniones de Avances	I	R,A						
1.5.3.2	Informes de estado del proyecto	I	R,A						
1.5.4	Cierre								
1.5.4.1	Informe de cierre	I	R,A						
1.5.4.2	Acta de cierre	I	R,A						

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.9.3. Estructura de Desglose de Recursos (RBS)

La estructura de desglose de recursos es una representación jerárquica de los recursos por categoría y tipo. (Project Management Institute, Inc, 2017).

La estructura de desglose de recursos para el proyecto es la siguiente:

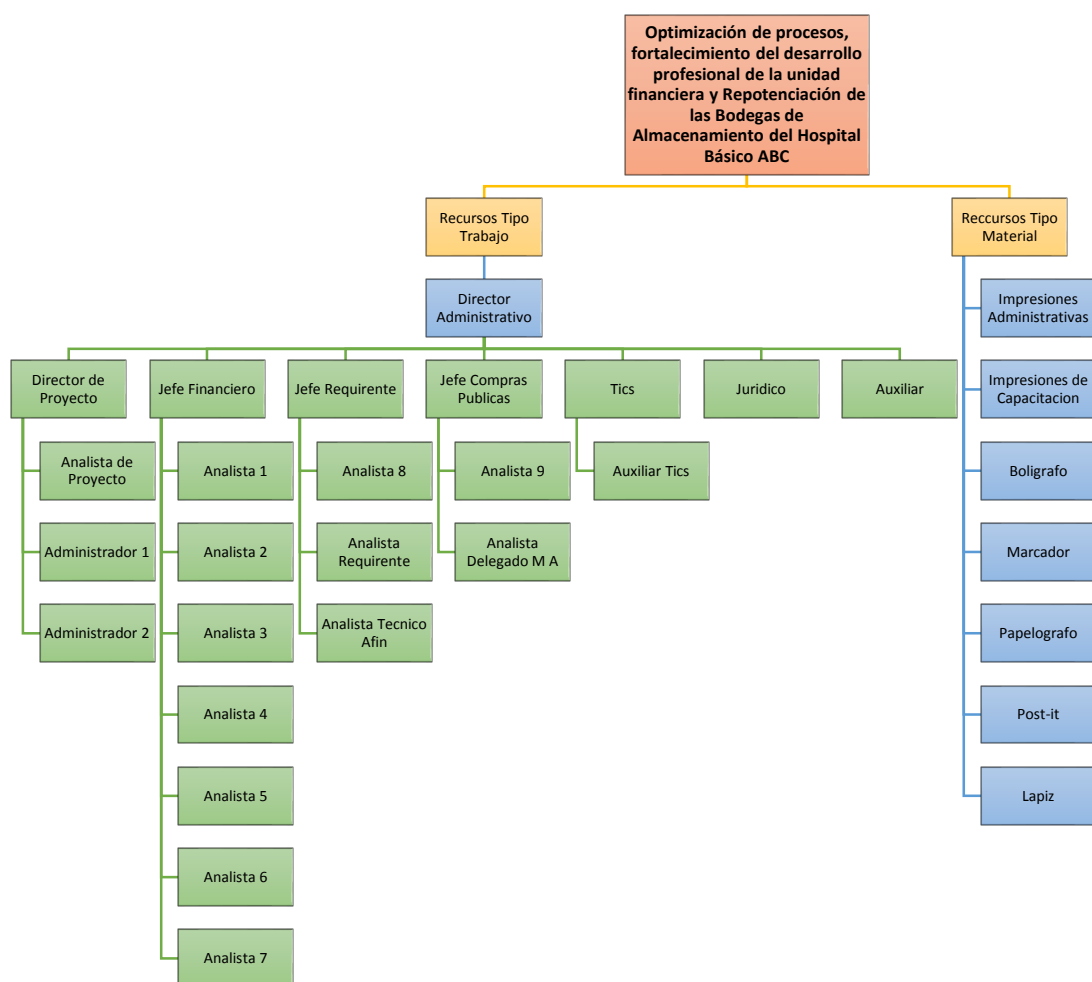


Ilustración 21 Desglose de recursos

2.2.9.4. Requerimiento de Recursos

A continuación se detalla los recursos requeridos para el proyecto por tipo y cantidad de trabajo:

Tabla 84 Recursos requeridos por tipo y cantidad de trabajo

Nombre del recurso	Tipo	Trabajo
Director de Proyecto	Trabajo	328,16 horas
Jefe 1	Trabajo	361,2 horas
Director Administrativo	Trabajo	120,4 horas
Analista 1	Trabajo	49,92 horas
Analista 2	Trabajo	49,6 horas
Analista 3	Trabajo	52,96 horas
Analista 4	Trabajo	49,92 horas
Analista 5	Trabajo	49,92 horas
Analista 6	Trabajo	51,12 horas
Analista 7	Trabajo	50,4 horas
Analista 8	Trabajo	35,2 horas
Analista 9	Trabajo	457,6 horas
Jefe 2	Trabajo	14,08 horas
Jefe 3	Trabajo	46,08 horas
jurídico	Trabajo	16,96 horas
Administrador 1	Trabajo	58,4 horas
Administrador 2	Trabajo	33,92 horas
Tics	Trabajo	285,92 horas
Auxiliar	Trabajo	6,72 horas
Auxiliar Tics	Trabajo	1,6 horas
Analista Proyectos	Trabajo	128 horas
Analista Requirente	Trabajo	244,8 horas
Analista Delegado M A	Trabajo	244,8 horas
Analista-Técnico Afín	Trabajo	244,8 horas
Impresiones Administrativas	Material	34 Unidad
Impresiones Capacitaciones	Material	3 Unidad
Papelógrafo	Material	3 Unidad
Bolígrafo	Material	1 Unidad
Marcador	Material	3 Unidad
Post-it	Material	3 Unidad
Lápiz	Material	3 Unidad

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.9.5. Requerimiento de Recursos

El método que se utilizó para la estimación de recursos es ascendente, sumando las horas invertidas en el proyecto, para aquellos recursos tipo “trabajo”, igualmente se sumaron las

cantidades de recursos tipo “material” desde nivel de actividad, y se agruparon por “Nombre del recurso”, dando como resultado lo indicado en la tabla siguiente, donde se puede apreciar los costos incurridos por recurso en el proyecto, para el efecto se puede apreciar la variación de los costos utilizando una distribución PERT. En un escenario optimista se considera el porcentaje de optimización del -15% (tO) y para el escenario pesimista el porcentaje de +20% (tP). El resultado de la estimación basada en tres valores calculada para los costos de los recursos del proyecto muestra a continuación:

Tabla 85 Estimación de costos de los recursos

Nombre del recurso	Tipo	Pesimista	Mas Probable	Optimista	Costo del Recurso
Director de Proyecto	Trabajo	8119,99	6766,66	5751,66	6823,05
Jefe 1	Trabajo	8127,00	6772,50	5756,63	6828,94
Director Administrativo	Trabajo	3340,38	2783,65	2366,10	2806,85
Analista 1	Trabajo	569,09	474,24	403,10	478,19
Analista 2	Trabajo	565,44	471,20	400,52	475,13
Analista 3	Trabajo	603,74	503,12	427,65	507,31
Analista 4	Trabajo	569,09	474,24	403,10	478,19
Analista 5	Trabajo	569,09	474,24	403,10	478,19
Analista 6	Trabajo	582,77	485,64	412,79	489,69
Analista 7	Trabajo	574,56	478,80	406,98	482,79
Analista 8	Trabajo	316,80	264,00	224,40	266,20
Analista 9	Trabajo	4118,40	3432,00	2917,20	3460,60
Jefe 2	Trabajo	242,96	202,47	172,10	204,16
Jefe 3	Trabajo	795,16	662,63	563,24	668,15
jurídico	Trabajo	292,66	243,88	207,30	245,91
Administrador 1	Trabajo	525,60	438,00	372,30	441,65
Administrador 2	Trabajo	305,28	254,40	216,24	256,52
Tics	Trabajo	3431,04	2859,20	2430,32	2883,03
Auxiliar	Trabajo	41,12	34,27	29,13	34,56
Auxiliar Tics	Trabajo	9,79	8,16	6,94	8,23
Analista Proyectos	Trabajo	783,36	652,80	554,88	658,24
Analista Requirente	Trabajo	2203,20	1836,00	1560,60	1851,30
Analista Delegado M A	Trabajo	2203,20	1836,00	1560,60	1851,30
Analista-Técnico Afín	Trabajo	2203,20	1836,00	1560,60	1851,30
Impresiones Administrativas	Material	816,00	680,00	578,00	685,67

Impresiones Capacitaciones	Material	2682,00	2235,00	1899,75	2253,63
Papelógrafo	Material	360,00	300,00	255,00	302,50
Bolígrafo	Material	12,00	10,00	8,50	10,08
Marcador	Material	108,00	90,00	76,50	90,75
Post-it	Material	360,00	300,00	255,00	302,50
Lápiz	Material	18,00	15,00	12,75	15,13

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.9.6. Métodos de Adquisición, Desarrollo y Dirección

2.2.9.6.1. Métodos de Adquisición

El método utilizado para la adquisición de los recursos es “Toma de decisiones”, donde se analizará la fuente del recurso (interno o externo), la fuente de la adquisición y el tipo de adquisición.

Tabla 86 *Métodos de adquisición de recursos*

Nombre del recurso	Interno	Externo	Área	Fuente de Adquisición	Tipo de Adquisición
Director de Proyecto		x			Contratación Directa
Jefe 1	x		Financiera		
Director Administrativo	x		Administrativa		
Analista 1	x		Financiera		
Analista 2	x		Financiera		
Analista 3	x		Financiera		
Analista 4	x		Financiera		
Analista 5	x		Financiera		
Analista 6	x		Financiera		
Analista 7	x		Financiera		
Analista 8	x		Financiera		
Analista 9	x		Financiera		
Jefe 2	x		Financiera		
Jefe 3	x		Financiera		
jurídico	x		Administrativa		
Administrador 1	x		Financiera		
Administrador 2	x		Financiera		
Tics	x		Sistemas		
Auxiliar	x		Administrativa		
Auxiliar Tics	x		Sistemas		

Analista Proyectos	x		Administrativa		
Analista Requirente	x		Financiera		
Analista Delegado M A	x		Financiera		
Analista-Técnico Afín	x		Financiera		

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.9.6.2. Métodos de Desarrollo de los Recursos

Desarrollar el equipo es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. Las herramientas que se usarán para mejorar el trabajo del equipo son las siguientes:

Tabla 87 *Métodos de desarrollo de recursos*

Nombre del recurso	Tipo	Herramienta	Motivo
Director Administrativo	Trabajo	Co-ubicación	Se los colocará en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo
Auxiliar	Trabajo	Co-ubicación	
Jurídico	Trabajo	Co-ubicación	
Director de Proyecto	Trabajo	Co-ubicación	Se los colocará en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo
Analista Proyectos	Trabajo	Co-ubicación	
Administrador 1	Trabajo	Co-ubicación	
Administrador 2	Trabajo	Co-ubicación	
Jefe Financiero	Trabajo	Co-ubicación	Se los colocará en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo
Analista 1	Trabajo	Co-ubicación	
Analista 2	Trabajo	Co-ubicación	
Analista 3	Trabajo	Co-ubicación	
Analista 4	Trabajo	Co-ubicación	
Analista 5	Trabajo	Co-ubicación	
Analista 6	Trabajo	Co-ubicación	
Analista 7	Trabajo	Co-ubicación	
Jefe Requirente	Trabajo	Co-ubicación	Se los colocará en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo
Analista 8	Trabajo	Co-ubicación	
Analista Requirente	Trabajo	Co-ubicación	
Analista-Técnico Afín	Trabajo	Co-ubicación	
Jefe Compras Publicas	Trabajo	Co-ubicación	Se los colocará en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo
Analista 9	Trabajo	Co-ubicación	
Analista Delegado M A	Trabajo	Co-ubicación	
Tics	Trabajo	Co-ubicación	Se los colocará en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo
Auxiliar Tics	Trabajo	Co-ubicación	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.9.6.3. Métodos de Dirección de los Recursos

Para la dirección del equipo de proyecto se tienen planificadas, dentro del cronograma del proyecto, reuniones de seguimiento; y dependiendo de cada situación presentada en las reuniones se aplicarán las técnicas indicadas: Gestión de conflictos, toma de decisiones y liderazgo. A continuación, se presenta el cronograma de reuniones de avance y se indican las técnicas a utilizar:

Tabla 88 *Métodos de dirección de recursos*

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Técnica Dirección
Informe de Avance 1	0,44 días	01/03/2021	01/03/2021	Gestión de conflictos -Toma de decisiones - Liderazgo
Informe de Avance 2	0,44 días	05/04/2021	05/04/2021	
Informe de Avance 3	0,44 días	03/05/2021	03/05/2021	
Informe de Avance 4	0,44 días	07/06/2021	07/06/2021	
Informe de Avance 5	0,44 días	05/07/2021	05/07/2021	
Informe de Avance 6	0,44 días	02/08/2021	02/08/2021	
Informe de Avance 7	0,44 días	06/09/2021	06/09/2021	
Informe de Avance 8	0,44 días	04/10/2021	04/10/2021	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.9.7. Métodos de Control

Controlando los recursos nos permite asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó. A continuación, se detalla cómo se utilizarán los recursos a lo largo de la planificación del proyecto:

Tabla 89 *Métodos de control de recursos*

Nombre del recurso	Comienzo	Fin	Trabajo	Costo	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Director de Proyecto	01/02/2021	05/10/2021	328,16 horas	6.766,66 \$	128,96h	91,84h	4,32h	1,12h	0,64h		20,48h	68h	12,8h
Jefe 1	31/03/2021	14/06/2021	361,2 horas	6.772,50 \$		5,84h	127,36h	154,24h	73,76h				
Director Administrativo	11/02/2021	05/10/2021	120,4 horas	2.783,65 \$	1,52h	11,12h	46,96h	28,88h	5,84h	11,52h	10h		4,56h
Analista 1	13/04/2021	23/04/2021	49,92 horas	474,24 \$			49,92h						
Analista 2	13/04/2021	26/04/2021	49,6 horas	471,20 \$			49,6h						
Analista 3	06/04/2021	31/05/2021	52,96 horas	503,12 \$			51,44h	1,52h					
Analista 4	13/04/2021	28/04/2021	49,92 horas	474,24 \$			49,92h						
Analista 5	13/04/2021	29/04/2021	49,92 horas	474,24 \$			49,92h						
Analista 6	13/04/2021	30/04/2021	51,12 horas	485,64 \$			51,12h						
Analista 7	13/04/2021	04/05/2021	50,4 horas	478,80 \$			42,16h	8,24h					
Analista 8	31/03/2021	31/05/2021	35,2 horas	264,00 \$		5,84h	11,76h	17,6h					
Analista 9	06/04/2021	09/07/2021	457,6 horas	3.432,00 \$			140,56h	89,84h	171,92h	55,28h			
Jefe 2	01/04/2021	31/05/2021	14,08 horas	202,47 \$			7,04h	7,04h					
Jefe 3	07/04/2021	15/07/2021	46,08 horas	662,63 \$			2,56h	20,48h	2,56h	20,48h			
juridico	21/05/2021	16/07/2021	16,96 horas	243,88 \$				8,48h		8,48h			
Administrador 1	04/06/2021	24/08/2021	58,4 horas	438,00 \$					16,96h	12,4h	29,04h		

Administrador 2	26/07/2021	23/08/2021	33,92 horas	254,40 \$						8,48h	25,44h		
Tics	14/06/2021	04/10/2021	285,92 horas	2.859,20 \$					52,08h		52,4h	172,48h	8,96h
Auxiliar	10/05/2021	10/09/2021	6,72 horas	34,27 \$				1,68h	1,52h			3,52h	
Auxiliar Tics	16/06/2021	22/06/2021	1,6 horas	8,16 \$					1,6h				
Analista Proyectos	09/02/2021	04/10/2021	128 horas	652,80 \$	15,04h	88,32h	3,52h	3,52h	3,52h	3,52h	3,52h	3,52h	3,52h
Analista Requirente	23/04/2021	08/07/2021	244,8 horas	1.836,00 \$			42,64h	79,76h	75,6h	46,8h			
Analista Delegado M A	23/04/2021	08/07/2021	244,8 horas	1.836,00 \$			42,64h	79,76h	75,6h	46,8h			
Analista-Técnico Afín	23/04/2021	08/07/2021	244,8 horas	1.836,00 \$			42,64h	79,76h	75,6h	46,8h			
Impresiones Administrativas	04/02/2021	05/10/2021	34	680,00 \$	9	10	1	5	4		2	0,94	2,06
Impresiones Capacitaciones	10/05/2021	16/06/2021	3	2.235,00 \$				2	1				
Papelógrafo	10/05/2021	16/06/2021	3	300,00 \$				2	1				
Bolígrafo	10/05/2021	10/05/2021	1	10,00 \$				1					
Marcador	10/05/2021	16/06/2021	3	90,00 \$				2	1				
Post-it	10/05/2021	16/06/2021	3	300,00 \$				2	1				
Lápiz	10/05/2021	16/06/2021	3	15,00 \$				2	1				

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

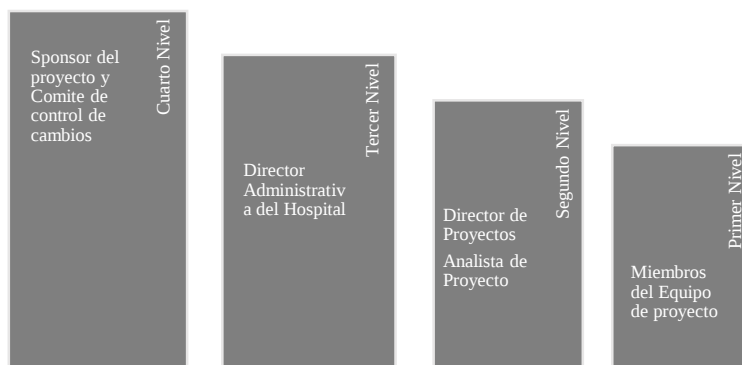
Se establecen los criterios de liberación del personal del proyecto:

Tabla 90 *Criterios de liberación de recursos*

Nombre del recurso	Criterio de Liberación	Medio	Destino
Director Administrativo	Al término del proyecto	Acta de cierre del Proyecto	Otros Proyectos
Auxiliar	Al término de la Capacitación Procesos Financieros	Resultados de evaluación de la capacitación personal	Actividades operativas del Hospital ABC
jurídico	Al Término del proceso de contratación de equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Director de Proyecto	Al término del proyecto	Acta de cierre firmada por Sponsor	Otros Proyectos
Analista Proyectos	Al término del proyecto	Comunicación del Director de Proyectos	Otros Proyectos
Administrador 1	Al término de los entregables	Suscripción de acta de entrega de Adecuaciones	N/A
Administrador 2	Al término de los entregables	Suscripción de acta de entrega de Equipamiento	N/A
Jefe Financiero	Al término de la Capacitación Procesos Financieros	Informe de evaluación de capacitación suscrito	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 1	Al Término del Manual de Procedimientos Financieros	Manual de procedimientos financieros aprobado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 2	Al Término del Manual de Procedimientos Financieros	Manual de procedimientos financieros aprobado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 3	Al Término de la emisión de disponibilidad presupuestaria POA-PAC en el proceso de equipamiento de bodega	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC aprobada	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 4	Al Término del Manual de Procedimientos Financieros	Manual de procedimientos financieros aprobado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 5	Al Término del Manual de Procedimientos Financieros	Manual de procedimientos financieros aprobado	Actividades operativas del Hospital ABC

Analista 6	Al Término del Manual de Procedimientos Financieros	Manual de procedimientos financieros aprobado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 7	Al Término del Manual de Procedimientos Financieros	Manual de procedimientos financieros aprobado	Actividades operativas del Hospital ABC
Jefe Requirente	Al Término del equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 8	Al Término de la emisión de disponibilidad presupuestaria POA-PAC en el proceso de equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista Requirente	Al Término de la subasta inversa en el proceso de equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista-Técnico Afín	Al Término de la subasta inversa en el proceso de equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Jefe Compras Publicas	Al Término del equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista 9	Al Término de la subasta inversa en el proceso de equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Analista Delegado M A	Al Término de la subasta inversa en el proceso de equipamiento de bodega	Contrato firmado	Actividades operativas del Hospital ABC
Tics	Al término de la Capacitación Módulo Bodega	Resultados de evaluación de la capacitación modulo AS400	Actividades operativas del Hospital ABC
Auxiliar Tics	Al término de la Capacitación Módulo Bodega	Resultados de evaluación de la capacitación modulo AS400	Actividades operativas del Hospital ABC

Fuente: Autores
Elaboración: Autores



Procedimiento para Actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones: Definir el procedimiento para revisar y actualizar el plan de gestión de comunicaciones.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado considerando lo siguiente:

1. Por solicitudes de cambio aprobadas.
2. Por acciones correctivas que tengan necesidad de ser informadas.
3. Ingresos o retiros de miembros del proyecto.
4. Modificaciones en roles o asignaciones del proyecto.
5. Por cambios de interesados en el proyecto.
6. Por quejas de solicitudes de información del proyecto.
7. Por necesidad de mejorar la comunicación del proyecto.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:

1. Determinar Requerimientos de Información.
2. Definir el cambio a ejecutarse.
3. Evidenciar que las solicitudes de cambios hayan sido aprobadas por parte del director del proyecto a través del Plan de Gestión de Cambios.
4. Elaborar o modificar la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
5. Revisión y aprobación de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto por parte del director del proyecto.
6. Actualizar el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
7. Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones por parte del Sponsor del Proyecto
8. Realizar la socialización del Plan de Gestión de las Comunicaciones a los miembros del equipo del proyecto.

Guías para Eventos de Comunicación: Defina guía para reuniones, conferencias, correo electrónico, etc.

1. Guías para Reuniones

Guías para Reuniones. - Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, lugar, motivo de la reunión y participantes con al menos 48 horas de anterioridad
2. Se debe empezar puntual.
3. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles (por lo menos el facilitador y el anotador), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
4. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.
7. Se debe emitir un Acta de Reunión, la cual se debe repartir a los participantes (previa revisión por parte de ellos).

2. Guías para Correo Electrónico

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

1. Se podrán emplear entre el Director Administrativo del Hospital y el Director de proyectos para solicitudes de reunión, la entrega de informes y avances parciales, no definitivos ni de toma de decisión, por lo que, únicamente serán informativos.
2. Se podrán emplear entre el Director Administrativo del Hospital o su delegado, y el director de proyectos para la solicitud de avances y control de gestión, adicionalmente para coordinar las reuniones de trabajo.
3. Se emplearán entre el sponsor, administrador de contrato y el Equipo de Proyecto, deberán ser enviados por el director del Proyecto con copia al delegado del Director Administrativo del Hospital, para establecer una sola vía formal de comunicación.
4. Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto deberán ser copiados a la lista Equipo que contiene las direcciones de correo de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.
5. Los Correos emitidos entre Administradores de Contratos y los requerimientos hacia recursos externos al HOSPITAL y viceversa para la ejecución del proyecto deberán ser emitidos por esta vía con copia al Director Administrativo del Hospital o su delegado, estableciendo la vía formal de comunicación formal para los usuarios externos.

3. Guías para Emisión de Memorando/Oficios.

Todos los memorandos oficiales deberán seguir las siguientes pautas:

1. Memorandos: entre el Director Administrativo del Hospital o su delegado y los requerimientos hacia recursos internos para la ejecución del proyecto deberán ser emitidos por vía QUIPUX, con copia al Director del Proyecto, estableciendo la vía formal de comunicación Formal para los usuarios Internos.

Guías para Documentación del Proyecto: Defina las guías para codificación, almacenamiento, recuperación, y reparto de los documentos del proyecto.

1. Guía para Codificación de Documentos

La codificación de los documentos del proyecto se debe realizar lo siguiente:

AAAA_BBB_CCC.DDD

Donde:

- AAAA - Código del Proyecto: 'PRODESBOD-001'
- BBB - Abreviatura del Tipo de Documento: AC, PDP, EDT, DEDT, RAM, etc.
- CCC - Versión del Documento: 'v1', 'v2', etc.
- DDD - Formato del Archivo: .doc, .exe, .pdf, .mpp, etc.

2. Guía para Almacenamiento de Documentos

Se describe las pautas a considerar para el almacenamiento de documentos:

- Dentro del sistema de la organización se establece una carpeta compartida donde se almacenarán las versiones finales de los documentos del proyecto, la carpeta cuenta con la siguiente denominación: PRODESBOD-001
- Los miembros del equipo del proyecto alojarán en sus equipos de trabajo los documentos compartidos en todas sus versiones y siguiendo la estructura de la EDT.
- Los miembros del equipo del proyecto eliminarán los documentos o archivos temporales generados al finalizar la fase o cierre del proyecto, sólo se archivará las versiones controladas y numeradas para evitar redundancia de información.
- Es responsabilidad del Director del proyecto consolidar los documentos con las versiones controladas y numeradas acorde a la estructura de la EDT y almacenar una copia física en los archivadores de su organización y una copia digital protegida contra escritura en la carpeta compartida designada al proyecto.
- La carpeta compartida se encontrará protegida cuyos accesos son permitidos sólo a los miembros del equipo del proyecto.

3. Guía para Recuperación y Reparto de Documentos

Se mantiene confidencialidad de información sobre los documentos del proyecto, cualquier solicitud de acceso a los documentos ya sean físicos o digitales posteriores al cierre del proyecto, se debe contar con la autorización del Director Administrativo del Hospital.

- Para personal externo a la organización, el acceso a la documentación del proyecto debe ser aprobada por parte del Director Administrativo del Hospital.
- Para personal interno de la organización y que no formó parte del equipo del proyecto, el acceso a la documentación debe ser aprobada por parte del Director Administrativo del Hospital.
- El Director del proyecto es el responsable del reparto de los documentos sean físicos o digitales.

Guías para el Control de Versiones: Defina guías para registro y control ordenado de las versiones de los documentos del proyecto.

1. Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, el cual se hace insertando una cabecera estándar con el siguiente diseño:

CONTROL DE VERSIONES

Código de	Elaborado Por:	Revisada por	Aprobada	Fecha	Motivo
-----------	----------------	--------------	----------	-------	--------

Versión			por		

2. Cada vez que se emite una versión del documento se llena una fila en la cabecera, anotando la versión, quien emitió el documento, quién lo revisó, quién lo aprobó, a que fecha corresponde la versión, y por qué motivo se emitió dicha versión.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.10.2. Número de Canales de Comunicación

Con base en Lledó, 2017 donde define que los canales de comunicación determinan la complejidad de las comunicaciones del proyecto y de acuerdo con los interesados clave para el desarrollo del proyecto los canales de comunicación estarán determinados de acuerdo con la ecuación:

n: representa el número de interesados clave dentro del proyecto

Número de canales de comunicación: $(n(n - 1))/2$

Número de canales de comunicación: $(16(16 - 1))/2$

Número de canales de comunicación: 120

2.2.10.3. Matriz de comunicaciones y métodos de comunicación

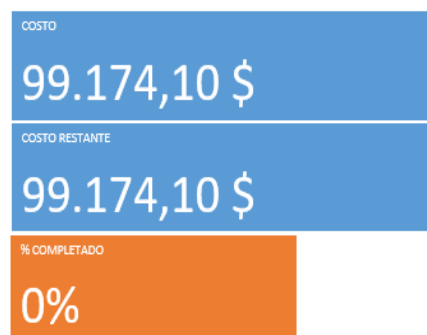
Los métodos de comunicación establecen la manera de cómo comunicar y las etapas en las cuales los interesados recibirán la información, y el nivel de detalle, estableciendo la periodicidad y el medio o tecnología a emplearse para la comunicación, se detalla la matriz de comunicaciones en el Anexo 13.

2.2.10.4. Formatos de Informes a comunicar

A continuación, se muestran un ejemplo de comunicación del estado del proyecto:

INFORMACIÓN GENERAL COSTOS

01/02/21 - 05/10/21



ESTADO DEL COSTO

Estado de costo de tareas de nivel superior.

Nombre	Costo real	Costo restante	Costo de línea base	Costo	Variación de costo
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y reportación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	0,00 \$	99.174,10 \$	0,00 \$	99.174,10 \$	99.174,10 \$

PROGRESO FRENTE A COSTO

Progreso realizado en comparación con el coste durante el proceso. Si el valor de la línea % completado está por debajo de la línea de coste acumulado, es posible que su proyecto haya superado el presupuesto.



ESTADO DE COSTO

Estado de costo de todas las tareas de nivel superior. ¿La línea base es cero?

[Intente establecer una línea base](#)

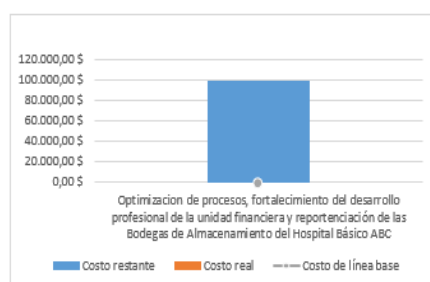


Ilustración 22 Ejemplo de comunicación del estado del proyecto

2.2.10.5. Cronograma y costos de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones se da a través de todo el proceso del proyecto, desde la etapa de Iniciación, pasando por el monitoreo, ejecución hasta el cierre del proyecto, existen actividades inherentes a la comunicación y existen actividades que son complementarias a la gestión de los interesados.

En el Anexo 14 de Cronograma de comunicaciones se visualiza como está planificadas las comunicaciones en el proyecto.

El costo de las comunicaciones para el proyecto es de \$5,643.79 que representa el 6% del costo total de las fases del proyecto.

2.2.11. Riesgos

2.2.11.1. Plan de Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos del Proyecto incluye procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. (Project Management Institute, Inc, 2017). A continuación, se muestra el plan de gestión de riesgos:

Tabla 92 Plan de Gestión de riesgos

Plan de Gestión de Riesgos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001

Proceso de Planificación de Gestión de Riesgos: *Describe actividades a seguir para la gestión de los riesgos identificados en el proyecto.*

A continuación, se describe las actividades establecidas en el proceso de planificación de riesgos:

Los insumos primarios para identificar los riesgos se detallan a continuación; los cuales deberán ser analizados por el Gerente de Proyecto en conjunto con los interesados claves.

-Acta de Constitución del Proyecto

-Planes secundarios

-Registros de Interesados

-Registro de Supuestos

- Para la definición de los Umbrales, Probabilidad de Ocurrencia, Impacto de los riesgos; El Gerente del Proyecto establecerá reuniones con los interesados claves.
 - Director Administrativo.
 - Director Médico
 - Especialista en Gestión de Proyectos
 - Jefe Financiero
 - Analistas (Financieros)
 - Analistas (Administrativos)
 - Auxiliares (Dirección Médica)
 - Auditor
 - Representante de Usuarios
 - Líder de Tic's
- El Gerente del Proyecto en conjunto con el Equipo del Proyecto y personal clave del Hospital Básico, participarán en talleres o reuniones para la identificación de riesgos utilizando técnicas o herramientas como juicio de expertos, recopilación de datos y análisis de datos; una vez culminada las sesiones, se obtendrá el registro e informe de riesgos.
- Para la identificación de riesgos se tomará como base la estructura de desglose de riesgos definidas en el proyecto, procediendo a evaluar posteriormente su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Posterior al análisis cualitativo de riesgos se debe realizar un análisis cuantitativo para poder determinar la incertidumbre del proyecto usando el método de Montecarlo.
- Se desarrollará la planificación de respuesta al riesgo seleccionando estrategias o acciones para su transferencia, mitigación, evitar un riesgo o aceptación.
- Se debe seguir el plan de respuesta al riesgo ante la presencia de un riesgo durante la ejecución del proyecto.

Plan de Gestión de Riesgos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Proceso de Establecimiento de los Umbrales de Riesgo del Proyecto: <i>Procedimiento para establecer y medir el apetito al riesgo del proyecto.</i> - Con la participación del Sponsor, Gerente de Proyecto, interesados claves; se definirá las escalas de valoración, de acuerdo con los niveles de exposición al riesgo. - Definición de la probabilidad y el impacto de acuerdo con el apetito por el riesgo de la compañía. - Evaluar los riesgos de acuerdo con los criterios establecidos de probabilidad e impacto.	
Proceso de Creación de Registro de los Riesgos: <i>Describir el procedimiento para el registro de riesgos del proyecto.</i> - Establecer código, causa, efecto y descripción del riesgo. - Definir categoría del riesgo basado en la RBS. - Definir paquetes de trabajos afectados - Definir propietario del riesgo. - Definir las respuestas potenciales a los riesgos El Gerente del Proyecto es el responsable de la elaboración del registro de riesgos del proyecto.	
Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos: <i>Describir el procedimiento para priorizar y evaluar los riesgos del proyecto.</i> - El análisis cualitativo de riesgos debe realizarse con el Gerente del Proyecto, equipo de proyecto e interesados claves. - Para el análisis cualitativo de riesgos se deben considerar los siguientes documentos como entrada: - Registro de supuestos - Registro de riesgos - Registro de interesados - Factores ambientales de la empresa - Activos de los procesos de la organización - Plan de gestión de los riesgos - Se debe utilizar las siguientes técnicas y herramientas: - Juicio de Expertos - Entrevistas. - Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos - Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos - Evaluación de otros parámetros de riesgo. (Urgencia, Proximidad) - Categorización de Riesgos - Matriz de probabilidad e impacto - Actualizar informe de riesgos, registro de riesgos, supuestos e incidentes.	
Proceso de Análisis Cuantitativo de Riesgos: <i>Describir el procedimiento para elaborar análisis numérico sobre riesgos identificados del proyecto.</i> - El análisis cuantitativo de riesgos debe realizarse con el Gerente del Proyecto, equipo de proyecto e interesados claves. - Para el análisis cuantitativo de riesgos se deben considerar los siguientes documentos como entrada: - Línea Base: Alcance, Cronograma y Costo - Registro de Supuestos - Estimaciones: Costo y Duración - Lista de Hitos - Requisitos de recursos - Registro de riesgos - Informe de riesgos - Se ejecutará el análisis de datos utilizando las siguientes técnicas y herramientas: - Representaciones de la Incertidumbre - Simulación Monte Carlo - Análisis de sensibilidad	

Plan de Gestión de Riesgos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
- Resultado del Análisis cuantitativos de riesgos: - Evaluación de la exposición general a los riesgos del proyecto - Tendencias en los resultados del análisis cuantitativo de riesgos. - Análisis probabilístico detallado del proyecto.	
Definiciones del Plan de acción para los riesgos de acuerdo con los umbrales.	
Definición de estrategias para amenazas, de acuerdo con la calificación del análisis cualitativo del riesgo: - Riesgos de Calificación Alta: El tipo de respuesta definidos es Mitigar; que consiste en tomar medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de amenaza valorado. - Para los riesgos de Calificación Media se han definido los siguientes tipos de respuesta: - Mitigar: Tomar medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de amenaza valorado. - Aceptar: Se reconoce la existencia de una amenaza, no se toman medidas proactivas, pero se establece una reserva para contingencias. - Transferir: La transferencia implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y para que soporte el impacto si se produce la amenaza. La transferencia puede ser lograda por una gama de acciones que incluye, entre otras, el uso de seguros, garantías de cumplimiento, fianzas, certificados de garantía, etc. - Para los riesgos de Calificación Media Bajo, se ha definido como tipo de respuesta: La aceptación pasiva; que no implica ninguna acción proactiva, aparte de la revisión periódica de la amenaza para asegurarse de que no cambie significativamente. Definición de estrategias para oportunidades, de acuerdo con la calificación del análisis cualitativo del riesgo: - Oportunidades con calificación Alta y Media: se ha definido una estrategia de Explotar tratando de capturar el beneficio asociado. - Para las Oportunidades con calificación Baja: En donde se reconoce su existencia, pero no se toman medidas proactivas.	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.11.2. Registro de Riesgos

Un riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto (Project Management Insitute, 2017). A continuación, se detallan la lista de riesgos identificados para el proyecto:

Tabla 93 Registro de riesgos

Cod	Riesgo	Nivel del riesgo
R1	La posibilidad de que los Reglamentos no sean aprobados por parte de Máxima Autoridad	Individual
R2	Posibilidad de que los Procedimientos no sean aprobados por comité de calidad	Individual
R3	La posibilidad del incumplimiento en el plan de capacitación por ausencia del personal	Individual
R4	La posibilidad de efectuar una deficiente auditoria de diagnóstico inicial	Individual
R5	Posibilidad de que no se apruebe el presupuesto del proyecto	General del Proyecto
R6	Retrasos en el pago a proveedores	General del Proyecto
R7	Posibilidad de que la información que se impartirá en la capacitación no sea lo suficientemente clara	Individual
R8	La posibilidad del incremento de los costos del proyecto por efecto de políticas monetarias del gobierno	General del Proyecto
R9	La posibilidad de efectuar una estimación deficiente de tiempo para el Software a desarrollar	Individual
R10	La posibilidad que el material de capacitación a entregar a los asistentes esté incompleto o con errores	Individual

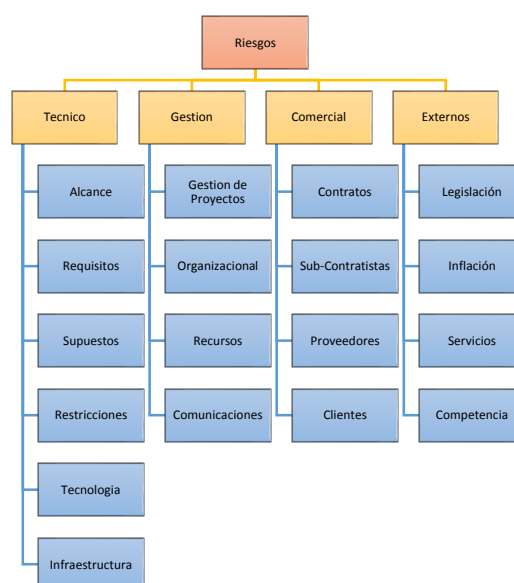
Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.11.3. Estructura de Desglose de Riesgos

Un medio para agrupar los riesgos individuales de un proyecto es estructurando una categoría de riesgos de forma jerárquica de las posibles fuentes de riesgos (PMI, 2017, pág. 405).

Para el proyecto se ha utilizado la siguiente RBS:

**Ilustración 23** Estructura de desglose de riesgos

2.2.11.4. Escala de probabilidad e Impacto

Las definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos son específicas al contexto del proyecto y reflejan el apetito al riesgo y los umbrales de la organización y los interesados clave. (PMI, 2017, pág. 407). A continuación, se detallan las condiciones para las escalas de impacto de un riesgo negativo sobre los objetivos de tiempo y costo del proyecto:

Tabla 94 Escala de probabilidad e impacto

Escala	Descripción	Probabilidad	Impacto Tiempo		Impacto Costo	
			Evento	Impacto (Tiempo)	Evento	Impacto (Costo)
Muy Alto	Muy alta probabilidad de ocurrencia	90%	Variación en cronograma de proyecto mayor o igual a 8 días	80%	Variación en costo mayor al 2%	80%
Alto	Alta probabilidad de ocurrencia	70%	Variación en cronograma de proyecto entre 6 a 7 días	40%	Variación en costo mayor al 1,5% y menor o igual al 2%	40%
Medio	Probabilidad de ocurrencia media	50%	Variación en cronograma de proyecto entre 4 a 5 días	20%	Variación en costo mayor al 1% y menor o igual al 1,5%	20%
Bajo	Baja probabilidad de ocurrencia	30%	Variación en cronograma de proyecto entre 2 a 3 días	10%	Variación en costo mayor al 0,5 % y menor o igual al 1%	10%
Muy Bajo	Muy baja probabilidad de ocurrencia	10%	Variación en cronograma de proyecto menor o igual a 1 día	5%	Variación en costo menor o igual al 0,5%	5%

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

A continuación, se muestra el mapa de calor, en donde se puede analizar que porcentajes que se encuentran en la zona verde con una severidad entre [0,01 a 0,09], corresponden a riesgos con calificación baja, los que se encuentran entre [0,10 a 0,20], corresponden a los que tienen calificación media, finalmente los que están fuera de los intervalos antes mencionados, son aquello de calificación alta. La calificación servirá para priorizar los riesgos en atención y recursos en el proyecto.

Tabla 95 Mapa de calor de riesgos

Nivel	Probabilidad	Amenazas				
Muy Alto	0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
Alto	0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
Medio	0,5	0,025	0,05	0,1	0,20	0,4
Bajo	0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
Muy Bajo	0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		Impacto				

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.11.5. Análisis Cualitativo de Riesgos

Según el (PMI, 2017, pág. 419); el análisis cualitativo de riesgos es el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para tomar acciones sobre estos, tomando en consideración la probabilidad de ocurrencia y su respectivo impacto. En base a los criterios de probabilidad e impacto definidos se ha realizado el respectivo análisis, en donde se desprende el resultado detallado a continuación:

Tabla 96 Priorización de riesgos

Muy Alta	0,9					
Alta	0,7					
Mediana	0,5					R6
Baja	0,3		R10	R2, R7, R8	R1, R4, R9	R5
Muy Baja	0,1			R3		
	Impacto Escala	0,05 Muy Bajo	0,1 Bajo	0,2 Moderado	0,4 Alto	0,8 Muy Alto

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Los riesgos que se encuentran en el rango de severidad entre 0,20 (Probabilidad- Media – Impacto Alto) y 0,72 (Probabilidad Muy Alta – Impacto Muy Alto) son los siguientes:

Tabla 97 Análisis cualitativo de riesgos

Cod	Riesgo	Nivel del riesgo
R5	Posibilidad de que no se apruebe el presupuesto del proyecto	General del Proyecto
R6	Retrasos en el pago a proveedores	General del Proyecto

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.11.6. Análisis Cuantitativo de Riesgos

De acuerdo con el (PMI, 2017, pág. 428); el Análisis Cuantitativo de Riesgos es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto.

Parámetros:

Para el análisis cuantitativo de riesgos se han utilizado los siguientes parámetros:

- a) Simulación con software Crystal Ball
- b) Valoraciones en tiempo y costo de los paquetes de Trabajo afectados por los riesgos.

(El desglose se puede observar en el Análisis Cualitativo de Riesgos)

El análisis cuantitativo de riesgos del proyecto nos muestra en la siguiente gráfica, que de acuerdo con los riesgos identificados su impacto en caso de materializarse, estarían alrededor de \$ 9877, con un nivel de confianza del 95 %

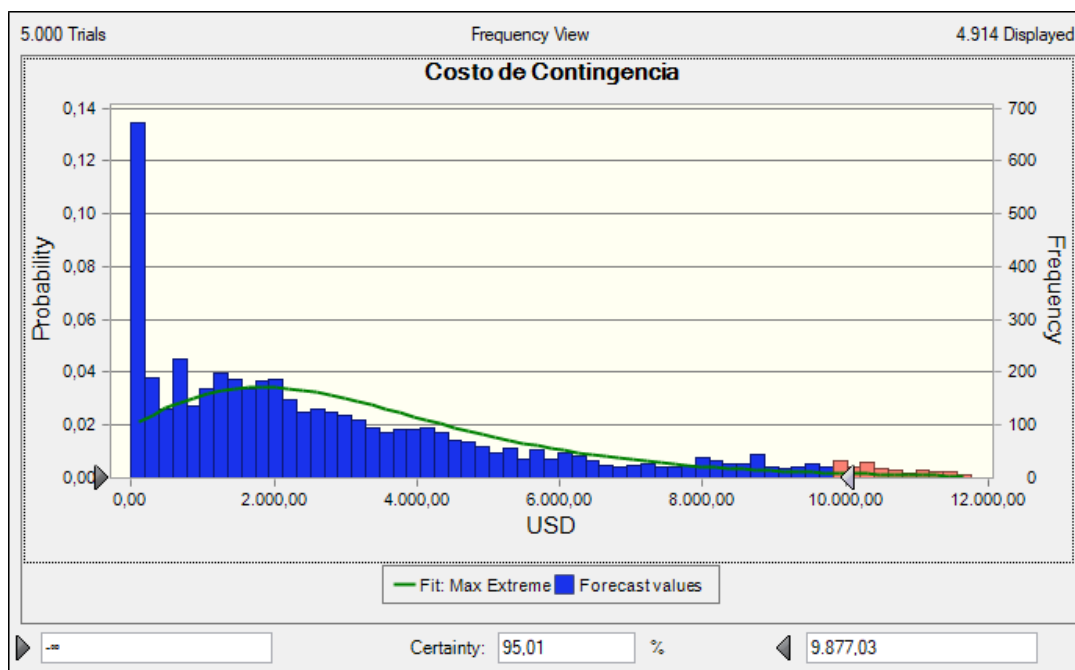


Ilustración 24 Análisis cuantitativo de riesgos

2.2.11.7. Matriz de Gestión de Riesgos

La matriz de gestión de riesgos se presenta en el Anexo 15

2.2.11.8. Plan de Respuesta a Riesgos

De acuerdo con el (PMI, 2017, pág. 437); la planificación de la respuesta al riesgo consiste en desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto. Se detalla el plan de respuesta para este proyecto en el Anexo 16.

2.2.12. Adquisiciones

2.2.12.1. Plan de Gestión de Adquisiciones

La Gestión de Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La gestión de Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión y control requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo (MOAs) o acuerdos a nivel de servicios (SLAs) internos. (PMBOK, Guide sixth edition – 2017).

A continuación, el Plan de Gestión de Adquisiciones del Proyecto:

Tabla 98 Plan de Gestión de adquisiciones

Plan de Gestión de Adquisiciones	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
Adquisiciones del Proyecto: Descripción detallada de las adquisiciones que deben ser realizadas por el proyecto	
El detalle de todas las adquisiciones relacionadas al proyecto PRODESBOD-001 se registran en el Anexo 17: Matriz de Adquisiciones del proyecto . Para cada uno de los entregables del proyecto se realizó un análisis de Hacer o Comprar, considerando la capacidad actual de los recursos que laboran en la compañía en conjunto con la administración del contrato y la validación de los entregables, por dicha	

razón, se definió que los entregables de adecuación y equipamiento de bodega (no incluye el módulo de bodega) serán adquiridos a proveedores externos, los cuales serán adquiridos por medio de recursos propios, recursos que estarían disponibles para el periodo fiscal 2021. La adquisición se la realizará en dólares americanos.

En el caso de los entregables: Modelo de Gestión y Capacitación, y módulo de bodega, serán realizados por el personal que labora en el Hospital, por lo tanto no se consideran adquisiciones.

Procedimientos estándar a seguir: Descripción detallada de los procedimientos de adquisición que deben ser seguidos en el Proyecto por tipo de bien o servicio.

- El Área Requirente realiza un informe de necesidad de la adquisición
- Una vez realizado el informe, es aprobado por el Director Administrativo
- El Área Requirente elabora un informe de especificaciones técnicas o términos de referencia según corresponda al tipo de adquisición
- Las especificaciones técnicas y/o términos de referencia son aprobadas por el Director Administrativo
- El Requirente solicita la disponibilidad del presupuesto
- El Área Financiera emite la disponibilidad de presupuesto
- El Área de Compras Públicas desarrolla el respectivo pliego que es aprobado por el Director Administrativo
- El Área de compras públicas publica el proceso de menor cuantía y/o subasta inversa
- El Área de compras públicas y el Área Requirente receptan las ofertas, luego son revisadas y se solicita la convalidación
- El Área de compras públicas y el Área Requirente realizan un informe de ofertas y de calificación de ofertas
- El Área de compras públicas realiza el control de puja y elabora la resolución de adjudicación
- El Director Administrativo aprueba la resolución de adjudicación
- El Área de compras públicas, solicita al departamento jurídico la elaboración del contrato
- Una vez elaborado el contrato, es suscrito por el director administrativo y el ganador del contrato.

Formatos estándar para utilizar: Descripción detallada de los formatos de adquisición que se deben utilizar en el proyecto

El formato de adquisición que será utilizado para el Proyecto es el siguiente:

- Contrato de Prestación de Servicios: Modelo de Contratos de Precio Fijo cerrados (FFP), predefinido por el Hospital Básico, se lo utilizará como base, donde se incluirán los requisitos y cláusulas técnicas de acuerdo con el servicio prestado. Este contrato es revisado por el Director Administrativo (Sponsor) y el Área Jurídica del Hospital. Los principales aspectos que deben incluir son:

- Interpretación de contrato y definición de términos
- Forma de pago
- Garantías
- Prórrogas del Plazo
- Obligaciones del contratista
- Obligaciones del contratante
- Contratos complementarios
- Recepción definitiva del contrato
- Liquidación del contrato
- Terminación del contrato

- Solicitud de informe de necesidad: Formato interno del Hospital (Excel) donde se detalla la necesidad del área, y que incluye la siguiente información:

- Antecedentes
- Problemática
- Justificación
- Objetivo
- Descripción de las características del bien o servicio
- Naturaleza de la contratación
- Conclusiones

- Especificaciones Técnicas: Documento interno donde se determine de forma clara y precisa la necesidad, realizada por la Unidad Requirente, sobre las condiciones específicas bajo las cuales se desarrollará la consultoría o se prestará los servicios. El término de referencia debe contener:

- Antecedentes
- Justificación
- Objetivo

- Alcance - Naturaleza de la contratación - Código CPC - Metodología del trabajo - Información que disponga la entidad - Productos o servicios esperados - Plazo de ejecución - Evaluación de la oferta - Presupuesto referencial - Forma y condiciones de pago - Lugar y forma de entrega - Multas - Vigencia de la oferta - Administrador - Sugerencia de designación de comisión - Variación mínima de la puja - Obligaciones del contratista - Obligaciones del contratante • Términos de Referencia: Documento interno donde se determine de forma clara y precisa la necesidad, realizada por la Unidad Requirente, sobre las condiciones específicas bajo las cuales se desarrollará la consultoría o se prestará los servicios. El término de referencia debe contener: - Antecedentes - Justificación - Objetivo - Alcance - Naturaleza de la contratación - Código CPC - Metodología del trabajo - Información que disponga la entidad - Productos o servicios esperados - Plazo de ejecución - Evaluación de la oferta - Presupuesto referencial - Forma y condiciones de pago - Lugar y forma de entrega - Multas - Vigencia de la oferta - Administrador - Sugerencia de designación de comisión - Variación mínima de la puja - Obligaciones del contratista - Obligaciones del contratante
Coordinación con otros aspectos de la Gestión del Proyecto: <i>Fechas clave dentro del cronograma del proyecto que afectan los procesos de Adquisiciones</i> • Los Contratos deben estar firmados con el proveedor previo al inicio del trabajo: - Bodega Adecuada debe estar contratado hasta el: 26 de mayo de 2021 - Bodega Equipada debe estar contratado hasta el: 16 de julio de 2021
Métricas de Adquisiciones: <i>Descripción detallada de las métricas a utilizar para evaluar la gestión de las adquisiciones y proveedores</i> Se tomarán como métricas para gestionar y evaluar a los proveedores las siguientes: • Desempeño del proyecto: CPI y SPI > 1 en los entregables que sean responsabilidad del proveedor. • Cumplimiento de hitos contractuales: En los tiempos establecidos dentro del contrato y en las condiciones de calidad establecidas.
Roles y Responsabilidades: <i>Especificar los roles que serán necesarios en el equipo de proyecto relativos a las adquisiciones, incluidos autoridad y restricciones. Para cada rol especificar: objetivos, funciones, niveles de autoridad, a quien reporta, a quien supervisa, requisitos de conocimientos, habilidades, y experiencia para desempeñar el rol</i>

Rol 1: Sponsor del Proyecto	Objetivos del Rol: Ejecutivo responsable y final de aprobar las adquisiciones del proyecto Funciones del Rol: Seleccionar a los proveedores de servicios, y aprobar las adquisiciones del proyecto Nivel de Autoridad: Alta, responsabilidad directa en toma de decisiones referentes al proyecto. El Sponsor del Proyecto es el Director Administrativo del Hospital Básico ABC Supervisa a: Director del proyecto. Requisitos de conocimientos: Administración de Empresas Públicas, Compras públicas, administración de empresas. Requisitos de habilidades: Capacidad de negociación, Liderazgo, Solución de Conflictos Requisitos de experiencia: 6 años de experiencia en cargos similares.
Rol 2: Director del Proyecto	Objetivos del Rol: Asegurar que las adquisiciones del proyecto se realicen de acuerdo a los requisitos definidos, presupuesto y fecha planificada. Funciones del Rol: Revisar los requerimientos de insumos y bienes. Monitorear y controlar el desempeño de las adquisiciones. Nivel de Autoridad: Alta, responsabilidad sobre los miembros del equipo del proyecto acerca del cumplimiento de entregables en la duración, calidad y costo planificado. Reporta a: Sponsor del Proyecto Supervisa a: Miembros del Equipo del Proyecto y proveedores Requisitos de conocimientos: Director de Proyectos. Requisitos de habilidades: Habilidades interpersonales, liderazgo, solución de conflictos, y capacidad para dirigir personas Requisitos de experiencia: 3 años de experiencia en cargos similares
Rol 3: Área Requiriente	Objetivos del Rol: Asegurar que las adquisiciones del proyecto se realicen de acuerdo con los requisitos definidos, presupuesto y fecha planificada. Funciones del Rol: Realizar los requerimientos de insumos y bienes. Monitorear y controlar el desempeño de los proveedores. Nivel de Autoridad: Media, responsabilidad sobre los miembros del equipo del proyecto acerca del cumplimiento de entregables en la duración, calidad y costo planificado. Reporta a: Director del proyecto y Sponsor del Proyecto Supervisa a: Miembros del Equipo del Proyecto del área Requiriente y proveedores Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos, Compras y Abastecimiento. Requisitos de habilidades: Habilidades interpersonales, liderazgo, solución de conflictos, y capacidad para dirigir personas Requisitos de experiencia: 2 a 3 años de experiencia en cargos similares.
Rol 4: Compras Públicas	Objetivos del Rol: Ejecutar las compras de insumos y materiales, y controlar la suscripción del contrato con proveedores Funciones del Rol: Llevar a cabo el proceso de adquisición de insumos y materiales para el Hospital Básico ABC. Nivel de Autoridad: Media, sobre recursos asignados por el proyecto. Reporta a: Gerente del proyecto, y Director Administrativo (Sponsor). Supervisa a: Miembros del equipo de proyecto del área de compras Requisitos de conocimientos: Contratación pública, administración pública, normas de control interno Requisitos de habilidades: Trabajar en equipo, comunicación, habilidades duras (según el entregable) Requisitos de experiencia: 2 a 3 años de experiencia
Rol 5: Administrador de Contratos	Objetivos del Rol: Supervisar y fiscalizar los contratos asignados Funciones del Rol: Responsable de tomar todas las medidas necesarias para la adecuada ejecución del contrato con estricto cumplimiento de sus cláusulas, programas, cronogramas, plazos, y costos previstos. Nivel de Autoridad: Media, responsabilidad sobre los proveedores. Reporta a: Sponsor del Proyecto y Director de Proyectos Supervisa a: proveedores Requisitos de conocimientos: Contratación pública, administración pública, normas de control interno Requisitos de habilidades: Trabajar en equipo, comunicación, habilidades duras (según el entregable) Requisitos de experiencia: 2 a 3 años de experiencia en cargos similares
Rol 5: Proveedores	Funciones del Rol: Llevar a cabo la ejecución de los contratos para el Hospital Básico ABC.

	Nivel de Autoridad: Media, sobre recursos asignados por el proyecto. Reporta a: Administrador de Contrato. Supervisa a: Personal del contratista Requisitos de conocimientos: Contratación pública, normas de control interno Requisitos de habilidades: Trabajar en equipo, comunicación, habilidades duras (según el entregable) Requisitos de experiencia: 5 años de experiencia
Restricciones y Supuestos: <i>Descripción detallada de las restricciones y supuestos relacionados a las adquisiciones del proyecto</i> • Los proveedores iniciarán su trabajo una vez que se encuentre firmado el contrato por ambas partes y se haya entregado el Anticipo correspondiente. • El Administrador del Contrato comunicará de manera formal el inicio de las actividades para cada proveedor. • Todo contrato debe estar respaldado por una garantía de buen uso del anticipo, 100 % el monto del anticipo entregado. • Todo contrato debe estar respaldado por una garantía de fiel cumplimiento del contrato, 5 % del monto total de cada contrato. • Todo pago será realizado a través del sistema financiero ecuatoriano en la moneda de dólares americanos. • En caso de incumplimiento de hitos o atrasos, se aplicarán las multas o penalidades descritas en las cláusulas del contrato. • En caso de controversias, serán canalizadas a través de Reunión con el Sponsor, Administrador de contrato y serán solventadas mediante actas de compromiso entre las partes, sin modificar las condiciones contractuales en alcance tiempo y costo. • Las adquisiciones serán realizadas mediante el portal de compras públicas.	
Riesgos y Respuestas: <i>Descripción detallada de las restricciones y supuestos relacionados a las adquisiciones del proyecto</i> De acuerdo al Plan de Respuesta a Riesgos definido previamente, se identificaron las siguientes acciones de respuestas que tienen relación con la gestión de adquisiciones específicamente al retraso en las adquisiciones: R6: Retrasos en pagos a Proveedores: Trigger: Reformas Presupuestarias internas Plan de respuesta: - Realizar talleres de inducción con los proveedores adjudicados sobre la presentación de documentación habilitante para presentación del pago. Solicitar certificaciones bancarias actualizadas y de uso exclusivo para el proyecto.	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.12.2. Tipos de Contrato

De acuerdo con la guía del Pmbok, un contrato de compra incluye términos y condiciones y puede incorporar otros detalles del comprador respecto a lo que el vendedor debe realizar o proporcionar. Es responsabilidad del equipo de dirección de proyecto garantizar que todas las adquisiciones satisfagan las necesidades específicas del proyecto. (PMBOK, Guide sixth edition – 2017)

Los componentes solicitados para el proyecto, serán adquiridos mediante el contrato de Prestación de servicios- Precio fijo cerrado. La siguiente tabla indica los tipos de compra y los tipos de contrato:

Tabla 99 Tipos de contrato de las adquisiciones

Componente a Contratar	Tipo de Compra	Procedimiento contratación / Documento de contratación	Tipo de Contrato
Bodega Adecuada	Servicio	Procedimiento dinámico /contrato	Contrato de precio fijo cerrado (FFP)
Bodega Equipada	Bienes	Procedimiento dinámico /contrato	Contrato de precio fijo cerrado (FFP)

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.12.3. Documento de Modelo de Contratación

El Modelo de Contratación que se usará para el proyecto se presenta en el Anexo 18 Modelo de contratación.

2.2.12.4. Criterios de Selección de Proveedores

Los criterios de selección de proveedores son una herramienta que servirán para evaluar las ofertas recibidas por los proveedores. Estos criterios fueron definidos por el Sponsor del Proyecto. Los criterios establecidos para el proyecto son:

Tabla 100 Criterios de selección de proveedores

Descripción	Criterio	Cumple	No Cumple
Integridad de la oferta	Presentación de 12 Formularios		
Personal técnico mínimo	De acuerdo al TDR o Especificación técnica		
Experiencia mínima del Personal técnico	De acuerdo al TDR o especificación técnica		
Equipo mínimo	De acuerdo al TDR o especificación técnica		
Experiencia General y Especifica	De acuerdo al TDR o especificación técnica		
información Financiera de Referencia	Solvencia: Mayor o igual a 1 Razón de endeudamiento: menor a 1.5		
Porcentaje del valor agregado Ecuatoriano			

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

La oferta que llegue a tener un No Cumple queda automáticamente descalificada.

2.2.13. Involucrados

2.2.13.1. Documentar y clasificar la identificación de involucrados

De acuerdo con la reunión mantenida con el Sponsor del proyecto y los miembros del equipo previamente asignados en el Acta de Constitución, se realizó la identificación de los principales actores, internos y externos a la organización, que podrán verse afectados o afectar de manera positiva o negativa las actividades o resultados del proyecto.

El listado de interesados del proyecto que han sido identificados se presenta a continuación:

Tabla 101 Lista de interesados identificados del proyecto

Listado de Interesados identificados del Proyecto						
Nombre del proyecto				Siglas del proyecto		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.				PRODESBOD-001.		

Identificación de Interesados						
N°	Nombre	Empresa y Cargo	Ubicación	Información de Contacto	Rol General en Proyecto	Rol Específico en Proyecto
INT00 1	V. Solórzano	Hospital Básico ABC – Director Administrativo	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Sponsor del Proyecto	Sponsor del Proyecto
INT00 2	M. Izquierdo	Director de Proyectos	Ecuador – Santa Elena	Barrio Simón Bolívar, Av. Eleodoro Solórzano 042178304	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto
INT00 3	J. Plua	Asistente de Proyectos	Ecuador – Santa Elena	Cdla. Santa Paula 042787965	Asistente de Proyecto	Asistente de Proyecto
INT004	L. Ayala	Jefe 1 (Jefe Financiero)	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT005	R. Jimenez	Analista 1	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT006	W. Henriquez	Analista 2	Ecuador –	Barrio	Equipo del	Equipo del Proyecto

			Santa Elena	Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Proyecto	
INT007	N. Concha	Analista 3	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT008	C. Pinargote	Analista 4	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT009	C. Tomalá	Analista 5	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT010	F. Rodriguez	Analista 6	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT011	F. Burgos	Analista 7	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT012	K. Asencio	Jefe 2 (Área requeriente)	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT013	C. Chonillo	Analista 8	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT014	S. Cañarte	Jefe 3 (Resp. Compras Públicas)	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto (Responsable de Proceso de Contratación)
INT015	A. Quimí	Analista 9	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto
INT016	R. Lluquín	Tics	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	Equipo del Proyecto (Responsable de Módulo de Bodega)
INT017	Proveedor Adjudicado 1	Proveedor Adjudicado 1	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Proveedor 1	Responsable de las Adecuaciones
INT018	Proveedor Adjudicado 2	Proveedor Adjudicado 2	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Proveedor 2	Responsable del Equipamiento
INT019	H. Villacis	Administrador 1	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Administrador 1	Responsable del Equipamiento

INT020	B. Reyes	Administrador 2	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Administrador 2	Responsable del Equipamiento
INT021	F. Guevara	Director Médico	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo - 042963308	Nivel de Autoridad Médica	Nivel de Autoridad Médica
INT022	J. Cali	Contraloría General del Estado – Delegación Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Salinas	Entidad Regulatoria	Entidad de control en temas de administración pública
INT023	Director Delgado de SRI	Servicios de Rentas Internas	Ecuador – Santa Elena	La Libertad	Entidad Regulatoria	Entidad de control en temas tributarios
INT024	Director Distrital de Salud	Ministerio de Salud	Ecuador – Santa Elena	Santa Elena - Ciudadela Bellavista: Velasco Ibarra entre 9 de octubre y 10 de agosto	Entidad Regulatoria	Entidad de control en temas de Salud
INT025	Coordinador Zonal de SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública	Ecuador-Guayaquil	Guayaquil Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo - 04 372-6690	Entidad Regulatoria	Entidad de control en temas de contratación pública

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.13.2. Registro de expectativas de los interesados

Se procede a realizar el registro de las expectativas con los interesados, lo cual nos servirá para el levantamiento de los requisitos del proyecto.

En el Anexo 19: Listado de interesados y expectativas se puede apreciar el detalle de expectativas de cada interesado identificado.

2.2.13.3. Plan de Gestión de Interesados

El plan de involucramiento de los interesados es un componente del Plan de Dirección del Proyecto, donde se identifican las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento eficiente de los interesados en la toma de decisiones y ejecución del proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2017).

Se detalla a continuación el plan de gestión de involucrados:

Tabla 102 Plan de Gestión de interesados

Plan de Involucramiento de Interesados	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.	PRODESBOD-001.
Proceso de Identificar y Seleccionar a los Interesados: Descripción detallada del proceso de identificar y registrar a los interesados, a partir de la lista incluida en el Acta de Constitución.	
La identificación de interesados del proyecto se realizará de acuerdo con el siguiente procedimiento: Una vez aprobada el Acta de Constitución del Proyecto, el Director de Proyectos se reunirá con el Sponsor y los miembros del equipo que han sido asignados, con el propósito de identificar a los actores (internos y externos a la organización) que serán afectados positiva o negativamente por el proyecto, y que por lo tanto deben ser gestionados a lo largo de su ciclo de vida. El Director de Proyectos mantendrá reuniones con los Interesados que han sido identificados, con la finalidad de recopilar información respecto a sus expectativas, requerimientos y medios de comunicación internos o externos a la organización. El Director de Proyectos definirá el rol que cada interesado ocupará en el proyecto junto con su nivel de autoridad dentro del proyecto.	
Proceso de Clasificar a los Interesados: Descripción detallada del proceso de clasificar a los Interesados identificados. Definición de qué, quién, cómo, dónde y con quién.	
La clasificación de interesados del proyecto se realizará de acuerdo con lo siguiente: El Director de Proyectos analizará a los Interesados identificados del proyecto: -En función del nivel que tengan de Poder, Interés e Influencia sobre los resultados del proyecto. - Clasificará a los Interesados identificados que constan en el registro de Interesados, a partir de su nivel de Poder vs Interés, e Interés vs. Influencia. - Se registrará la información de los interesados clave del proyecto en el Registro de Interesados. -Definirá la estrategia de gestión sobre cada uno de los Interesados identificados, en función de los resultados del análisis.	
Nivel de participación de los Interesados: Especificar para los Interesados registrados, el nivel de participación actual y deseado.	
La determinación del nivel de participación de los Interesados se realizará de acuerdo con el siguiente procedimiento: -El nivel de participación de los interesados puede clasificarse de la siguiente manera ✓ Desconocedor: No conoce del proyecto y de sus impactos potenciales. ✓ Reticente: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, pero no prestarán su apoyo al trabajo o resultados del proyecto. ✓ Neutral: Conoce del proyecto, pero no lo apoya ni lo deja de apoyar. ✓ De apoyo: Conoce del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados. ✓ Líder: Conoce del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito. -Determinar el nivel de participación actual de los Interesados del proyecto. -Definir el nivel deseado de participación de los Interesados del proyecto. -Elaborar la matriz de evaluación del involucramiento de los Interesados.	
Estrategias de gestión a favor del proyecto: Definir las estrategias a emplear con cada uno de los Interesados registrados	
Una vez registrado, clasificado y definido el nivel de participación de los Interesados del proyecto, el Gerente de Proyectos establecerá las estrategias a implementarse para mantener a los interesados en la posición favorable. Estas estrategias pueden ser: -Gestionar atentamente: Interesados con alto poder e interés sobre la ejecución y resultados del proyecto, a los cuales se debe gestionar a lo largo del ciclo de vida con los mayores esfuerzos para mantenerlos satisfechos. -Mantener satisfechos: Interesados con alto poder y bajo nivel de interés sobre la ejecución y resultados del proyecto. A los actores de este grupo se debe mantener satisfecho de acuerdo con sus necesidades de comunicación. -Monitorear: Interesados con bajo poder e interés sobre la ejecución y resultados del proyecto. No se deben invertir esfuerzos y recursos en estrategias sobre estos actores. -Mantener informado: Interesados con bajo poder y alto interés sobre la ejecución y resultados del proyecto. A los actores de este grupo se debe informar.	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.13.4. Estrategias para gestionar a los involucrados

2.2.13.4.1. Clasificación de los interesados

Una vez realizado la identificación de los 25 interesados del proyecto, se analizará el nivel que cada actor tiene sobre el proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

- Poder: Nivel de autoridad sobre las decisiones del proyecto.
- Legitimidad: Capacidad de influir en los resultados del proyecto.
- Urgencia: Nivel de preocupación sobre el avance y resultados del proyecto.

La escala que será utilizada para el análisis de los interesados es la siguiente:

Tabla 103 Escala de análisis de interesados

Ponderación	Descripción
3	Alto nivel de poder, influencia o interés sobre los resultados del proyecto.
2	Nivel medio de poder, influencia o interés sobre los resultados del proyecto.
1	Bajo nivel de poder, influencia o interés sobre los resultados del proyecto.

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

A través de reuniones mantenidas con el Sponsor del Proyecto y equipo preasignado del proyecto, se analizó a cada uno de los interesados identificados. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 104 Lista de interesados identificados por poder, legitimidad y urgencia

Listado de Interesados identificados del Proyecto										
Nombre del proyecto					Siglas del proyecto					
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.					PRODESBOD-001.					
N°	Nombres	Empresa y Cargo	Interno/Externo	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TOTAL			
INT001	V. Solórzano	Hospital Básico ABC – Director Administrativo	Interno	3	ALTO	3	ALTO	3	ALTO	9
INT002	M. Izquierdo	Director de Proyectos	Interno	3	ALTO	3	ALTO	3	ALTO	9

INT003	J. Plua	Asistente de Proyectos	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT004	L. Ayala	Jefe 1 (Jefe Financiero)	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT005	R. Jimenez	Analista 1	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT006	W. Henriquez	Analista 2	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT007	N. Concha	Analista 3	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT008	C. Pinargote	Analista 4	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT009	C. Tomalá	Analista 5	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT010	F. Rodriguez	Analista 6	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT011	F. Burgos	Analista 7	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT012	K. Asencio	Jefe 2 (Área requirente)	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT013	C. Chonillo	Analista 8	Interno	1	BAJO	3	ALTO	2	MEDIO	6
INT014	S. Cañarte	Jefe 3 (Resp. Compras Públicas)	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT015	Quimí	Analista 9	Interno	1	BAJO	2	MEDIO	2	MEDIO	5
INT016	R. Lluquín	Tics	Interno	1	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT017	Proveedor Adjudicado 1	Proveedor Adjudicado 1	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT018	Proveedor Adjudicado 2	Proveedor Adjudicado 2	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT019	H. Villacis	Administrador 1	Interno	2	MEDIO	2	MEDIO	1	BAJO	5
INT020	Reyes	Administrador 2	Interno	2	MEDIO	2	MEDIO	1	BAJO	5
INT021	F. Guevara	Director Médico	Interno	2	MEDIO	2	MEDIO	1	BAJO	5
INT022	J. Cali	Contraloría General del Estado – Delegación Santa Elena	Externo	2	MEDIO	2	MEDIO	1	BAJO	5
INT023	Director Delgado de SRI	Servicios de Rentas Internas	Externo	1	BAJO	1	BAJO	1	BAJO	3

INT02 4	Director Distrital de Salud	Ministerio de Salud	Externo	1	BAJO	3	ALTO	2	MEDIO	6
INT02 5	Coordinador Zonal de SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública	Externo	1	BAJO	1	BAJO	1	BAJO	3

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

La clasificación de los interesados del proyecto se realizó en función de los siguientes modelos:

Poder versus Urgencia: Clasifica a los interesados en función del nivel de autoridad, y el nivel de preocupación sobre el avance y los resultados del proyecto.

- ✓ 2 interesados que corresponden al 8% se identificaron con alto poder y alta urgencia.
- ✓ 7 interesados que corresponden al 28% se identificaron con poder medio y alta urgencia
- ✓ 7 interesados que corresponden al 28% se identificaron con poder bajo y alta urgencia
- ✓ 4 interesados que corresponden al 16% se identificaron con poder medio y baja urgencia
- ✓ 3 interesados que corresponden al 12% se identificaron con poder bajo y urgencia media.
- ✓ 2 interesados que corresponden al 8% se identificaron con bajo poder y baja urgencia

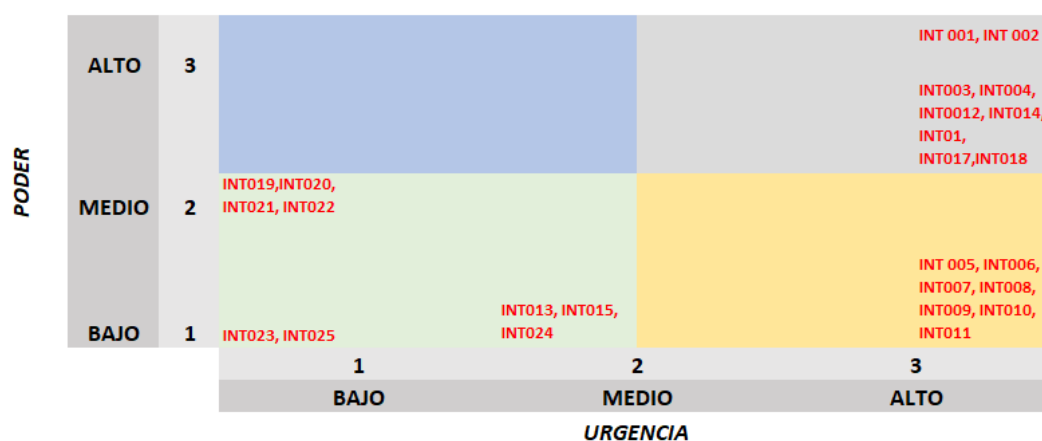


Ilustración 25 Poder vs urgencia

Urgencia versus Legitimidad: Clasifica a los interesados en función del nivel de interés del proyecto y su nivel de influenciar sobre los resultados.

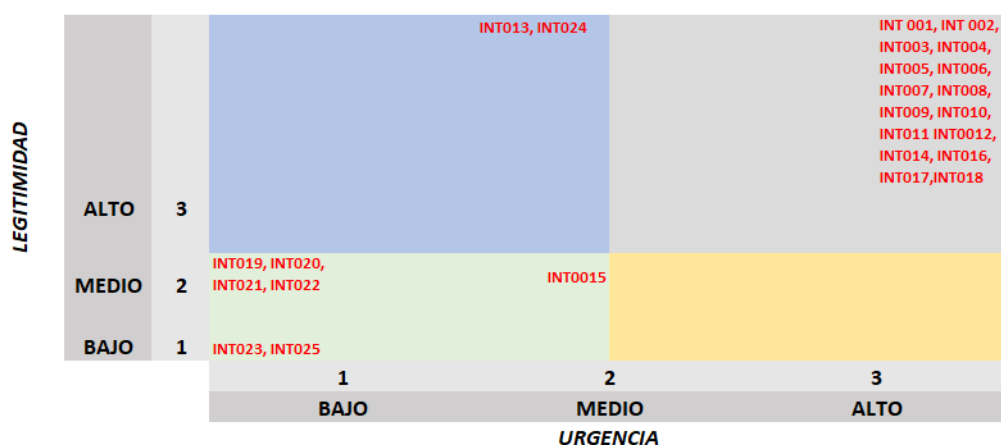


Ilustración 26 Urgencia vs legitimidad

- ✓ 16 interesados que corresponden al 64% se identificaron con alta legitimidad y urgencia.
- ✓ 2 interesados que corresponden al 8% se identificaron con alta legitimidad y urgencia media.
- ✓ 1 interesados que corresponden al 4% se identificaron con legitimidad y urgencia medias.
- ✓ 4 interesados que corresponden al 16% se identificaron con legitimidad media y baja urgencia
- ✓ 2 interesados que corresponden al 8% se identificaron con poder y urgencia baja.

2.2.13.5. Priorización de interesados

De acuerdo con la clasificación realizada por los criterios de poder, influencia e interés, se realizó la priorización de los interesados clave del proyecto.

Para determinar el nivel de prioridad de cada interesado será obtenido por la sumatoria total de las 3 evaluaciones, y con los niveles definidos de acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 105 Escala de priorización de interesados

Total	Definición	Prioridad
7-9	Alta	Gestionar Atentamente
4-6	Medio	Mantener satisfechos e informados a lo largo del proyecto
1-3	Baja	Monitorear a lo largo del proyecto

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Tabla 106 Lista de interesados priorizados

Listado de Interesados identificados del Proyecto										
Nombre del proyecto						Siglas del proyecto				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.						PRODESBOD-001.				
N°	Nombres	Empresa y Cargo	Interno/Externo	PODER		LEGITIMIDAD		URGENCIA		TOTAL
INT001	V. Solórzano	Hospital Básico ABC – Director Administrativo	Interno	3	ALTO	3	ALTO	3	ALTO	9
INT002	M. Izquierdo	Director de Proyectos	Interno	3	ALTO	3	ALTO	3	ALTO	9
INT003	J. Plua	Asistente de Proyectos	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT004	L. Ayala	Jefe 1 (Jefe Financiero)	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT005	R. Jimenez	Analista 1	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT006	W. Henriquez	Analista 2	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT007	N. Concha	Analista 3	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT008	C. Pinargote	Analista 4	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT009	C. Tomalá	Analista 5	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT010	F. Rodriguez	Analista 6	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT011	F. Burgos	Analista 7	Interno	1	BAJO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT012	K. Asencio	Jefe 2 (Área requirente)	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT014	S. Cañarte	Jefe 3 (Resp. Compras Públicas)	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8

INT01 6	R. Lluquín	Tics	Interno	1	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	7
INT01 7	Proveedor Adjudicado 1	Proveedor Adjudicado 1	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8
INT01 8	Proveedor Adjudicado 2	Proveedor Adjudicado 2	Interno	2	MEDIO	3	ALTO	3	ALTO	8

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

2.2.13.6. Nivel de participación de los interesados claves

Mediante una matriz de evaluación del involucramiento de interesados, se determinó cuáles es el nivel actual de participación de los actores identificados como claves, y cuál sería su nivel deseado requerido para la ejecución exitosa del proyecto. Los resultados se presentan a continuación:

- ✓ A: Nivel de participación actual
- ✓ D: Nivel de participación deseado

Tabla 107 Nivel de Participación de interesados claves

Listado de Interesados identificados del Proyecto								
Nombre del proyecto				Siglas del proyecto				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC.				PRODESBOD-001.				
Nº	Nombres	Empresa y Cargo	Interno/Externo	DECONOCEDOR	RETICIENTE	NEUTRAL	PARTIDIARIO	LIDERR
INT001	V. Solórzano	Hospital Básico ABC – Director Administrativo	Interno					A, D
INT002	M. Izquierdo	Director de Proyectos	Interno				A	D
INT003	J. Plua	Asistente de Proyectos	Interno				A	D
INT004	L. Ayala	Jefe 1 (Jefe Financiero)	Interno				A	D
INT005	R. Jimenez	Analista 1	Interno				A	D
INT006	W. Henriquez	Analista 2	Interno				A	D

INT007	N. Concha	Analista 3	Interno				A	D
INT008	C. Pinargote	Analista 4	Interno				A	D
INT009	C. Tomalá	Analista 5	Interno				A	D
INT010	F. Rodriguez	Analista 6	Interno				A	D
INT011	F. Burgos	Analista 7	Interno				A	D
INT012	K. Asencio	Jefe 2 (Área requirente)	Interno			A	D	
INT014	S. Cañarte	Jefe 3 (Resp. Compras Públicas)	Interno			A	D	
INT016	R. Lluquín	Tics	Interno				A	D
INT017	Proveedor Adjudicado 1	Proveedor Adjudicado 1	Externo				A	D
INT018	Proveedor Adjudicado 2	Proveedor Adjudicado 2	Externo				A	D

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

De acuerdo con la tabla se analiza lo siguiente:

- ✓ 13 de 16 interesados son partidarios actuales del proyecto.
- ✓ 2 de 16 interesados son neutrales al proyecto.

Se espera que al finalizar el proceso de gestión de interesados se obtenga lo siguiente:

- ✓ 13 de 16 interesados cambien su estado de partidarios actuales a líder.
- ✓ 2 de 16 interesados cambien su estado de neutrales a partidarios.

2.2.13.7. Estrategias y resultados esperados de la gestión de involucrados

2.2.13.7.1. Estrategias para gestionar el involucramiento de los interesados

La gestión efectiva del involucramiento de los interesados a lo largo de las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto tiene como objetivo incrementar el apoyo y mitigar posibles impactos negativos que afecten los resultados del proyecto.

Una vez que se ha realizado el análisis, clasificación y priorización de los interesados, se definieron estrategias a través de las cuales se espera incrementar los niveles de poder, interés e influencia que actualmente se mantienen hacia roles con un impacto positivo hacia los resultados.

Para cada uno de los interesados claves identificados, se plantearon estrategias para gestionar el involucramiento, las cuales se presentan en el Anexo 20 de Estrategias para gestionar el involucramiento de los interesados.

2.2.13.7.2. Relación de gestión de comunicaciones e interesados

Las comunicaciones y el involucramiento de los interesados están estrechamente relacionados. La información descrita en el plan de gestión de las comunicaciones y es una fuente de conocimiento acerca de los interesados del proyecto. (PMBOK, Guide sixth edition – 2017).

Las estrategias de comunicación para la gestión de interesados se encuentran descritas en la matriz de comunicaciones en la sección Matriz de comunicaciones y métodos de comunicación.

2.2.13.7.3. Cronograma y roles de gestión de involucrados

En el Anexo 21 de Cronograma y roles gestión de involucrados se presenta el cronograma y roles de gestión de involucrados del proyecto.

Anexo N. 1 Arquitectura Organizacional Inicial

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL INICIAL																		
	Directivos		Soporte	Agregadores de Valor														
Procesos	Administración Financiera	Monitoreo y Control Financiero	Vigilancia	Control Interno	Certificaciones Presupuestarias	Compromisos	Reformas Presupuestarias	Devengado	Declaración de Impuestos	Gestión de Existencias	Certificados de Facturación Externa	Facturación	Costos	Recuperación de Cartera	Certificados de no Adeudar	Resolución de Responsabilidades Patronales	Almacenamiento de Existencias y Bienes	Despacho
Personas	Asistente 1 Jefe de Área 1	Responsables de áreas 7 Asistente 2	Guardia de Seguridad 1	Responsables de áreas 7	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsable de área 1 Asistente 1	Responsable de área 1 Asistente 1	Responsable de área 2 Asistente 2	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsables de áreas 2	Responsable de áreas 3	Responsable de área 1	Responsable de área 2 Asistente 1	Responsable de área 2 Asistente 1
Tecnología	Computadora 2 Teléfono 1 Radio 1 Internet Fijo Sistema AS400 Bodegas Sistema de Gestión Documental QUIPUX Impresoras 1	Computadoras 9 Teléfono 1 Radio 2 Internet fijo Impresoras 3 Sistema de Gestión Documental Quipux Reloj Biométrico	Cámaras 3 Radio 1	Internet fijo Sistema AS400 – Bodegas Sistema ESIGEF Sistema de Gestión Documental Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema Esigef Sistema Documental Quipux Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 2 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 2 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 4 Internet fijo Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema AS 400 Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema AS 400 Impresora 1	Internet fijo Sistema Esigef Sistema esipren Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema AS 400 Impresora 1 Sistema de Responsabilidades Patronales	Computadora 3 Internet fijo Impresora 1 Sistema esigef Sistema de Responsabilidad Patronal Sistema AS400	Computadora 1 Internet fijo Impresora 1	Computadora 3 Internet fijo Impresora 1	Computadora 3 Internet fijo Impresora 1 Impresora 1
Maquinaria																	Pallets 40 Estanterías 150 Equipo de Seguridad 3 Termómetro	Pallets 4 Equipo de seguridad

																	s 4 Escalera 1	d 2
Equipamiento	Escritorios 2 Sillones 2 Sillas 4	Escritorios 9 Sillones 9 Sillas 4	Uniforme 1 Implementos de seguridad		Escritorio 1 Sillones 1	Escritorio 1 Sillones 1	Escritorio 1 Sillones 1	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 4 Sillones 4	Escritorio 1 Sillones 1 Silla 2	Escritorio 1 Sillones 1 Silla 2	Escritorio 1 Sillones 1 Silla 2	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 3 Sillones 3 Sillas 1	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 3 Sillones 3 Sillas 3	Escritorio 3 Sillones 3 Sillas 3
Infraestructura	Oficinas 2	Oficinas 7			Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 2	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 2	Oficinas 3	Oficinas 1	Oficinas 3	Oficinas 3
Información	Nómina del Personal Hoja de Vida del Personal Inventario de Bienes Asignados PEI-POA-PAC Ejecución presupuestaria	Cronograma de actividades semanales Lista de Nudos Críticos y Alertas Cronograma de Pagos Cuadro de garantías Cronograma de recuperación de cartera Cronograma de Responsabilidades Patronales Cronograma de inventarios periódicos Cronograma de	Ubicación de oficinas	Documentos Habilitantes	AVAL POA Certificación PAC Informe de Necesidad Estudio de Mercado	AVAL POA Certificación PAC Informe de Necesidad Estudio de Mercado Contrato / orden de compra	Solicitud de Reforma	AVAL POA Certificación PAC Certificación Presupuestaria Compromiso Orden de Compra/ Contrato	Retenciones Reporte de Pagos	Actas de Entrega/ Recepción Registro de Mayores	Solicitud de Facturación	Reporte de Facturación por área Reporte de observaciones de Auditoria	Reporte de Costos por área	Reporte de Cobros MSP Reporte de cobros ISFA-ISPOL – SPAT Reporte de Responsabilidades Patronales	Reportes cuentas por cobrar esigef Reporte Sistema AS400 Reporte de Bodega	Reportes de atenciones con mora patronal Memorando	Ubicación de materiales e insumos Ubicación de bienes Reporte de estado de bienes	Solicitud de Despacho Reporte de Ingreso de servidor

		Despachos																
Productos y Servicios a Usuarios Externos	CUR de Pago Resolución de Responsabilidad Patronal Facturación Individual SPAT/ISSF A/ISPOL/M SP										Certificado de Facturación Memorando				Certificados de No Adeudar Memorando	Resolución de Responsabilidad Patronal		
Productos y Servicios a Usuarios Internos	Certificaciones Presupuestarias Informe de Ejecución Presupuestaria - POA y PAC Informe de Ejecución de Facturación y Costos Informe de Producción de Responsabilidad Patronal Informe de Control Interno Memorandos	Órdenes de Pago Memorandos Informes de actividades Semanales Informes técnicos Inventarios legalizados	Vigilancia de oficinas	Órdenes de Pago Órdenes de Certificados	Certificaciones Presupuestarias Memorando	Comprobante Único de Registro – COMPROMISO Memorando	Comprobante de Modificación Presupuestaria Memorando	Comprobante Único de Registro – DEVENGADO Memorando	Comprobantes de Pago para Impuesto Formulario SRI	Certificados de Stocks Memorando		Informe de Facturación Memorando	Informe de Facturación Memorando	Memorando	Memorando	Liquidación de Responsabilidad Patronal Memorando	Informe de stocks críticos y cero Informe de Baja de bienes Informe para mantenimiento de bienes Memorando	Comprobante de Ingreso / Egreso Actas de Entrega/ Recepción Memorando
Regulaciones	Constitución de la República del Ecuador Ley de	Ley de Seguridad Social LOSEP	LOSEP CODIGO DE TRABAJO	Ley de Seguridad Social Ley de Compras	Lineamientos de Gestión Financiera	Lineamientos de Gestión Financiera	Lineamientos de Gestión Financiera	Lineamientos de Gestión Financiera	Normas Tributarias	Normas de control Interno de la CGE	Ley de Seguridad Social Acuerdos	Ley de Seguridad Social Acuerdos	Ley de Seguridad Social Normas de control	Ley de Seguridad Social Acuerdo	Ley de Seguridad Social Normas de control	Resolución de CD Responsabilidad Patronal	Resolución de CD de Bienes y Existencias Normas de	Resolución de CD de Bienes

[illegible]

Anexo N. 2 Brechas De La Arquitectura

BRECHAS DE LA ARQUITECTURA

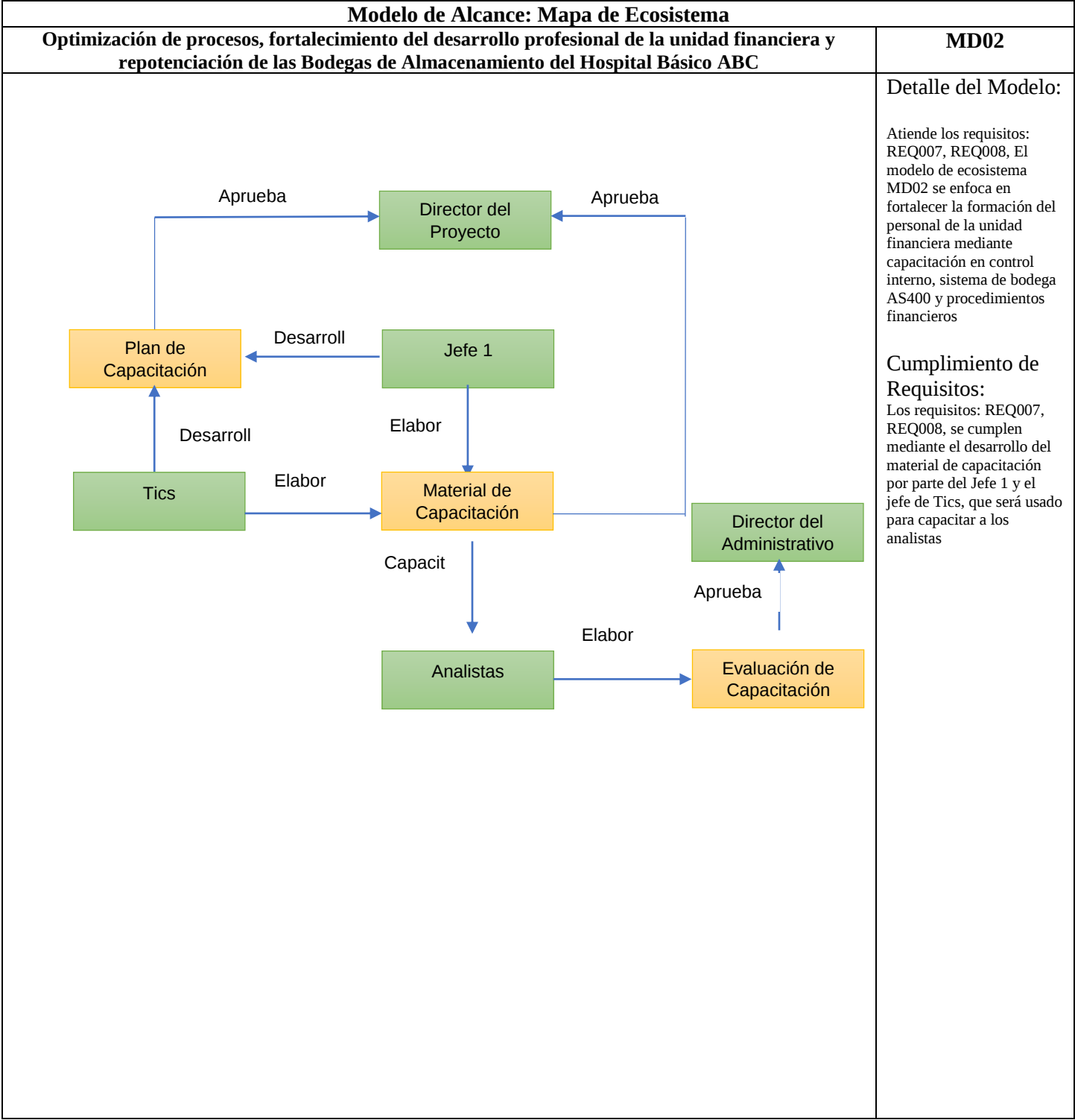
BRECHAS DE LA ARQUITECTURA																		
	Directivos		Soporte	Agregadores de Valor														
Procesos	Administración Financiera	Monitoreo y Control Financiero	Vigilancia	Control Interno	Certificaciones Presupuestarias	Compromisos	Reformas Presupuestarias	Devengado	Declaración de Impuestos	Gestión de Existencias	Certificados de Facturación Externa	Facturación	Costos	Recuperación de Cartera	Certificados de no Adeudar	Resolución de Responsabilidades Patronales	Almacenamiento de Existencias y Bienes	Despacho
Personas	Asistente 1 Jefe de Área 1	Responsables de áreas 7 Asistente 2	Guardia de Seguridad 1	Responsables de áreas 7	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsable de área 1 Asistente 1	Responsable de área 1 Asistente 1	Responsable de área 2 Asistente 2	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsable de área 1	Responsables de áreas 2	Responsable de áreas 3	Responsable de área 1	Responsable de área 2 Asistente 1	Responsable de área 2 Asistente 1
Tecnología	Computadora 2 Teléfono 1 Radio 1 Internet Fijo Sistema AS400 Bodegas Sistema de Gestión Documental QUIPUX Impresoras 1	Computadoras 9 Teléfono 1 Radio 2 Internet Fijo Impresoras 3 Sistema de Gestión Documental Quipux Reloj Biométrico	Cámaras 3 Radio 1	Internet fijo Sistema AS400 – Bodegas Sistema ESIGEF Sistema de Gestión Documental	Computadora 1 Internet fijo Sistema Esigef Sistema Documental Quipux Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 2 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 2 Internet fijo Sistema Esigef Impresora 1	Computadora 4 Internet fijo Impresora 1 Sistema: Modulo de Gestión Bodega	Computadora 1 Internet fijo Sistema AS 400 Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema AS 400 Impresora 1	Internet fijo Sistema Esigef Sistema esipren Impresora 1	Computadora 1 Internet fijo Sistema AS 400 Impresora 1 Sistema de Responsabilidades Patronales	Computadora 3 Internet fijo Impresora 1 Sistema esigef Sistema: Modulo de Gestión Bodega	Computadora 1 Internet fijo Impresora 1 Sistema de Responsabilidad Patronal Sistema AS400	Computadora 3 Internet fijo Impresora 1 Sistema: Modulo de Gestión Bodega	Computadora 3 Internet fijo Impresora 1 Sistema: Modulo de Gestión Bodega
Maquinaria																	Pallets 40 Estanterías	Pallets 4 Equipo de

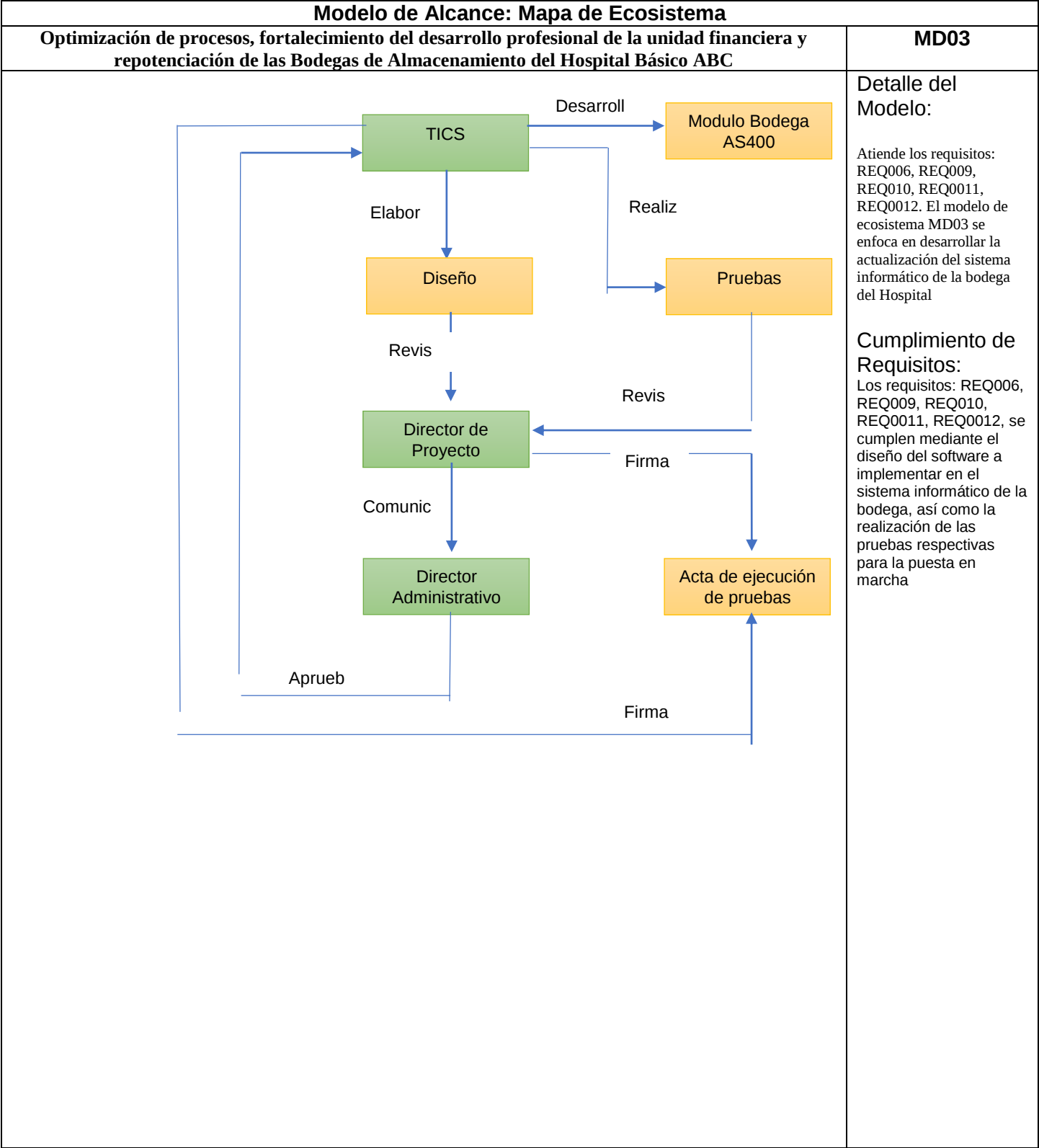
																	150 Equipo de Seguridad 3 Termómetros 4 Escalera 1	seguridad 2
Equipamiento	Escritorios 2 Sillones 2 Sillas 4	Escritorios 9 Sillones 9 Sillas 4	Uniforme 1 Implementos de seguridad		Escritorio 1 Sillones 1	Escritorio 1 Sillones 1	Escritorio 1 Sillones 1	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 4 Sillones 4	Escritorio 1 Sillones 1 Silla 2	Escritorio 1 Sillones 1 Silla 2	Escritorio 1 Sillones 1 Silla 2	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 3 Sillones 3 Sillas 1	Escritorio 2 Sillones 2	Escritorio 3 Sillones 3 Sillas 3 Pallets 40 Estanterías 150	Escritorio 3 Sillones 3 Sillas 3 Pallets 4 Equipo de seguridad 2
Infraestructura	Oficinas 2	Oficinas 7			Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 2	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 1	Oficinas 2	Oficinas 3	Oficinas 1	Oficinas 3 Edificación de Bodegas 1	Oficinas 3 Edificación de Bodegas 1
Información	Nómina del Personal Hoja de Vida del Personal Inventario de Bienes Asignados	Cronograma de actividades semanales Lista de Nudos Críticos y Alertas Cronograma de	Ubicación de oficinas	Documentos Habilitantes Check List Reporte de Recomendaciones CGE	AVAL POA Certificación PAC Informe de Necesidad Estudio de Mercado	AVAL POA Certificación PAC Informe de Necesidad Estudio de Mercado	Solicitud de Reforma Procedimiento de Estructura del Presupuesto	AVAL POA Certificación PAC Certificación Presupuestaria Compromiso	Retenciones Reporte de Pagos	Actas de Entrega/Recepción Registro de Mayores Procedimiento de Gestión de Existencia	Solicitud de Facturación Procedimiento de Facturación	Reporte de Facturación por área Reporte de observaciones de Auditoría Procedimiento de Facturación	Reporte de Costos por área Procedimiento de Costos	Reporte de Cobros MSP Reporte de cobros ISFA-ISPOL – SPAT Reporte de Responsab	Reportes cuentas por cobrar esigef Reporte Sistema AS400 Reporte de Bodega	Reportes de atenciones con mora patronal Memorando Procedimiento de Responsab	Base de datos de insumos y materiales Procedimiento de almacenamiento Procedimiento de Responsab	Procedimiento de Despacho

	PEI-POA-PAC Ejecución presupuestaria	Pagos Cuadro de garantías Cronograma de recuperación de cartera Cronograma de Responsabilidades Patronales Cronograma de inventarios periódicos Cronograma de Despachos		Procedimiento de Control Interno	Procedimiento Certificaciones Presupuestarias	Contrato / orden de compra Check List Procedimiento Compromisos		so Orden de Compra/ Contrato Check List Procedimiento De Devengado		s		n		ilidades Patronales Procedimiento de Recuperación de cartera		ilidad Patronal		
Productos y Servicios a Usuarios Externos	CUR de Pago Resolución de Responsabilidad Patronal Facturación Individual SPAT/ISSFA/ISPOL/MSP										Certificado de Facturación Memorando				Certificados de No Adeudar Memorando	Resolución de Responsabilidad Patronal		
Productos y Servicios a Usuarios	Certificaciones Presupuestarias Informe de	Órdenes de Pago Memorandos Informes	Vigilancia de oficinas	Órdenes de Pago Órdenes de Certificado	Certificaciones Presupuestarias Memorando	Comprobante Único de Registro – COMPRO	Comprobante de Modificación Presupuest	Comprobante Único de Registro – DEVENG	Comprobantes de Pago para Impuesto Formulario	Certificados de Stocks Memorando		Informe de Facturación Memorando	Informe de Facturación Memorando	Memorando	Memorando	Liquidación de Responsabilidad Patronal	Informe de stocks críticos y cero Informe de	Comprobante de Ingreso / Egres

Anexo N. 3 Modelos de Requisitos

Modelo de Alcance: Mapa de Ecosistema	
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	MD01
<pre>graph TD; NL[Normativa Legal emitida por Contraloría General del Estado] -- Comunic --> J1[Jefe 1]; NL -- Comunic --> DA[Director del Administrativo]; J1 -- Diseñ --> PA[Plan de Auditoria]; J1 -- Elabor --> IA[Informe de Auditoria]; IA -- Comunic --> A[Analistas]; A -- Desarroll --> M[Manuales]; M -- Revis --> DA; DA -- Aprueba --> J1; DA -- Aprueb --> PA;</pre>	Detalle del Modelo: Atiende los requisitos: REQ001, REQ002, REQ003, El modelo de ecosistema MD01 se enfoca en levantar información mediante auditoria inicial de diagnóstico y el desarrollo de manuales para el área financiera Cumplimiento de Requisitos: Los requisitos: REQ001, REQ002, REQ003, se cumplen a través del levantamiento de información del área financiera mediante la auditoria inicial y luego la elaboración de manuales para mejora de los procesos financieros





Modelo de Requisitos: Mapa de características	
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	MD04
Diagrama de flujo de características para Contratación Pública: Contratación Pública (Núcleo central) Personas (Categoría principal): - Director Administrativo - Analista - JEFE 2 - Contratista Información (Categoría principal): - Términos de Referencias / Especificaciones Técnicas - Estudio de Mercado - Condiciones Generales Contrato Equipamiento (Categoría principal): - Email - Sistema SERCOP / SOCF - Sistema SERCOP / USHAY Regulación (Categoría principal): - RESOLUCIONES SERCOP - LOSNCP - NCI CGE	Detalle del Modelo: Atiende el requisito: REQ004, REQ005 detalla las características de información con los que deberá contar las contrataciones. Cumplimiento de Requisitos: El requisito: REQ004, REQ005 se cumplirán mediante la especificaciones que deben cumplir las contrataciones a realizarse.

Modelo de Requerimiento: Mapa de Reglas				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				MD05
Modelo de Optimización de Procesos de la Unidad Financiera				
ID	Nombre de la Regla	Descripción de la Regla	Tipo	Referencias
MD05-1	Políticas de operación	Las políticas y procedimientos generados para la operatividad del negocio deberán estar acopladas a los reglamentado en los distintos entes de control.	Hecho	Políticas y procedimientos
MD05-2	Requisitos de Diagnóstico	El informe de diagnóstico levantado deberá tener evidencia suficiente que asegure su veracidad.	Limitante	Informe de Auditoría de Diagnóstico
MD05-3	Descripción de las Tareas	Las tareas deberán contener: - Descripción de la tarea: información suficiente para comprender el flujo del proceso.-Detalles relevantes: datos que aporten sobre los puntos de decisión.	Limitante	Diseño de procesos
MD05-4	Verificación de la Integridad	Colocar los medios necesarios para realizar comprobaciones posteriores que ayuden a conocer la consistencia y calidad de la información recogida en el diagrama y para ello se deben aportar datos sobre la fecha, la autoría o la información gráfica, que faciliten la referencia.	Hecho	Diseño de proceso
Desarrollo Profesional de la Unidad Financiera				
ID	Nombre de la Regla	Descripción de la Regla	Tipo	Referencias
MD05-5	Convocatoria a capacitación	La convocatoria del personal a las capacitaciones deberá ser efectuada con 2 semanas de anticipación y su registro será obligatorio	Limitante	Plan de capacitación
MD05-6	Capacitación	El personal deberá poseer la documentación referente a las capacitaciones de los nuevos procesos	Hecho	Plan de capacitación
Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento				
ID	Nombre de la Regla	Descripción de la Regla	Tipo	Referencias
MD05-7	Soporte del sistema	Se debe de proporcionar soporte por un periodo de 1 mes que corresponde al periodo de soporte y estabilización	Hecho	Plan de estabilización
MD05-8	Soporte	El módulo de bodega del sistema AS400 deberá tener un soporte técnico asegurado	Hecho	Contrato con proveedor de sistema
MD05-9	Pruebas del sistema	Se deberán efectuar al menos 8 escenarios de pruebas para el nuevo sistema	Limitante	Informe de pruebas internas

Detalle del Modelo:

Aporta con las condiciones que debe cumplir los requisitos: REQ001, REQ002, REQ003, REQ004, REQ005, REQ006, REQ007, REQ008, REQ009, REQ010, REQ011, REQ012 para la toma de decisiones

Cumplimiento de Requisitos:

Se cumplirán los requisitos: REQ001, REQ002, REQ003, REQ004, REQ005, REQ006, REQ007, REQ008, REQ009, REQ010, REQ011, REQ012, Mediante el conjunto de reglas impuestas por la organización

Anexo N. 4 Matriz de trazabilidad de Requisitos

Matriz de Trazabilidad de Requisitos														
NOMBRE DEL PROYECTO								SIGLAS DEL PROYECTO						
<i>Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC</i>								PRODESBOD-001						
Cód.	Categoría	Descripción del Requerimiento	Interesado	Responsable	Prioridad	Grado de Complejidad	Objetivos del Negocio y del Proyecto	Descripción Beneficio	Componente EDT	Entregables	Diseño del producto/servicio	Modelo de Requisito	Criterio de Aceptación	Medio de Validación
RQ001	Negocio	Se requiere que en la auditoría inicial se levante la información de los procesos financieros tanto en marco normativo como en los pasos requeridos de cada proceso.	Sponsor		Alta	Media	Objetivos del Negocio: Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos en al menos el 90% hasta el 2021. -Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros en al menos el 95% al final de cada período fiscal. Objetivos del Proyecto: Contar con un modelo de gestión por procesos para la unidad financiera	BE-001: Incremento de la ejecución presupuestaria BE-007: Incrementar el número de procesos de la unidad financiera	1.1.1 Auditoría Inicial de Diagnostico	1.1.1.1 Levantamiento de Información 1.1.1.2 Informes de Diagnostico	Levantamiento de información mediante la siguiente metodología: -Observación directa donde se realiza una revisión in situ de un proceso, gestión o decisión. -Entrevistas a través de un cuestionario o unos objetivos de control de interés de conocimiento general.	MD01 MD05	Informe de Auditoría debe presentar la metodología del levantamiento de información al 100%	Informe Aprobado
RQ002	Negocio	Elaborar los documentos de diseño de los procesos utilizando Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BPMN)	Sponsor		Alta	Media	Objetivos del Negocio: -Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos en al menos el 90% hasta el 2021. -Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros en al menos el 95% al final de cada período fiscal. Objetivos del Proyecto: -Contar con un modelo de gestión por procesos para la unidad financiera	BE-007: Incrementar el número de procesos de la unidad financiera	1.1.2 Diseño de Procesos Financieros	1.1.2.1 Diagrama de Flujo de Procesos de Contabilidad 1.1.2.2 Diagrama de Flujo de Procesos de Tesorería 1.1.2.3 Diagrama de Flujo de Procesos de Presupuesto 1.1.2.4 Diagrama de Flujo de Procesos de Facturación y Costos 1.1.2.5 Diagrama de Flujo de Procesos de Responsabilidad Patronal 1.1.2.6 Diagrama de Flujo de Procesos de Activos Fijos 1.1.2.7 Diagrama de Flujo de Procesos de Bodega	Diseño de procesos usando la metodología BPMN, incluyendo objetivos, reglas del negocio, actividades y responsables.	MD01 MD05	Diseños de procesos financieros al 100%	Acta de entrega de diseños.

RQ003	Negocio	Los manuales de procesos financieros deberán estar en formato físico y digital en la intranet compartida.	Sponsor		Alta	Media	Objetivos del Negocio: -Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos en al menos el 90% hasta el 2021 - Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros en al menos el 95% al final de cada período fiscal Objetivos del Proyecto: -Contar con un modelo de gestión por procesos para la unidad financiera	BE-007: Incrementar el número de procesos de la unidad financiera	1.1.3 Manual de Procedimientos Financieros	1.1.3.1 Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad 1.1.3.2 Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería 1.1.3.3 Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto 1.1.3.4 Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos 1.1.3.5 Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal 1.1.3.6 Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos 1.1.3.7 Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega	Los manuales serán entregados en formato físico en carpetas a cada servidor de la organización y adicionales serán colocados en la intranet con acceso al personal.	MD01 MD05	Manuales físicos y digitales entregados al 100%	Acta de aceptación/entrega de los manuales generados
RQ004	Funcional	Las adecuaciones deberán realizarse acorde a los términos de referencia que genera la entidad.	Sponsor		Alta	Alta	Objetivos del Negocio: -Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 90% al final de 2021. Objetivos del Proyecto: - Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento. - Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, racks, uniformes, señalética, escalera y software.	BE-004: Incrementar el equipamiento de Bodega BE-005: Incrementar la capacidad de almacenamiento	1.2 Bodega Adecuada	1.2.1 Proceso de Contratación 1.2.3 Adecuaciones	Las adecuaciones deberán realizarse considerando los términos de referencias y adicional los mismos se deben documentar con evidencia fotográfica de antes, durante, y después de la adecuación realizada.	MD04 MD05	Adecuación realizada al 100%	Acta de entrega / recepción

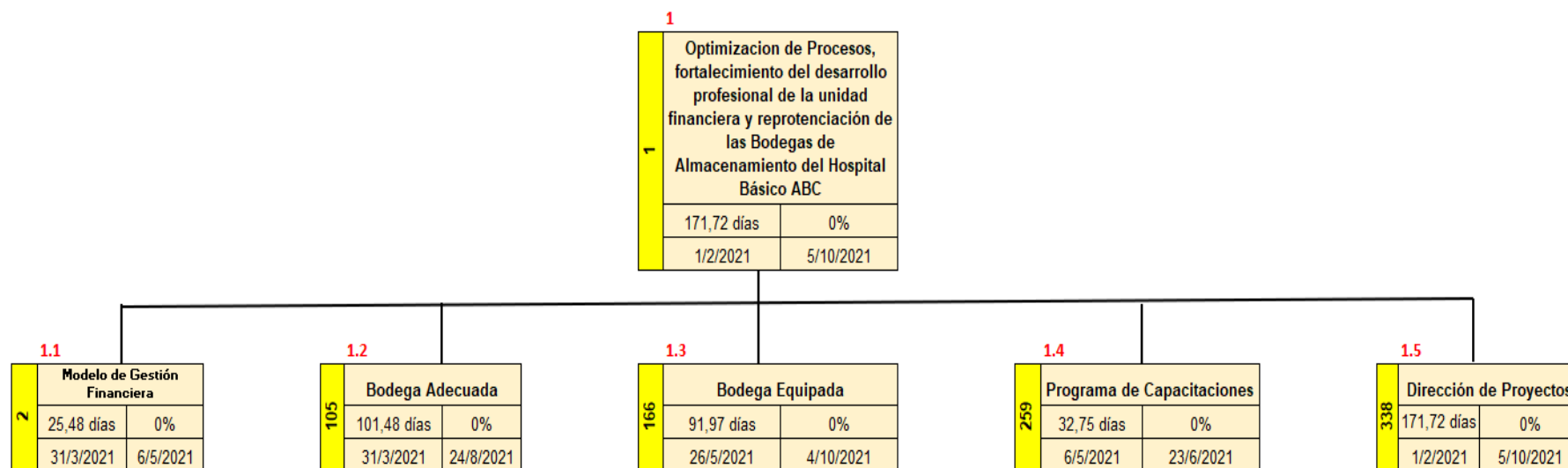
RQ005	Funcional	El equipamiento de bodega deberá realizarse acorde con las especificaciones técnicas generadas por la entidad.	Sponsor		Media	Media	Objetivos del Negocio: -Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 90% al final de 2021. Objetivos del Proyecto: - Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento. - Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, uniformes, racks, señalética, escalera y software.	BE-004: Incrementar el equipamiento de Bodega BE-005: Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-006: Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	1.3 Bodega Equipada	1.3.1 Contrato de Equipamiento 1.3.2 Equipamiento 1.3.3 Software	El equipamiento deberá estar acorde con las especificaciones técnicas. Mismas que deben ser verificadas administrativamente y técnicamente.	MD04 MD05	Equipamiento Instalado al 100%	Acta de entrega/recepción
RQ006	Funcional	Implementar un módulo que permita almacenar en una base de datos la siguiente información: Código del Bien, Nombre del Bien, Cantidad, Precio de Compra, Fecha de caducidad, Lote, No de Factura o Acta de Entrega, Ruc, Razón Social	Sponsor		Alto	Alto	Objetivos del Negocio: -Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 90% al final de 2021. Objetivos del Proyecto: - Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento. - Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, uniformes, racks, señalética, escalera y software.	BE-004: Incrementar el equipamiento de Bodega BE-005: Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-006: Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	1.3 Bodega Equipada	1.3.1 Contrato de Equipamiento 1.3.2 Equipamiento 1.3.3 Software	Diseño del módulo que permita obtener a los usuarios lo siguiente: Reporte de Ingreso/ Egreso de Bodega Reporte de Caducados y Por caducar Reporte de Bienes con Alta Rotación Reporte de Bienes en Cero Reporte de Precios por bien.	MD03 MD05	Diseño de módulo Bodega 100%	Acta de entrega/recepción
RQ007	Transición	El contenido del Plan de capacitación debe desarrollarse considerando: Nuevos procesos financieros, normativas legales, sistema de bodega AS400 y demás manuales e instructivos.	Sponsor		Media	Media	Objetivos del Negocio: Incrementar el desarrollo profesional de los servidores en un 95% hasta el 2021. Objetivos del Proyecto: Fortalecer el desarrollo del personal con al menos 25 horas de	BE-003: Incrementar las competencias del personal	1.4 Programa de Capacitaciones	1.4.1 Capacitación en Control Interno 1.4.2 Capacitación Procedimientos Financieros 1.4.3 Capacitación sistema AS400-Modulo Bodega	Plan de capacitación que contendrá la cantidad de entrenamientos que se realizarán, el contenido de los entrenamientos, los participantes, el instructor a cargo del entrenamiento, y la duración.	MD02 MD05	Plan de capacitación conteniendo el material de los siguientes puntos: Control Interno y normativas Proceso de	Acta de aceptación/entrega del Plan de Capacitación

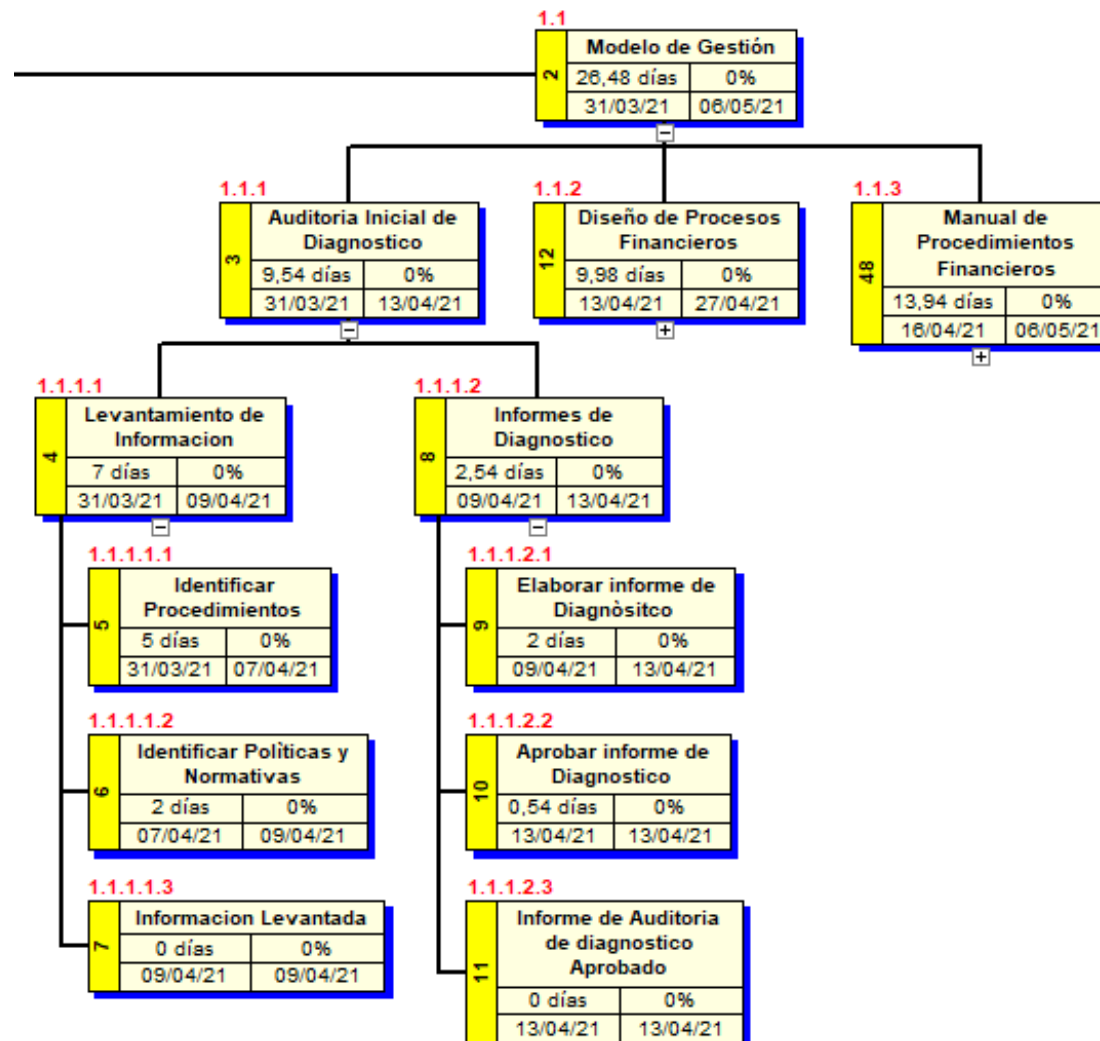
							capacitación semestral.					Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Responsabilidad Patronal, Facturación y Costos, Bodega y Archivos Fijos, Introducción al módulo de Bodega		
RQ008	Transición	El material de las capacitaciones debe entregarse en formato físico a los participantes en las capacitaciones y deber ser revisado por el Director Administrativo	Sponsor		Media	Media	Objetivos del Negocio: Incrementar el desarrollo profesional de los servidores en un 95% hasta el 2021. Objetivos del Proyecto: Fortalecer el desarrollo del personal con al menos 25 horas de capacitación semestral.	BE-003: Incrementar competencias del personal	1.4 Programa de Capacitaciones	1.4.1 Capacitación en Control Interno 1.4.2 Capacitación Procedimientos Financieros 1.4.3 Capacitación sistema AS400-Modulo Bodega	Material de entrenamiento físico impreso disponible para cada asistente que incorpore el contenido definido en el Plan de capacitación - Material de entrenamiento digital entregado en un CD al Director de Proyectos	MD02 MD05	El material deberá ser impresa en cantidades correctas y contendrá los siguientes puntos: Material para Control Interno y normativas Proceso de Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Responsabilidad Patronal, Facturación y Costos, Bodega y Archivos Fijos, Introducción al módulo de Bodega	Acta de entrega del material de capacitación a los participantes en los entrenamientos
RQ009	Calidad	Ejecutar al menos 8 casos de prueba en conjunto con los usuarios finales para el módulo de bodega del sistema AS400	Sponsor		Alta		Objetivos del Negocio: -Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 90% al final de 2021.	BE-004: Incrementar el equipamiento de Bodega BE-005: Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-006:	1.3 Bodega Equipada	1.3.1 Contrato de Equipamiento 1.3.2 Equipamiento 1.3.3 Software	Desarrollar el plan de pruebas en conjunto con el director Administrativo detallando los escenarios de pruebas relevantes sobre el modulo de bodega AS400	MD03 MD05	Plan de pruebas internas, plan de pruebas con usuarios finales, ambos con 8 escenarios	Plan de pruebas firmado por el Director Administrativo

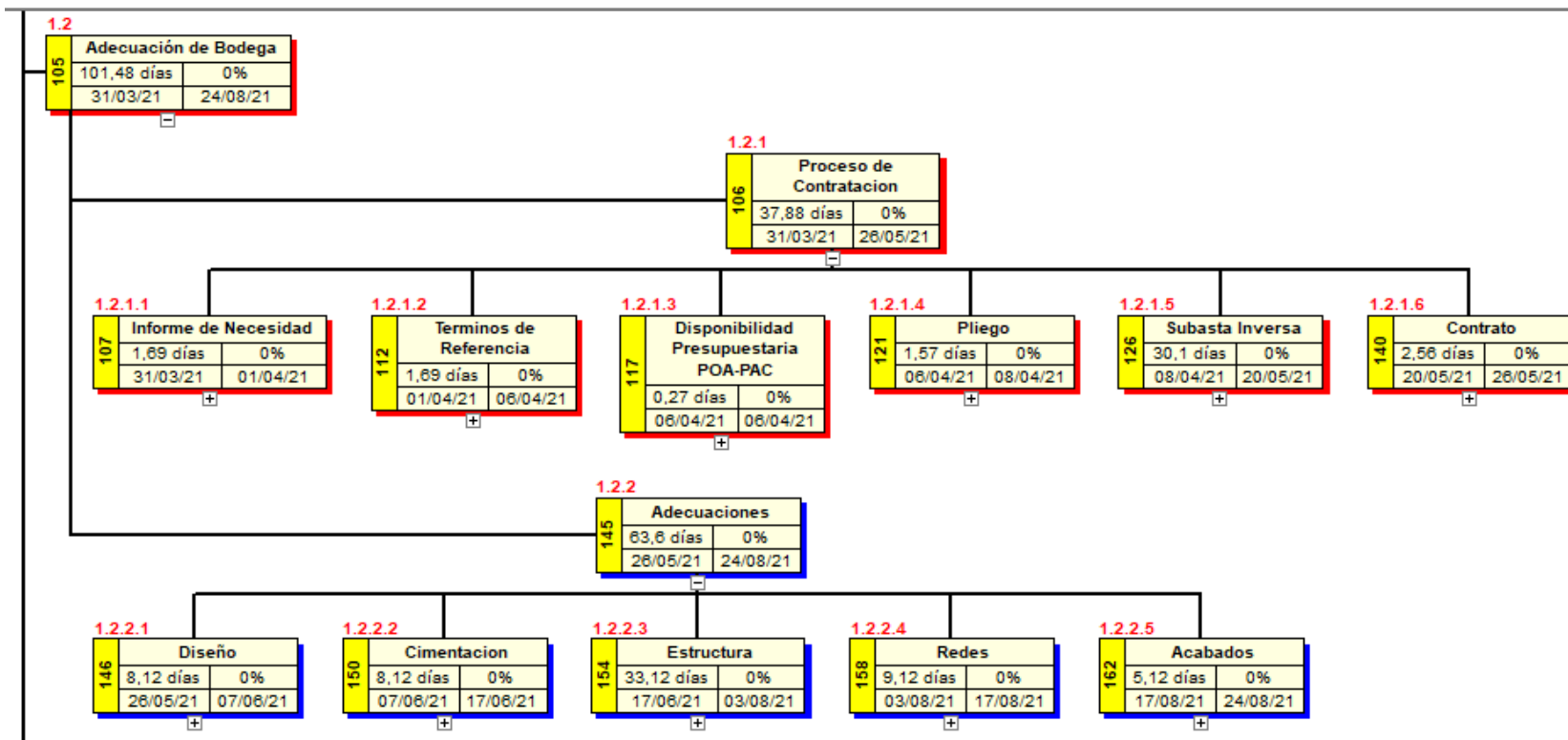
						Objetivos del Proyecto: - Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento. - Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, uniformes, racks, señalética, escalera y software.	Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas					de pruebas	
RQ010	Calidad	Puesta en Operación del módulo de bodega serán cuando el 100 % de las pruebas sean satisfactorias	Sponsor		Media	Objetivos del Negocio: -Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 90% al final de 2021. Objetivos del Proyecto: - Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento. - Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, uniformes, racks, señalética, escalera y software.	BE-004: Incrementar el equipamiento de Bodega BE-005: Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-006: Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	1.3 Bodega Equipada	1.3.1 Contrato de Equipamiento 1.3.2 Equipamiento 1.3.3 Software	Certificación física del sistema AS400 del modulo de bodega la cual debe ser firmada por el TICS y el Director de Proyecto	MD03 MD05	Informe de puesta en operación	Acta de entrega del informe de operación
RQ011	Calidad	Certificar la correcta operatividad del sistema AS400 a través de un acta firmada entre el Tics y el director de Proyecto	Sponsor		Media	Objetivos del Negocio: -Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 90% al final de 2021. Objetivos del Proyecto: - Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento. - Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, uniformes, racks, señalética, escalera y software.	BE-004: Incrementar el equipamiento de Bodega BE-005: Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-006: Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	1.3 Bodega Equipada	1.3.1 Contrato de Equipamiento 1.3.2 Equipamiento 1.3.3 Software	Elaboración de un acta de aceptación firmada por el director de proyecto y el director administrativo, donde se indique que la totalidad de pruebas ha sido satisfactoria	MD03 MD05	Aprobación del plan de pruebas	Plan de pruebas firmado por el Director Administrativo

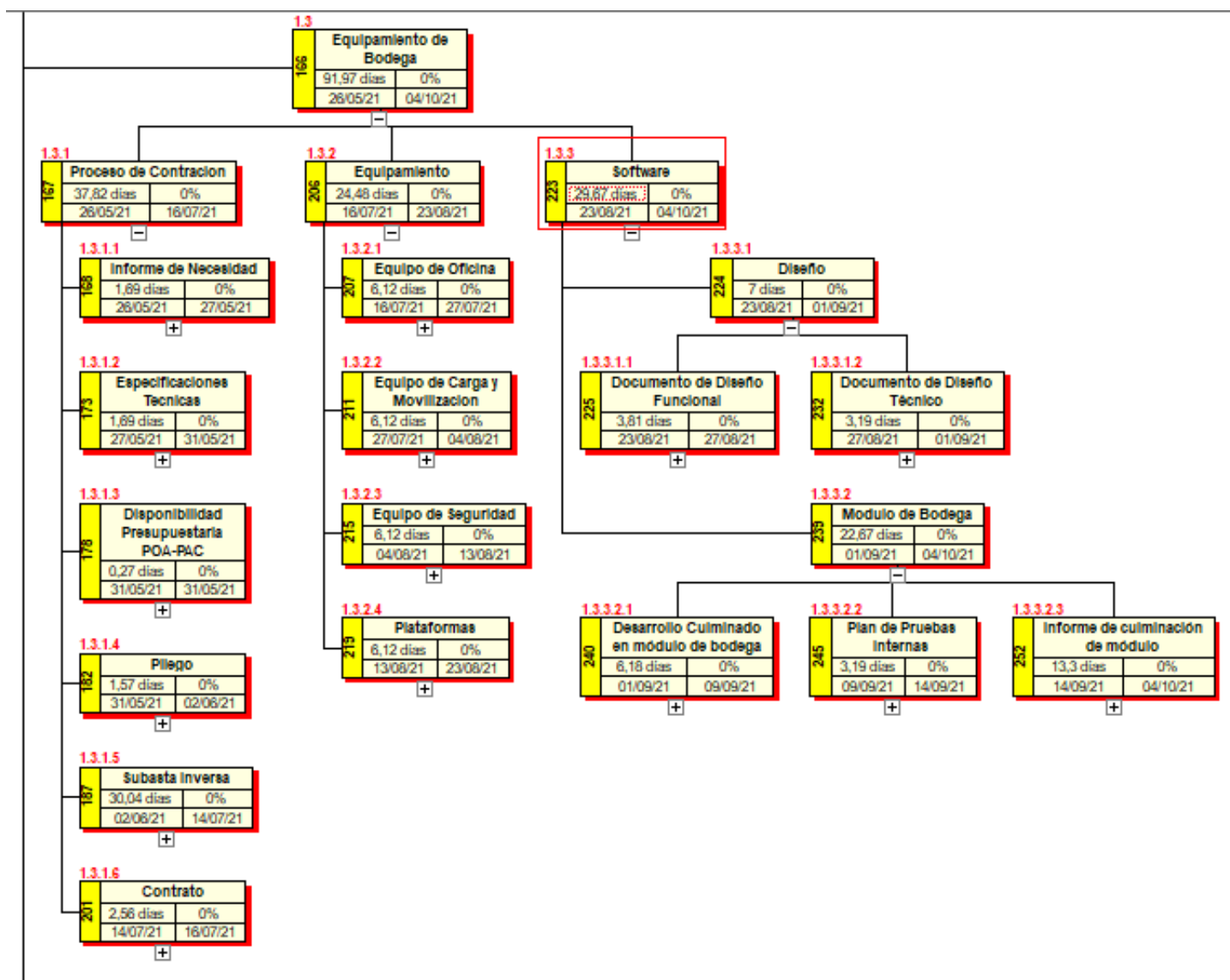
RQ012	No Funcionales	El sistema web debe estar disponible 24 horas, 7 días a la semana	Sponsor		Alta	Objetivos del Negocio: -Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso de las prestaciones y servicios que ofrece el Hospital en un 90% al final de 2021. Objetivos del Proyecto: - Repotenciar la infraestructura de la bodega, incrementando su metraje a 120 m2 para ampliar capacidad de almacenamiento. - Brindar de equipamiento a la bodega: pallets, uniformes, racks, señalética, escalera y software.	BE-004: Incrementar el equipamiento de Bodega BE-005: Incrementar la capacidad de almacenamiento BE-006: Incrementar la utilización del sistema informático – módulo Bodegas	1.3 Bodega Equipada	1.3.1 Contrato de Equipamiento 1.3.2 Equipamiento 1.3.3 Software	Tics presentara un informe al Director del Proyecto donde se indique sobre la operatividad y disponibilidad del sistema	MD03 MD05	Informe técnico que indique que el sistema estará disponible 24 horas, 7 días a la semana con su respectivo soporte	Acta de aceptación de administración del sistema firmado por el director administrativo
-------	-------------------	---	---------	--	------	---	---	---------------------	--	---	--------------	---	---

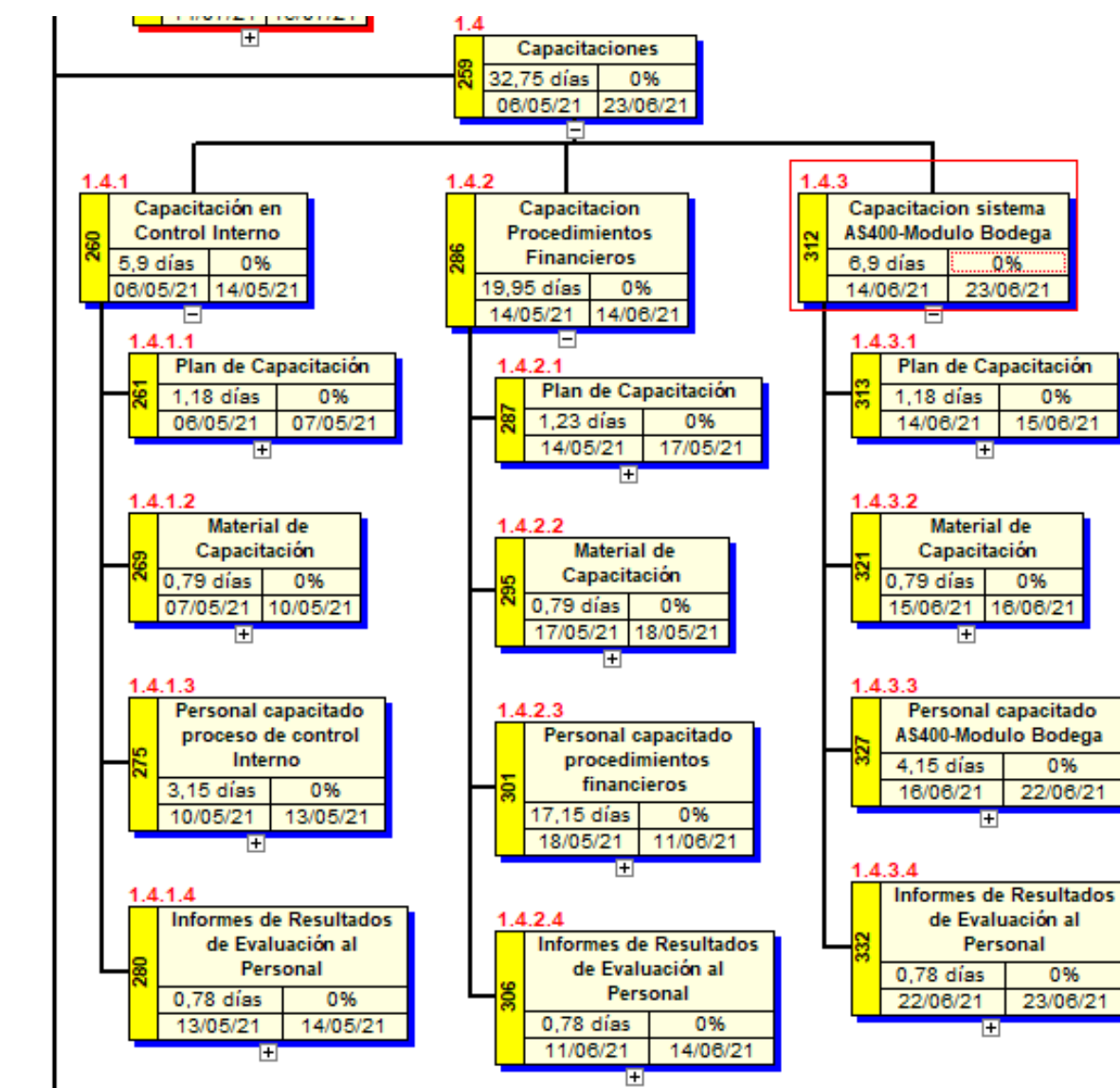
Anexo N. 5 Estructura de Desglose de Trabajo EDT

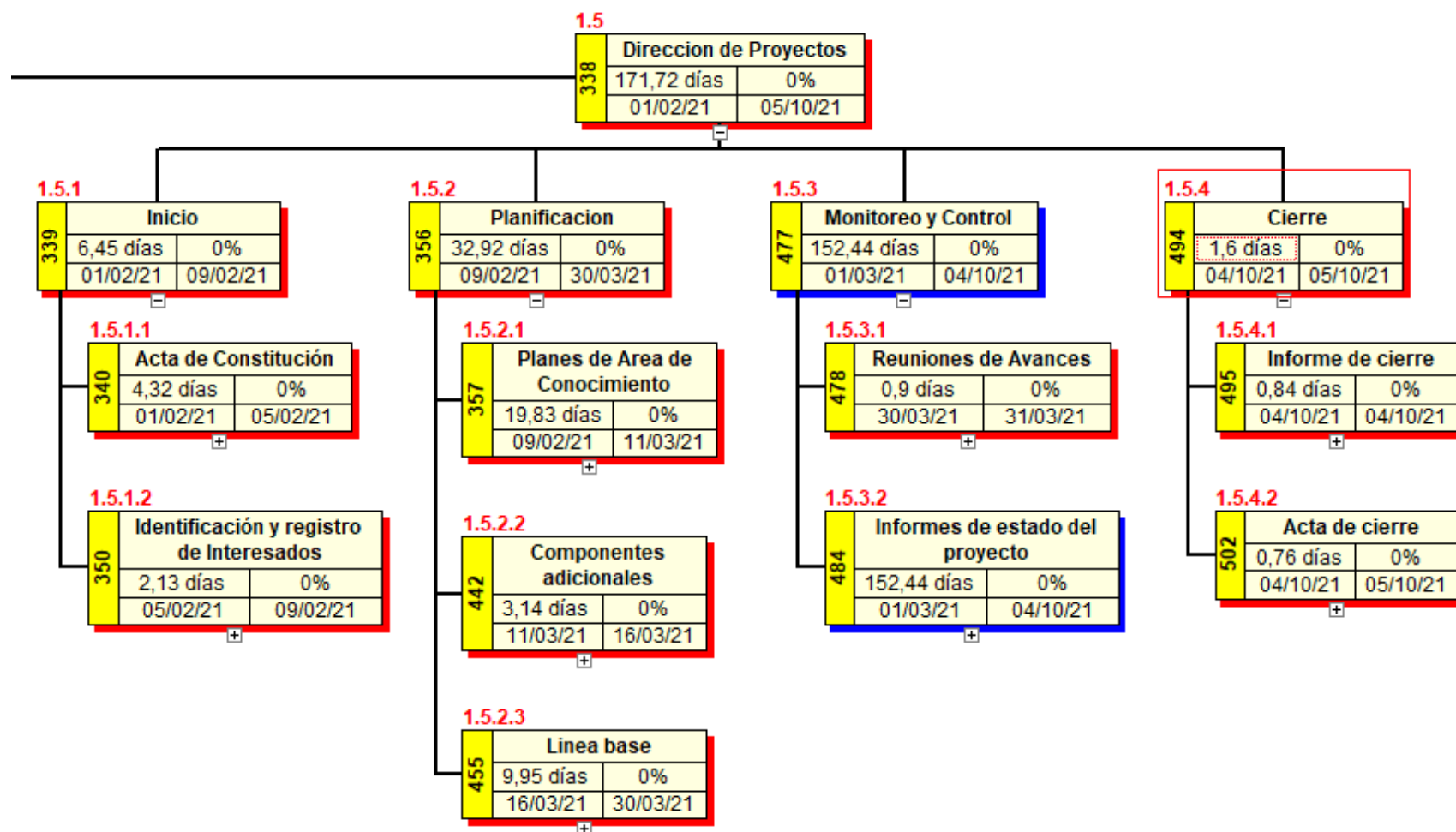












Anexo N. 6 Diccionario EDT

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.1.1			Levantamiento de Información			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
El levantamiento de información consiste en recopilar datos e información de la situación actual de la gestión financiera tanto en el marco normativo y sus procedimientos. Para el efecto se llevará a cabo el levantamiento de información mediante la siguiente metodología: -Observación directa donde se realiza una revisión in situ de un proceso, gestión o decisión. -Entrevistas a través de un cuestionario o unos objetivos de control de interés de conocimiento general.						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
La identificación del marco normativo y procedimiento financieros se lo realiza de acuerdo con las normas de control interno de la CGE y aplicación de la metodología sugerida.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.1.1.1	Identificar Procedimientos	5d	31/03/2021	07/04/2021	\$ 750,00	Jefe 1
1.1.1.1.2	Identificar Políticas y Normativas	2d	07/04/2021	09/04/2021	\$ 300,00	Jefe 1
Responsable del entregable: Jefe 1						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.1.2			Informes de Diagnóstico			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
El informe de la auditoría inicial de diagnóstico contendrá:						
-Marco Normativo						
-Procesos que se realizan en la unidad						
-Formulario de evidencia de cada proceso que se realiza: este formulario consiste en cuestionario de corroboración de cómo se llevan los procesos mediante la metodología sugerida.						
-Porcentaje de cumplimiento de procesos.						
-Conclusiones						
-Recomendaciones						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
Informe de Auditoria debe presentar la metodología del levantamiento de información y estar debidamente aprobado por el Sponsor del Proyecto.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS

-Solicitud de Pagos -Control de Ingresos						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
. El diagrama del flujo del proceso debe estar desarrollado bajo la metodología BPMN El diagrama debe cumplir con los requerimientos de control interno y normativa vigente de la unidad médica.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.2.2.1	Diseñar Flujo de Proceso Tesorería	2 d	13/4/2021	15/4/2021	\$ 152,00	Analista 2
1.1.2.2.2	Revisión de Flujo de Proceso de Tesorería	0,5 d	15/4/2021	16/4/2021	\$ 75,00	Jefe 1
1.1.2.2.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Tesorería	0,5 d	16/4/2021	16/4/2021	\$ 92,48	Director
Responsable del entregable: Analista 2						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						
DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.2.3			Diagrama de Flujo de Procesos de Presupuesto			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Contiene el flujo del nuevo proceso de presupuesto. Este diagrama contiene todas las actividades que se ejecutarán como parte de flujo de proceso de presupuesto, incluidas: -Certificaciones presupuestarias -Modificaciones presupuestarias -Compromisos						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El diagrama del flujo del proceso debe estar desarrollado bajo la metodología BPMN El diagrama debe cumplir con los requerimientos de control interno y normativa vigente de la unidad médica.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.2.3.1	Diseñar Flujo de Proceso Presupuesto	2 d	13/4/2021	15/4/2021	\$ 152,00	Analista 3
1.1.2.3.2	Revisión de Flujo de Proceso de Presupuesto	1 d	15/4/2021	16/4/2021	\$ 75,00	Jefe 1
1.1.2.3.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Presupuesto	0,54 d	16/4/2021	16/4/2021	\$ 92,48	Director
Responsable del entregable: Analista 3						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
SPONSOR	PROJECT MANAGER
Director Administrativo	M. Izquierdo
CÓDIGO EDT	PAQUETE
1.1.2.4	Diagrama de Flujo de Procesos de Facturación y Costos

DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Contiene el flujo del nuevo proceso de facturación y costos. Este diagrama contiene todas las actividades que se ejecutarán como parte de flujo de proceso de facturación y costos, incluidas: -Planillaje -Facturación -Costos						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El diagrama del flujo del proceso debe estar desarrollado bajo la metodología BPMN El diagrama debe cumplir con los requerimientos de control interno y normativa vigente de la unidad médica.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.2.4.1	Diseñar Flujo de Proceso facturación y costos	2 d	13/4/2021	15/4/2021	\$ 152,00	Analista 4
1.1.2.4.2	Revisión de Flujo de Proceso de facturación y costos	0,54 d	21/4/2021	21/4/2021	\$ 81,00	Jefe 1
1.1.2.4.3	Aprobación de Flujo de Proceso de facturación y costos	0,54 d	21/4/2021	22/4/2021	\$ 92,48	Director
Responsable del entregable: Analista 4						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						
DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.2.5			Diagrama de Flujo de Procesos de Responsabilidad Patronal			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Contiene el flujo del proceso de Responsabilidad Patronal. Este diagrama contiene todas las actividades que se ejecutarán como parte de flujo de proceso de responsabilidad patronal, incluidas: -Liquidación de Planilla -Emisión de RP						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El diagrama del flujo del proceso debe estar desarrollado bajo la metodología BPMN El diagrama debe cumplir con los requerimientos de control interno y normativa vigente de la unidad médica.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.2.5.1	Diseñar Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	2 d	13/4/2021	15/4/2021	\$ 152,00	Analista 5
1.1.2.5.2	Revisión de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 d	22/4/2021	22/4/2021	\$ 63,00	Jefe 1
1.1.2.5.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 d	22/4/2021	23/4/2021	\$ 77,68	Director
Responsable del entregable: Analista 5						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.2.6			Diagrama de Flujo de Procesos de Activos Fijos			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Contiene el flujo del proceso de Activos Fijos. Este diagrama contiene todas las actividades que se ejecutarán como parte de flujo de proceso de Activos Fijos, incluidas: -Bajas de Bienes -Ingreso y Control de Bienes						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El diagrama del flujo del proceso debe estar desarrollado bajo la metodología BPMN El diagrama debe cumplir con los requerimientos de control interno y normativa vigente de la unidad médica.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.2.6.1	Diseñar Flujo de Proceso de Activos Fijos	2,15 d	13/4/2021	15/4/2021	\$ 163,40	Analista 6
1.1.2.6.2	Revisión de Flujo de Proceso de Activos Fijos	0,52 d	23/4/2021	23/4/2021	\$ 78,00	Jefe 1
1.1.2.6.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,52 d	23/4/2021	26/4/2021	\$ 96,68	Director
Responsable del entregable: Analista 6						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.2.7			Diagrama de Flujo de Procesos de Bodega			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Contiene el flujo del proceso de Bodega. Este diagrama contiene todas las actividades que se ejecutarán como parte de flujo de proceso de Bodega, incluidas: -Ingreso/Egreso de Bienes -Control de existencias -Bioseguridad						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El diagrama del flujo del proceso debe estar desarrollado bajo la metodología BPMN El diagrama debe cumplir con los requerimientos de control interno y normativa vigente de la unidad médica.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.2.6.1	Diseñar Flujo de Proceso de Bodega	2,06 d	13/4/2021	15/4/2021	\$ 156,56	Analista 7
1.1.2.6.2	Revisión de Flujo de Proceso de Bodega	0,96 d	26/4/2021	27/4/2021	\$ 144,00	Jefe 1
1.1.2.6.	Aprobación de Flujo	0,44 d	27/4/2021	27/4/2021	\$ 81,38	Director

El documento debe incluir una sección donde se establecerán controles para validar la ejecución de la política. El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.3.2.1	Desarrollar Políticas	1,06 d	19/4/2021	20/4/2021	\$ 80,56	Analista 2
1.1.3.2.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 d	20/4/2021	22/4/2021	\$ 80,56	Analista 2
1.1.3.2.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 d	22/4/2021	23/4/2021	\$ 80,56	Analista 2
1.1.3.2.4	Definir Controles	1,02 d	23/4/2021	26/4/2021	\$ 77,52	Analista 2
1.1.3.2.5	Revisión Manual	0,19 d	26/4/2021	26/2021	\$ 28,50	Jefe 1
1.1.3.2.6	Aprobación Manual	0,19 d	26/4/2021	26/4/2021	\$ 35,14	Director
Responsable del entregable Analista 2						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.3.3			Manual de Procedimientos de Presupuesto			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno que busca describir en manera de narrativa el flujo de proceso de presupuesto incluyendo las políticas generales y los procedimientos con los responsables, recursos utilizados y controles para validar la ejecución de estas actividades,						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto						
El documento debe incluir una sección donde se establecerán controles para validar la ejecución de la política.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.3.3.1	Desarrollar Políticas	1,06 d	21/4/2021	22/4/2021	\$ 80,56	Analista 3
1.1.3.3.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 d	22/4/2021	23/4/2021	\$ 80,56	Analista 3
1.1.3.3.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 d	23/4/2021	26/4/2021	\$ 80,56	Analista 3
1.1.3.3.4	Definir Controles	1,06 d	26/4/2021	27/4/2021	\$ 80,56	Analista 3
1.1.3.3.5	Revisión Manual	0,44 d	27/4/2021	28/2021	\$ 66,00	Jefe 1
1.1.3.3.6	Aprobación Manual	0,44 d	28/4/2021	28/4/2021	\$ 81,38	Director
Responsable del entregable: Analista 3						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT

NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.3.4			Manual de Procedimientos de Facturación y Costos			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno que busca describir en manera de narrativa el flujo de proceso de facturación y costos incluyendo las políticas generales y los procedimientos con los responsables, recursos utilizados y controles para validar la ejecución de estas actividades,						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto						
El documento debe incluir una sección donde se establecerán controles para validar la ejecución de la política.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.3.4.1	Desarrollar Políticas	1,06 d	22/4/2021	23/4/2021	\$ 80,56	Analista 4
1.1.3.4.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 d	23/4/2021	26/4/2021	\$ 80,56	Analista 4
1.1.3.4.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 d	26/4/2021	27/4/2021	\$ 80,56	Analista 4
1.1.3.4.4	Definir Controles	1,06 d	27/4/2021	28/4/2021	\$ 80,56	Analista 4
1.1.3.4.5	Revisión Manual	1,06 d	28/2021	29/2021	\$ 159,00	Jefe 1
1.1.3.4.6	Aprobación Manual	0,44 d	29/4/2021	30/4/2021	\$ 81,38	Director
Responsable del entregable: Analista 4						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.3.5			Manual de Procedimientos de Responsabilidad Patronal			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno que busca describir en manera de narrativa el flujo de proceso de responsabilidad patronal incluyendo las políticas generales y los procedimientos con los responsables, recursos utilizados y controles para validar la ejecución de estas actividades,						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto						
El documento debe incluir una sección donde se establecerán controles para validar la ejecución de la política.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.3.5.1	Desarrollar Políticas	1,06 d	23/4/2021	26/4/2021	\$ 80,56	Analista 5
1.1.3.5.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 d	26/4/2021	27/4/2021	\$ 80,56	Analista 5

1.1.3.5.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 d	27/4/2021	28/4/2021	\$ 80,56	Analista 5
1.1.3.5.4	Definir Controles	1,06 d	28/4/2021	29/4/2021	\$ 80,56	Analista 5
1.1.3.5.5	Revisión Manual	1,06 d	30/4/2021	03/5/2021	\$ 159,00	Jefe 1
1.1.3.5.6	Aprobación Manual	0,44 d	03/5/2021	03/5/2021	\$ 81,38	Director
Responsable del entregable: Analista 5						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.1.3.6			Manual de Procedimientos de Activos Fijos			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno que busca describir en manera de narrativa el flujo de proceso de activos fijos incluyendo las políticas generales y los procedimientos con los responsables, recursos utilizados y controles para validar la ejecución de estas actividades,						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto						
El documento debe incluir una sección donde se establecerán controles para validar la ejecución de la política.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.3.6.1	Desarrollar Políticas	1,06 d	26/4/2021	27/4/2021	\$ 80,56	Analista 6
1.1.3.6.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 d	27/4/2021	28/4/2021	\$ 80,56	Analista 6
1.1.3.6.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 d	28/4/2021	29/4/2021	\$ 80,56	Analista 6
1.1.3.6.4	Definir Controles	1,06 d	29/4/2021	30/4/2021	\$ 80,56	Analista 6
1.1.3.6.5	Revisión Manual	1,06 d	03/5/2021	04/5/2021	\$ 159,00	Jefe 1
1.1.3.6.6	Aprobación Manual	0,44 d	04/5/2021	05/5/2021	\$ 81,38	Director
Responsable del entregable: Analista 6						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			

1.1.3.7			Manual de Procedimientos de Bodega			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno que busca describir en manera de narrativa el flujo de proceso de bodega incluyendo las políticas generales y los procedimientos con los responsables, recursos utilizados y controles para validar la ejecución de estas actividades,						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto						
El documento debe incluir una sección donde se establecerán controles para validar la ejecución de la política.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.1.3.7.1	Desarrollar Políticas	1,06 d	27/4/2021	28/4/2021	\$ 80,56	Analista 7
1.1.3.7.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 d	28/4/2021	29/4/2021	\$ 80,56	Analista 7
1.1.3.7.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 d	29/4/2021	30/4/2021	\$ 80,56	Analista 7
1.1.3.7.4	Definir Controles	1,06 d	30/4/2021	04/5/2021	\$ 80,56	Analista 7
1.1.3.7.5	Revisión Manual	1,06 d	05/5/2021	06/5/2021	\$ 159,00	Jefe 1
1.1.3.7.6	Aprobación Manual	0,44 d	06/5/2021	06/5/2021	\$ 81,38	Director
Responsable del entregable: Analista 7						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.2.1.1			Informe de Necesidad			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento mediante el cual se determina el bien, obra, servicio o consultoría que se requiere contratar para atender necesidades institucionales; misma que es generado por la Unidad Requirente						
El informe debe contener:						
-Antecedentes						
-Problemática						
-Justificación						
-Objetivo						
-Descripción de las características del bien o servicio						
-Naturaleza de la contratación						
-Conclusiones						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.1.1.1	Desarrollar Informe	1,06 d	31/3/2021	01/4/2021	\$ 63,60	Analista 8
1.2.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 d	01/4/2021	01/4/2021	\$ 50,62	Jefe 2
1.2.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 d	01/4/2021	01/4/2021	\$ 35,14	Director

Responsable del entregable: Analista 8
Aprobado por: Sponsor del Proyecto

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.2.1.2			Términos de Referencia			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno donde se determine de forma clara y precisa la necesidad, realizada por la Unidad Requirente, sobre las condiciones específicas bajo las cuales se desarrollará la consultoría o se prestará los servicios. El término de referencia debe contener: -Antecedentes -Justificación -Objetivo -Alcance - Naturaleza de la contratación - Código CPC -Metodología del trabajo -Información que disponga la entidad - Productos o servicios esperados -Plazo de ejecución -Evaluación de la oferta -Presupuesto referencial -Forma y condiciones de pago -Lugar y forma de entrega -Multas -Vigencia de la oferta -Administrador -Sugerencia de designación de comisión -Variación mínima de la puja -Obligaciones del contratista -Obligaciones del contratante						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.1.2.1	Desarrollar TDRs	1,06 d	31/3/2021	01/4/2021	\$ 63,60	Analista 8
1.2.1.2.2	Revisión de TDRs	0,44 d	01/4/2021	01/4/2021	\$ 50,62	Jefe 2
1.2.1.2.3	Aprobación de TDRs	0,19 d	01/4/2021	01/4/2021	\$ 35,14	Director
Responsable del entregable Analista 8						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.2.1.5			Menor Cuantía			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno que recopila los datos relevantes de la etapa del proceso de adquisición donde los proveedores participantes pujan hacia la baja. El documento debe contener: -Antecedentes -Naturaleza de la Contratación -Proveedores Invitados -Ofertas recibidas -Resumen de Preguntas, respuestas y aclaraciones -Calificaciones -Resumen de Puja -Adjudicación						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto. El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.1.5.1	Publicar proceso	5,06 d	07/4/2021	14/4/2021	\$ 303,60	Analista 9
1.2.1.5.2	Receptar preguntas	3,06 d	14/4/2021	19/4/2021	\$ 183,60	Analista 9
1.2.1.5.3	Emitir respuestas	3,06 d	19/4/2021	22/4/2021	\$ 183,60	Analista 9
1.2.1.5.4	Receptar ofertas	4,06 d	22/4/2021	28/4/2021	\$ 974,40	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.2.1.5.5	Revisar ofertas	4,06 d	28/4/2021	04/5/2021	\$ 974,40	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.2.1.5.6	Solicitar convalidación	3,06 d	04/5/2021	07/5/2021	\$ 734,40	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.2.1.5.7	Recibir Convalidación	3,06 d	07/5/2021	12/5/2021	\$ 734,40	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.2.2.1			Diseño			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
El proceso de diseño contempla la planificación previa y el desarrollo de este, para la construcción de la edificación de bodega.						
El diseño debe tener en cuenta: planos, notas explicativas, especificaciones, cálculos, fotografías, estimación de cantidades, normas, códigos y directrices.						
El diseño de la infraestructura de las nuevas instalaciones de la bodega se procede de manera ordenada y sistemática según el listado:						
-Diseño estructural						
-Diseño para los sistemas de instalaciones.						
El diseño interno de la bodega de almacenamiento contempla:						
-Distancia para recorrer						
-Espacio de carga y descarga						
-Capacidad de almacenamiento						
El diseño deberá cumplir con lo descrito en los términos de referencia que dota la institución y se deberá generar una acta de entrega recepción						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Administrador del contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.2.1.1	Desarrollo de Diseño	7,06 d	25/5/2021	03/6/2021	\$ 5.500,00	Contratista
1.2.2.1.2	Suscripción de acta de entrega/recepción	1,06 d	03/6/2021	04/6/2021	\$ 63,60	Administrador
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.2.2.2			Cimentación			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
La cimentación es un grupo de elementos estructurales y su misión es transmitir las cargas de la construcción o elementos apoyados a este al suelo distribuyéndolas de forma que no superen su presión admisible ni produzcan cargas zonales. Debido a que la resistencia del suelo es, generalmente, menor que la de los pilares o muros que soportará, el área de contacto entre el suelo y la cimentación será proporcionalmente más grande que los elementos soportados. La cimentación deberá cumplir con lo descrito en los términos de referencia que dota la institución y se deberá generar un acta de entrega recepción.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Administrador del Contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.2.2.1	Desarrollo de Cimentación	7,06 d	04/5/2021	15/5/2021	\$ 10.500,00	Contratista
1.2.2.2.2	Suscripción de acta	1,06 d	15/5/2021	16/5/2021	\$ 63,60	Administrado

2	de entrega/recepción					r
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC						
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.2.2.3				Estructura		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
La estructura de la nueva instalación de la bodega es el conjunto de elementos, unidos, ensamblados o conectados entre sí, que tienen la función de recibir cargas, soportar esfuerzos y transmitir esas cargas al suelo, garantizando así la función estático - resistente de la construcción.						
La estructura deberá cumplir con lo descrito en los términos de referencia que dota la institución y se deberá generar un acta de entrega recepción.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Administrador del contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.2.3.1	Desarrollo de Estructura	30,06 d	16/6/2021	28/7/2021	\$ 13.800,00	Contratista
1.2.2.3.2	Suscripción de acta de entrega/recepción	3,06 d	28/7/2021	02/8/2021	\$ 183,60	Administrador
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.2.2.4			Redes			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Este sistema contempla tanto el cableado estructurado como la instalación de la red informática de la nueva instalación. Las redes deberán cumplir con lo descrito en los términos de referencia que dota la institución y se deberá generar un acta de entrega recepción.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Administrador del contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.2.4.1	Desarrollo de Redes	8,06 d	02/8/2021	13/8/2021	\$ 10.000,00	Contratista
1.2.2.4.2	Suscripción de acta de entrega/recepción	1,06 d	13/8/2021	16/8/2021	\$ 63,60	Administrador
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT

NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.2.2.5			Acabados			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Los acabados de la nueva instalación contempla los materiales finales para interiores como exteriores. Los acabados deberán cumplir con lo descrito en los términos de referencia que dota la institución y se deberá generar una acta de entrega recepción.						
El documento debe ser aprobado por el Administrador del contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.2.2.5.1	Desarrollo de Acabados	4,06 d	16/8/2021	20/8/2021	\$ 10.000,00	Contratista
1.2.2.5.2	Suscripción de acta de entrega/recepción	1,06 d	20/8/2021	23/8/2021	\$ 63,60	Administrador
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.3.1.1			Informe de Necesidad			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento mediante el cual se determina el bien, obra, servicio o consultoría que se requiere contratar para atender necesidades institucionales; misma que es generado por la Unidad Requirente El informe debe contener: -Antecedentes -Problemática -Justificación -Objetivo -Descripción de las características del bien o servicio -Naturaleza de la contratación -Conclusiones						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto. El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.1.1.1	Desarrollar Informe	1,06 d	25/5/2021	26/5/2021	\$ 63,60	Analista 8
1.3.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 d	26/5/2021	26/5/2021	\$ 50,62	Jefe 2
1.3.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 d	26/5/2021	26/5/2021	\$ 35,14	Director
Responsable del entregable: Analista 8						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC		PRODESBOD-001				
SPONSOR		PROJECT MANAGER				
Director Administrativo		M. Izquierdo				
CÓDIGO EDT		PAQUETE				
1.3.1.2		Especificaciones Técnicas				
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno donde se determine de forma clara y precisa la necesidad, realizada por la Unidad Requirente, sobre las condiciones específicas bajo las cuales se desarrollará la consultoría o se prestará los servicios. El término de referencia debe contener: -Antecedentes -Justificación -Objetivo -Alcance - Naturaleza de la contratación - Código CPC -Metodología del trabajo -Información que disponga la entidad - Productos o servicios esperados -Plazo de ejecución -Evaluación de la oferta -Presupuesto referencial -Forma y condiciones de pago -Lugar y forma de entrega -Multas -Vigencia de la oferta -Administrador -Sugerencia de designación de comisión -Variación mínima de la puja -Obligaciones del contratista -Obligaciones del contratante						
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.1.2.1	Desarrollar Especificaciones Técnicas	1,06 d	26/5/2021	27/5/2021	\$ 63,60	Analista 8
1.3.1.2.2	Revisión de Especificaciones Técnicas	0,44 d	27/5/2021	28/5/2021	\$ 50,62	Jefe 2
1.3.1.3.3	Aprobación de Especificaciones Técnicas	0,19 d	28/5/2021	28/5/2021	\$ 35,14	Director
Responsable del entregable: Analista 8						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
SPONSOR	PROJECT MANAGER

Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.3.1.3			Disponibilidad Presupuestaria, POA, PAC			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Disponibilidad PAC: Documento a través del cual se ejecutan los procedimientos de contratación, certifica si la contratación a efectuarse se encuentra planificada dentro del Plan Anual de Contratación.						
Disponibilidad POA: Documento que indica que existen los recursos presupuestarios necesarios para la adquisición de bienes y/o servicios, ejecución de obras y contratación de consultorías, sin comprometer recursos.						
Disponibilidad Presupuestaria: Documento que certifica la existencia de recursos presupuestarios para la adquisición de bienes y/o servicios, ejecución de obras y contratación de consultorías.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el responsable del centro presupuestario.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.1.3.1	Solicitar disponibilidad PRESUPUESTARI A, POA y PAC	0,08 d	28/5/2021	28/5/2021	\$ 4,80	Analista 8
1.3.1.3.2	Emitir disponibilidad PRESUPUESTARI A, POA y PAC	0,19 d	28/5/2021	28/5/2021	\$ 14,44	Analista 3
Responsable del entregable: Analista 8						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.3.1.4			Pliego			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento precontractual elaborado y aprobado para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública”						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto.						
El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.1.4.1	Desarrollar Pliego	1,06 d	05/4/2021	06/4/2021	\$ 63,60	Analista 9
1.3.1.4.2	Revisar Pliego	0,44 d	06/4/2021	07/4/2021	\$ 36,81	Jefe 3
1.3.1.4.3	Aprobar Pliego	0,19 d	07/4/2021	07/4/2021	\$ 35,14	Director
Responsable del entregable: Analista 9						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo	PRODESBOD-001

profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC						
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.3.1.5			Subasta Inversa			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno que recopila los datos relevantes de la etapa del proceso de adquisición donde los proveedores participantes pujan hacia la baja. El documento debe contener: -Antecedentes -Naturaleza de la Contratación -Proveedores Invitados -Ofertas recibidas -Resumen de Preguntas, respuestas y aclaraciones -Calificaciones -Resumen de Puja -Adjudicación						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del Proyecto. El documento debe ser proporcionado en formato digital (PDF) y versión impresa						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.1.5.1	Publicar proceso	5,06 d	07/4/2021	14/4/2021	\$ 303,60	Analista 9
1.3.1.5.2	Receptar preguntas	3,06 d	14/4/2021	19/4/2021	\$ 183,60	Analista 9
1.3.1.5.3	Emitir respuestas	3,06 d	19/4/2021	22/4/2021	\$ 183,60	Analista 9
1.3.1.5.4	Receptar ofertas	4,06 d	22/4/2021	28/4/2021	\$ 974,40	Analista 9;Analista Delegado MA;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.5	Revisar ofertas	4,06 d	28/4/2021	04/5/2021	\$ 974,40	Analista 9;Analista Delegado MA;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.6	Solicitar convalidación	3,06 d	04/5/2021	07/5/2021	\$ 734,40	Analista 9;Analista Delegado MA;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.7	Recibir Convalidación	3,06 d	07/5/2021	12/5/2021	\$ 734,40	Analista 9;Analista Delegado MA;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin

1.3.1.5.8	Elaborar informe de ofertas	1,06 d	12/5/2021	13/5/2021	\$ 254,40	Analista 9; Analista Delegado M A; Analista Requirente; Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.9	Elaborar informe de calificación de ofertas	1,06 d	13/5/2021	17/5/2021	\$ 63,60	Analista 9
1.3.1.5.10	Control de Puja	0,44 d	17/5/2021	17/5/2021	\$ 50,62	Jefe 3
1.3.1.5.11	Elaborar Resolución de Adjudicación	1,06 d	17/5/2021	18/5/2021	\$121,94	Jefe 3
1.3.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	1,06 d	18/5/2021	19/5/2021	\$ 196,06	Director
Responsable del entregable: Jefe 3						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.3.1.6			Contrato			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento interno legal por la que dos o más partes se comprometen a respetar y cumplir una serie de condiciones. Las condiciones generales que contempla son las siguientes: -Interpretación de contrato y definición de términos -Forma de pago -Garantías -Prórrogas del Plazo -Obligaciones del contratista -Obligaciones del contratante -Contratos complementarios -Recepción definitiva del contrato -Liquidación del contrato -Terminación del contrato						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el Sponsor del proyecto.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.1.6.1	Solicitar elaboración de contrato	1,06 d	13/7/2021	14/7/2021	\$ 121,94	Jefe 3
1.3.1.6.2	Elaborar contrato	1,06 d	14/7/2021	15/7/2021	\$ 121,94	Jurídico
1.3.1.6.3	Suscripción del contrato	0,44 d	15/7/2021	15/7/2021	\$ 81,38	Director
Responsable del entregable: Jefe 3						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.3.2.1			Equipo de oficina			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
El equipo de oficina se adquirirá a través de un proceso de contratación, deberá cumplir con las especificaciones técnicas descritas por el área requirente. El equipo a oficina comprende: 2 estaciones de trabajo 2 sillas ergonómicas 2 gavetas archivadores 2 aéreos archivadores A la entrega y recepción se deberá firmar acta de entrega.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el administrador del contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.2.1.1	Entrega de equipos	5,06 d	15/7/2021	23/7/2021	\$ 2.500,00	Contratista
1.3.2.1.2	Suscripción de Acta de conformidad	1,06 d	23/7/2021	26/7/2021	\$ 63,60	Administrador
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.3.2.2			Equipo de carga y movilización			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
El equipo de carga y movilización se adquirirá a través de un proceso de contratación, deberá cumplir con las especificaciones técnicas descritas por el área requirente. El equipo de carga y movilización comprende: 2 Transpaletas manuales 1Transpaleta motorizada 2 apiladores 20 pallets A la entrega y recepción se deberá firmar acta de entrega.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el administrador del contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.2.2.1	Entrega de equipos	5,06 d	26/7/2021	2/8/2021	\$ 3.000,00	Contratista
1.3.2.2.2	Suscripción de Acta de conformidad	1,06 d	2/8/2021	3/8/2021	\$ 63,60	Administrador
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						
DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001		
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.3.2.4				Plataformas		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Las plataformas de almacenaje (racks o estanterías) permite aumentar la capacidad de almacenaje en una superficie determinada. Se puede utilizar para almacenaje paletizado en primer piso y manual en segundo piso o almacenaje en ambos niveles. Las Plataformas se adquirirán a través de un proceso de contratación, deberá cumplir con las especificaciones técnicas descritas por el área requirente. A la entrega y recepción se deberá firmar acta de entrega.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El documento debe ser aprobado por el administrador del contrato.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.2.4.1	Entrega de equipos	5,06 d	12/8/2021	19/8/2021	\$ 3.000,00	Contratista
1.3.2.4.2	Suscripción de Acta de conformidad	1,06 d	19/8/2021	20/8/2021	\$ 63,60	Administrador
Responsable del entregable: Contratista						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001		
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.3.3.1.1				Documento de Diseño Funcional		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Contiene el diseño funcional del Módulo de bodega en el sistema AS400. Traduce a nivel funcional los requerimientos del Director Administrativo sobre la operatividad del sistema.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Documento de diseño funcional debe estar firmado por el Director Administrativo. Acta firmada de reunión del levantamiento de los requerimientos						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.3.1.1	Reunión con Director para levantamiento de requisitos	1,06 d	20/8/2021	23/8/2021	\$ 455,72	Director Administrativo; Director de Proyecto; Tics
1.3.3.1.1.2	Identificar características y funcionalidades	1,06 d	23/8/2021	24/8/2021	\$ 84,80	Tics
1.3.3.1.1.3	Elaborar informe de Diseño	1,06 d	24/8/2021	25/8/2021	\$ 104,80	Impresiones Administrativas[1]; Tics
1.3.3.1.1.4	Revisión de informe de Diseño	0,44 d	25/8/2021	26/8/2021	\$ 107,78	Director de Proyecto; Tics
1.3.3.1.1.5	Aprobación de informe de Diseño	019 d	26/8/2021	28/8/2021	\$ 50,34	Director Administrativo; Tics
Responsable del entregable: Tics						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	PRODESBOD-001
SPONSOR	PROJECT MANAGER
Director Administrativo	M. Izquierdo
CÓDIGO EDT	PAQUETE
1.3.3.1.2	Documento de Diseño Técnico
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO	
Listado de los requisitos por parte de los interesados claves el cual describe funciones técnicas que el módulo de bodega del sistema AS400 debe poseer para las operaciones diarias de la compañía.	
CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
Documento de diseño técnico debe estar firmado por el Director de Proyecto	

CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Aprobación del Director del proyecto.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.3.2.1	Definir cronograma de pruebas	0,44 d	8/9/2021	9/9/2021	\$ 17,95	Auxiliar
1.3.3.2.2	Definir participantes de pruebas	0,44 d	9/9/2021	9/9/2021	\$ 35,20	Tics
1.3.3.2.3	Determinar pruebas a realizar	1,06 d	9/9/2021	10/9/2021	\$ 84,80	Tics
1.3.3.2.4	Elaborar plan de pruebas	1,06 d	30/8/2021	31/8/2021	\$ 84,80	Tics
1.3.3.2.5	Aprobar plan de pruebas	0,19 d	31/8/2021	31/8/2021	\$ 46,54	Tics; Director de Proyecto
Responsable del entregable: Tics						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001		
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.3.3.2.3				Informe de culminación de módulo		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Contiene los resultados de la puesta en operación del módulo de bodega en el sistema AS400, incluyendo los resultados de las pruebas con usuarios finales.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Aprobación del Sponsor del proyecto.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.3.3.2.3.1	Ejecución de pruebas	5,06 d	13/9/2021	20/9/2021	\$ 1239,50	Tics;Director de Proyecto
1.3.3.2.3.2	Corrección de escenarios de pruebas	3,06 d	20/9/2021	23/9/2021	\$ 244,80	Tics
1.3.3.2.3.3	Ejecución de pruebas fallidas	3,06 d	23/9/2021	28/9/2021	\$ 749,50	Tics;Director de Proyecto
1.3.3.2.3.4	Elaborar informe de resultado de pruebas	1,06 d	29/9/2021	30/9/2021	\$ 104,80	Tics;Impresiones Administrativas[1]
1.3.3.2.3.5	Elaborar informe de culminación de módulo	1,06 d	30/9/2021	01/10/2021	\$ 84,80	Tics
Responsable del entregable: Tics						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001		
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.4.1.1				Plan de capacitación		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento el cual se define el desarrollo de las capacitaciones considerando estructura de contenido, cronograma, logística aplicada y sistema de evaluación con el objetivo de incrementar los conocimientos, aptitudes y habilidades de los colaboradores para sus operaciones diarias.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Aprobación de plan de capacitación por parte del Sponsor del Proyecto						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.1.1.1	Definir Contenido	0,19 d	06/5/2021	06/5/2021	\$ 28,50	Jefe 1
1.4.1.1.2	Definir participantes	0,08 d	06/5/2021	07/5/2021	\$ 12,00	Jefe 1
1.4.1.1.3	Desarrollar cronograma	0,19 d	07/5/2021	07/5/2021	\$ 28,50	Jefe 1
1.4.1.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 d	07/5/2021	07/5/2021	\$ 48,00	Jefe 1
1.4.1.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	0,32 d	07/5/2021	07/5/2021	\$ 68,00	Jefe 1; Impresiones Administrativas[1]
1.4.1.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 d	07/5/2021	07/5/2021	\$ 25,20	Director de Proyecto; Jefe 1
Responsable del entregable Jefe 1						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.4.1.2			Material de capacitación			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Incluye el material impreso y digital que será compartido a los participantes para el desarrollo durante las capacitaciones. El material debe ser revisado previo a su difusión a los asistentes.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El material debe ser proporcionado impreso y digital al Director de Proyectos El material debe ser aprobado por el Director Administrativo.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.1.2.	Estructurar	0.19 d	07/5/2021	10/5/2021	\$ 28.50	Jefe 1

1	contenido					
1.4.1.2.2	Elaborar diseño con contenido	0,44 d	10/5/2021	10/5/2021	\$ 811,00	Jefe 1; Impresiones Capacitaciones[1]
1.4.1.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 d	10/5/2021	10/5/2021	\$ 26,80	Jefe 1; Director Administrativo
1.4.1.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	0,08 d	10/5/2021	10/5/2021	\$ 257,00	Jefe 1; Papelógrafo [1]; Marcador [1]; Bolígrafo [1]; Lapiz [1]; Post-it [1]
Responsable del entregable: Jefe 1						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.4.1.3			Personal capacitado proceso de control interno			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Realizar las sesiones de capacitación dirigido a los participantes convocados						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Listado de registro de asistencia						
Evaluaciones desarrolladas por los participantes.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.1.3.1	Registrar asistencia	0,01 d	10/5/2021	10/5/2021	\$ 20,41	Auxiliar;Impresiones Administrativas[1]
1.4.1.3.2	Ejecutar capacitación	3,06 d	10/5/2021	13/5/2021	\$ 459.00	Jefe 1
1.4.1.3.3	Desarrollar evaluaciones	0,08 d	13/5/2021	13/5/2021	\$ 12,00	Jefe 1
Responsable del entregable: Jefe 1						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			

CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.4.1.4			Informe de resultados de evaluación al personal			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
. Presentación de resultados obtenidos de la capacitación otorgada el cual evidencie nivel de cumplimiento y compromiso por parte de los capacitadores y colaboradores convocados. El informe está orientado a evaluar el conocimiento de los capacitados.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El informe debe ser aprobado por el Director Administrativo						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.1.4.1	Compilación de evaluaciones	0,19 d	13/5/2021	14/5/2021	\$ 7,75	Auxiliar
1.4.1.4.2	Definición criterios de cumplimiento	0,08 d	14/5/2021	14/5/2021	\$ 12,00	Jefe 1
1.4.1.4.3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,32 d	14/5/2021	14/5/2021	\$ 68,00	Impresiones Administrativas[1];Jefe 1
1.4.1.4.5	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 d	14/5/2021	14/5/2021	\$ 35,14	Director Administrativo
Responsable del entregable: Jefe 1						
Aprobado por: Sponsor del proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001		
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.4.2.1				Plan de capacitación		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento el cual se define el desarrollo de las capacitaciones considerando estructura de contenido, cronograma, logística aplicada y sistema de evaluación con el objetivo de incrementar los conocimientos, aptitudes y habilidades de los colaboradores para sus operaciones diarias.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Aprobación de plan de capacitación por parte del Sponsor del Proyecto						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.2.1.1	Definir Contenido	0,19 d	14/5/2021	14/5/2021	\$ 28,50	Jefe 1
1.4.2.1.2	Definir participantes	0,08 d	14/5/2021	14/5/2021	\$ 12,00	Jefe 1
1.4.2.1.3	Desarrollar cronograma	0,19 d	14/5/2021	17/5/2021	\$ 28,50	Jefe 1
1.4.2.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 d	17/5/2021	17/5/2021	\$ 48,00	Jefe 1
1.4.2.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	0,32 d	17/5/2021	17/5/2021	\$ 68,00	Jefe 1; Impresiones Administrativ

Realizar las sesiones de capacitación dirigido a los participantes convocados						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Listado de registro de asistencia Evaluaciones desarrolladas por los participantes.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.2.3.1	Registrar asistencia	0,01 d	18/5/2021	18/5/2021	\$ 20,41	Auxiliar; Impresiones Administrativas[1]
1.4.1.3.2	Ejecutar capacitación	18,06 d	18/5/2021	11/6/2021	\$ 2,709.00	Jefe 1
1.4.1.3.3	Desarrollar evaluaciones	0,08 d	11/6/2021	11/6/2021	\$ 12,00	Jefe 1
Responsable del entregable: Jefe 1						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO		
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC				PRODESBOD-001		
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.4.2.4				Informe de resultados de evaluación al personal		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
. Presentación de resultados obtenidos de la capacitación otorgada el cual evidencie nivel de cumplimiento y compromiso por parte de los capacitadores y colaboradores convocados. El informe está orientado a evaluar el conocimiento de los capacitados.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El informe debe ser aprobado por el Director Administrativo						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.2.4.1	Compilación de evaluaciones	0,19 d	11/6/2021	14/6/2021	\$ 7,75	Auxiliar
1.4.2.4.2	Definición criterios de cumplimiento	0,08 d	14/6/2021	14/6/2021	\$ 12,00	Jefe 1
1.4.2.4.3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,32 d	14/6/2021	14/6/2021	\$ 68,00	Impresiones Administrativas[1];Jefe 1
1.4.2.4.5	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 d	14/6/2021	14/6/2021	\$ 35,14	Director Administrativo
Responsable del entregable: Jefe 1						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las	PRODESBOD-001

Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC						
SPONSOR				PROJECT MANAGER		
Director Administrativo				M. Izquierdo		
CÓDIGO EDT				PAQUETE		
1.4.3.1				Plan de capacitación		
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Documento el cual se define el desarrollo de las capacitaciones considerando estructura de contenido, cronograma, logística aplicada y sistema de evaluación con el objetivo de incrementar los conocimientos, aptitudes y habilidades de los colaboradores para sus operaciones diarias.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
Aprobación de plan de capacitación por parte del Sponsor del Proyecto						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.3.1.1	Definir Contenido	0,19 d	14/6/2021	14/6/2021	\$ 15,20	Tics
1.4.3.1.2	Definir participantes	0,08 d	14/6/2021	14/6/2021	\$ 6,40	Tics
1.4.3.1.3	Desarrollar cronograma	0,19 d	14/6/2021	15/6/2021	\$ 15,20	Tics
1.4.3.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 d	15/6/2021	15/6/2021	\$ 25,60	Tics
1.4.3.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	0,32 d	15/6/2021	15/6/2021	\$ 45,60	Tics; Impresiones Administrativas[1]
1.4.3.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 d	15/6/2021	15/6/2021	\$ 34,39	Director de Proyecto; Jefe 1
Responsable del entregable Tics						
Aprobado por: Sponsor del Proyecto						

DICCIONARIO EDT						
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO			
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC			PRODESBOD-001			
SPONSOR			PROJECT MANAGER			
Director Administrativo			M. Izquierdo			
CÓDIGO EDT			PAQUETE			
1.4.2.2			Material de capacitación			
DESCRIPCIÓN PAQUETE DE TRABAJO						
Incluye el material impreso y digital que será compartido a los participantes para el desarrollo durante las capacitaciones. El material debe ser revisado previo a su difusión a los asistentes.						
CRITERIO DE ACEPTACIÓN						
El material debe ser proporcionado impreso y digital al Director de Proyectos						
El material debe ser aprobado por el Director Administrativo.						
ID	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	COSTO	RECURSOS
1.4.2.2.1	Estructurar contenido	0,19 d	15/6/2021	15/6/2021	\$ 15,20	Tics
1.4.2.2.2	Elaborar diseño con contenido	0,44 d	15/6/2021	16/6/2021	\$ 780,20	Tics; Impresiones Capacitaciones

Anexo N. 7 Cronograma del Proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	171,72 días	01/02/21	05/10/21		
1.1	Modelo de Gestión Financiera	25,48 días	31/03/21	06/05/21		
1.1.1	Auditoria Inicial de Diagnostico	8,54 días	31/03/21	13/04/21		
1.1.1.1	Levantamiento de Información	6 días	31/03/21	09/04/21		
1.1.1.1.1	Identificar Procedimientos	5 días	31/03/21	07/04/21	483	Jefe 1
1.1.1.1.2	Identificar Políticas y Normativas	2 días	07/04/21	09/04/21	5	Jefe 1
1.1.1.1.3	información Levantada	0 días	09/04/21	09/04/21	6	
1.1.1.2	Informes de Diagnostico	2,54 días	09/04/21	13/04/21		
1.1.1.2.1	Elaborar informe de Diagnóstico	2 días	09/04/21	13/04/21	7	Impresiones Administrativas[1];Jefe 1
1.1.1.2.2	Aprobar informe de Diagnostico	0,54 días	13/04/21	13/04/21	9	Director Administrativo;Director de Proyecto;Jefe 1
1.1.1.2.3	Informe de Auditoria de diagnóstico Aprobado	0 días	13/04/21	13/04/21	10	
1.1.2	Diseño de Procesos Financieros	9,98 días	13/04/21	27/04/21		
1.1.2.1	Diagrama de Flujo de Procesos de Contabilidad	3 días	13/04/21	16/04/21		
1.1.2.1.1	Diseñar Flujo de Proceso Contabilidad	2 días	13/04/21	15/04/21	11	Analista 1
1.1.2.1.2	Revisión de Flujo de Proceso de Contabilidad	0,5 días	15/04/21	16/04/21	14	Jefe 1
1.1.2.1.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Contabilidad	0,5 días	16/04/21	16/04/21	15	Director
1.1.2.1.4	Flujo de Proceso de Contabilidad Aprobado	0 días	16/04/21	16/04/21	16	
1.1.2.2	Diagrama de Flujo de Procesos de Tesorería	4,08 días	13/04/21	19/04/21		
1.1.2.2.1	Diseñar Flujo de Proceso de Tesorería	2 días	13/04/21	15/04/21	11	Analista 2

1.1.2.2. 2	Revisión de Flujo de Proceso de Tesorería	0,54 días	16/04/21	19/04/21	19;16	Jefe 1
1.1.2.2. 3	Aprobación de Flujo de Proceso de Tesorería	0,54 días	19/04/21	19/04/21	20	Director
1.1.2.2. 4	Flujo de Proceso de Tesorería Aprobado	0 días	19/04/21	19/04/21	21	
1.1.2.3	Diagrama de Flujo de Procesos de Presupuesto	5,62 días	13/04/21	21/04/21		
1.1.2.3. 1	Diseñar Flujo de Proceso de Presupuesto	2 días	13/04/21	15/04/21	11	Analista 3
1.1.2.3. 2	Revisión de Flujo de Proceso de Presupuesto	1 día	19/04/21	20/04/21	24;22	Jefe 1
1.1.2.3. 3	Aprobación de Flujo de Proceso de Presupuesto	0,54 días	20/04/21	21/04/21	25	Director
1.1.2.3. 4	Flujo de Proceso de Presupuesto Aprobado	0 días	21/04/21	21/04/21	26	
1.1.2.4	Diagrama de Flujo de Procesos de Facturación y Costos	6,7 días	13/04/21	22/04/21		
1.1.2.4. 1	Diseñar Flujo de Proceso de Facturación y Costos	2 días	13/04/21	15/04/21	11	Analista 4
1.1.2.4. 2	Revisión de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	0,54 días	21/04/21	21/04/21	29;27	Jefe 1
1.1.2.4. 3	Aprobación de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	0,54 días	21/04/21	22/04/21	30	Director
1.1.2.4. 4	Flujo de Proceso de Facturación y Costos Aprobado	0 días	22/04/21	22/04/21	31	
1.1.2.5	Diagrama de Flujo de Procesos de Responsabilidad Patronal	7,54 días	13/04/21	23/04/21		
1.1.2.5. 1	Diseñar Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	2 días	13/04/21	15/04/21	11	Analista 5
1.1.2.5. 2	Revisión de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 días	22/04/21	22/04/21	34;32	Jefe 1
1.1.2.5. 3	Aprobación de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 días	22/04/21	23/04/21	35	Director
1.1.2.5. 4	Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal Aprobado	0 días	23/04/21	23/04/21	36	
1.1.2.6	Diagrama de Flujo de Procesos de Activos Fijos	8,58 días	13/04/21	26/04/21		
1.1.2.6. 1	Diseñar Flujo de Proceso de Activos Fijos	2,15 días	13/04/21	15/04/21	11	Analista 6
1.1.2.6. 2	Revisión de Flujo de Proceso de Activos Fijos	0,52 días	23/04/21	23/04/21	39;37	Jefe 1
1.1.2.6. 3	Aprobación de Flujo de Proceso de Activos Fijos	0,52 días	23/04/21	26/04/21	40	Director
1.1.2.6. 4	Flujo de Proceso de Activos Fijos Aprobado	0 días	26/04/21	26/04/21	41	

1.1.2.7	Diagrama de Flujo de Procesos de Bodega	9,98 días	13/04/21	27/04/21		
1.1.2.7.1	Diseñar Flujo de Proceso de Bodega	2,06 días	13/04/21	15/04/21	11	Analista 7
1.1.2.7.2	Revisión de Flujo de Proceso de Bodega	0,96 días	26/04/21	27/04/21	44;42	Jefe 1
1.1.2.7.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Bodega	0,44 días	27/04/21	27/04/21	45	Director
1.1.2.7.4	Flujo de Proceso de Bodega Aprobado	0 días	27/04/21	27/04/21	46	
1.1.3	Manual de Procedimientos Financieros	13,94 días	16/04/21	06/05/21		
1.1.3.1	Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad	4,62 días	16/04/21	23/04/21		
1.1.3.1.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	16/04/21	19/04/21	17	Analista 1
1.1.3.1.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	19/04/21	20/04/21	50	Analista 1
1.1.3.1.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	20/04/21	21/04/21	51	Analista 1
1.1.3.1.4	Definir Controles	1,06 días	21/04/21	23/04/21	52	Analista 1
1.1.3.1.5	Revisión Manual	0,19 días	23/04/21	23/04/21	53	Jefe 1
1.1.3.1.6	Aprobación Manual	0,19 días	23/04/21	23/04/21	54	Director
1.1.3.1.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad Aprobado	0 días	23/04/21	23/04/21	55	
1.1.3.2	Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería	4,58 días	19/04/21	26/04/21		
1.1.3.2.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	19/04/21	20/04/21	22	Analista 2
1.1.3.2.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	20/04/21	22/04/21	58	Analista 2
1.1.3.2.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	22/04/21	23/04/21	59	Analista 2
1.1.3.2.4	Definir Controles	1,02 días	23/04/21	26/04/21	60	Analista 2
1.1.3.2.5	Revisión Manual	0,19 días	26/04/21	26/04/21	61;55	Jefe 1
1.1.3.2.6	Aprobación Manual	0,19 días	26/04/21	26/04/21	62	Director
1.1.3.2.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería Aprobado	0 días	26/04/21	26/04/21	63	
1.1.3.3	Manual de Políticas y	5,12 días	21/04/21	28/04/21		

	Procedimientos de Presupuesto					
1.1.3.3.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	21/04/21	22/04/21	27	Analista 3
1.1.3.3.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	22/04/21	23/04/21	66	Analista 3
1.1.3.3.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	23/04/21	26/04/21	67	Analista 3
1.1.3.3.4	Definir Controles	1,06 días	26/04/21	27/04/21	68	Analista 3
1.1.3.3.5	Revisión Manual	0,44 días	27/04/21	28/04/21	69;64	Jefe 1
1.1.3.3.6	Aprobación Manual	0,44 días	28/04/21	28/04/21	70	Director
1.1.3.3.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto Aprobado	0 días	28/04/21	28/04/21	71	
1.1.3.4	Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos	5,74 días	22/04/21	30/04/21		
1.1.3.4.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	22/04/21	23/04/21	32	Analista 4
1.1.3.4.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	23/04/21	26/04/21	74	Analista 4
1.1.3.4.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	26/04/21	27/04/21	75	Analista 4
1.1.3.4.4	Definir Controles	1,06 días	27/04/21	28/04/21	76	Analista 4
1.1.3.4.5	Revisión Manual	1,06 días	28/04/21	29/04/21	77;72	Jefe 1
1.1.3.4.6	Aprobación Manual	0,44 días	29/04/21	30/04/21	78	Director
1.1.3.4.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos Aprobado	0 días	30/04/21	30/04/21	79	
1.1.3.5	Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal	6,4 días	23/04/21	03/05/21		
1.1.3.5.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	23/04/21	26/04/21	37	Analista 5
1.1.3.5.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	26/04/21	27/04/21	82	Analista 5
1.1.3.5.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	27/04/21	28/04/21	83	Analista 5
1.1.3.5.4	Definir Controles	1,06 días	28/04/21	29/04/21	84	Analista 5
1.1.3.5.5	Revisión Manual	1,06 días	30/04/21	03/05/21	85;80	Jefe 1

1.1.3.5.6	Aprobación Manual	0,44 días	03/05/21	03/05/21	86	Director
1.1.3.5.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal Aprobado	0 días	03/05/21	03/05/21	87	
1.1.3.6	Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos	6,86 días	26/04/21	05/05/21		
1.1.3.6.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	26/04/21	27/04/21	42	Analista 6
1.1.3.6.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	27/04/21	28/04/21	90	Analista 6
1.1.3.6.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	28/04/21	29/04/21	91	Analista 6
1.1.3.6.4	Definir Controles	1,06 días	29/04/21	30/04/21	92	Analista 6
1.1.3.6.5	Revisión Manual	1,06 días	03/05/21	04/05/21	93;88	Jefe 1
1.1.3.6.6	Aprobación Manual	0,44 días	04/05/21	05/05/21	94	Director
1.1.3.6.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos Aprobado	0 días	05/05/21	05/05/21	95	
1.1.3.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega	6,96 días	27/04/21	06/05/21		
1.1.3.7.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	27/04/21	28/04/21	47	Analista 7
1.1.3.7.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	28/04/21	29/04/21	98	Analista 7
1.1.3.7.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	29/04/21	30/04/21	99	Analista 7
1.1.3.7.4	Definir Controles	1,06 días	30/04/21	04/05/21	100	Analista 7
1.1.3.7.5	Revisión Manual	1,06 días	05/05/21	06/05/21	101;96	Jefe 1
1.1.3.7.6	Aprobación Manual	0,44 días	06/05/21	06/05/21	102	Director
1.1.3.7.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega Aprobado	0 días	06/05/21	06/05/21	103	
1.2	Bodega Adecuada	101,48 días	31/03/21	24/08/21		
1.2.1	Proceso de contratación	37,88 días	31/03/21	26/05/21		
1.2.1.1	Informe de Necesidad	1,69 días	31/03/21	01/04/21		
1.2.1.1.1	Desarrollar Informe	1,06 días	31/03/21	01/04/21	483	Analista 8
1.2.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 días	01/04/21	01/04/21	108	Jefe 2
1.2.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 días	01/04/21	01/04/21	109	Director

1.2.1.1.4	Informe de Necesidad Aprobado	0 días	01/04/21	01/04/21	110	
1.2.1.2	términos de Referencia	1,69 días	01/04/21	06/04/21		
1.2.1.2.1	Desarrollar Términos de Referencia	1,06 días	01/04/21	06/04/21	111	Analista 8
1.2.1.2.2	Revisión de Términos de Referencia	0,44 días	06/04/21	06/04/21	113	Jefe 2
1.2.1.2.3	Aprobación de Términos de Referencia	0,19 días	06/04/21	06/04/21	114	Director
1.2.1.2.4	términos de Referencia Aprobado	0 días	06/04/21	06/04/21	115	
1.2.1.3	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	0,27 días	06/04/21	06/04/21		
1.2.1.3.1	Solicitar Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC	0,08 días	06/04/21	06/04/21	116	Analista 8
1.2.1.3.2	Emitir Disponibilidad Presupuestaria- POA-PAC	0,19 días	06/04/21	06/04/21	118	Analista 3
1.2.1.3.3	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC Aprobada	0 días	06/04/21	06/04/21	119	
1.2.1.4	Pliego	1,57 días	06/04/21	08/04/21		
1.2.1.4.1	Desarrollar Pliego	1,06 días	06/04/21	07/04/21	120	Analista 9
1.2.1.4.2	Revisar Pliego	0,32 días	07/04/21	08/04/21	122	Jefe 3
1.2.1.4.3	Aprobar Pliego	0,19 días	08/04/21	08/04/21	123	Director
1.2.1.4.4	Pliego Aprobado	0 días	08/04/21	08/04/21	124	
1.2.1.5	Menor Cuantía	30,1 días	08/04/21	20/05/21		
1.2.1.5.1	Publicar Proceso	5,06 días	08/04/21	15/04/21	125	Analista 9
1.2.1.5.2	Receptar Preguntas	3,06 días	15/04/21	20/04/21	127	Analista 9
1.2.1.5.3	Emitir Respuestas	3,06 días	20/04/21	23/04/21	128	Analista 9
1.2.1.5.4	Receptar Ofertas	4,06 días	23/04/21	29/04/21	129	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.2.1.5.5	Revisar Ofertas	4,06 días	29/04/21	05/05/21	130	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;A

						nalista- Tecnico Afin
1.2.1.5. 6	Solicitar convalidación	3,06 días	05/05/21	10/05/21	131	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;A nalista- Tecnico Afin
1.2.1.5. 7	Recibir convalidación	3,06 días	10/05/21	13/05/21	132	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;A nalista- Tecnico Afin
1.2.1.5. 8	Elaborar informe de ofertas	1,06 días	13/05/21	14/05/21	133	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;A nalista- Tecnico Afin
1.2.1.5. 9	Elaborar informe de calificación de ofertas	1,06 días	14/05/21	18/05/21	134	Analista 9
1.2.1.5. 10	Control del Sistema	0,44 días	18/05/21	18/05/21	135	Jefe 3
1.2.1.5. 11	Elaborar Resolución e Adjudicación	1,06 días	18/05/21	19/05/21	136	Jefe 3
1.2.1.5. 12	Aprobar Resolución de Adjudicación	1,06 días	19/05/21	20/05/21	137	Director
1.2.1.5. 13	Menor Cuantía Finalizada	0 días	20/05/21	20/05/21	138	
1.2.1.6	Contrato	2,56 días	20/05/21	26/05/21		
1.2.1.6. 1	Solicitar elaboración de Contrato	1,06 días	20/05/21	21/05/21	139	Jefe 3
1.2.1.6. 2	Elaborar Contrato	1,06 días	21/05/21	25/05/21	141	Juridico
1.2.1.6. 3	Suscripción de Contrato	0,44 días	25/05/21	26/05/21	142	Director
1.2.1.6. 4	Contrato Suscrito	0 días	26/05/21	26/05/21	143	
1.2.2	Adecuaciones	63,6 días	26/05/21	24/08/21		
1.2.2.1	Diseño	8,12 días	26/05/21	07/06/21		
1.2.2.1. 1	Desarrollo De Diseño	7,06 días	26/05/21	04/06/21	144	
1.2.2.1. 2	Suscripción de Acta de Entrega de Diseño	1,06 días	04/06/21	07/06/21	147	Administrado r

1.2.2.1.3	Diseño Entregado	0 días	07/06/21	07/06/21	148	
1.2.2.2	cimentación	8,12 días	07/06/21	17/06/21		
1.2.2.2.1	Desarrollo de Cimentación	7,06 días	07/06/21	16/06/21	149	
1.2.2.2.2	Suscripción de Acta de Entrega de Cimentación	1,06 días	16/06/21	17/06/21	151	Administrador
1.2.2.2.3	cimentación Finalizada	0 días	17/06/21	17/06/21	152	
1.2.2.3	Estructura	33,12 días	17/06/21	03/08/21		
1.2.2.3.1	Desarrollo de Estructuras	30,06 días	17/06/21	29/07/21	153	
1.2.2.3.2	Suscripción de Acta de Entrega de Estructuras	3,06 días	29/07/21	03/08/21	155	Administrador
1.2.2.3.3	Estructura Finalizada	0 días	03/08/21	03/08/21	156	
1.2.2.4	Redes	9,12 días	03/08/21	17/08/21		
1.2.2.4.1	Desarrollo de Redes	8,06 días	03/08/21	16/08/21	157	
1.2.2.4.2	Suscripción de Acta de Entrega de Redes	1,06 días	16/08/21	17/08/21	159	Administrador
1.2.2.4.3	Redes Finalizadas	0 días	17/08/21	17/08/21	160	
1.2.2.5	Acabados	5,12 días	17/08/21	24/08/21		
1.2.2.5.1	Desarrollo de Acabados	4,06 días	17/08/21	23/08/21	161	
1.2.2.5.2	Suscripción de Acta de Entrega de Acabados	1,06 días	23/08/21	24/08/21	163	Administrador
1.2.2.5.3	Acabados Terminados	0 días	24/08/21	24/08/21	164	
1.3	Bodega Equipada	91,97 días	26/05/21	04/10/21		
1.3.1	Proceso de Contratación	37,82 días	26/05/21	16/07/21		
1.3.1.1	Informe de Necesidad	1,69 días	26/05/21	27/05/21		
1.3.1.1.1	Desarrollar Informe	1,06 días	26/05/21	27/05/21	144	Analista 8
1.3.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 días	27/05/21	27/05/21	169	Jefe 2
1.3.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 días	27/05/21	27/05/21	170	Director
1.3.1.1.4	Informe de Necesidad Aprobado	0 días	27/05/21	27/05/21	171	
1.3.1.2	Especificaciones técnicas	1,69 días	27/05/21	31/05/21		
1.3.1.2.1	Desarrollar Especificaciones Técnicas	1,06 días	27/05/21	28/05/21	172	Analista 8
1.3.1.2.2	Revisión de Especificaciones Técnicas	0,44 días	28/05/21	31/05/21	174	Jefe 2

1.3.1.2.3	Aprobación de Especificaciones Técnicas	0,19 días	31/05/21	31/05/21	175	Director
1.3.1.2.4	Especificaciones técnicas Aprobadas	0 días	31/05/21	31/05/21	176	
1.3.1.3	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	0,27 días	31/05/21	31/05/21		
1.3.1.3.1	Solicitar Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC	0,08 días	31/05/21	31/05/21	177	Analista 8
1.3.1.3.2	Emitir Disponibilidad Presupuestaria- POA-PAC	0,19 días	31/05/21	31/05/21	179	Analista 3
1.3.1.3.3	Disponibilidad Presupuestaria- POA-PAC Emitida	0 días	31/05/21	31/05/21	180	
1.3.1.4	Pliego	1,57 días	31/05/21	02/06/21		
1.3.1.4.1	Desarrollar Pliego	1,06 días	31/05/21	01/06/21	181	Analista 9
1.3.1.4.2	Revisar Pliego	0,32 días	01/06/21	02/06/21	183	Jefe 3
1.3.1.4.3	Aprobar Pliego	0,19 días	02/06/21	02/06/21	184	Director
1.3.1.4.4	Pliego Aprobado	0 días	02/06/21	02/06/21	185	
1.3.1.5	Subasta Inversa	30,04 días	02/06/21	14/07/21		
1.3.1.5.1	Publicar Proceso	5,06 días	02/06/21	09/06/21	186	Analista 9
1.3.1.5.2	Receptar Preguntas	3,06 días	09/06/21	14/06/21	188	Analista 9
1.3.1.5.3	Emitir Respuestas	3,06 días	14/06/21	17/06/21	189	Analista 9
1.3.1.5.4	Receptar Ofertas	4,06 días	17/06/21	23/06/21	190	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.5	Revisar Ofertas	4,06 días	23/06/21	29/06/21	191	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.6	Solicitar convalidación	3,06 días	29/06/21	02/07/21	192	Analista 9;Analista Delegado M A;Analista Requirente;Analista-

						Tecnico Afin
1.3.1.5.7	Recibir convalidación	3,06 días	02/07/21	07/07/21	193	Analista 9; Analista Delegado M A; Analista Requirente; Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.8	Elaborar informe de ofertas	1,06 días	07/07/21	08/07/21	194	Analista 9; Analista Delegado M A; Analista Requirente; Analista-Tecnico Afin
1.3.1.5.9	Elaborar informe de calificación de ofertas	1,06 días	08/07/21	09/07/21	195	Analista 9
1.3.1.5.10	Control de Puja	0,44 días	09/07/21	12/07/21	196	Jefe 3
1.3.1.5.11	Elaborar Resolución e Adjudicación	1,06 días	12/07/21	13/07/21	197	Jefe 3
1.3.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	1 día	13/07/21	14/07/21	198	Director
1.3.1.5.13	Subasta Inversa Finalizada	0 días	14/07/21	14/07/21	199	
1.3.1.6	Contrato	2,56 días	14/07/21	16/07/21		
1.3.1.6.1	Solicitar elaboración de Contrato	1,06 días	14/07/21	15/07/21	200	Jefe 3
1.3.1.6.2	Elaborar Contrato	1,06 días	15/07/21	16/07/21	202	Juridico
1.3.1.6.3	Suscripción de Contrato	0,44 días	16/07/21	16/07/21	203	Director
1.3.1.6.4	Contrato Elaborado	0 días	16/07/21	16/07/21	204	
1.3.2	Equipamiento	24,48 días	16/07/21	23/08/21		
1.3.2.1	Equipo de Oficina	6,12 días	16/07/21	27/07/21		
1.3.2.1.1	Entrega de equipos	5,06 días	16/07/21	26/07/21	205	
1.3.2.1.2	Suscripción de Acta de Conformidad	1,06 días	26/07/21	27/07/21	208	Administrador 2
1.3.2.1.3	Equipo de Oficina Instalado	0 días	27/07/21	27/07/21	209	
1.3.2.2	Equipo de Carga y movilización	6,12 días	27/07/21	04/08/21		
1.3.2.2.1	Entrega de equipos	5,06 días	27/07/21	03/08/21	210	
1.3.2.2.2	Suscripción de Acta de	1,06 días	03/08/21	04/08/21	212	Administrado

2	Conformidad					r 2
1.3.2.2.3	Equipo de Carga y movilización Instalado	0 días	04/08/21	04/08/21	213	
1.3.2.3	Equipo de Seguridad	6,12 días	04/08/21	13/08/21		
1.3.2.3.1	Entrega de equipos	5,06 días	04/08/21	12/08/21	214	
1.3.2.3.2	Suscripción de Acta de Conformidad	1,06 días	12/08/21	13/08/21	216	Administrador 2
1.3.2.3.3	Equipo de Seguridad Instalado	0 días	13/08/21	13/08/21	217	
1.3.2.4	Plataformas	6,12 días	13/08/21	23/08/21		
1.3.2.4.1	Entrega de equipos	5,06 días	13/08/21	20/08/21	218	
1.3.2.4.2	Suscripción de Acta de Conformidad	1,06 días	20/08/21	23/08/21	220	Administrador 2
1.3.2.4.3	Plataformas Instaladas	0 días	23/08/21	23/08/21	221	
1.3.3	Software	29,67 días	23/08/21	04/10/21		
1.3.3.1	Diseño	7 días	23/08/21	01/09/21		
1.3.3.1.1	Documento de Diseño Funcional	3,81 días	23/08/21	27/08/21		
1.3.3.1.1.1	Reunión con Director para levantamiento de requisitos	1,06 días	23/08/21	24/08/21	144;221	Director Administrativo; Director de Proyecto; Tics
1.3.3.1.1.2	Identificar características y funcionalidades	1,06 días	24/08/21	25/08/21	226	Tics
1.3.3.1.1.3	Elaborar informe de Diseño	1,06 días	25/08/21	26/08/21	227	Impresiones Administrativas[1]; Tics
1.3.3.1.1.4	Revisión de informe de Diseño	0,44 días	26/08/21	27/08/21	228	Director de Proyecto; Tics
1.3.3.1.1.5	Aprobación de informe de Diseño	0,19 días	27/08/21	27/08/21	229	Director Administrativo; Tics
1.3.3.1.1.6	Informe de Diseño Aprobado	0 días	27/08/21	27/08/21	230	
1.3.3.1.2	Documento de Diseño Técnico	3,19 días	27/08/21	01/09/21		
1.3.3.1.2.1	Levantar requerimiento	1,06 días	27/08/21	30/08/21	231	Director de Proyecto; Tics
1.3.3.1.2.2	Analizar requerimiento	0,44 días	30/08/21	30/08/21	233	Tics
1.3.3.1.2.3	Elaborar informe técnico	1,06 días	30/08/21	31/08/21	234	Impresiones Administrativas[1]; Tics
1.3.3.1.2.4	Revisar documento	0,44 días	31/08/21	01/09/21	235	Tics

2.4						
1.3.3.1.2.5	Aprobar documento	0,19 días	01/09/21	01/09/21	236	Director de Proyecto;Tics
1.3.3.1.2.6	Documento de Diseño Técnico Aprobado	0 días	01/09/21	01/09/21	237	
1.3.3.2	Módulo de Bodega	22,67 días	01/09/21	04/10/21		
1.3.3.2.1	Desarrollo Culminado en módulo de bodega	6,18 días	01/09/21	09/09/21		
1.3.3.2.1.1	Desarrollar las especificaciones funcionales	2,06 días	01/09/21	03/09/21	238	Tics
1.3.3.2.1.2	Desarrollar especificaciones técnicas	2,06 días	03/09/21	07/09/21	241	Tics
1.3.3.2.1.3	Crear módulo de bodega	2,06 días	07/09/21	09/09/21	242	Tics
1.3.3.2.1.4	Desarrollo en módulo de bodega Culminado	0 días	09/09/21	09/09/21	243	
1.3.3.2.2	Plan de Pruebas Internas	3,19 días	09/09/21	14/09/21		
1.3.3.2.2.1	Definir cronograma de pruebas	0,44 días	09/09/21	10/09/21	244	Auxiliar
1.3.3.2.2.2	Definir participantes de pruebas	0,44 días	10/09/21	10/09/21	246	Tics
1.3.3.2.2.3	Determinar pruebas a realizar	1,06 días	10/09/21	13/09/21	247	Tics
1.3.3.2.2.4	Elaborar plan de pruebas	1,06 días	13/09/21	14/09/21	248	Tics
1.3.3.2.2.5	Aprobar plan de pruebas	0,19 días	14/09/21	14/09/21	249	Tics;Director de Proyecto
1.3.3.2.2.6	Plan de Pruebas Internas Aprobado	0 días	14/09/21	14/09/21	250	
1.3.3.2.3	Informe de culminación de módulo	13,3 días	14/09/21	04/10/21		
1.3.3.2.3.1	Ejecución de pruebas	5,06 días	14/09/21	21/09/21	251	Tics;Director de Proyecto
1.3.3.2.3.2	Corrección de escenarios de pruebas	3,06 días	21/09/21	24/09/21	253	Tics
1.3.3.2.3.3	Ejecución de pruebas fallidas	3,06 días	24/09/21	29/09/21	254	Tics;Director de Proyecto
1.3.3.2.3.4	Elaborar informe de resultado de pruebas	1,06 días	30/09/21	01/10/21	255	Tics;Impresiones Administrativas[1]
1.3.3.2.3.5	Elaborar informe de culminación de módulo	1,06 días	01/10/21	04/10/21	256	Tics
1.3.3.2.3.6	Informe de culminación de módulo Realizado	0 días	04/10/21	04/10/21	257	
1.4	Programa de Capacitaciones	32,75 días	06/05/21	23/06/21		

1.4.1	Capacitación en Control Interno	5,9 días	06/05/21	14/05/21		
1.4.1.1	Plan de Capacitación	1,18 días	06/05/21	07/05/21		
1.4.1.1.1	Definir Contenido	0,19 días	06/05/21	06/05/21	104	Jefe 1
1.4.1.1.2	Definir participantes	0,08 días	06/05/21	07/05/21	262	Jefe 1
1.4.1.1.3	Desarrollar cronograma	0,19 días	07/05/21	07/05/21	263	Jefe 1
1.4.1.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 días	07/05/21	07/05/21	264	Jefe 1
1.4.1.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	0,32 días	07/05/21	07/05/21	265	Jefe 1;Impresiones Administrativas[1]
1.4.1.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 días	07/05/21	07/05/21	266	Director de Proyecto;Jefe 1
1.4.1.1.7	Plan de Capacitación Aprobado	0 días	07/05/21	07/05/21	267	
1.4.1.2	Material de Capacitación	0,79 días	07/05/21	10/05/21		
1.4.1.2.1	Estructurar contenido	0,19 días	07/05/21	10/05/21	268	Jefe 1
1.4.1.2.2	Elaborar diseño con contenido	0,44 días	10/05/21	10/05/21	270	Jefe 1;Impresiones Capacitaciones[1]
1.4.1.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	10/05/21	10/05/21	271	Jefe 1;Director Administrativo
1.4.1.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	0,08 días	10/05/21	10/05/21	272	Jefe 1;Papelografo[1];Marcador[1];Bolígrafo[1];Lapiz[1];Post-it[1]
1.4.1.2.5	Material de Capacitación Terminado	0 días	10/05/21	10/05/21	273	
1.4.1.3	Personal capacitado proceso de control Interno	3,15 días	10/05/21	13/05/21		
1.4.1.3.1	Registrar asistencia	0,01 días	10/05/21	10/05/21	274	Auxiliar;Impresiones Administrativas[1]
1.4.1.3.2	Ejecutar capacitación	3,06 días	10/05/21	13/05/21	276	Jefe 1
1.4.1.3.3	Desarrollar evaluaciones	0,08 días	13/05/21	13/05/21	277	Jefe 1

3						
1.4.1.3.4	Personal proceso de control Interno Capacitado	0 días	13/05/21	13/05/21	278	
1.4.1.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	0,78 días	13/05/21	14/05/21		
1.4.1.4.1	Compilación de evaluaciones	0,19 días	13/05/21	14/05/21	279	Auxiliar
1.4.1.4.2	Definición criterios de cumplimiento	0,08 días	14/05/21	14/05/21	281	Jefe 1
1.4.1.4.3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,32 días	14/05/21	14/05/21	282	Jefe 1;Impresiones Administrativas[1]
1.4.1.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	14/05/21	14/05/21	283	Director Administrativo
1.4.1.4.5	Resultados de Evaluación al Personal Aprobados	0 días	14/05/21	14/05/21	284	
1.4.2	capacitación Procedimientos Financieros	19,95 días	14/05/21	14/06/21		
1.4.2.1	Plan de Capacitación	1,23 días	14/05/21	17/05/21		
1.4.2.1.1	Definir Contenido	0,19 días	14/05/21	14/05/21	285	Jefe 1
1.4.2.1.2	Definir participantes	0,08 días	14/05/21	14/05/21	288	Jefe 1
1.4.2.1.3	Desarrollar cronograma	0,19 días	14/05/21	17/05/21	289	Jefe 1
1.4.2.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 días	17/05/21	17/05/21	290	Jefe 1
1.4.2.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	0,32 días	17/05/21	17/05/21	291	Jefe 1;Impresiones Administrativas[1]
1.4.2.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,13 días	17/05/21	17/05/21	292	Director Administrativo;Director de Proyecto;Jefe 1
1.4.2.1.7	Plan de Capacitación Aprobado	0 días	17/05/21	17/05/21	293	
1.4.2.2	Material de Capacitación	0,79 días	17/05/21	18/05/21		
1.4.2.2.1	Estructurar contenido	0,19 días	17/05/21	18/05/21	294	Jefe 1
1.4.2.2.2	Elaborar diseño con contenido	0,44 días	18/05/21	18/05/21	296	Impresiones Capacitaciones[1];Jefe 1
1.4.2.2.2.	Revisar y aprobar diseño de	0,08 días	18/05/21	18/05/21	297	Director

3	documentos					Administrativo; Jefe 1
1.4.2.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	0,08 días	18/05/21	18/05/21	298	Jefe 1; Lapiz[1]; Marcador[1]; Papelógrafo[1]; Post-it[1]
1.4.2.2.5	Material de Capacitación Terminado	0 días	18/05/21	18/05/21	299	
1.4.2.3	Personal capacitado procedimientos financieros	17,15 días	18/05/21	11/06/21		
1.4.2.3.1	Registrar asistencia	0,01 días	18/05/21	18/05/21	300	Auxiliar; Impresiones Administrativas[1]
1.4.2.3.2	Ejecutar capacitación	18,06 días	18/05/21	11/06/21	302	Jefe 1
1.4.2.3.3	Desarrollar evaluaciones	0,08 días	11/06/21	11/06/21	303	Jefe 1
1.4.2.3.4	Personal procedimientos financieros capacitado	0 días	11/06/21	11/06/21	304	
1.4.2.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	0,78 días	11/06/21	14/06/21		
1.4.2.4.1	Compilación de evaluaciones	0,19 días	11/06/21	14/06/21	305	Auxiliar
1.4.2.4.2	Definición criterios de cumplimiento	0,08 días	14/06/21	14/06/21	307	Jefe 1
1.4.2.4.3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,32 días	14/06/21	14/06/21	308	Impresiones Administrativas[1]; Jefe 1
1.4.2.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	14/06/21	14/06/21	309	Director Administrativo
1.4.2.4.5	Resultados de Evaluación al Personal Aprobados	0 días	14/06/21	14/06/21	310	
1.4.3	capacitación sistema AS400-Modulo Bodega	6,9 días	14/06/21	23/06/21		
1.4.3.1	Plan de Capacitación	1,18 días	14/06/21	15/06/21		
1.4.3.1.1	Definir Contenido	0,19 días	14/06/21	14/06/21	311	Tics
1.4.3.1.2	Definir participantes	0,08 días	14/06/21	14/06/21	314	Tics
1.4.3.1.3	Desarrollar cronograma	0,19 días	14/06/21	15/06/21	315	Tics
1.4.3.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 días	15/06/21	15/06/21	316	Tics
1.4.3.1.1	Elaborar Plan de	0,32 días	15/06/21	15/06/21	317	Tics; Impresio

5	Capacitación					nes Administrativ as[1]
1.4.3.1. 6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 días	15/06/21	15/06/21	318	Director Administrativ o;Director de Proyecto;Tics
1.4.3.1. 7	Plan de Capacitación Aprobado	0 días	15/06/21	15/06/21	319	
1.4.3.2	Material de Capacitación	0,79 días	15/06/21	16/06/21		
1.4.3.2. 1	Estructurar contenido	0,19 días	15/06/21	15/06/21	320	Tics
1.4.3.2. 2	Elaborar diseño con contenido	0,44 días	15/06/21	16/06/21	322	Tics;Impresio nes Capacitacione s[1]
1.4.3.2. 3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	16/06/21	16/06/21	323	Tics;Director Administrativ o
1.4.3.2. 4	Prever herramientas, medios y materiales	0,08 días	16/06/21	16/06/21	324	Lapiz[1];Mar cador[1];Pape lografo[1];Po st-it[1];Tics
1.4.3.2. 5	Material de Capacitación Terminado	0 días	16/06/21	16/06/21	325	
1.4.3.3	Personal capacitado AS400- Modulo Bodega	4,15 días	16/06/21	22/06/21		
1.4.3.3. 1	Registrar asistencia	0,01 días	16/06/21	16/06/21	326	Auxiliar Tics;Impresio nes Administrativ as[1]
1.4.3.3. 2	Ejecutar capacitación	4,06 días	16/06/21	22/06/21	328	Tics
1.4.3.3. 3	Desarrollar evaluaciones	0,08 días	22/06/21	22/06/21	329	Tics
1.4.3.3. 4	Personal AS400-Modulo Bodega capacitado	0 días	22/06/21	22/06/21	330	
1.4.3.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	0,78 días	22/06/21	23/06/21		
1.4.3.4. 1	Compilación de evaluaciones	0,19 días	22/06/21	22/06/21	331	Auxiliar Tics
1.4.3.4. 2	Definición criterios de cumplimiento	0,08 días	22/06/21	22/06/21	333	Tics
1.4.3.4. 3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,32 días	22/06/21	23/06/21	334	Tics;Impresio nes Administrativ as[1]

1.4.3.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	23/06/21	23/06/21	335	Director Administrativo
1.4.3.4.5	Informe de evaluaciones de capacitaciones Aprobado	0 días	23/06/21	23/06/21	336	
1.5	Dirección de Proyectos	171,72 días	01/02/21	05/10/21		
1.5.1	Inicio	6,45 días	01/02/21	09/02/21		
1.5.1.1	Acta de Constitución	4,32 días	01/02/21	05/02/21		
1.5.1.1.1	Definir objetivos del proyecto	0,44 días	01/02/21	01/02/21		Director de Proyecto
1.5.1.1.2	Identificar requisitos de alto nivel	0,44 días	01/02/21	01/02/21	341	Director de Proyecto
1.5.1.1.3	Elaborar resumen cronograma	0,19 días	01/02/21	02/02/21	342	Director de Proyecto
1.5.1.1.4	Analizar caso de negocio	1 día	02/02/21	03/02/21	343	Director de Proyecto
1.5.1.1.5	Identificar interesados clave	0,81 días	03/02/21	03/02/21	344	Director de Proyecto
1.5.1.1.6	Identificar riesgos	0,81 días	03/02/21	04/02/21	345	Director de Proyecto
1.5.1.1.7	Diseñar acta de constitución	0,44 días	04/02/21	05/02/21	346	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.1.1.8	Aprobar acta de constitución	0,19 días	05/02/21	05/02/21	347	Director de Proyecto
1.5.1.1.9	Acta de constitución Aprobada	0 días	05/02/21	05/02/21	348	
1.5.1.2	Identificación y registro de Interesados	2,13 días	05/02/21	09/02/21		
1.5.1.2.1	Reunión con Sponsor para levantamiento de información	1,06 días	05/02/21	08/02/21	349	Director de Proyecto
1.5.1.2.2	Elaborar registro de interesados	0,44 días	08/02/21	08/02/21	351	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.1.2.3	Elaborar matriz de interesados	0,44 días	08/02/21	09/02/21	352	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.1.2.4	Aprobar matriz de interesados	0,19 días	09/02/21	09/02/21	353	Director de Proyecto
1.5.1.2.5	Matriz de interesados Aprobada	0 días	09/02/21	09/02/21	354	

1.5.2	Planificación	32,92 días	09/02/21	30/03/21		
1.5.2.1	Planes de Área de Conocimiento	19,83 días	09/02/21	11/03/21		
1.5.2.1.1	Plan de Gestión del Alcance	1,45 días	09/02/21	10/02/21		
1.5.2.1.1.1	Definir proceso para elaborar declaración de alcance	0,19 días	09/02/21	09/02/21	355	Analista Proyectos
1.5.2.1.1.2	Elaborar proceso para creación EDT	0,19 días	09/02/21	09/02/21	359	Director de Proyecto
1.5.2.1.1.3	Definir proceso para mantenimiento línea base del alcance	0,44 días	09/02/21	10/02/21	360	Analista Proyectos
1.5.2.1.1.4	Establecer proceso para aceptación entregables	0,44 días	10/02/21	10/02/21	361	Director de Proyecto
1.5.2.1.1.5	Aprobar plan de gestión del alcance	0,19 días	10/02/21	10/02/21	362	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.1.6	Plan de gestión del alcance Aprobado	0 días	10/02/21	10/02/21	363	
1.5.2.1.2	Plan de Gestión de Requisitos	2,45 días	10/02/21	17/02/21		
1.5.2.1.2.1	Definir proceso para desarrollo de requisitos	0,19 días	10/02/21	11/02/21	364	Director de Proyecto
1.5.2.1.2.2	Definir proceso para el análisis de requisitos	0,44 días	11/02/21	11/02/21	366	Director de Proyecto
1.5.2.1.2.3	Definir roles y responsabilidades	0,19 días	11/02/21	11/02/21	367	Director de Proyecto
1.5.2.1.2.4	Establecer criterios de priorización	0,19 días	11/02/21	11/02/21	368	Director de Proyecto;Director Administrativo
1.5.2.1.2.5	Definir matriz de trazabilidad de requisitos	0,81 días	11/02/21	12/02/21	369	Analista Proyectos
1.5.2.1.2.6	Elaborar plan de gestión de requisitos	0,44 días	12/02/21	17/02/21	370	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.2.7	Aprobar plan de gestión de requisitos	0,19 días	17/02/21	17/02/21	371	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.2.8	Plan de gestión de requisitos Aprobado	0 días	17/02/21	17/02/21	372	
1.5.2.1.	Plan de Gestión de	1,39 días	17/02/21	18/02/21		

3	Cronograma					
1.5.2.1.3.1	Desarrollo del modelo de programación del proyecto	0,44 días	17/02/21	17/02/21	373	Analista Proyectos
1.5.2.1.3.2	Definir nivel de exactitud	0,19 días	17/02/21	17/02/21	375	Director de Proyecto
1.5.2.1.3.3	Definir mantenimiento del modelo de programación del proyecto	0,19 días	17/02/21	18/02/21	376	Director de Proyecto
1.5.2.1.3.4	Establecer umbrales de control	0,19 días	18/02/21	18/02/21	377	Director de Proyecto
1.5.2.1.3.5	Establecer reglas para la medición desempeño	0,19 días	18/02/21	18/02/21	378	Director de Proyecto
1.5.2.1.3.6	Aprobar Plan Gestión del Cronograma	0,19 días	18/02/21	18/02/21	379	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.3.7	Plan Gestión del Cronograma Aprobado	0 días	18/02/21	18/02/21	380	
1.5.2.1.4	Plan de Gestión de Costos	3,01 días	18/02/21	23/02/21		
1.5.2.1.4.1	Definir unidades de medida	0,19 días	18/02/21	18/02/21	381	Director de Proyecto
1.5.2.1.4.2	Definir nivel de precisión de costos	0,19 días	18/02/21	19/02/21	383	Director de Proyecto
1.5.2.1.4.3	Definir nivel de exactitud de costos	0,19 días	19/02/21	19/02/21	384	Director de Proyecto
1.5.2.1.4.4	Definir umbrales de control	2,06 días	19/02/21	23/02/21	385	Director de Proyecto
1.5.2.1.4.5	Establecer reglas para la medición desempeño	0,19 días	23/02/21	23/02/21	386	Director de Proyecto
1.5.2.1.4.6	Aprobar plan de gestión de costos	0,19 días	23/02/21	23/02/21	387	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.4.7	Plan de gestión de costos Aprobado	0 días	23/02/21	23/02/21	388	
1.5.2.1.5	Plan de Gestión de Calidad	1,83 días	23/02/21	25/02/21		
1.5.2.1.5.1	Definir estándares de calidad	0,19 días	23/02/21	23/02/21	389	Director de Proyecto
1.5.2.1.5.2	Definir objetivos de calidad	0,44 días	23/02/21	24/02/21	391	Director de Proyecto
1.5.2.1.5.3	Establecer roles y responsabilidades	0,44 días	24/02/21	24/02/21	392	Director de Proyecto
1.5.2.1.5.4	Establecer entregables y procesos del proyecto sujetos a	0,19 días	24/02/21	25/02/21	393	Director de Proyecto

	revisión de calidad					
1.5.2.1.5.5	Establecer actividades de control de calidad	0,19 días	25/02/21	25/02/21	394	Director de Proyecto
1.5.2.1.5.6	Establecer procedimientos para tratamiento de no conformidades	0,19 días	25/02/21	25/02/21	395	Director de Proyecto
1.5.2.1.5.7	Aprobar plan de gestión de calidad	0,19 días	25/02/21	25/02/21	396	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.5.8	Plan de gestión de calidad Aprobado	0 días	25/02/21	25/02/21	397	
1.5.2.1.6	Plan de Gestión de Recursos	2,71 días	25/02/21	02/03/21		
1.5.2.1.6.1	Identificar recursos	0,5 días	25/02/21	26/02/21	398	Director de Proyecto
1.5.2.1.6.2	Definir procesos para adquisición de recursos	0,32 días	26/02/21	26/02/21	400	Director de Proyecto
1.5.2.1.6.3	Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	26/02/21	26/02/21	401	Director de Proyecto
1.5.2.1.6.4	Elaborar organigrama del proyecto	0,19 días	26/02/21	26/02/21	402	Director de Proyecto
1.5.2.1.6.5	Establecer procedimientos para definir, adquirir, gestionar y liberar los recursos del proyecto	0,44 días	26/02/21	01/03/21	403	Director de Proyecto
1.5.2.1.6.6	Establecer procedimientos para capacitar y desarrollar al equipo del proyecto	0,44 días	01/03/21	01/03/21	404	Director de Proyecto
1.5.2.1.6.7	Definir procedimientos para el control de recursos	0,44 días	01/03/21	02/03/21	405	Analista Proyectos
1.5.2.1.6.8	Aprobar plan de gestión de recursos	0,19 días	02/03/21	02/03/21	406	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.6.9	Plan de gestión de recursos Aprobado	0 días	02/03/21	02/03/21	407	
1.5.2.1.7	Plan de Gestión de Comunicaciones	1,33 días	02/03/21	03/03/21		
1.5.2.1.7.1	Definir requisitos de comunicación de los interesados	0,19 días	02/03/21	02/03/21	408	Analista Proyectos
1.5.2.1.7.2	Definir la información a comunicar	0,19 días	02/03/21	02/03/21	410	Analista Proyectos
1.5.2.1.7.3	Establecer plazo y frecuencia de distribución de la información	0,19 días	02/03/21	02/03/21	411	Analista Proyectos
1.5.2.1.7.4	Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	02/03/21	03/03/21	412	Analista Proyectos

1.5.2.1.7.5	Establecer personas y grupo responsables de recibir la información	0,19 días	03/03/21	03/03/21	413	Analista Proyectos
1.5.2.1.7.6	Establecer métodos o tecnologías para transmitir la información	0,19 días	03/03/21	03/03/21	414	Analista Proyectos
1.5.2.1.7.7	Aprobar Plan de Gestión de Comunicación	0,19 días	03/03/21	03/03/21	415	Director Administrativo; Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.7.8	Plan de Gestión de Comunicación Aprobado	0 días	03/03/21	03/03/21	416	
1.5.2.1.8	Plan de Gestión de Riesgos	1,71 días	03/03/21	05/03/21		
1.5.2.1.8.1	Definir estrategia de riesgos	0,19 días	03/03/21	03/03/21	417	Analista Proyectos
1.5.2.1.8.2	Establecer metodología para la gestión de riesgos	0,19 días	03/03/21	03/03/21	419	Analista Proyectos
1.5.2.1.8.3	Definir roles y responsabilidades	0,19 días	04/03/21	04/03/21	420	Director de Proyecto
1.5.2.1.8.4	Definir las necesidades de financiamiento	0,19 días	04/03/21	04/03/21	421	Director de Proyecto
1.5.2.1.8.5	Definir un calendario para el proceso de gestión de riesgos	0,19 días	04/03/21	04/03/21	422	Analista Proyectos
1.5.2.1.8.6	Definir actividades de gestión de riesgos	0,19 días	04/03/21	04/03/21	423	Analista Proyectos
1.5.2.1.8.7	Establecer categoría de riesgos	0,19 días	04/03/21	04/03/21	424	Director de Proyecto
1.5.2.1.8.8	Establecer definiciones de probabilidad e impacto de riesgos	0,19 días	04/03/21	05/03/21	425	Director de Proyecto
1.5.2.1.8.9	Aprobar plan de gestión de riesgos	0,19 días	05/03/21	05/03/21	426	Director de Proyecto; Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.8.10	Plan de gestión de riesgos Aprobado	0 días	05/03/21	05/03/21	427	
1.5.2.1.9	Plan de Gestión de Adquisiciones	1,2 días	05/03/21	08/03/21		
1.5.2.1.9.1	Definir los tipos de contratos a utilizar	0,19 días	05/03/21	05/03/21	428	Director de Proyecto
1.5.2.1.9.2	Establecer el cronograma de adquisiciones	0,19 días	05/03/21	05/03/21	430	Director de Proyecto
1.5.2.1.9.3	Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	05/03/21	05/03/21	431	Director de Proyecto
1.5.2.1.9.4	Establecer las garantías de cumplimiento de los contratos	0,44 días	05/03/21	08/03/21	432	Director de Proyecto

1.5.2.1.9.5	Aprobar plan de gestión de adquisiciones	0,19 días	08/03/21	08/03/21	433	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.9.6	Aprobar plan de gestión de adquisiciones	0 días	08/03/21	08/03/21	434	
1.5.2.1.10	Plan de Gestión de Involucrados	2,75 días	08/03/21	11/03/21		
1.5.2.1.10.1	Analizar interesados	1,06 días	08/03/21	09/03/21	435	Director de Proyecto
1.5.2.1.10.2	Elaborar matriz de priorización de interesados	0,44 días	09/03/21	10/03/21	437	Director de Proyecto
1.5.2.1.10.3	Establecer estrategia para involucrar a interesados	1,06 días	10/03/21	11/03/21	438	Director de Proyecto
1.5.2.1.10.4	Aprobar plan de gestión de involucrados	0,19 días	11/03/21	11/03/21	439	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.1.10.5	Plan de gestión de involucrados Aprobado	0 días	11/03/21	11/03/21	440	
1.5.2.2	Componentes adicionales	3,14 días	11/03/21	16/03/21		
1.5.2.2.1	Plan de Gestión de Cambios	1,26 días	11/03/21	12/03/21		
1.5.2.2.1.1	Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	11/03/21	11/03/21	441	Director de Proyecto
1.5.2.2.1.2	Definir proceso para la gestión de cambios	0,44 días	11/03/21	11/03/21	444	Analista Proyectos
1.5.2.2.1.3	Definir herramientas para la gestión de cambios	0,44 días	11/03/21	12/03/21	445	Analista Proyectos
1.5.2.2.1.4	Aprobar Plan de Gestión de Cambios	0,19 días	12/03/21	12/03/21	446	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.2.1.5	Plan de Gestión de Cambios Aprobado	0 días	12/03/21	12/03/21	447	
1.5.2.2.2	Plan de Gestión de la Configuración	1,88 días	12/03/21	16/03/21		
1.5.2.2.2.1	Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	12/03/21	12/03/21	448	Director de Proyecto
1.5.2.2.2.2	Definir proceso para almacenamiento, seguridad y recuperación de la información	0,44 días	12/03/21	15/03/21	450	Analista Proyectos
1.5.2.2.2.3	Establecer los ítems de la configuración	1,06 días	15/03/21	16/03/21	451	Analista Proyectos
1.5.2.2.2.4	Aprobar plan de gestión de	0,19 días	16/03/21	16/03/21	452	Director de

2.4	la configuración					Proyecto;Imp resiones Administrativ as[1]
1.5.2.2. 2.5	Plan de gestión de la configuración Aprobado	0 días	16/03/21	16/03/21	453	
1.5.2.3	Línea base	9,95 días	16/03/21	30/03/21		
1.5.2.3. 1	Línea base del alcance	5,19 días	16/03/21	23/03/21		
1.5.2.3. 1.1	Elaborar el enunciado del alcance	0,44 días	16/03/21	16/03/21	454	Analista Proyectos
1.5.2.3. 1.2	Elaborar la EDT	1,06 días	16/03/21	17/03/21	457	Analista Proyectos
1.5.2.3. 1.3	Elaborar el diccionario de la EDT	3,06 días	17/03/21	22/03/21	458	Director de Proyecto
1.5.2.3. 1.4	Elaborar línea base del alcance	0,44 días	22/03/21	23/03/21	459	Director de Proyecto;Imp resiones Administrativ as[1]
1.5.2.3. 1.5	Aprobar línea base del alcance	0,19 días	23/03/21	23/03/21	460	Director Administrativ o;Director de Proyecto
1.5.2.3. 1.6	Línea base del alcance Aprobada	0 días	23/03/21	23/03/21	461	
1.5.2.3. 2	Línea base de cronograma	3,19 días	23/03/21	26/03/21		
1.5.2.3. 2.1	Definir las actividades	1,06 días	23/03/21	24/03/21	462	Analista Proyectos
1.5.2.3. 2.2	Estimar la duración de las actividades	0,44 días	24/03/21	25/03/21	464	Analista Proyectos
1.5.2.3. 2.3	Elaborar el cronograma del proyecto	1,06 días	25/03/21	26/03/21	465	Analista Proyectos
1.5.2.3. 2.4	Elaborar la línea base del cronograma	0,44 días	26/03/21	26/03/21	466	Analista Proyectos;Im presiones Administrativ as[1]
1.5.2.3. 2.5	Aprobar la línea base del cronograma	0,19 días	26/03/21	26/03/21	467	Director Administrativ o;Director de Proyecto
1.5.2.3. 2.6	Línea base del cronograma Aprobada	0 días	26/03/21	26/03/21	468	
1.5.2.3. 3	Línea base de costos	1,57 días	26/03/21	30/03/21		
1.5.2.3.	Identificar Recursos	0,19 días	26/03/21	26/03/21	469	Analista

3.1						Proyectos
1.5.2.3.3.2	Estimar los costos	0,81 días	26/03/21	29/03/21	471	Analista Proyectos
1.5.2.3.3.3	Determinar el presupuesto	0,19 días	29/03/21	29/03/21	472	Analista Proyectos
1.5.2.3.3.4	Elaborar línea base de costo	0,19 días	29/03/21	30/03/21	473	Analista Proyectos;Impresiones Administrativas[1]
1.5.2.3.3.5	Aprobar Línea base de costo	0,19 días	30/03/21	30/03/21	474	Director Administrativo;Director de Proyecto
1.5.2.3.3.6	Línea base de costo Aprobada	0 días	30/03/21	30/03/21	475	
1.5.3	Monitoreo y Control	152,44 días	01/03/21	04/10/21		
1.5.3.1	Reuniones de Avances	0,9 días	30/03/21	31/03/21		
1.5.3.1.1	Definir cronograma de reuniones	0,19 días	30/03/21	30/03/21	476	Director Administrativo;Director de Proyecto
1.5.3.1.2	Envío de cronograma a interesados	0,08 días	30/03/21	30/03/21	479	Director de Proyecto
1.5.3.1.3	Presentar informe de estado del proyecto	0,44 días	30/03/21	31/03/21	480	Director Administrativo;Director de Proyecto
1.5.3.1.4	Efectuar Retroalimentación	0,19 días	31/03/21	31/03/21	481	Director de Proyecto
1.5.3.1.5	Reuniones de Avance Efectuadas	0 días	31/03/21	31/03/21	482	
1.5.3.2	Informes de estado del proyecto	152,44 días	01/03/21	04/10/21		
1.5.3.2.1	Informe de Avance	155,44 días	01/03/21	04/10/21		
1.5.3.2.1.1	Informe de Avance 1	0,44 días	01/03/21	01/03/21		Analista Proyectos
1.5.3.2.1.2	Informe de Avance 2	0,44 días	05/04/21	05/04/21		Analista Proyectos
1.5.3.2.1.3	Informe de Avance 3	0,44 días	03/05/21	03/05/21		Analista Proyectos
1.5.3.2.1.4	Informe de Avance 4	0,44 días	07/06/21	07/06/21		Analista Proyectos
1.5.3.2.1.5	Informe de Avance 5	0,44 días	05/07/21	05/07/21		Analista Proyectos
1.5.3.2.1.6	Informe de Avance 6	0,44 días	02/08/21	02/08/21		Analista

1.6						Proyectos
1.5.3.2.1.7	Informe de Avance 7	0,44 días	06/09/21	06/09/21		Analista Proyectos
1.5.3.2.1.8	Informe de Avance 8	0,44 días	04/10/21	04/10/21		Analista Proyectos
1.5.4	Cierre	1,6 días	04/10/21	05/10/21		
1.5.4.1	Informe de cierre	0,84 días	04/10/21	04/10/21		
1.5.4.1.1	Revisión de documentación del proyecto	0,19 días	04/10/21	04/10/21	337;222;258	Director de Proyecto
1.5.4.1.2	Generación de lecciones aprendidas	0,19 días	04/10/21	04/10/21	496	Director de Proyecto
1.5.4.1.3	Elaborar informe de resultados	0,19 días	04/10/21	04/10/21	497	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.4.1.4	Revisar informe de resultados	0,08 días	04/10/21	04/10/21	498	Director de Proyecto
1.5.4.1.5	Aprobar informe de resultados	0,19 días	04/10/21	04/10/21	499	Director de Proyecto
1.5.4.1.6	Informe de cierre Aprobado	0 días	04/10/21	04/10/21	500	
1.5.4.2	Acta de cierre	0,76 días	04/10/21	05/10/21		
1.5.4.2.1	Realizar transferencia formal de la operación	0,19 días	04/10/21	05/10/21	501	Director Administrativo;Director de Proyecto
1.5.4.2.2	Elaborar acta de cierre	0,19 días	05/10/21	05/10/21	503	Director de Proyecto;Impresiones Administrativas[1]
1.5.4.2.3	Revisar acta de cierre	0,19 días	05/10/21	05/10/21	504	Director Administrativo;Director de Proyecto
1.5.4.2.4	Suscribir acta de cierre	0,19 días	05/10/21	05/10/21	505	Director Administrativo;Director de Proyecto
1.5.4.2.5	Proyecto Cerrado	0 días	05/10/21	05/10/21	506	

Anexo N. 8 Ruta Crítica del Proyecto

Nombre de tarea	Duración	Fin	Demora permisible
tesis CORRECIÓN	171,72 días	05/10/21	0 días
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	171,72 días	05/10/21	0 días
Bodega Adecuada	101,48 días	24/08/21	0 días
Proceso de Contratación	37,88 días	26/05/21	0 días
Informe de Necesidad	1,69 días	01/04/21	0 días
Desarrollar Informe	1,06 días	01/04/21	0 días
Revisión de Informe	0,44 días	01/04/21	0 días
Aprobación de Informe	0,19 días	01/04/21	0 días
Informe de Necesidad Aprobado	0 días	01/04/21	0 días
Términos de Referencia	1,69 días	06/04/21	0 días
Desarrollar Términos de Referencia	1,06 días	06/04/21	0 días
Revisión de Términos de Referencia	0,44 días	06/04/21	0 días
Aprobación de Términos de Referencia	0,19 días	06/04/21	0 días
Terminos de Referencia Aprobado	0 días	06/04/21	0 días
Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	0,27 días	06/04/21	0 días
PAC Solicitar Disponibilidad Presupuestaria-POA-	0,08 días	06/04/21	0 días
PAC Emitir Disponibilidad Presupuestaria- POA-	0,19 días	06/04/21	0 días
PAC Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC Aprobada	0 días	06/04/21	0 días
Pliego	1,57 días	08/04/21	0 días
Desarrollar Pliego	1,06 días	07/04/21	0 días
Revisar Pliego	0,32 días	08/04/21	0 días
Aprobar Pliego	0,19 días	08/04/21	0 días
Pliego Aprobado	0 días	08/04/21	0 días
Menor Cuantía	30,1 días	20/05/21	0 días
Publicar Proceso	5,06 días	15/04/21	0 días
Receptar Preguntas	3,06 días	20/04/21	0 días
Emitir Respuestas	3,06 días	23/04/21	0 días
Receptar Ofertas	4,06 días	29/04/21	0 días
Revisar Ofertas	4,06 días	05/05/21	0 días
Solicitar convalidación	3,06 días	10/05/21	0 días
Recibir convalidación	3,06 días	13/05/21	0 días
Elaborar informe de ofertas	1,06 días	14/05/21	0 días
Elaborar informe de calificación de ofertas	1,06 días	18/05/21	0 días
Control de Sistema	0,44 días	18/05/21	0 días
Elaborar Resolución e Adjudicación	1,06 días	19/05/21	0 días

Aprobar Resolución de Adjudicación	1,06 días	20/05/21	0 días
Menor Cuantía Finalizada	0 días	20/05/21	0 días
Contrato	2,56 días	26/05/21	0 días
Solicitar elaboración de Contrato	1,06 días	21/05/21	0 días
Elaborar Contrato	1,06 días	25/05/21	0 días
Suscripción de Contrato	0,44 días	26/05/21	0 días
Contrato Suscrito	0 días	26/05/21	0 días
Bodega Equipada	91,97 días	04/10/21	0 días
Proceso de Contración	37,82 días	16/07/21	0 días
Informe de Necesidad	1,69 días	27/05/21	0 días
Desarrollar Informe	1,06 días	27/05/21	0 días
Revisión de Informe	0,44 días	27/05/21	0 días
Aprobación de Informe	0,19 días	27/05/21	0 días
Informe de Necesidad Aprobado	0 días	27/05/21	0 días
Especificaciones Técnicas	1,69 días	31/05/21	0 días
Desarrollar Especificaciones Técnicas	1,06 días	28/05/21	0 días
Revisión de Especificaciones Técnicas	0,44 días	31/05/21	0 días
Aprobación de Especificaciones Técnicas	0,19 días	31/05/21	0 días
Especificaciones técnicas Aprobadas	0 días	31/05/21	0 días
Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	0,27 días	31/05/21	0 días
PAC Solicitar Disponibilidad Presupuestaria-POA-	0,08 días	31/05/21	0 días
PAC Emitir Disponibilidad Presupuestaria- POA-	0,19 días	31/05/21	0 días
Emitida Disponibilidad Presupuestaria- POA-PAC	0 días	31/05/21	0 días
Pliego	1,57 días	02/06/21	0 días
Desarrollar Pliego	1,06 días	01/06/21	0 días
Revisar Pliego	0,32 días	02/06/21	0 días
Aprobar Pliego	0,19 días	02/06/21	0 días
Pliego Aprobado	0 días	02/06/21	0 días
Subasta Inversa	30,04 días	14/07/21	0 días
Publicar Proceso	5,06 días	09/06/21	0 días
Receptar Preguntas	3,06 días	14/06/21	0 días
Emitir Respuestas	3,06 días	17/06/21	0 días
Receptar Ofertas	4,06 días	23/06/21	0 días
Revisar Ofertas	4,06 días	29/06/21	0 días
Solicitar Convalidación	3,06 días	02/07/21	0 días
Recibir Convalidación	3,06 días	07/07/21	0 días
Elaborar informe de ofertas	1,06 días	08/07/21	0 días
Elaborar informe de calificación de ofertas	1,06 días	09/07/21	0 días
Control de Puja	0,44 días	12/07/21	0 días
Elaborar Resolución e Adjudicación	1,06 días	13/07/21	0 días
Aprobar Resolución de Adjudicación	1 día	14/07/21	0 días

Subasta Inversa Finalizada	0 días	14/07/21	0 días
Contrato	2,56 días	16/07/21	0 días
Solicitar elaboración de Contrato	1,06 días	15/07/21	0 días
Elaborar Contrato	1,06 días	16/07/21	0 días
Suscripción de Contrato	0,44 días	16/07/21	0 días
Contrato Elaborado	0 días	16/07/21	0 días
Equipamiento	24,48 días	23/08/21	0 días
Equipo de Oficina	6,12 días	27/07/21	0 días
Entrega de equipos	5,06 días	26/07/21	0 días
Suscripción de Acta de Conformidad	1,06 días	27/07/21	0 días
Equipo de Oficina Instalado	0 días	27/07/21	0 días
Equipo de Carga y Movilización	6,12 días	04/08/21	0 días
Entrega de equipos	5,06 días	03/08/21	0 días
Suscripción de Acta de Conformidad	1,06 días	04/08/21	0 días
Equipo de Carga y Movilización Instalado	0 días	04/08/21	0 días
Equipo de Seguridad	6,12 días	13/08/21	0 días
Entrega de equipos	5,06 días	12/08/21	0 días
Suscripción de Acta de Conformidad	1,06 días	13/08/21	0 días
Equipo de Seguridad Instalado	0 días	13/08/21	0 días
Plataformas	6,12 días	23/08/21	0 días
Entrega de equipos	5,06 días	20/08/21	0 días
Suscripción de Acta de Conformidad	1,06 días	23/08/21	0 días
Software	29,67 días	04/10/21	0 días
Diseño	7 días	01/09/21	0 días
Documento de Diseño Funcional	3,81 días	27/08/21	0 días
Reunión con Director para levantamiento de requisitos	1,06 días	24/08/21	0 días
Identificar características y funcionalidades	1,06 días	25/08/21	0 días
Elaborar informe de Diseño	1,06 días	26/08/21	0 días
Revisión de informe de Diseño	0,44 días	27/08/21	0 días
Aprobación de informe de Diseño	0,19 días	27/08/21	0 días
Informe de Diseño Aprobado	0 días	27/08/21	0 días
Documento de Diseño Técnico	3,19 días	01/09/21	0 días
Levantar requerimiento	1,06 días	30/08/21	0 días
Analizar requerimiento	0,44 días	30/08/21	0 días
Elaborar informe técnico	1,06 días	31/08/21	0 días
Revisar documento	0,44 días	01/09/21	0 días
Aprobar documento	0,19 días	01/09/21	0 días
Documento de Diseño Técnico Aprobado	0 días	01/09/21	0 días
Modulo de Bodega	22,67 días	04/10/21	0 días
Desarrollo Culinado en módulo de bodega	6,18 días	09/09/21	0 días
Desarrollar las especificaciones funcionales	2,06 días	03/09/21	0 días
Desarrollar especificaciones técnicas	2,06 días	07/09/21	0 días
Crear módulo de bodega	2,06 días	09/09/21	0 días

Desarrollo en módulo de bodega Culminado	0 días	09/09/21	0 días
Plan de Pruebas Internas	3,19 días	14/09/21	0 días
Definir cronograma de pruebas	0,44 días	10/09/21	0 días
Definir participantes de pruebas	0,44 días	10/09/21	0 días
Determinar pruebas a realizar	1,06 días	13/09/21	0 días
Elaborar plan de pruebas	1,06 días	14/09/21	0 días
Aprobar plan de pruebas	0,19 días	14/09/21	0 días
Plan de Pruebas Internas Aprobado	0 días	14/09/21	0 días
Informe de culminación de módulo	13,3 días	04/10/21	0 días
Ejecución de pruebas	5,06 días	21/09/21	0 días
Corrección de escenarios de pruebas	3,06 días	24/09/21	0 días
Ejecución de pruebas fallidas	3,06 días	29/09/21	0 días
Elaborar informe de resultado de pruebas	1,06 días	01/10/21	0 días
Elaborar informe de culminación de módulo	1,06 días	04/10/21	0 días
Informe de culminación de módulo Realizado	0 días	04/10/21	0 días
Dirección de Proyectos	171,72 días	05/10/21	0 días
Inicio	6,45 días	09/02/21	0 días
Acta de Constitución	4,32 días	05/02/21	0 días
Definir objetivos del proyecto	0,44 días	01/02/21	0 días
Identificar requisitos de alto nivel	0,44 días	01/02/21	0 días
Elaborar resumen cronograma	0,19 días	02/02/21	0 días
Analizar caso de negocio	1 día	03/02/21	0 días
Identificar interesados clave	0,81 días	03/02/21	0 días
Identificar riesgos	0,81 días	04/02/21	0 días
Diseñar acta de constitución	0,44 días	05/02/21	0 días
Aprobar acta de constitución	0,19 días	05/02/21	0 días
Acta de constitución Aprobada	0 días	05/02/21	0 días
Identificación y registro de Interesados	2,13 días	09/02/21	0 días
Reunión con Sponsor para levantamiento de información	1,06 días	08/02/21	0 días
Elaborar registro de interesados	0,44 días	08/02/21	0 días
Elaborar matriz de interesados	0,44 días	09/02/21	0 días
Aprobar matriz de interesados	0,19 días	09/02/21	0 días
Matriz de interesados Aprobada	0 días	09/02/21	0 días
Planificación	32,92 días	30/03/21	0 días
Planes de Área de Conocimiento	19,83 días	11/03/21	0 días
Plan de Gestión del Alcance	1,45 días	10/02/21	0 días
Definir proceso para elaborar declaración de alcance	0,19 días	09/02/21	0 días
Elaborar proceso para creación EDT	0,19 días	09/02/21	0 días
Definir proceso para mantenimiento línea base del alcance	0,44 días	10/02/21	0 días
Establecer proceso para aceptación entregables	0,44 días	10/02/21	0 días

Aprobar plan de gestión del alcance	0,19 días	10/02/21	0 días
Plan de gestión del alcance Aprobado	0 días	10/02/21	0 días
Plan de Gestión de Requisitos	2,45 días	17/02/21	0 días
Definir proceso para desarrollo de requisitos	0,19 días	11/02/21	0 días
Definir proceso para el análisis de requisitos	0,44 días	11/02/21	0 días
Definir roles y responsabilidades	0,19 días	11/02/21	0 días
Establecer criterios de priorización	0,19 días	11/02/21	0 días
Definir matriz de trazabilidad de requisitos	0,81 días	12/02/21	0 días
Elaborar plan de gestión de requisitos	0,44 días	17/02/21	0 días
Aprobar plan de gestión de requisitos	0,19 días	17/02/21	0 días
Plan de gestión de requisitos Aprobado	0 días	17/02/21	0 días
Plan de Gestión de Cronograma	1,39 días	18/02/21	0 días
Desarrollo del modelo de programación del proyecto	0,44 días	17/02/21	0 días
Definir nivel de exactitud	0,19 días	17/02/21	0 días
Definir mantenimiento del modelo de programación del proyecto	0,19 días	18/02/21	0 días
Establecer umbrales de control	0,19 días	18/02/21	0 días
Establecer reglas para la medición desempeño	0,19 días	18/02/21	0 días
Aprobar Plan Gestión del Cronograma	0,19 días	18/02/21	0 días
Plan Gestión del Cronograma Aprobado	0 días	18/02/21	0 días
Plan de Gestión de Costos	3,01 días	23/02/21	0 días
Definir unidades de medida	0,19 días	18/02/21	0 días
Definir nivel de precisión de costos	0,19 días	19/02/21	0 días
Definir nivel de exactitud de costos	0,19 días	19/02/21	0 días
Definir umbrales de control	2,06 días	23/02/21	0 días
Establecer reglas para la medición desempeño	0,19 días	23/02/21	0 días
Aprobar plan de gestión de costos	0,19 días	23/02/21	0 días
Plan de gestión de costos Aprobado	0 días	23/02/21	0 días
Plan de Gestión de Calidad	1,83 días	25/02/21	0 días
Definir estándares de calidad	0,19 días	23/02/21	0 días
Definir objetivos de calidad	0,44 días	24/02/21	0 días
Establecer roles y responsabilidades	0,44 días	24/02/21	0 días
Establecer entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad	0,19 días	25/02/21	0 días
Establecer actividades de control de calidad	0,19 días	25/02/21	0 días
Establecer procedimientos para tratamiento de no conformidades	0,19 días	25/02/21	0 días
Aprobar plan de gestión de calidad	0,19 días	25/02/21	0 días
Plan de gestión de calidad Aprobado	0 días	25/02/21	0 días
Plan de Gestión de Recursos	2,71 días	02/03/21	0 días
Identificar recursos	0,5 días	26/02/21	0 días
Definir procesos para adquisición de recursos	0,32 días	26/02/21	0 días

Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	26/02/21	0 días
Elaborar organigrama del proyecto	0,19 días	26/02/21	0 días
Establecer procedimientos para definir, adquirir, gestionar y liberar los recursos del proyecto	0,44 días	01/03/21	0 días
Establecer procedimientos para capacitar y desarrollar al equipo del proyecto	0,44 días	01/03/21	0 días
Definir procedimientos para el control de recursos	0,44 días	02/03/21	0 días
Aprobar plan de gestión de recursos	0,19 días	02/03/21	0 días
Plan de gestión de recursos Aprobado	0 días	02/03/21	0 días
Plan de Gestión de Comunicaciones	1,33 días	03/03/21	0 días
Definir requisitos de comunicación de los interesados	0,19 días	02/03/21	0 días
Definir la información a comunicar	0,19 días	02/03/21	0 días
Establecer plazo y frecuencia de distribución de la información	0,19 días	02/03/21	0 días
Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	03/03/21	0 días
Establecer personas y grupo responsables de recibir la información	0,19 días	03/03/21	0 días
Establecer métodos o tecnologías para transmitir la información	0,19 días	03/03/21	0 días
Aprobar Plan de Gestión de Comunicación	0,19 días	03/03/21	0 días
Plan de Gestión de Comunicación Aprobado	0 días	03/03/21	0 días
Plan de Gestión de Riesgos	1,71 días	05/03/21	0 días
Definir estrategia de riesgos	0,19 días	03/03/21	0 días
Establecer metodología para la gestión de riesgos	0,19 días	03/03/21	0 días
Definir roles y responsabilidades	0,19 días	04/03/21	0 días
Definir las necesidades de financiamiento	0,19 días	04/03/21	0 días
Definir un calendario para el proceso de gestión de riesgos	0,19 días	04/03/21	0 días
Definir actividades de gestión de riesgos	0,19 días	04/03/21	0 días
Establecer categoría de riesgos	0,19 días	04/03/21	0 días
Establecer definiciones de probabilidad e impacto de riesgos	0,19 días	05/03/21	0 días
Aprobar plan de gestión de riesgos	0,19 días	05/03/21	0 días
Plan de gestión de riesgos Aprobado	0 días	05/03/21	0 días
Plan de Gestión de Adquisiciones	1,2 días	08/03/21	0 días
Definir los tipos de contratos a utilizar	0,19 días	05/03/21	0 días
Establecer el cronograma de adquisiciones	0,19 días	05/03/21	0 días
Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	05/03/21	0 días
Establecer las garantías de cumplimiento de los contratos	0,44 días	08/03/21	0 días
Aprobar plan de gestión de adquisiciones	0,19 días	08/03/21	0 días
Aprobar plan de gestión de adquisiciones	0 días	08/03/21	0 días

Plan de Gestión de Involucrados	2,75 días	11/03/21	0 días
Analizar interesados	1,06 días	09/03/21	0 días
Elaborar matriz de priorización de interesados	0,44 días	10/03/21	0 días
Establecer estrategia para involucrar a interesados	1,06 días	11/03/21	0 días
Aprobar plan de gestión de involucrados	0,19 días	11/03/21	0 días
Plan de gestión de involucrados Aprobado	0 días	11/03/21	0 días
Componentes adicionales	3,14 días	16/03/21	0 días
Plan de Gestión de Cambios	1,26 días	12/03/21	0 días
Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	11/03/21	0 días
Definir proceso para la gestión de cambios	0,44 días	11/03/21	0 días
Definir herramientas para la gestión de cambios	0,44 días	12/03/21	0 días
Aprobar Plan de Gestión de Cambios	0,19 días	12/03/21	0 días
Plan de Gestión de Cambios Aprobado	0 días	12/03/21	0 días
Plan de Gestión de la Configuración	1,88 días	16/03/21	0 días
Establecer roles y responsabilidades	0,19 días	12/03/21	0 días
Definir proceso para almacenamiento, seguridad y recuperación de la información	0,44 días	15/03/21	0 días
Establecer los ítems de la configuración	1,06 días	16/03/21	0 días
Aprobar plan de gestión de la configuración	0,19 días	16/03/21	0 días
Plan de gestión de la configuración Aprobado	0 días	16/03/21	0 días
Línea base	9,95 días	30/03/21	0 días
Línea base del alcance	5,19 días	23/03/21	0 días
Elaborar el enunciado del alcance	0,44 días	16/03/21	0 días
Elaborar la EDT	1,06 días	17/03/21	0 días
Elaborar el diccionario de la EDT	3,06 días	22/03/21	0 días
Elaborar línea base del alcance	0,44 días	23/03/21	0 días
Aprobar línea base del alcance	0,19 días	23/03/21	0 días
Línea base del alcance Aprobada	0 días	23/03/21	0 días
Línea base de cronograma	3,19 días	26/03/21	0 días
Definir las actividades	1,06 días	24/03/21	0 días
Estimar la duración de las actividades	0,44 días	25/03/21	0 días
Elaborar el cronograma del proyecto	1,06 días	26/03/21	0 días
Elaborar la línea base del cronograma	0,44 días	26/03/21	0 días
Aprobar la línea base del cronograma	0,19 días	26/03/21	0 días
Línea base del cronograma Aprobada	0 días	26/03/21	0 días
Línea base de costos	1,57 días	30/03/21	0 días
Identificar Recursos	0,19 días	26/03/21	0 días
Estimar los costos	0,81 días	29/03/21	0 días
Determinar el presupuesto	0,19 días	29/03/21	0 días
Elaborar línea base de costo	0,19 días	30/03/21	0 días
Aprobar Línea base de costo	0,19 días	30/03/21	0 días

Línea base de costo Aprobada	0 días	30/03/21	0 días
Monitoreo y Control	152,44 días	04/10/21	1,28 días
Reuniones de Avances	0,9 días	31/03/21	0 días
Definir cronograma de reuniones	0,19 días	30/03/21	0 días
Envío de cronograma a interesados	0,08 días	30/03/21	0 días
Presentar informe de estado del proyecto	0,44 días	31/03/21	0 días
Efectuar Retroalimentación	0,19 días	31/03/21	0 días
Reuniones de Avance Efectuadas	0 días	31/03/21	0 días
Cierre	1,6 días	05/10/21	0 días
Informe de cierre	0,84 días	04/10/21	0 días
Revisión de documentación del proyecto	0,19 días	04/10/21	0 días
Generación de lecciones aprendidas	0,19 días	04/10/21	0 días
Elaborar informe de resultados	0,19 días	04/10/21	0 días
Revisar informe de resultados	0,08 días	04/10/21	0 días
Aprobar informe de resultados	0,19 días	04/10/21	0 días
Informe de cierre Aprobado	0 días	04/10/21	0 días
Acta de cierre	0,76 días	05/10/21	0 días
Realizar transferencia formal de la operación	0,19 días	05/10/21	0 días
Elaborar acta de cierre	0,19 días	05/10/21	0 días
Revisar acta de cierre	0,19 días	05/10/21	0 días
Suscribir acta de cierre	0,19 días	05/10/21	0 días
Proyecto Cerrado	0 días	05/10/21	0 días

Anexo N. 9 Estimación de Costos del Proyecto

EDT	Nombre de tarea	Costo Esperado	Costo Optimista	Mas Probable	Costo Pesimista
1	Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	99174,10	94215,40	100000,55	109091,5
1.1	Modelo de Gestión	7528,11	7151,70	7590,84	8280,9
1.1.1	Auditoria Inicial de Diagnostico	1639,96	1557,96	1653,63	1804,0
1.1.1.1	Levantamiento de información	1050,00	997,50	1058,75	1155,0
1.1.1.1.1	Identificar Procedimientos	750,00	712,50	756,25	825,0
1.1.1.1.2	Identificar Políticas y Normativas	300,00	285,00	302,50	330,0
1.1.1.2	Informes de Diagnostico	589,96	560,46	594,88	649,0
1.1.1.2.1	Elaborar informe de Diagnóstico	320,00	304,00	322,67	352,0
1.1.1.2.2	Aprobar informe de Diagnostico	269,96	256,46	272,21	297,0
1.1.2	Diseño de Procesos Financieros	2399,32	2279,35	2419,31	2639,3
1.1.2.1	Diagrama de Flujo de Procesos de Contabilidad	319,48	303,51	322,14	351,4
1.1.2.1.1	Diseñar Flujo de Proceso Contabilidad	152,00	144,40	153,27	167,2
1.1.2.1.2	Revisión de Flujo de Proceso de Contabilidad	75,00	71,25	75,63	82,5
1.1.2.1.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Contabilidad	92,48	87,86	93,25	101,7
1.1.2.2	Diagrama de Flujo de Procesos de Tesorería	332,88	316,24	335,65	366,2
1.1.2.2.1	Diseñar Flujo de Proceso de Tesorería	152,00	144,40	153,27	167,2
1.1.2.2.2	Revisión de Flujo de Proceso de Tesorería	81,00	76,95	81,68	89,1
1.1.2.2.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Tesorería	99,88	94,89	100,71	109,9
1.1.2.3	Diagrama de Flujo de Procesos de Presupuesto	401,88	381,79	405,23	442,1
1.1.2.3.1	Diseñar Flujo de Proceso de Presupuesto	152,00	144,40	153,27	167,2
1.1.2.3.2	Revisión de Flujo de Proceso de Presupuesto	150,00	142,50	151,25	165,0
1.1.2.3.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Presupuesto	99,88	94,89	100,71	109,9
1.1.2.4	Diagrama de Flujo de Procesos de Facturación y Costos	332,88	316,24	335,65	366,2
1.1.2.4.1	Diseñar Flujo de Proceso de Facturación y Costos	152,00	144,40	153,27	167,2
1.1.2.4.2	Revisión de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	81,00	76,95	81,68	89,1
1.1.2.4.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	99,88	94,89	100,71	109,9
1.1.2.5	Diagrama de Flujo de Procesos de Responsabilidad Patronal	292,68	278,05	295,12	321,9

1.1.2.5.1	Diseñar Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	152,00	144,40	153,27	167,2
1.1.2.5.2	Revisión de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	63,00	59,85	63,53	69,3
1.1.2.5.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	77,68	73,80	78,33	85,4
1.1.2.6	Diagrama de Flujo de Procesos de Activos Fijos	337,58	320,70	340,39	371,3
1.1.2.6.1	Diseñar Flujo de Proceso de Activos Fijos	163,40	155,23	164,76	179,7
1.1.2.6.2	Revisión de Flujo de Proceso de Activos Fijos	78,00	74,10	78,65	85,8
1.1.2.6.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Activos Fijos	96,18	91,37	96,98	105,8
1.1.2.7	Diagrama de Flujo de Procesos de Bodega	381,94	362,84	385,12	420,1
1.1.2.7.1	Diseñar Flujo de Proceso de Bodega	156,56	148,73	157,86	172,2
1.1.2.7.2	Revisión de Flujo de Proceso de Bodega	144,00	136,80	145,20	158,4
1.1.2.7.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Bodega	81,38	77,31	82,06	89,5
1.1.3	Manual de Procedimientos Financieros	3488,84	3314,40	3517,91	3837,7
1.1.3.1	Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad	385,88	366,59	389,10	424,5
1.1.3.1.1	Desarrollar Políticas	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.1.2	Desarrollar Procedimientos	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.1.3	Desarrollar Secciones Adicionales	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.1.4	Definir Controles	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.1.5	Revisión Manual	28,50	27,08	28,74	31,4
1.1.3.1.6	Aprobación Manual	35,14	33,38	35,43	38,7
1.1.3.2	Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería	382,84	363,70	386,03	421,1
1.1.3.2.1	Desarrollar Políticas	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.2.2	Desarrollar Procedimientos	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.2.3	Desarrollar Secciones Adicionales	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.2.4	Definir Controles	77,52	73,64	78,17	85,3
1.1.3.2.5	Revisión Manual	28,50	27,08	28,74	31,4
1.1.3.2.6	Aprobación Manual	35,14	33,38	35,43	38,7
1.1.3.3	Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto	469,62	446,14	473,53	516,6
1.1.3.3.1	Desarrollar Políticas	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.3.2	Desarrollar Procedimientos	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.3.3	Desarrollar Secciones Adicionales	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.3.4	Definir Controles	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.3.5	Revisión Manual	66,00	62,70	66,55	72,6
1.1.3.3.6	Aprobación Manual	81,38	77,31	82,06	89,5

1.1.3.4	Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos	562,62	534,49	567,31	618,9
1.1.3.4.1	Desarrollar Políticas	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.4.2	Desarrollar Procedimientos	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.4.3	Desarrollar Secciones Adicionales	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.4.4	Definir Controles	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.4.5	Revisión Manual	159,00	151,05	160,33	174,9
1.1.3.4.6	Aprobación Manual	81,38	77,31	82,06	89,5
1.1.3.5	Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal	562,62	534,49	567,31	618,9
1.1.3.5.1	Desarrollar Políticas	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.5.2	Desarrollar Procedimientos	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.5.3	Desarrollar Secciones Adicionales	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.5.4	Definir Controles	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.5.5	Revisión Manual	159,00	151,05	160,33	174,9
1.1.3.5.6	Aprobación Manual	81,38	77,31	82,06	89,5
1.1.3.6	Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos	562,62	534,49	567,31	618,9
1.1.3.6.1	Desarrollar Políticas	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.6.2	Desarrollar Procedimientos	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.6.3	Desarrollar Secciones Adicionales	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.6.4	Definir Controles	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.6.5	Revisión Manual	159,00	151,05	160,33	174,9
1.1.3.6.6	Aprobación Manual	81,38	77,31	82,06	89,5
1.1.3.7	Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega	562,62	534,49	567,31	618,9
1.1.3.7.1	Desarrollar Políticas	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.7.2	Desarrollar Procedimientos	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.7.3	Desarrollar Secciones Adicionales	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.7.4	Definir Controles	80,56	76,53	81,23	88,6
1.1.3.7.5	Revisión Manual	159,00	151,05	160,33	174,9
1.1.3.7.6	Aprobación Manual	81,38 \$	77,31	82,06	89,5
1.2	Bodega Adecuada	55791,80	53002,21	56256,73	61371,0
1.2.1	Proceso de Contratación	5553,80	5276,11	5600,08	6109,2
1.2.1.1	Informe de Necesidad	149,36	141,89	150,60	164,3
1.2.1.1.1	Desarrollar Informe	63,60	60,42	64,13	70,0
1.2.1.1.2	Revisión de Informe	50,62	48,09	51,04	55,7
1.2.1.1.3	Aprobación de Informe	35,14	33,38	35,43	38,7
1.2.1.2	Términos de Referencia	149,36	141,89	150,60	164,3
1.2.1.2.1	Desarrollar Términos de Referencia	63,60	60,42	64,13	70,0
1.2.1.2.2	Revisión de Términos de Referencia	50,62	48,09	51,04	55,7

1.2.1.2.3	Aprobación de Términos de Referencia	35,14	33,38	35,43	38,7
1.2.1.3	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	19,24	18,28	19,40	21,2
1.2.1.3.1	Solicitar Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC	4,80	4,56	4,84	5,3
1.2.1.3.2	Emitir Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC	14,44 \$	13,72	14,56	15,9
1.2.1.4	Pliego	135,56 \$	128,78	136,69	149,1
1.2.1.4.1	Desarrollar Pliego	63,60 \$	60,42	64,13	70,0
1.2.1.4.2	Revisar Pliego	36,81 \$	34,97	37,12	40,5
1.2.1.4.3	Aprobar Pliego	35,14	33,38	35,43	38,7
1.2.1.5	Menor Cuantía	4775,02	4536,27	4814,81	5252,5
1.2.1.5.1	Publicar Proceso	303,60	288,42	306,13	334,0
1.2.1.5.2	Receptar Preguntas	183,60	174,42	185,13	202,0
1.2.1.5.3	Emitir Respuestas	183,60	174,42	185,13	202,0
1.2.1.5.4	Receptar Ofertas	974,40	925,68	982,52	1071,8
1.2.1.5.5	Revisar Ofertas	974,40	925,68	982,52	1071,8
1.2.1.5.6	Solicitar convalidación	734,40	697,68	740,52	807,8
1.2.1.5.7	Recibir convalidación	734,40	697,68	740,52	807,8
1.2.1.5.8	Elaborar informe de ofertas	254,40	241,68	256,52	279,8
1.2.1.5.9	Elaborar informe de calificación de ofertas	63,60	60,42	64,13	70,0
1.2.1.5.10	Control de Sistema	50,62	48,09	51,04	55,7
1.2.1.5.11	Elaborar Resolución e Adjudicación	121,94	115,84	122,96	134,1
1.2.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	196,06	186,26	197,69	215,7
1.2.1.6	Contrato	325,27	309,01	327,98	357,8
1.2.1.6.1	Solicitar elaboración de Contrato	121,94	115,84	122,96	134,1
1.2.1.6.2	Elaborar Contrato	121,94	115,84	122,96	134,1
1.2.1.6.3	Suscripción de Contrato	81,38	77,31	82,06	89,5
1.2.2	Adecuaciones	50238,00	47726,10	50656,65	55261,8
1.2.2.1	Diseño	5563,60	5285,42	5609,96	6120,0
1.2.2.1.1	Desarrollo De Diseño	5500,00	5225,00	5545,83	6050,0
1.2.2.1.2	Suscripción de Acta de Entrega de Diseño	63,60	60,42	64,13	70,0
1.2.2.2	Cimentación	10563,60	10035,42	10651,63	11620,0
1.2.2.2.1	Desarrollo de Cimentación	10500,00	9975,00	10587,50	11550,0
1.2.2.2.2	Suscripción de Acta de Entrega de Cimentación	63,60	60,42	64,13	70,0
1.2.2.3	Estructura	13983,60	13284,42	14100,13	15382,0
1.2.2.3.1	Desarrollo de Estructuras	13800,00	13110,00	13915,00	15180,0
1.2.2.3.2	Suscripción de Acta de Entrega de Estructuras	183,60	174,42	185,13	202,0
1.2.2.4	Redes	10063,60	9560,42	10147,46	11070,0
1.2.2.4.1	Desarrollo de Redes	10000,00	9500,00	10083,33	11000,0

1.2.2.4.2	Suscripción de Acta de Entrega de Redes	63,60	60,42	64,13	70,0
1.2.2.5	Acabados	10063,60	9560,42	10147,46	11070,0
1.2.2.5.1	Desarrollo de Acabados	10000,00	9500,00	10083,33	11000,0
1.2.2.5.2	Suscripción de Acta de Entrega de Acabados	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3	Equipamiento de Bodega	21769,11	20680,65	21950,52	23946,0
1.3.1	Proceso de Contratación	5542,70	5265,57	5588,89	6097,0
1.3.1.1	Informe de Necesidad	149,36	141,89	150,60	164,3
1.3.1.1.1	Desarrollar Informe	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.1.1.2	Revisión de Informe	50,62	48,09	51,04	55,7
1.3.1.1.3	Aprobación de Informe	35,14	33,38	35,43	38,7
1.3.1.2	Especificaciones técnicas	149,36	141,89	150,60	164,3
1.3.1.2.1	Desarrollar Especificaciones Técnicas	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.1.2.2	Revisión de Especificaciones Técnicas	50,62	48,09	51,04	55,7
1.3.1.2.3	Aprobación de Especificaciones Técnicas	35,14	33,38	35,43	38,7
1.3.1.3	Disponibilidad Presupuestaria POA-PAC	19,24	18,28	19,40	21,2
1.3.1.3.1	Solicitar Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC	4,80	4,56	4,84	5,3
1.3.1.3.2	Emitir Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC	14,44	13,72	14,56	15,9
1.3.1.4	Pliego	135,56	128,78	136,69	149,1
1.3.1.4.1	Desarrollar Pliego	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.1.4.2	Revisar Pliego	36,81	34,97	37,12	40,5
1.3.1.4.3	Aprobar Pliego	35,14	33,38	35,43	38,7
1.3.1.5	Subasta Inversa	4763,92	4525,72	4803,62	5240,3
1.3.1.5.1	Publicar Proceso	303,60	288,42	306,13	334,0
1.3.1.5.2	Receptar Preguntas	183,60	174,42	185,13	202,0
1.3.1.5.3	Emitir Respuestas	183,60	174,42	185,13	202,0
1.3.1.5.4	Receptar Ofertas	974,40	925,68	982,52	1071,8
1.3.1.5.5	Revisar Ofertas	974,40	925,68	982,52	1071,8
1.3.1.5.6	Solicitar convalidación	734,40	697,68	740,52	807,8
1.3.1.5.7	Recibir convalidación	734,40	697,68	740,52	807,8
1.3.1.5.8	Elaborar informe de ofertas	254,40	241,68	256,52	279,8
1.3.1.5.9	Elaborar informe de calificación de ofertas	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.1.5.10	Control de Puja	50,62	48,09	51,04	55,7
1.3.1.5.11	Elaborar Resolución e Adjudicación	121,94	115,84	122,96	134,1
1.3.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	184,96	175,71	186,50	203,5
1.3.1.6	Contrato	325,27	309,01	327,98	357,8
1.3.1.6.1	Solicitar elaboración de Contrato	121,94	115,84	122,96	134,1
1.3.1.6.2	Elaborar Contrato	121,94	115,84	122,96	134,1

1.3.1.6.3	Suscripción de Contrato	81,38	77,31	82,06	89,5
1.3.2	Equipamiento	11754,40	11166,68	11852,35	12929,8
1.3.2.1	Equipo de Oficina	2563,60	2435,42	2584,96	2820,0
1.3.2.1.1	Entrega de equipos	2500,00	2375,00	2520,83	2750,0
1.3.2.1.2	Suscripción de Acta de Conformidad	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.2.2	Equipo de Carga y movilización	3063,60	2910,42	3089,13	3370,0
1.3.2.2.1	Entrega de equipos	3000,00	2850,00	3025,00	3300,0
1.3.2.2.2	Suscripción de Acta de Conformidad	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.2.3	Equipo de Seguridad	3063,60	2910,42	3089,13	3370,0
1.3.2.3.1	Entrega de equipos	3000,00	2850,00	3025,00	3300,0
1.3.2.3.2	Suscripción de Acta de Conformidad	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.2.4	Plataformas	3063,60	2910,42	3089,13	3370,0
1.3.2.4.1	Entrega de equipos	3000,00	2850,00	3025,00	3300,0
1.3.2.4.2	Suscripción de Acta de Conformidad	63,60	60,42	64,13	70,0
1.3.3	Software	4472,01	4248,41	4509,28	4919,2
1.3.3.1	Diseño	1284,84	1220,60	1295,55	1413,3
1.3.3.1.1	Documento de Diseño Funcional	803,44	763,27	810,14	883,8
1.3.3.1.1.1	Reunión con Director para levantamiento de requisitos	455,72	432,93	459,52	501,3
1.3.3.1.1.2	Identificar características y funcionalidades	84,80	80,56	85,51	93,3
1.3.3.1.1.3	Elaborar informe de Diseño	104,80	99,56	105,67	115,3
1.3.3.1.1.4	Revisión de informe de Diseño	107,78	102,39	108,68	118,6
1.3.3.1.1.5	Aprobación de informe de Diseño	50,34 \$	47,82	50,76	55,4
1.3.3.1.2	Documento de Diseño Técnico	481,40	457,33	485,41	529,5
1.3.3.1.2.1	Levantar requerimiento	259,66	246,68	261,82	285,6
1.3.3.1.2.2	Analizar requerimiento	35,20	33,44	35,49	38,7
1.3.3.1.2.3	Elaborar informe técnico	104,80	99,56	105,67	115,3
1.3.3.1.2.4	Revisar documento	35,20	33,44	35,49	38,7
1.3.3.1.2.5	Aprobar documento	46,54	44,21	46,93	51,2
1.3.3.2	Módulo de Bodega	3187,17	3027,81	3213,73	3505,9
1.3.3.2.1	Desarrollo Culinado en módulo de bodega	494,40	469,68	498,52	543,8
1.3.3.2.1.1	Desarrollar las especificaciones funcionales	164,80	156,56	166,17	181,3
1.3.3.2.1.2	Desarrollar especificaciones técnicas	164,80	156,56	166,17	181,3
1.3.3.2.1.3	Crear módulo de bodega	164,80	156,56	166,17	181,3
1.3.3.2.2	Plan de Pruebas Internas	269,29	255,83	271,53	296,2
1.3.3.2.2.1	Definir cronograma de pruebas	17,95	17,05	18,10	19,7
1.3.3.2.2.2	Definir participantes de pruebas	35,20	33,44	35,49	38,7
1.3.3.2.2.3	Determinar pruebas a realizar	84,80	80,56	85,51	93,3

1.3.3.2.2.4	Elaborar plan de pruebas	84,80	80,56	85,51	93,3
1.3.3.2.2.5	Aprobar plan de pruebas	46,54	44,21	46,93	51,2
1.3.3.2.3	Informe de culminación de módulo	2423,48	2302,31	2443,68	2665,8
1.3.3.2.3.1	Ejecución de pruebas	1239,50	1177,53	1249,83	1363,5
1.3.3.2.3.2	Corrección de escenarios de pruebas	244,80	232,56	246,84	269,3
1.3.3.2.3.3	Ejecución de pruebas fallidas	749,58	712,10	755,83	824,5
1.3.3.2.3.4	Elaborar informe de resultado de pruebas	104,80	99,56	105,67	115,3
1.3.3.2.3.5	Elaborar informe de culminación de módulo	84,80	80,56	85,51	93,3
1.4	Capacitaciones	7797,78	7407,89	7862,76	8577,6
1.4.1	Capacitación en Control Interno	1947,80	1850,41	1964,03	2142,6
1.4.1.1	Plan de Capacitación	210,20	199,69	211,95	231,2
1.4.1.1.1	Definir Contenido	28,50	27,08	28,74	31,4
1.4.1.1.2	Definir participantes	12,00	11,40	12,10	13,2
1.4.1.1.3	Desarrollar cronograma	28,50 \$	27,08	28,74	31,4
1.4.1.1.4	Diseñar sistema de evaluación	48,00	45,60	48,40	52,8
1.4.1.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	68,00	64,60	68,57	74,8
1.4.1.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	25,20	23,94	25,41	27,7
1.4.1.2	Material de Capacitación	1123,30	1067,14	1132,66	1235,6
1.4.1.2.1	Estructurar contenido	28,50	27,08	28,74	31,4
1.4.1.2.2	Elaborar diseño con contenido	811,00	770,45	817,76	892,1
1.4.1.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	26,80	25,46	27,02	29,5
1.4.1.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	257,00	244,15	259,14	282,7
1.4.1.3	Personal capacitado proceso de control Interno	491,41	466,84	495,51	540,6
1.4.1.3.1	Registrar asistencia	20,41	19,39	20,58	22,5
1.4.1.3.2	Ejecutar capacitación	459,00	436,05	462,83	504,9
1.4.1.3.3	Desarrollar evaluaciones	12,00	11,40	12,10	13,2
1.4.1.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	122,89	116,75	123,91	135,2
1.4.1.4.1	Compilación de evaluaciones	7,75	7,36	7,81	8,5
1.4.1.4.2	Definición criterios de cumplimiento	12,00	11,40	12,10	13,2
1.4.1.4.3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	68,00	64,60	68,57	74,8
1.4.1.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	35,14	33,38	35,43	38,7
1.4.2	Capacitación Procedimientos Financieros	4203,09	3992,94	4238,12	4623,4
1.4.2.1	Plan de Capacitación	225,50	214,23	227,38	248,1
1.4.2.1.1	Definir Contenido	28,50	27,08	28,74	31,4
1.4.2.1.2	Definir participantes	12,00	11,40	12,10	13,2
1.4.2.1.3	Desarrollar cronograma	28,50	27,08	28,74	31,4

1.4.2.1.4	Diseñar sistema de evaluación	48,00	45,60	48,40	52,8
1.4.2.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	68,00	64,60	68,57	74,8
1.4.2.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	40,50	38,48	40,84	44,6
1.4.2.2	Material de Capacitación	1113,30	1057,64	1122,58	1224,6
1.4.2.2.1	Estructurar contenido	28,50	27,08	28,74	31,4
1.4.2.2.2	Elaborar diseño con contenido	811,00	770,45	817,76	892,1
1.4.2.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	26,80	25,46	27,02	29,5
1.4.2.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	247,00	234,65	249,06	271,7
1.4.2.3	Personal capacitado procedimientos financieros	2741,41	2604,34	2764,26	3015,6
1.4.2.3.1	Registrar asistencia	20,41	19,39	20,58	22,5
1.4.2.3.2	Ejecutar capacitación	2709,00	2573,55	2731,58	2979,9
1.4.2.3.3	Desarrollar evaluaciones	12,00	11,40	12,10	13,2
1.4.2.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	122,89	116,75	123,91	135,2
1.4.2.4.1	Compilación de evaluaciones	7,75	7,36	7,81	8,5
1.4.2.4.2	Definición criterios de cumplimiento	12,00	11,40	12,10	13,2
1.4.2.4.3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	68,00	64,60	68,57	74,8
1.4.2.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	35,14	33,38	35,43	38,7
1.4.3	Capacitación sistema AS400-Modulo Bodega	1646,89	1564,55	1660,61	1811,6
1.4.3.1	Plan de Capacitación	142,39	135,27	143,58	156,6
1.4.3.1.1	Definir Contenido	15,20	14,44	15,33	16,7
1.4.3.1.2	Definir participantes	6,40	6,08	6,45	7,0
1.4.3.1.3	Desarrollar cronograma	15,20	14,44	15,33	16,7
1.4.3.1.4	Diseñar sistema de evaluación	25,60	24,32	25,81	28,2
1.4.3.1.5	Elaborar Plan de Capacitación	45,60	43,32	45,98	50,2
1.4.3.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	34,39	32,67	34,68	37,8
1.4.3.2	Material de Capacitación	1058,00	1005,10	1066,82	1163,8
1.4.3.2.1	Estructurar contenido	15,20	14,44	15,33	16,7
1.4.3.2.2	Elaborar diseño con contenido	780,20	741,19	786,70	858,2
1.4.3.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	21,20	20,14	21,38	23,3
1.4.3.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	241,40	229,33	243,41	265,5
1.4.3.3	Personal capacitado AS400-Modulo Bodega	351,61	334,03	354,54	386,8
1.4.3.3.1	Registrar asistencia	20,41	19,39	20,58	22,5
1.4.3.3.2	Ejecutar capacitación	324,80	308,56	327,51	357,3
1.4.3.3.3	Desarrollar evaluaciones	6,40	6,08	6,45	7,0
1.4.3.4	Informes de Resultados de Evaluación al Personal	94,89	90,15	95,68	104,4

1.4.3.4.1	Compilación de evaluaciones	7,75	7,36	7,81	8,5
1.4.3.4.2	Definición criterios de cumplimiento	6,40	6,08	6,45	7,0
1.4.3.4.3	Elaborar informe de evaluaciones de capacitaciones	45,60	43,32	45,98	50,2
1.4.3.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	35,14	33,38	35,43	38,7
1.5	Dirección de Proyectos	6287,30	5972,94	6339,69	6916,0
1.5.1	Inicio	1123,99	1067,79	1133,36	1236,4
1.5.1.1	Acta de Constitución	732,63	696,00	738,74	805,9
1.5.1.1.1	Definir objetivos del proyecto	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.1.1.2	Identificar requisitos de alto nivel	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.1.1.3	Elaborar resumen cronograma	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.1.1.4	Analizar caso de negocio	164,96	156,71	166,33	181,5
1.5.1.1.5	Identificar interesados clave	133,62	126,94	134,73	147,0
1.5.1.1.6	Identificar riesgos	133,62	126,94	134,73	147,0
1.5.1.1.7	Diseñar acta de constitución	92,58	87,95	93,35	101,8
1.5.1.1.8	Aprobar acta de constitución	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.1.2	Identificación y registro de Interesados	391,36	371,79	394,62	430,5
1.5.1.2.1	Reunión con Sponsor para levantamiento de información	174,86	166,12	176,32	192,3
1.5.1.2.2	Elaborar registro de interesados	92,58	87,95	93,35	101,8
1.5.1.2.3	Elaborar matriz de interesados	92,58	87,95	93,35	101,8
1.5.1.2.4	Aprobar matriz de interesados	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2	Planificación	4345,34	4128,07	4381,55	4779,9
1.5.2.1	Planes de Área de Conocimiento	3006,14	2855,83	3031,19	3306,8
1.5.2.1.1	Plan de Gestión del Alcance	180,97	171,92	182,48	199,1
1.5.2.1.1.1	Definir proceso para elaborar declaración de alcance	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.1.2	Elaborar proceso para creación EDT	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.1.3	Definir proceso para mantenimiento línea base del alcance	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.1.1.4	Establecer proceso para aceptación entregables	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.1.5	Aprobar plan de gestión del alcance	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.1.2	Plan de Gestión de Requisitos	378,72	359,78	381,88	416,6
1.5.2.1.2.1	Definir proceso para desarrollo de requisitos	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.2.2	Definir proceso para el análisis de requisitos	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.2.3	Definir roles y responsabilidades	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.2.4	Establecer criterios de priorización	66,48	63,16	67,03	73,1
1.5.2.1.2.5	Definir matriz de trazabilidad de requisitos	33,05	31,40	33,33	36,4

1.5.2.1.2.6	Elaborar plan de gestión de requisitos	92,58	87,95	93,35	101,8
1.5.2.1.2.7	Aprobar plan de gestión de requisitos	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.1.3	Plan de Gestión de Cronograma	194,66	184,93	196,28	214,1
1.5.2.1.3.1	Desarrollo del modelo de programación del proyecto	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.1.3.2	Definir nivel de exactitud	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.3.3	Definir mantenimiento del modelo de programación del proyecto	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.3.4	Establecer umbrales de control	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.3.5	Establecer reglas para la medición desempeño	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.3.6	Aprobar Plan Gestión del Cronograma	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.1.4	Plan de Gestión de Costos	516,53	490,70	520,83	568,2
1.5.2.1.4.1	Definir unidades de medida	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.4.2	Definir nivel de precisión de costos	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.4.3	Definir nivel de exactitud de costos	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.4.4	Definir umbrales de control	339,82	322,83	342,65	373,8
1.5.2.1.4.5	Establecer reglas para la medición desempeño	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.4.6	Aprobar plan de gestión de costos	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.1.5	Plan de Gestión de Calidad	321,88	305,79	324,56	354,1
1.5.2.1.5.1	Definir estándares de calidad	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.5.2	Definir objetivos de calidad	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.5.3	Establecer roles y responsabilidades	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.5.4	Establecer entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.5.5	Establecer actividades de control de calidad	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.5.6	Establecer procedimientos para tratamiento de no conformidades	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.5.7	Aprobar plan de gestión de calidad	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.1.6	Plan de Gestión de Recursos	412,41	391,79	415,85	453,7
1.5.2.1.6.1	Identificar recursos	82,48	78,36	83,17	90,7
1.5.2.1.6.2	Definir procesos para adquisición de recursos	52,79	50,15	53,23	58,1
1.5.2.1.6.3	Establecer roles y responsabilidades	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.6.4	Elaborar organigrama del proyecto	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.6.5	Establecer procedimientos para definir, adquirir, gestionar y liberar los recursos del proyecto	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.6.6	Establecer procedimientos para capacitar y desarrollar al equipo del proyecto	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.6.7	Definir procedimientos para el control de recursos	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.1.6.8	Aprobar plan de gestión de recursos	51,34	48,77	51,77	56,5

1.5.2.1.7	Plan de Gestión de Comunicaciones	101,65	96,57	102,50	111,8
1.5.2.1.7.1	Definir requisitos de comunicación de los interesados	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.7.2	Definir la información a comunicar	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.7.3	Establecer plazo y frecuencia de distribución de la información	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.7.4	Establecer roles y responsabilidades	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.7.5	Establecer personas y grupo responsables de recibir la información	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.7.6	Establecer métodos o tecnologías para transmitir la información	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.7.7	Aprobar Plan de Gestión de Comunicación	55,14	52,38	55,60	60,7
1.5.2.1.8	Plan de Gestión de Riesgos	207,72	197,33	209,45	228,5
1.5.2.1.8.1	Definir estrategia de riesgos	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.8.2	Establecer metodología para la gestión de riesgos	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.8.3	Definir roles y responsabilidades	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.8.4	Definir las necesidades de financiamiento	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.8.5	Definir un calendario para el proceso de gestión de riesgos	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.8.6	Definir actividades de gestión de riesgos	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.1.8.7	Establecer categoría de riesgos	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.8.8	Establecer definiciones de probabilidad e impacto de riesgos	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.8.9	Aprobar plan de gestión de riesgos	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.1.9	Plan de Gestión de Adquisiciones	217,95	207,05	219,77	239,7
1.5.2.1.9.1	Definir los tipos de contratos a utilizar	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.9.2	Establecer el cronograma de adquisiciones	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.9.3	Establecer roles y responsabilidades	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.1.9.4	Establecer las garantías de cumplimiento de los contratos	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.9.5	Aprobar plan de gestión de adquisiciones	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.1.10	Plan de Gestión de Involucrados	473,64	449,96	477,59	521,0
1.5.2.1.10.1	Analizar interesados	174,86	166,12	176,32	192,3
1.5.2.1.10.2	Elaborar matriz de priorización de interesados	72,58	68,95	73,18	79,8
1.5.2.1.10.3	Establecer estrategia para involucrar a interesados	174,86	166,12	176,32	192,3
1.5.2.1.10.4	Aprobar plan de gestión de involucrados	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.2	Componentes adicionales	262,47	249,35	264,66	288,7
1.5.2.2.1	Plan de Gestión de Cambios	118,59	112,66	119,58	130,4
1.5.2.2.1.1	Establecer roles y responsabilidades	31,34	29,77	31,60	34,5

1.5.2.2.1.2	Definir proceso para la gestión de cambios	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.2.1.3	Definir herramientas para la gestión de cambios	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.2.1.4	Aprobar Plan de Gestión de Cambios	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.2.2	Plan de Gestión de la Configuración	143,88	136,69	145,08	158,3
1.5.2.2.2.1	Establecer roles y responsabilidades	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.2.2.2.2	Definir proceso para almacenamiento, seguridad y recuperación de la información	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.2.2.3	Establecer los ítems de la configuración	43,25	41,09	43,61	47,6
1.5.2.2.2.4	Aprobar plan de gestión de la configuración	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.2.3	Línea base	1076,72	1022,88	1085,69	1184,4
1.5.2.3.1	Línea base del alcance	725,04	688,79	731,08	797,5
1.5.2.3.1.1	Elaborar el enunciado del alcance	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.3.1.2	Elaborar la EDT	43,25	41,09	43,61	47,6
1.5.2.3.1.3	Elaborar el diccionario de la EDT	504,78	479,54	508,99	555,3
1.5.2.3.1.4	Elaborar línea base del alcance	92,58	87,95	93,35	101,8
1.5.2.3.1.5	Aprobar línea base del alcance	66,48	63,16	67,03	73,1
1.5.2.3.2	Línea base de cronograma	208,88	198,44	210,62	229,8
1.5.2.3.2.1	Definir las actividades	43,25	41,09	43,61	47,6
1.5.2.3.2.2	Estimar la duración de las actividades	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.2.3.2.3	Elaborar el cronograma del proyecto	43,25	41,09	43,61	47,6
1.5.2.3.2.4	Elaborar la línea base del cronograma	37,95	36,05	38,27	41,7
1.5.2.3.2.5	Aprobar la línea base del cronograma	66,48	63,16	67,03	73,1
1.5.2.3.3	Línea base de costos	142,79	135,65	143,98	157,1
1.5.2.3.3.1	Identificar Recursos	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.3.3.2	Estimar los costos	33,05	31,40	33,33	36,4
1.5.2.3.3.3	Determinar el presupuesto	7,75	7,36	7,81	8,5
1.5.2.3.3.4	Elaborar línea base de costo	27,75	26,36	27,98	30,5
1.5.2.3.3.5	Aprobar Línea base de costo	66,48	63,16	67,03	73,1
1.5.3	Monitoreo y Control	408,60	388,17	412,01	449,5
1.5.3.1	Reuniones de Avances	264,99	251,74	267,20	291,5
1.5.3.1.1	Definir cronograma de reuniones	66,48	63,16	67,03	73,1
1.5.3.1.2	Envío de cronograma a interesados	13,20	12,54	13,31	14,5
1.5.3.1.3	Presentar informe de estado del proyecto	153,96	146,26	155,24	169,4
1.5.3.1.4	Efectuar Retroalimentación	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.3.2	Informes de estado del proyecto	143,62	136,44	144,82	158,0
1.5.3.2.1	Informe de Avance	143,62	136,44	144,82	158,0
1.5.3.2.1.1	Informe de Avance 1	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.3.2.1.2	Informe de Avance 2	17,95	17,05	18,10	19,7

1.5.3.2.1.3	Informe de Avance 3	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.3.2.1.4	Informe de Avance 4	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.3.2.1.5	Informe de Avance 5	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.3.2.1.6	Informe de Avance 6	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.3.2.1.7	Informe de Avance 7	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.3.2.1.8	Informe de Avance 8	17,95	17,05	18,10	19,7
1.5.4	Cierre	409,36	388,89	412,77	450,3
1.5.4.1	Informe de cierre	158,57	150,64	159,89	174,4
1.5.4.1.1	Revisión de documentación del proyecto	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.4.1.2	Generación de lecciones aprendidas	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.4.1.3	Elaborar informe de resultados	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.4.1.4	Revisar informe de resultados	13,20	12,54	13,31	14,5
1.5.4.1.5	Aprobar informe de resultados	31,34	29,77	31,60	34,5
1.5.4.2	Acta de cierre	250,80	238,26	252,89	275,9
1.5.4.2.1	Realizar transferencia formal de la operación	66,48	63,16	67,03	73,1
1.5.4.2.2	Elaborar acta de cierre	51,34	48,77	51,77	56,5
1.5.4.2.3	Revisar acta de cierre	66,48	63,16	67,03	73,1
1.5.4.2.4	Suscribir acta de cierre	66,48	63,16	67,03	73,1

Anexo N. 10 Métricas de calidad por entregable

EDT	Entregables de Trabajo	Estándar o Norma de calidad	Responsable	Actividades de prevención	Actividades de control	KPIs Calidad	Calidad Alta	Calidad Media	Calidad Baja
1.1.1	Auditoría Inicial de Diagnóstico	Normas de Control Interno CGE ISO 9001:2015	Director de Proyectos y jefe 1	Revisión del informe de auditoría inicial de diagnóstico versus normativa	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de versiones de documento posteriores al primer borrador	< = 2	Mayor o igual a 2 y menor o igual a 4	>4
1.1.2	Diseño de Procesos	Business Process Model and Notation (BPM) ISO 9001:2015	Director de Proyectos y jefe 1	Revisión del Diseño de procesos versus normativa	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de versiones de documento posteriores al primer borrador	< = 2	Mayor o igual a 2 y menor o igual a 4	>4
1.1.3.	Manual de Procesos	Business Process Model and Notation (BPM) ISO 9001:2015	Director de Proyectos y jefe 1	Revisión del Manual procesos versus normativa	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de versiones de documento posteriores al primer borrador	< = 2	Mayor o igual a 2 y menor o igual a 4	>4
1.2.1	Proceso de Contratación	Ley de Contratación Publica ISO 37001	Jefe 3	Revisión del informe del proceso de contratación versus normativa	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de observaciones realizadas por el SERCOP	0	Mayor o igual a 1 y menor o igual a 2	>2
1.2.2	Adecuaciones	Norma Ecuatoriana de la Construcción Acuerdo Ministerial No 0028 y Término de Referencia	Contratista	Revisión del detalle de cumplimiento de la adecuación versus el término de referencia y normativa	Aprobación del Administrador del contrato	Número de defectos constructivos identificados	0	Mayor o igual a 1 y menor o igual a 2	>2

1.3.1	Proceso de Contratación	Ley de Contratación Pública ISO 37001	Jefe 3	Revisión del informe del proceso de contratación versus normativa		Número de observaciones realizadas por el SERCOP	0	Mayor o igual a 1 y menor o igual a 2	>2
1.3.2	Equipamiento	Características de los equipos acorde a los requisitos definidos en las especificaciones técnicas	Contratista	Revisión del detalle de las características técnicas del fabricante versus las especificaciones técnicas	Aprobación del Administrador del contrato	Número de defectos identificados	0	Mayor o igual a 1 y menor o igual a 2	>2
1.3.3.1	Diseño	ISO 12207 Information Technology / Software Life Cycle Processes	Tics	Revisión de los documentos funcionales y técnicos	Aprobación director del Proyecto	Número de funciones disponibles a los usuarios versus número total de funciones	100%	Mayor o igual a 90% y menor o igual a 100%	Menor a 90%
1.3.3.2	Módulo de Bodega	ISO 12207 Information Technology / Software Life Cycle Processes ISO/IEC 9126-3 Métricas internas de calidad del producto del software	Tics	Revisión del informe de incidencias presentadas	Aprobación director del Proyecto	Número de incidencias presentadas	0	Mayor o igual a 1 y menor o igual a 3	>3
1.4.1	Capacitaciones de control interno	ISO 9001:2015	Director de Proyectos y jefe 1	Revisión de evaluaciones de capacitaciones de control interno	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de participantes que no aprueban capacitación	< = 1	Mayor o igual a 2 y menor o igual a 3	>3
1.4.2	Capacitaciones de procedimientos	ISO 9001:2015	Director de	Revisión de evaluaciones de	Aprobación Sponsor del	Número de participantes	< = 1	Mayor o igual a 2 y	>3

	financieros		Proyectos y jefe 1	capacitaciones de procedimientos financieros	Proyecto	que no aprueban capacitación		menor o igual a 3	
1.4.3	Capacitaciones en Modulo de Bodega	ISO 9001:2015	Director de Proyectos y Tics	Revisión de evaluaciones de capacitaciones de módulo de bodega	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de participantes que no aprueban capacitación	≤ 1	Mayor o igual a 2 y menor o igual a 3	>3
1.5.1	Inicio	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)	Director de Proyectos	Revisión por parte del Director de Proyectos	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de modificaciones realizadas al plan de dirección del proyecto	≤ 2	Mayor o igual a 3 y menor o igual a 5	>5
1.5.2.1	Planes de áreas de conocimientos	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)	Director de Proyectos	Revisión por parte del Director de Proyectos	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de modificaciones realizadas al plan de dirección del proyecto	≤ 2	Mayor o igual a 3 y menor o igual a 5	>5
1.5.2.2	Componentes Adicionales	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)	Director de Proyectos	Revisión por parte del Director de Proyectos	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de modificaciones realizadas al plan de dirección del proyecto	≤ 2	Mayor o igual a 3 y menor o igual a 5	>5
1.5.2.3	Línea Base	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)	Director de Proyectos	Revisión por parte del Director de Proyectos	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de modificaciones realizadas a la línea base del proyecto	≤ 2	Mayor o igual a 3 y menor o igual a 5	>5
1.5.3	Monitoreo y control	Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos	Director de Proyectos	Revisión por parte del Director de Proyectos	Aprobación Sponsor del Proyecto	Número de modificaciones realizadas al informe de avance del	≤ 2	Mayor o igual a 3 y menor o igual a 5	>5

		<i>(PMBOK</i>				<i>proyecto</i>			
1.5.4	<i>Cierre</i>	<i>Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK</i>	<i>Director de Proyectos</i>	<i>Revisión por parte del Director de Proyectos</i>	<i>Aprobación Sponsor del Proyecto</i>	<i>Número de versiones de documento de cierre del proyecto</i>	≤ 2	<i>Mayor o igual a 3 y menor o igual a 5</i>	>5

Anexo N. 11 Herramientas de control y gestión de la calidad

Entregable	Gestionar la Calidad				Control de Calidad				
	Análisis de Procesos	Análisis de causa raíz	Diagramas de flujo	Resolución de problemas	Listas de verificación	Revisiones del desempeño	Inspección	Pruebas/ evaluaciones de productos	Reuniones
1.1.1 Auditoría Inicial de Diagnóstico	X	X	X		X		X		
1.1.2. Diseño de Procesos	X	X	X		X		X		
1.1.3. Manual de Procesos	X		X		X		X		
1.2.1 Proceso de Contratación	X		X		X		X		
1.2.3 Adecuaciones	X		X		X		X		X
1.3.1 Proceso de Contratación	X		X		X		X		
1.3.2 Equipamiento	X		X		X		X		X
1.3.3.1 Diseño	X	X		X	X	X			X
1.3.3.2 Módulo de Bodega	X	X		X	X	X	X	X	X
1.4.1 Capacitaciones de control interno	X	X		X	X		X		
1.4.2 Capacitaciones de procedimientos financieros	X	X		X	X		X		
1.4.3 Capacitaciones en Modulo de Bodega As400	X	X		X	X		X		
1.5.1 Inicio	X				X				
1.5.2.1 Planes de áreas de conocimientos	X				X				
1.5.2.2 Componentes Adicionales	X				X				
1.5.2.3 Línea Base	X				X				
1.5.3 Monitoreo y control	X				X				
1.5.4 Cierre	X				X				

Anexo N. 12 Costo de la Calidad

EDT	Tipo de actividad	Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC	
1.1.1.2		Informes de Diagnostico	\$ 269,96
1.1.1.2.2	Controlar	Aprobar informe de Diagnostico	\$ 269,96
1.1.2.1		Diagrama de Flujo de Procesos de Contabilidad	\$ 167,48
1.1.2.1.2	Controlar	Revisión de Flujo de Proceso de Contabilidad	\$ 75,00
1.1.2.1.3	Controlar	Aprobación de Flujo de Proceso de Contabilidad	\$ 92,48
1.1.2.2		Diagrama de Flujo de Procesos de Tesorería	\$ 180,88
1.1.2.2.2	Controlar	Revisión de Flujo de Proceso de Tesorería	\$ 81,00
1.1.2.2.3	Controlar	Aprobación de Flujo de Proceso de Tesorería	\$ 99,88
1.1.2.3		Diagrama de Flujo de Procesos de Presupuesto	\$ 249,88
1.1.2.3.2	Controlar	Revisión de Flujo de Proceso de Presupuesto	\$ 150,00
1.1.2.3.3	Controlar	Aprobación de Flujo de Proceso de Presupuesto	\$ 99,88
1.1.2.4		Diagrama de Flujo de Procesos de Facturación y Costos	\$ 180,88
1.1.2.4.2	Controlar	Revisión de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	\$ 81,00
1.1.2.4.3	Controlar	Aprobación de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	\$ 99,88
1.1.2.5		Diagrama de Flujo de Procesos de Responsabilidad Patronal	\$ 140,68
1.1.2.5.2	Controlar	Revisión de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	\$ 63,00
1.1.2.5.3	Controlar	Aprobación de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	\$ 77,68
1.1.2.6		Diagrama de Flujo de Procesos de Activos Fijos	\$ 174,18
1.1.2.6.2	Controlar	Revisión de Flujo de Proceso de Activos Fijos	\$ 78,00

1.1.2.6.3	Controlar	Aprobación de Flujo de Proceso de Activos Fijos	\$ 96,18
1.1.2.7		Diagrama de Flujo de Procesos de Bodega	\$ 225,38
1.1.2.7.2	Controlar	Revisión de Flujo de Proceso de Bodega	\$ 144,00
1.1.2.7.3	Controlar	Aprobación de Flujo de Proceso de Bodega	\$ 81,38
1.1.3.1		Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad	\$ 63,64
1.1.3.1.5	Controlar	Revisión Manual	\$ 28,50
1.1.3.1.6	Controlar	Aprobación Manual	\$ 35,14
1.1.3.2		Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería	\$ 63,64
1.1.3.2.5	Controlar	Revisión Manual	\$ 28,50
1.1.3.2.6	Controlar	Aprobación Manual	\$ 35,14
1.1.3.3		Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto	\$ 147,38
1.1.3.3.5	Controlar	Revisión Manual	\$ 66,00
1.1.3.3.6	Controlar	Aprobación Manual	\$ 81,38
1.1.3.4		Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos	\$ 240,38
1.1.3.4.5	Controlar	Revisión Manual	\$ 159,00
1.1.3.4.6	Controlar	Aprobación Manual	\$ 81,38
1.1.3.5		Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal	\$ 240,38
1.1.3.5.5	Controlar	Revisión Manual	\$ 159,00
1.1.3.5.6	Controlar	Aprobación Manual	\$ 81,38
1.1.3.6		Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos	\$ 240,38
1.1.3.6.5	Controlar	Revisión Manual	\$ 159,00
1.1.3.6.6	Controlar	Aprobación Manual	\$ 81,38
1.1.3.7		Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega	562,62 \$
1.1.3.7.5	Controlar	Revisión Manual	\$ 159,00
1.1.3.7.6	Controlar	Aprobación Manual	\$ 81,38
1.2.1.1		Informe de Necesidad	\$ 85,76
1.2.1.1.2	Controlar	Revisión de Informe	\$ 50,62
1.2.1.1.3	Controlar	Aprobación de Informe	\$ 35,14
1.2.1.2		Términos de Referencia	\$ 85,76
1.2.1.2.2	Controlar	Revisión de Términos de Referencia	\$ 50,62
1.2.1.2.3	Controlar	Aprobación de Términos de Referencia	\$ 35,14

1.2.1.4		Pliego	\$ 71,95
1.2.1.4.2	Controlar	Revisar Pliego	\$ 36,81
1.2.1.4.3	Controlar	Aprobar Pliego	\$ 35,14
1.2.1.5		Menor Cuantía	\$ 1.170,46
1.2.1.5.5	Controlar	Revisar Ofertas	\$ 974,40
1.2.1.5.12	Controlar	Aprobar Resolución de Adjudicación	\$ 196,06
1.2.1.6		Contrato	\$ 81,38
1.2.1.6.3	Controlar	Suscripción de Contrato	\$ 81,38
1.2.2		Adecuaciones	\$ 63,60
1.2.2.1.2	Controlar	Suscripción de Acta de Entrega de Diseño	\$ 63,60
1.2.2.2		Cimentación	\$ 63,60
1.2.2.2.2	Controlar	Suscripción de Acta de Entrega de Cimentación	\$ 63,60
1.2.2.3		Estructura	\$ 183,60
1.2.2.3.2	Controlar	Suscripción de Acta de Entrega de Estructuras	\$ 183,60
1.2.2.4		Redes	\$ 63,60
1.2.2.4.2	Controlar	Suscripción de Acta de Entrega de Redes	\$ 63,60
1.2.2.5		Acabados	\$ 63,60
1.2.2.5.2	Controlar	Suscripción de Acta de Entrega de Acabados	\$ 63,60
1.3.1.1		Informe de Necesidad	\$ 85,76
1.3.1.1.2	Controlar	Revisión de Informe	\$ 50,62
1.3.1.1.3	Controlar	Aprobación de Informe	\$ 35,14
1.3.1.2		Especificaciones Técnicas	\$ 85,76
1.3.1.2.2	Controlar	Revisión de Especificaciones Técnicas	\$ 50,62
1.3.1.2.3	Controlar	Aprobación de Especificaciones Técnicas	\$ 35,14
1.3.1.4		Pliego	\$ 71,95
1.3.1.4.2	Controlar	Revisar Pliego	\$ 36,81
1.3.1.4.3	Controlar	Aprobar Pliego	\$ 35,14
1.3.1.5		Subasta Inversa	\$ 1.159,36
1.3.1.5.5	Controlar	Revisar Ofertas	\$ 974,40
1.3.1.5.12	Controlar	Aprobar Resolución de Adjudicación	\$ 184,96
1.3.1.6		Contrato	\$ 81,38
1.3.1.6.3	Controlar	Suscripción de Contrato	\$ 81,38
1.3.2.1		Equipo de Oficina	\$ 63,60
1.3.2.1.2	Controlar	Suscripción de Acta de Conformidad	\$ 63,60
1.3.2.2		Equipo de Carga y Movilización	\$ 63,60
1.3.2.2.2	Controlar	Suscripción de Acta de Conformidad	\$ 63,60
1.3.2.3		Equipo de Seguridad	\$ 63,60
1.3.2.3.2	Controlar	Suscripción de Acta de Conformidad	\$ 63,60

1.3.2.4		Plataformas	\$ 63,60
1.3.2.4.2	Controlar	Suscripción de Acta de Conformidad	\$ 63,60
1.3.3.1.1		Documento de Diseño Funcional	\$ 158,12
1.3.3.1.1.4	Controlar	Revisión de informe de Diseño	\$ 107,78
1.3.3.1.1.5	Controlar	Aprobación de informe de Diseño	\$ 50,34
1.3.3.1.2		Documento de Diseño Técnico	\$ 81,74
1.3.3.1.2.4	Controlar	Revisar documento	\$ 35,20
1.3.3.1.2.5	Controlar	Aprobar documento	\$ 46,54
1.3.3.2.2		Plan de Pruebas Internas	\$ 46,54
1.3.3.2.2.5	Controlar	Aprobar plan de pruebas	\$ 46,54
1.4.1.1		Plan de Capacitación	\$ 25,20
1.4.1.1.6	Controlar	Aprobar Plan de Capacitación	\$ 25,20
1.4.1.4		Informes de Resultados de Evaluación al Personal	\$ 35,14
1.4.1.4.4	Controlar	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	\$ 35,14
1.4.2.1		Plan de Capacitación	\$ 40,50
1.4.2.1.6	Controlar	Aprobar Plan de Capacitación	\$ 40,50
1.4.2.4		Informes de Resultados de Evaluación al Personal	\$ 35,14
1.4.2.4.4	Controlar	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	\$ 35,14
1.4.3.1		Plan de Capacitación	\$ 34,39
1.4.3.1.6	Controlar	Aprobar Plan de Capacitación	\$ 34,39
1.4.3.4		Informes de Resultados de Evaluación al Personal	\$ 35,14
1.4.3.4.4	Controlar	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	\$ 35,14
1.5.1.1		Acta de Constitución	\$ 31,34
1.5.1.1.8	Controlar	Aprobar acta de constitución	\$ 31,34
1.5.1.2		Identificación y registro de Interesados	\$ 31,34
1.5.1.2.4	Controlar	Aprobar matriz de interesados	\$ 31,34
1.5.2.1.1		Plan de Gestión del Alcance	\$ 51,34
1.5.2.1.1.5	Controlar	Aprobar plan de gestión del alcance	\$ 51,34
1.5.2.1.2		Plan de Gestión de Requisitos	\$ 51,34
1.5.2.1.2.7	Controlar	Aprobar plan de gestión de requisitos	\$ 51,34
1.5.2.1.3		Plan de Gestión de Cronograma	\$ 51,34
1.5.2.1.3.6	Controlar	Aprobar Plan Gestión del Cronograma	\$ 51,34
1.5.2.1.4		Plan de Gestión de Costos	516,53 \$
1.5.2.1.4.6	Controlar	Aprobar plan de gestión de costos	\$ 51,34
1.5.2.1.5		Plan de Gestión de Calidad	\$ 321,86
1.5.2.1.5.1	Gestionar	Definir estándares de calidad	\$ 31,34

1.5.2.1.5.2	Gestionar	Definir objetivos de calidad	\$ 72,58
1.5.2.1.5.3	Gestionar	Establecer roles y responsabilidades	\$ 72,58
1.5.2.1.5.4	Gestionar	Establecer entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad	\$ 31,34
1.5.2.1.5.5	Gestionar	Establecer actividades de control de calidad	\$ 31,34
1.5.2.1.5.6	Gestionar	Establecer procedimientos para tratamiento de no conformidades	\$ 31,34
1.5.2.1.5.7	Controlar	Aprobar plan de gestión de calidad	\$ 51,34
1.5.2.1.6		Plan de Gestión de Recursos	\$ 51,34
1.5.2.1.6.8	Controlar	Aprobar plan de gestión de recursos	\$ 51,34
1.5.2.1.7		Plan de Gestión de Comunicaciones	\$ 55,14
1.5.2.1.7.7	Controlar	Aprobar Plan de Gestión de Comunicación	\$ 55,14
1.5.2.1.8		Plan de Gestión de Riesgos	\$ 51,34
1.5.2.1.8.9	Controlar	Aprobar plan de gestión de riesgos	\$ 51,34
1.5.2.1.9		Plan de Gestión de Adquisiciones	\$ 51,34
1.5.2.1.9.5	Controlar	Aprobar plan de gestión de adquisiciones	\$ 51,34
1.5.2.1.10		Plan de Gestión de Involucrados	\$ 51,34
1.5.2.1.10.4	Controlar	Aprobar plan de gestión de involucrados	\$ 51,34
1.5.2.2.1		Plan de Gestión de Cambios	\$ 51,34
1.5.2.2.1.4	Controlar	Aprobar Plan de Gestión de Cambios	\$ 51,34
1.5.2.2.2		Plan de Gestión de la Configuración	\$ 51,34
1.5.2.2.2.4	Controlar	Aprobar plan de gestión de la configuración	\$ 51,34
1.5.2.3.1		Línea base del alcance	\$ 66,48
1.5.2.3.1.5	Controlar	Aprobar línea base del alcance	\$ 66,48
1.5.2.3.2		Línea base de cronograma	\$ 66,48
1.5.2.3.2.5	Controlar	Aprobar la línea base del cronograma	\$ 66,48
1.5.2.3.3		Línea base de costos	\$ 66,48
1.5.2.3.3.5	Controlar	Aprobar Línea base de costo	\$ 66,48
1.5.4.1		Informe de cierre	\$ 62,68
1.5.4.1.1	Controlar	Revisión de documentación del proyecto	\$ 31,34
1.5.4.1.5	Controlar	Aprobar informe de resultados	\$ 31,34
1.5.4.2		Acta de cierre	\$ 66,48
1.5.4.2.3	Controlar	Revisar acta de cierre	\$ 66,48

Anexo N. 13 Matriz de Comunicaciones

Matriz de Comunicaciones										
NOMBRE DEL PROYECTO						Siglas del Proyecto				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC						PRODESBOD-001				
Información Proporcionada	Formato	Contenido	Responsable	Nivel de Detalle	Método de Comunicación	Grupo Receptor	Sensibilidad de la información	Metodología o Tecnología	Frecuencia de Comunicación	ID EDT
Inicio del Proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	-Datos y comunicación sobre el inicio del proyecto -Propósito -Objetivos -Entregables -Grupo de Interés -Riesgos -Beneficios -Supuestos	Director del Proyecto	Medio	Comunicación interpersonal	- Administrador del Hospital -Jefe Financiero -Analista Gestión de Proyectos -Jefe2 -jurídico -Analistas -Jefe 3	Privada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez	1.5.1.1 Acta de Constitución
Inicio del Proyecto	Alcance del proyecto	-Enunciado del alcance del proyecto. -EDT -Diccionario EDT -Restricciones -Exclusiones	Director del Proyecto	Alto	Comunicación interpersonal	- Administrador del Hospital -Jefe Financiero -Analista Gestión de Proyectos -Jefe2 -Jurídico -Analistas -Jefe 3	Pública	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez	1.5.2.1.1. Plan de Gestión del Alcance
Planificación del Proyecto	Plan para la Dirección del Proyecto	Planes detallados de las áreas de conocimiento: Planificación detallada del Proyecto: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, y Adquisiciones. Componentes adicionales y líneas base.	Director del Proyecto	Muy Alto	Tipo Push	- Administrador del Hospital -Jefe Financiero -Analista Gestión de Proyectos -Jefe2 -jurídico -Analistas -Jefe 3 -Jefe TICS -Contratistas	Pública	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez	1.5.2. Planificación
Planificación del Proyecto	Informe de Calidad	El informe debe contener el control de la calidad de los	Director del Proyecto	Muy Alto	Tipo Push	-Administrador del Hospital -Jefe Financiero	Pública	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Mensual	1.5.2.1.5 Plan de Gestión de la Calidad

Matriz de Comunicaciones										
NOMBRE DEL PROYECTO						Siglas del Proyecto				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC						PRODESBOD-001				
		entregables en el que se incluyan: -Acciones Preventivas Reportadas - Acciones Correctivas Reportadas - Acciones Preventivas Implementadas -Acciones Correctivas Implementadas -Acciones Pendientes: con el registro de referencia, los requerimientos, la respuesta, la fecha planificada y el contacto. El informe se lo realizará mediante diagrama de pila.				-Analista Gestión de Proyectos -Jefe2 -Jurídico -Analistas -Jefe 3 -Jefe TICS -Contratistas				
Planificación del Proyecto	Informe de Gestión de Riesgos	El informe debe contener: -Estado del Riesgo -Presupuesto del Riesgo y contingencia -Reservas de contingencias. -Reservas de Gestión -Riesgos prioritarios a la fecha -Calificación del Riesgo -Respuesta y resultado del Riesgo	Director del Proyecto	Alto	Tipo Push	- Administrador -Director -Jefe Financiero -Analista Gestión de Proyectos -Jefe2 -jurídico -Analistas -Jefe 3 -Jefe TICS -Contratistas	Pública	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Mensual	1.5.2.1.8. Plan de gestión de Riesgos
Ejecución del Proyecto	Informe de Desempeño	Estado Actual (EVM), Progreso (EVM), Pronóstico de Tiempo y Costo, Problemas y - pendientes	Director del Proyecto	Alto	Tipo Push	-Administrador del Hospital -Director -Jefe Financiero -Analista Gestión de Proyectos	Privada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Mensual	1.5.3. Monitoreo y Control

Matriz de Comunicaciones										
NOMBRE DEL PROYECTO						Siglas del Proyecto				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC						PRODESBOD-001				
						-Jefe2 -Jefe 3 -Jefe TICS -Contratistas				
Ejecución del Proyecto	Informe de Desempeño	Estado Actual (EVM), Progreso (EVM), Pronóstico de Tiempo y Costo, Problemas y - pendientes	Director del Proyecto /Analista de Proyectos	Media	Comunicación Masiva	-Convocatoria General a Grupo de Interesados Internos de la Organización	Pública	Reunión en Sala de Capacitaciones	Una vez al mes	1.5.3. Monitoreo y Control
Ejecución del Proyecto	Auditoria Inicial de Diagnostico	-Cronograma de Auditoria -Informe de Diagnostico -Lista de Auditados	Analista de Proyectos	Alto	Tipo Push	- Administrador del Hospital -Jefe Financiero -Jefe2 -Jefe 3 Analistas	Privada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez	1.1.1 Auditoria Inicial de diagnóstico
Ejecución del Proyecto	Plan de capacitación	-Cronograma de capacitaciones -Material de Capacitaciones -Definición de participantes	Analista de Proyectos	Alto	Tipo Push	-Administrador del Hospital -Jefe Financiero -Jefe2 -Jefe 3 Analistas	Privada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez	1.4. Capacitaciones
Seguimiento del Proyecto	Reuniones de Avance	-Cronograma de Reuniones	Coordinador Técnico	Alto	Tipo Push	-Director del Proyecto -Equipo de Proyecto	Privada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Mensual	1.5.3. Monitoreo y Control
Seguimiento del Proyecto	Solicitud de Gestión de Cambios	Formato de Solicitud de Gestión de Cambios completo: -Nombre -Fecha -Número de Solicitud -Solicitante y área -Categoría de Cambio -Origen del Cambio - Descripción de la Propuesta de Cambio -Justificación -Impacto. -Implicaciones de Recursos	Interesado del Proyecto	Alto	Push	-Director del proyecto	Privada	Documento digital (PDF)/Documento Digitalizado vía correo electrónico	Al Identificarse un cambio	1.5.3 Monitoreo y Control

Matriz de Comunicaciones										
NOMBRE DEL PROYECTO						Siglas del Proyecto				
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC						PRODESBOD-001				
		-Implicaciones para los Interesados Implicaciones en la documentación del proyecto								
Seguimiento del Proyecto	Informe de Gestión de Cambios	Resultado de la solicitud de Gestión de Cambios	Gerente del Proyecto	Alto	Push	-Interesado del Cambio	Privada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Mensual	1.5.3 Monitoreo y Control
Cierre del Proyecto	Informe de cierre del proyecto	-Documentación del proyecto -Lecciones Aprendidas -Informe de Resultados	Gerente del Proyecto	Alto	Push	- Administrador del Hospital -Interesados	Privada	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez	1.5.4. Cierre del Proyecto
Cierre del Proyecto	Acta de Cierre del proyecto	Acta de Entrega recepción Definitiva que contiene: -Transferencia formal de entregables -Lecciones Aprendidas	Gerente del Proyecto	Medio	Comunicación interpersonal	- Administrador del Hospital	Pública	Documento digital (PDF) vía correo electrónico	Una sola vez	1.5.4 Cierre del Proyecto

Anexo N. 14 Cronograma Y Costos De La Comunicación

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
1.1.1.2.2	Aprobar informe de Diagnostico	0,54 días	13/4/2021	13/4/2021	\$ 269,96
1.1.2.1.2	Revisión de Flujo de Proceso de Contabilidad	0,5 días	15/4/2021	16/4/2021	\$ 75,00
1.1.2.1.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Contabilidad	0,5 días	16/4/2021	16/4/2021	\$ 92,48
1.1.2.2.2	Revisión de Flujo de Proceso de Tesorería	0,54 días	16/4/2021	19/4/2021	\$ 81,00
1.1.2.2.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Tesorería	0,54 días	19/4/2021	19/4/2021	\$ 99,88
1.1.2.3.2	Revisión de Flujo de Proceso de Presupuesto	1 día	19/4/2021	20/4/2021	\$ 150,00
1.1.2.3.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Presupuesto	0,54 días	20/4/2021	21/4/2021	\$ 99,88
1.1.2.4.2	Revisión de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	0,54 días	21/4/2021	21/4/2021	\$ 81,00
1.1.2.4.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	0,54 días	21/4/2021	22/4/2021	\$ 99,88
1.1.2.5.2	Revisión de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 días	22/4/2021	22/4/2021	\$ 63,00
1.1.2.5.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 días	22/4/2021	23/4/2021	\$ 77,68
1.1.2.6.2	Revisión de Flujo de Proceso de Activos Fijos	0,52 días	23/4/2021	23/4/2021	\$ 78,00
1.1.2.6.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Activos Fijos	0,52 días	23/4/2021	26/4/2021	\$ 96,18

1.1.2.7.2	Revisión de Flujo de Proceso de Bodega	0,96 días	26/4/2021	27/4/2021	\$ 144,00
1.1.2.7.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Bodega	0,44 días	27/4/2021	27/4/2021	\$ 81,38
1.1.3.1.5	Revisión Manual	0,19 días	23/4/2021	23/4/2021	\$ 28,50
1.1.3.1.6	Aprobación Manual	0,19 días	23/4/2021	23/4/2021	\$ 35,14
1.1.3.2.5	Revisión Manual	0,19 días	26/4/2021	26/4/2021	\$ 28,50
1.1.3.2.6	Aprobación Manual	0,19 días	26/4/2021	26/4/2021	\$ 35,14
1.1.3.3.5	Revisión Manual	0,44 días	27/4/2021	28/4/2021	\$ 66,00
1.1.3.3.6	Aprobación Manual	0,44 días	28/4/2021	28/4/2021	\$ 81,38
1.1.3.4.5	Revisión Manual	1,06 días	28/4/2021	29/4/2021	\$ 159,00
1.1.3.4.6	Aprobación Manual	0,44 días	29/4/2021	30/4/2021	\$ 81,38
1.1.3.5.5	Revisión Manual	1,06 días	30/4/2021	3/5/2021	\$ 159,00
1.1.3.5.6	Aprobación Manual	0,44 días	3/5/2021	3/5/2021	\$ 81,38
1.1.3.6.5	Revisión Manual	1,06 días	3/5/2021	4/5/2021	\$ 159,00
1.1.3.6.6	Aprobación Manual	0,44 días	4/5/2021	5/5/2021	\$ 81,38
1.1.3.7.5	Revisión Manual	1,06 días	5/5/2021	6/5/2021	\$ 159,00
1.1.3.7.6	Aprobación Manual	0,44 días	6/5/2021	6/5/2021	\$ 81,38
1.2.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 días	1/4/2021	1/4/2021	\$ 50,62
1.2.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 días	1/4/2021	1/4/2021	\$ 35,14
1.2.1.2.2	Revisión de Términos de Referencia	0,44 días	5/4/2021	5/4/2021	\$ 50,62
1.2.1.2.3	Aprobación de Términos de Referencia	0,19 días	5/4/2021	5/4/2021	\$ 35,14
1.2.1.4.2	Revisar Pliego	0,32 días	6/4/2021	7/4/2021	\$ 36,81
1.2.1.4.3	Aprobar Pliego	0,19 días	7/4/2021	7/4/2021	\$ 35,14
1.2.1.5.10	Control de Puja	0,44 días	17/5/2021	17/5/2021	\$ 50,62

1.2.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	1,06 días	18/5/2021	19/5/2021	\$ 196,06
1.2.1.6.3	Suscripción de Contrato	0,44 días	21/5/2021	25/5/2021	\$ 81,38
1.3.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 días	26/5/2021	26/5/2021	\$ 50,62
1.3.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 días	26/5/2021	26/5/2021	\$ 35,14
1.3.1.2.2	Revisión de Especificaciones Técnicas	0,44 días	27/5/2021	28/5/2021	\$ 50,62
1.3.1.2.3	Aprobación de Especificaciones Técnicas	0,19 días	28/5/2021	28/5/2021	\$ 35,14
1.3.1.4.2	Revisar Pliego	0,32 días	31/5/2021	1/6/2021	\$ 36,81
1.3.1.4.3	Aprobar Pliego	0,19 días	1/6/2021	1/6/2021	\$ 35,14
1.3.1.5.10	Control de Puja	0,44 días	8/7/2021	9/7/2021	\$ 50,62
1.3.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	1 día	12/7/2021	13/7/2021	\$ 184,96
1.3.1.6.3	Suscripción de Contrato	0,44 días	15/7/2021	15/7/2021	\$ 81,38
1.3.3.1.1.4	Revisión de informe de Diseño	0,44 días	25/8/2021	26/8/2021	\$ 107,78
1.3.3.1.1.5	Aprobación de informe de Diseño	0,19 días	26/8/2021	26/8/2021	\$ 50,34
1.3.3.1.2.4	Revisar documento	0,44 días	30/8/2021	31/8/2021	\$ 35,20
1.3.3.1.2.5	Aprobar documento	0,19 días	31/8/2021	31/8/2021	\$ 46,54
1.3.3.2.2.5	Aprobar plan de pruebas	0,19 días	13/9/2021	13/9/2021	\$ 46,54
1.4.1.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 días	7/5/2021	7/5/2021	\$ 25,20
1.4.1.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	10/5/2021	10/5/2021	\$ 26,80
1.4.1.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	14/5/2021	14/5/2021	\$ 35,14

1.4.2.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,13 días	17/5/2021	17/5/2021	\$ 40,50
1.4.2.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	18/5/2021	18/5/2021	\$ 26,80
1.4.2.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	14/6/2021	14/6/2021	\$ 35,14
1.4.3.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 días	15/6/2021	15/6/2021	\$ 34,39
1.4.3.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	16/6/2021	16/6/2021	\$ 21,20
1.4.3.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	23/6/2021	23/6/2021	\$ 35,14
1.5.1.1.8	Aprobar acta de constitución	0,19 días	5/2/2021	5/2/2021	\$ 31,34
1.5.1.2.4	Aprobar matriz de interesados	0,19 días	9/2/2021	9/2/2021	\$ 31,34
1.5.2.1.1.5	Aprobar plan de gestión del alcance	0,19 días	10/2/2021	10/2/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.2.7	Aprobar plan de gestión de requisitos	0,19 días	17/2/2021	17/2/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.3.6	Aprobar Plan Gestión del Cronograma	0,19 días	18/2/2021	18/2/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.4.6	Aprobar plan de gestión de costos	0,19 días	23/2/2021	23/2/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.5.7	Aprobar plan de gestión de calidad	0,19 días	25/2/2021	25/2/2021	\$ 51,34

1.5.2.1.6.8	Aprobar plan de gestión de recursos	0,19 días	2/3/2021	2/3/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.7.7	Aprobar Plan de Gestión de Comunicación	0,19 días	3/3/2021	3/3/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.8.9	Aprobar plan de gestión de riesgos	0,19 días	5/3/2021	5/3/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.9.5	Aprobar plan de gestión de adquisiciones	0,19 días	8/3/2021	8/3/2021	\$ 51,34
1.5.2.1.10.4	Aprobar plan de gestión de involucrados	0,19 días	11/3/2021	11/3/2021	\$ 51,34
1.5.2.2.1.4	Aprobar Plan de Gestión de Cambios	0,19 días	12/3/2021	12/3/2021	\$ 51,34
1.5.2.2.2.4	Aprobar plan de gestión de la configuración	0,19 días	16/3/2021	16/3/2021	\$ 51,34
1.5.2.3.1.5	Aprobar línea base del alcance	0,19 días	23/3/2021	23/3/2021	\$ 66,48
1.5.2.3.2.5	Aprobar la línea base del cronograma	0,19 días	26/3/2021	26/3/2021	\$ 66,48
1.5.2.3.3.5	Aprobar Linea base de costo	0,19 días	30/3/2021	30/3/2021	\$ 66,48
1.5.3.2.1.1	Informe de Avance 1	0,44 días	1/3/2021	1/3/2021	\$ 17,95
1.5.3.2.1.2	Informe de Avance 2	0,44 días	5/4/2021	5/4/2021	\$ 17,95
1.5.3.2.1.3	Informe de Avance 3	0,44 días	3/5/2021	3/5/2021	\$ 17,95
1.5.3.2.1.4	Informe de Avance 4	0,44 días	7/6/2021	7/6/2021	\$ 17,95

1.5.3.2.1.5	Informe de Avance 5	0,44 días	5/7/2021	5/7/2021	\$ 17,95
1.5.3.2.1.6	Informe de Avance 6	0,44 días	2/8/2021	2/8/2021	\$ 17,95
1.5.3.2.1.7	Informe de Avance 7	0,44 días	6/9/2021	6/9/2021	\$ 17,95
1.5.3.2.1.8	Informe de Avance 8	0,44 días	4/10/2021	4/10/2021	\$ 17,95
1.5.4.1.5	Aprobar informe de resultados	0,19 días	1/10/2021	1/10/2021	\$ 31,34
1.5.4.2.3	Revisar acta de cierre	0,19 días	4/10/2021	4/10/2021	\$ 66,48

Anexo N. 15 Matriz de Gestión de Riesgos

Cod	Descripción del Riesgo			Categoría	Causa Raíz	Trigger	EDT Afectado	Probabilidad	Impacto	Severidad	Calificación
	RIESGO	CAUSA	EFEECTO								
R1	La posibilidad de que los reglamentos no sean aprobados por parte de Máxima Autoridad	*Omisión de políticas y directrices. *Poco involucramiento en el levantamiento de información.	* Reprocesos para completar el entregable de forma apropiada * Incremento de tiempo en el cronograma *Incremento del costo del proyecto * Entregables con errores	Técnico	Levantamiento de información errónea	* No exista la aprobación de Máxima Autoridad	1.1.3 Manual de Procesos 1.1.3.1. Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad 1.1.3.2. Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería 1.1.3.3. Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto 1.1.3.4. Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos 1.1.3.5. Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal 1.1.3.6. Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos 1.1.3.7. Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega 1.5.1.1 Acta de Constitución del Proyecto 1.5.2.1.2 Plan Gestión de Requisitos	0,3	0,4	0,12	MEDIO
R2	La posibilidad de que los procedimientos no sean aprobados por el comité de calidad	*Que la estructura de los procedimientos no cumpla con lo definido.	* Reprocesos para completar el entregable de forma apropiada * Incremento de tiempo en el cronograma *Incremento del costo del proyecto * Entregables con errores	Gestión	Poco cumplimiento con políticas de calidad definido para los procedimientos	* Exista observaciones por parte del comité de calidad	1.1.4 Manual de Procesos 1.1.3.1. Manual de Políticas y Procedimientos de Contabilidad 1.1.3.2. Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería 1.1.3.3. Manual de Políticas y Procedimientos de Presupuesto 1.1.3.4. Manual de Políticas y Procedimientos de Facturación y Costos 1.1.3.5. Manual de Políticas y Procedimientos de Responsabilidad Patronal 1.1.3.6. Manual de Políticas y Procedimientos de Activos Fijos 1.1.3.7. Manual de Políticas y Procedimientos de Bodega 1.5.1.1 Acta de Constitución del Proyecto 1.5.2.1.2 Plan Gestión de Requisitos	0,3	0,02	0,06	MEDIO

R3	La posibilidad del incumplimiento en el plan de capacitación por ausencia del personal	*Permisos laborales emergentes *Vacaciones aprobadas no contempladas en el cronograma de capacitaciones *Comisiones de Servicios emergentes	*Bajo nivel de aprendizaje por parte de los participantes *Resultado de evaluaciones por debajo del promedio esperado *Bajo cumplimiento de los manuales de procedimientos	Técnico	Personal no se encuentre disponible para las capacitaciones	*Registro de asistencias incompletas	1.4.1 Capacitación en Control Interno 1.4.1.3 Personal capacitado proceso de Control Interno 1.4.1.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.2. Capacitación en Procedimientos Financieros 1.4.2.3 Personal capacitado Procedimientos Financieros 1.4.2.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.3. Capacitación en AS400 Modulo Bodega 1.4.3.3 Personal capacitado AS400 Modulo Bodega 1.4.3.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal	0,1	0,2	0,02	BAJO
R4	La posibilidad de efectuar una deficiente auditoría de diagnóstico	*Omisión de procedimientos realizados por las áreas *Poca colaboración del personal para el levantamiento de información. *Ausencia del personal para la auditoría de diagnóstico	* Reprocesos para completar el entregable de forma apropiada * Incremento de tiempo en el cronograma *Incremento del costo del proyecto * Entregables con errores	Gestión	Poca información disponible para realizar la auditoría de diagnóstico	*Formularios de levantamiento de información incompletos	1.4.4 Auditoría Inicial de Diagnóstico 1.1.1.1 Levantamiento de Información 1.1.1.2 Informes de Diagnóstico	0,3	0,4	0,12	MEDIO
R5	La probabilidad de que no se apruebe el presupuesto del proyecto	*No haber contemplado los recursos dentro de la planificación anual *Políticas de austeridad internas	*Retraso en la ejecución del Proyecto *Incremento del tiempo en cronograma *Incremento de costos del proyecto	Gestión	Deficiente planificación anual	* Cédula presupuestaria sin el ítem presupuestario para el proyecto	1.5.1.1 Acta de Constitución 1.5.2 Planificación	0,3	0,8	0,24	ALTO

R6	Retraso en el pago de los proveedores	*Deficiente presentación de documentación habilitante al momento del pago *Retrasos en las transferencias interbancarias	*Paralización del contratista. *Incremento de tiempo en el cronograma *Entregables incompletos	Comercial	No exista disponibilidad de Presupuesto	*Reformas Presupuestarias internas	1.5.2.3.2 Línea base de cronograma 1.5.2.3.3 Línea base de costos	0,5	0,8	0,4	ALTO
R7	La posibilidad de que la información que se impartirá en la capacitación no sea los suficientemente clara	*Poca preparación del capacitador *Escasos recursos audiovisuales utilizados en la capacitación	*Bajo nivel de aprendizaje de los participantes *Desvinculación de participantes	Gestión	Bajo seguimiento por parte del Director del Proyecto	*Bajas calificaciones en evaluaciones realizadas	1.4.2 Capacitación en Control Interno 1.4.1.2 Material de Capacitación 1.4.1.3 Personal capacitado proceso de Control Interno 1.4.1.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.2. Capacitación en Procedimientos Financieros 1.4.2.2 Material de Capacitación 1.4.2.3 Personal capacitado Procedimientos Financieros 1.4.2.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.3. Capacitación en AS400 Modulo Bodega 1.4.3.2 Material de Capacitación 1.4.3.3 Personal capacitado AS400 Modulo Bodega 1.4.3.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal	0,3	0,2	0,06	MEDIO
R8	Posibilidad del Incremento de los costos del proyectos por efectos de políticas monetarias del gobierno	*Implementación de nuevas políticas monetarias	*Incremento del presupuesto del Proyecto *Retrasos en la ejecución del proyecto	Externo	Modificaciones en precios debido a políticas monetarias	*Decretos presidenciales	1.5.1.1 Acta de Constitución 1.5.2 Planificación	0,3	0,2	0,06	MEDIO

R9	Posibilidad de efectuar una estimación deficiente para el (Módulo de Bodega) software a desarrollar	*Deficiente estimación de tiempo en el desarrollo de software (Módulo de Bodega) *Deficiente planificación en el desarrollo del software (Módulo de Bodega)	*Retrasos en la ejecución del proyecto *Incremento costos del proyecto *Retrabajos	Técnico	Estimaciones deficientes de esfuerzo y actividades del desarrollo de Software (Módulo de Bodega)	*Incremento en el tiempo de desarrollo del proyecto	1.3.3.2 Módulo de Bodega 1.3.3.2.1 Desarrollo Culminado en Módulo de Bodega 1.3.3.2.2 Plan de Pruebas Internas 1.3.3.2.2 Informe de culminación de módulo 1.5.2.3.2 Línea base de cronograma 1.5.2.3.3 Línea base de costos	0,3	0,4	0,12	MEDIO
R10	Posibilidad de que el material de capacitación a entregar a los asistentes se encuentre incompleto	*Poca preparación en la logística de la capacitación *Retraso en el cronograma por re-ejecuciones de actividades *Incrementos de costos por retrabajos	*Personal no capacitado correctamente *Incremento de tiempo en cronograma *Incremento de costos del proyecto	Gestión	Material de capacitación no se elabora adecuadamente	*Evaluaciones de los participante por debajo del promedio	1.4.3 Capacitación en Control Interno 1.4.1.2 Material de Capacitación 1.4.1.3 Personal capacitado proceso de Control Interno 1.4.1.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.2. Capacitación en Procedimientos Financieros 1.4.2.2 Material de Capacitación 1.4.2.3 Personal capacitado Procedimientos Financieros 1.4.2.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.4.3. Capacitación en AS400 Modulo Bodega 1.4.3.2 Material de Capacitación 1.4.3.3 Personal capacitado AS400 Modulo Bodega 1.4.3.4 Informes de Resultados de Evaluación al Personal 1.5.2.3.2 Línea base de cronograma 1.5.2.3.3 Línea base de costos	0,3	0,1	0,03	BAJO

Anexo N. 16 Plan De Respuesta A Riesgos

Cod	Riesgo	Causa	Severidad	Calif. Riesgo	Tipo de Riesgo	Tipo de Respuesta	Respuestas Planificadas	Responsable de la Acción	Fecha
R1	La posibilidad de que los reglamentos no sean aprobados por parte de Máxima Autoridad	*Omisión de políticas y directrices. *Poco involucramiento en el levantamiento de información.	0,12	MEDIO	Amenaza	Mitigar	*Confirmación de las políticas y directrices de la institución. *Análisis de las políticas y directrices con unidad jurídica y representante de cada área de la unidad financiera.	Director del Proyecto	En las etapas de ejecución del proyecto
R2	La posibilidad de que los procedimientos no sean aprobados por el comité de calidad	*Que la estructura de los procedimientos no cumpla con lo definido.	0,06	MEDIO	Amenaza	Mitigar	*Confirmación de los procedimientos con cada representante de área de la unidad financiera. *Análisis de la estructura de los procedimientos de acuerdo con los lineamientos del comité de calidad.	Director del Proyecto	En las etapas de ejecución del proyecto
R3	La posibilidad del incumplimiento en el plan de capacitación por ausencia del personal	*Permisos laborales emergentes *Vacaciones aprobadas no contempladas en el cronograma de capacitaciones *Comisiones de Servicios emergentes	0,02	BAJO	Amenaza	Aceptar	*Aprobar cronograma de vacaciones previo al plan de capacitación. *Confirmación de asistencia previo a cada capacitación. *Registro de asistencia previo al inicio de cada capacitación.	Director del proyecto	En la fase de capacitaciones
R4	La posibilidad de efectuar una deficiente auditoría de diagnóstico	*Omisión de procedimientos realizados por las áreas *Poca colaboración del personal para el levantamiento de	0,12	MEDIO	Amenaza	Mitigar	*Realizar sesiones con el personal para el levantamiento de información. *Confirmar con los representantes de cada área de la unidad financiera los	Director del Proyecto	En las etapas de ejecución del proyecto

		información. *Ausencia del personal para la auditoría de diagnóstico					procedimientos que llevan a cabo.		
R5	La probabilidad de que no se apruebe el presupuesto del proyecto	*No haber contemplado los recursos dentro de la planificación anual *Políticas de austeridad internas	0,24	ALTO	Amenaza	Evitar	*Confirmar en el Plan Anual operativo de la institución la inclusión del proyecto. * Analizar que el requerimiento no se encuentre dentro de las exclusiones por austeridad.	Director del proyecto	Precontractual del proyecto
R6	Retraso en el pago de los proveedores	*Deficiente presentación de documentación habilitante al momento del pago *Retrasos en las transferencias interbancarias	0,4	ALTO	Amenaza	Evitar	*Realizar talleres de inducción con los proveedores adjudicados sobre la presentación de documentación habilitante para presentación del pago. *Solicitar certificaciones bancarias actualizadas y de uso exclusivo para el proyecto.	Director del proyecto	En la fase del procedimiento de contratación
R7	La posibilidad de que la información que se impartirá en la capacitación no sea los suficientemente clara	*Poca preparación del capacitador *Escasos recursos audiovisuales utilizados en la capacitación	0,06	MEDIO	Amenaza	Mitigar	*El capacitador deberá cumplir con la certificación de: -Formación de formadores. -Acreditar experiencia de la menos 5 años en el área financiera del sector público. *Analizar y confirmar el perfil del capacitador.	Director del proyecto	En la fase de capacitaciones
R8	Posibilidad del Incremento de los costos del proyectos por	*Implementación de nuevas políticas monetarias	0,06	MEDIO	Amenaza	Escalar	*Utilizar reservas de gestión de riesgos para aquellos paquetes	Sponsor del proyecto	Cuando el riesgo se materialice

	efectos de políticas monetarias del gobierno						afectados por los costos		
R9	Posibilidad de efectuar una estimación deficiente para el (Módulo de Bodega) software a desarrollar	*Deficiente estimación de tiempo en el desarrollo de software (Módulo de Bodega) *Deficiente planificación en el desarrollo del software (Módulo de Bodega)	0,12	MEDIO	Amenaza	Mitigar	*Realizar revisiones detalladas de tiempo con el responsable técnico *Incluir el uso del estándar ISO12207	Director del proyecto	En la fase de ejecución del proyecto (Módulo de Bodega)
R10	Posibilidad de que el material de capacitación a entregar a los asistentes se encuentre incompleto	*Poca preparación en la logística de la capacitación *Retraso en el cronograma por re-ejecuciones de actividades *Incrementos de costos por retrabajos	0,03	BAJO	Amenaza	Aceptar	*Entregar los materiales con 5 días de anticipación *Revisión del material de capacitación por parte del sponsor del proyecto	Director del proyecto	En la fase de capacitaciones

Anexo N. 17 Matriz De Adquisiciones

Nombre del Proyecto							Siglas del Proyecto						
Optimización de procesos, fortalecimiento del desarrollo profesional de la unidad financiera y Repotenciación de las Bodegas de Almacenamiento del Hospital Básico ABC							PRODESBOD-001						
Servicio a Contratar	Tipo de Compra	¿Hacer o Comprar?	EDT	Entregable		Tipo de Documento Vinculante	Forma de Contactar a Proveedores	Responsable de Compra	Cantidad de Proveedores	Invitación a Proveedores	Selección de Proveedores	Administración de Contrato	Cierre de Contrato
Obra civil de infraestructura de bodega (Adecuaciones)	Servicio	Comprar	1.2. Adecuaciones de Bodega	1.2.1. Proceso de Contratación 1.2.1.1. Informe de Necesidad 1.2.1.2. Términos de Referencia 1.2.1.3. Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC 1.2.1.4. Pliego 1.2.1.5. Menor Cuantía 1.2.1.6. Contrato 1.2.2. Adecuaciones 1.2.2.1. Diseño 1.2.2.2. Cimentación 1.2.2.3. Estructura 1.2.2.4. Redes		Contrato de prestación de servicios - Precio fijo cerrado (FFP)	1) Solicitud de Propuesta técnica a Proveedores vía Oficio mediante el Sistema de Gestión documental Quipux. 2) Invitación Formal mediante el Sistema de compras públicas. 3) Notificación Formal mediante el Sistema de Gestión Documental Quipux. 4) Correo Electrónico Institucional	Jefe 3 (Compras Públicas)	Al menos 3	08-04-21 al 15-04-21	20-05-21	26-05-21	24-08-21

Equipamiento de Bodega	Bienes	Comprar	1.3. Equipamiento de Bodega	1 Proceso de Contratación 1.3.1.1. Informe de Necesidad 1.3.1.2. Especificaciones Técnicas 1.3.1.3. Disponibilidad Presupuestaria-POA-PAC 1.3.1.4. Pliego 1.3.1.5. Subasta Inversa 1.3.1.6. Contrato 1.3.1 Equipamiento 1.3.1.1 Equipo de Oficina 1.3.1.2 Equipo de Carga y Movilización 1.3.1.3 Equipo de Seguridad 1.3.1.4 Plataformas	Contrato de prestación de servicios - Precio fijo cerrado (FFP)	1) Solicitud de Propuesta técnica a Proveedores vía Oficio mediante el Sistema de Gestión documental Quipux. 2) Invitación Formal mediante el Sistema de compras públicas. 3) Notificación Formal mediante el Sistema de Gestión Documental Quipux. 4) Correo Electrónico Institucional	Jefe de 3 (Compras Públicas)	Al menos 3	02-06-21 al 09-06-21	14-07-21	16-07-21	23-08-21
------------------------	--------	---------	--------------------------------	---	---	--	------------------------------	------------	----------------------	----------	----------	----------

Anexo N. 18 Modelo De Contrato

IV. CONDICIONES PARTICULARES DEL CONTRATO

Versión SERCOP 2.1 (09 de junio de 2017)

Comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte (*nombre de la entidad contratante*), representada por (*nombre de la máxima autoridad o su delegado*), en calidad de (*cargo*), a quien en adelante se le denominará contratante; y, por otra (*nombre del contratista o de ser el caso del representante legal, apoderado o procurador común de la "persona jurídica"*), a quien en adelante se le denominará contratista. Las partes se obligan en virtud del presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

Cláusula Primera.- ANTECEDENTES

1.1 De conformidad con los artículos 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y artículos 25 y 26 de su Reglamento General, el Plan Anual de Contratación de la contratante, contempla la (*describir objeto de la contratación*).

1.2. Previo los informes y los estudios respectivos, la máxima autoridad de la contratante resolvió aprobar el pliego de Subasta Inversa Electrónica (*No.*) para (*describir objeto de la contratación*).

1.3 Se cuenta con la existencia y suficiente disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria (*No.*), conforme consta en la certificación conferida por (*funcionario competente y cargo*), mediante documento (*identificar certificación, número y fecha*).

1.4 Se realizó la respectiva convocatoria el (*día*) (*mes*) (*año*), a través del Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública.

1.5 Luego del procedimiento correspondiente, (*nombre*) en su calidad de máxima autoridad de la contratante (*o su delegado*), mediante resolución (*No.*) de (*día*) de (*mes*) de (*año*), adjudicó el contrato para la (*establecer objeto del contrato*) al oferente (*nombre del adjudicatario*).

Cláusula Segunda.- DOCUMENTOS DEL CONTRATO

2.1 Forman parte integrante del contrato los siguientes documentos:

- a) El pliego (Condiciones Particulares del Pliego CPP y Condiciones Generales del Pliego CGP) incluyendo las especificaciones técnicas, o términos de referencia del objeto de la contratación.
- b) Las Condiciones Generales de los Contratos de adquisición de bienes o prestación de servicios (CGC) publicados y vigentes a la fecha de la convocatoria en el la Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública.

- c) La oferta presentada por el contratista, con todos sus documentos que la conforman.
- d) Las garantías presentadas por el contratista. *(De ser el caso)*
- e) La resolución de adjudicación.
- f) Las certificaciones de *(dependencia a la que le corresponde certificar)*, que acrediten la existencia de la partida presupuestaria y disponibilidad de recursos, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato.
- g) En el caso que el bien a ser adquirido corresponda a uno de la lista de los CPCs publicados en el Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública, que constan en el Anexo 20 de la Codificación y Actualizaciones de las Resoluciones del SERCOP, se considerará como parte integrante del contrato los requerimientos correspondientes al nivel de Transferencia de Tecnología, según corresponda.

(En los contratos cuya cuantía sea igual o superior a la base prevista para la licitación de bienes y servicios o la licitación de obras, según corresponda, se protocolizarán ante Notario Público, incorporándose los documentos determinados en el artículo 112 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.).

Cláusula Tercera.- OBJETO DEL CONTRATO

3.1 El contratista se obliga con la *(contratante)* a *(suministrar, instalar y entregar debidamente funcionando los bienes)* *(proveer los servicios requeridos)* y a ejecutar el contrato a entera satisfacción de la contratante, *(designar lugar de entrega o sitio)*, según las características y especificaciones técnicas o términos de referencia constantes en la oferta, que se agrega y forma parte integrante de este contrato.

3.2 *(Caso de bienes)* Adicionalmente el contratista proporcionará el soporte técnico, los mantenimientos preventivo y correctivo respectivos por el lapso de (...) contados a partir de la fecha de suscripción del acta de entrega recepción única, periodo que corresponde al de vigencia de la garantía técnica; entregará la documentación de los bienes; y, brindará la capacitación necesaria para *(número)* servidores *(en las instalaciones de la entidad contratante)*, *(impartida por personal certificado por el fabricante)*, de ser el caso.

Para el caso de adquisición, arrendamiento y prestación de servicios en los que requiera de equipos informáticos, equipos de impresión, vehículos, equipos médicos y proyectores, se deberá aplicar el principio de vigencia tecnológica de conformidad a las regulaciones expedidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

(Caso de servicios) *(Estipúlese lo que la entidad contratante considere pertinente en cuanto a correctivos o actualizaciones del servicio que recibirá, incluyendo riesgos, de ser el caso).*

El contratista se obliga con la *(contratante)* a cumplir con todos los requerimientos y compromisos determinados según el nivel de transferencia de tecnología que se requiera para uno de los bienes que

constan en el Anexo 20 de la Codificación y Actualización de Resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

Cláusula Cuarta.- PRECIO DEL CONTRATO

4.1 El valor del presente contrato, que la contratante pagará al contratista, es el de *(cantidad exacta en números y letras)* dólares de los Estados Unidos de América, más IVA, de conformidad con la oferta presentada por el contratista, valor que se desglosa como se indica a continuación:

(Para bienes incluir tabla de cantidades y precios corregida de la oferta) (Para servicios incluir tabla del precio ofertado con su desglose).

4.2 Los precios acordados en el contrato, constituirán la única compensación al contratista por todos sus costos, inclusive cualquier impuesto, derecho o tasa que tuviese que pagar, excepto el Impuesto al Valor Agregado que será añadido al precio del contrato.

Cláusula Quinta.- FORMA DE PAGO

(En esta cláusula la entidad contratante detallará la forma de pago. De contemplarse la entrega de anticipo no será mayor al setenta por ciento 70% del valor contractual. Se deberá establecer la fecha máxima del pago del mismo.)

El anticipo que la contratante haya entregado al contratista para la adquisición de los bienes y/o prestación del servicio, no podrá ser destinado a fines ajenos a esta contratación.

(En el caso de adquisición de bienes, los pagos totales o parciales se realizarán contra el Acta o Actas de Entrega Recepción Total o Parcial de los bienes adquiridos).

(En el caso de servicios, serán pagados contra la presentación de la correspondiente factura, previa aprobación de la entidad contratante).

No habrá lugar a alegar mora de la contratante, mientras no se amortice la totalidad del anticipo otorgado

Cláusula Sexta.- GARANTÍAS

6.1 En este contrato se rendirán las siguientes garantías: *(establecer las garantías que apliquen de acuerdo con lo establecido en el Pliego para las contrataciones de bienes y servicios que es parte integrante del presente contrato).*

6.2 Las garantías entregadas se devolverán de acuerdo a lo establecido en el artículo 118 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Entre tanto, deberán mantenerse vigentes, lo que será vigilado y exigido por la contratante.

Cláusula Séptima.- PLAZO

(Caso de bienes) El plazo para la entrega de la totalidad de los bienes contratados, *(instalados, puestos en funcionamiento, así como la capacitación, de ser el caso)* a entera satisfacción de la contratante es de *(número de días)*, contado a partir de *(fecha de entrega del anticipo o suscripción del contrato)*.

(Caso de servicios) El plazo para la prestación de los servicios contratados a entera satisfacción de la contratante es de *(número de días)*, contado a partir de *(fecha de entrega del anticipo o suscripción del contrato)*.

Cláusula Octava.- MULTAS

Por cada día de retardo en la ejecución de las obligaciones contractuales por parte del contratista, se aplicará la multa de *(valor establecido por la entidad contratante, de acuerdo a la naturaleza del contrato, en ningún caso podrá ser menos al 1 por 1.000 del valor del contrato)*. *(El porcentaje para el cálculo de las multas lo determinará la entidad en función del incumplimiento y de la contratación)*.

Cláusula Novena.- DEL REAJUSTE DE PRECIOS

(Para bienes, que no correspondan al sistema de precios unitarios: El valor de este contrato es fijo y no estará sujeto a reajuste por ningún concepto, caso contrario se deberá aplicar lo establecido en el artículo 141 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública).

(Para servicios cuya forma de pago corresponda al sistema de precios unitarios: el contrato se sujetará al sistema de reajuste de precios previsto en los artículos 126 y 140 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública).

Nota: (Esta cláusula no será aplicable si las partes han convenido, según lo previsto en el pliego correspondiente, en la renuncia del reajuste de precios, caso en el cual se establecerá en su lugar una disposición específica en ese sentido).

Cláusula Décima.- DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO

10.1 La contratante designa al *(nombre del designado)*, en calidad de administrador del contrato, quien deberá atenerse a las condiciones generales y particulares del pliego que forma parte del presente contrato, y velará por el cabal cumplimiento del mismo en base a lo dispuesto en el artículo 121 de Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

10.2 La contratante podrá cambiar de administrador del contrato, para lo cual bastará notificar al contratista la respectiva comunicación; sin que sea necesario la modificación del texto contractual.

Cláusula Undécima.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO

11.1 Terminación del contrato.- El contrato termina conforme lo previsto en el artículo 92 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y las Condiciones Particulares y Generales del Contrato.

11.2 Causales de Terminación unilateral del contrato.- Tratándose de incumplimiento del contratista, procederá la declaración anticipada y unilateral de la contratante, en los casos establecidos en

el artículo 94 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Además, se considerarán las siguientes causales:

- a) Si el contratista no notificare a la contratante acerca de la transferencia, cesión, enajenación de sus acciones, participaciones, o en general de cualquier cambio en su estructura de propiedad, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que se produjo tal modificación;
- b) Si la contratante, en función de aplicar lo establecido en el artículo 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, no autoriza la transferencia, cesión, capitalización, fusión, absorción, transformación o cualquier forma de tradición de las acciones, participaciones o cualquier otra forma de expresión de la asociación, que represente el veinticinco por ciento (25%) o más del capital social del contratista;
- c) Si se verifica, por cualquier modo, que la participación ecuatoriana real en la provisión de bienes o prestación de servicios objeto del contrato es inferior a la declarada;
- d) Si el contratista incumple con las declaraciones que ha realizado en el formulario de la oferta - Presentación y compromiso;
- e) El caso de que la entidad contratante encuentre que existe inconsistencia, simulación y/o inexactitud en la información presentada por la contratista, en el procedimiento precontractual o en la ejecución del presente contrato, dicha inconsistencia, simulación y/o inexactitud serán causales de terminación unilateral del contrato por lo que, la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, lo declarará contratista incumplido, sin perjuicio además, de las acciones judiciales a que hubiera lugar.
- f) *(La entidad contratante podrá incorporar causales adicionales de terminación unilateral, conforme lo previsto en el numeral 6 del artículo 94 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.).*

11.3 Procedimiento de terminación unilateral.- El procedimiento a seguirse para la terminación unilateral del contrato será el previsto en el artículo 95 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Cláusula Duodécima.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

12.1 Si respecto de la divergencia o controversia existentes no se lograre un acuerdo directo entre las partes, éstas se someterán al procedimiento contencioso administrativo contemplado en el Código Orgánico General de Procesos; o la normativa que corresponda; siendo competente para conocer la controversia el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo que ejerce jurisdicción en el domicilio de la entidad contratante.

(En caso de que la entidad contratante sea de derecho privado, la cláusula 12.1.- “Solución de Controversias” dirá: “Si respecto de la divergencia o controversia existentes no se lograre un acuerdo directo entre las partes, éstas recurrirán ante la justicia ordinaria del domicilio de la entidad contratante”).

12.2 La legislación aplicable a este contrato es la ecuatoriana. En consecuencia, el contratista declara conocer el ordenamiento jurídico ecuatoriano y por lo tanto, se entiende incorporado el mismo en todo lo que sea aplicable al presente contrato.

Cláusula Décima Tercera: COMUNICACIONES ENTRE LAS PARTES

13.1 Todas las comunicaciones, sin excepción, entre las partes, relativas a los trabajos, serán formuladas por escrito o por medios electrónicos y en idioma español. Las comunicaciones entre el administrador del contrato y el contratista se harán a través de documentos escritos o por medios electrónicos.

Cláusula Décima Cuarta.- DOMICILIO

14.1. Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en señalar su domicilio en la ciudad de *(establecer ciudad)*.

14.2. Para efectos de comunicación o notificaciones, las partes señalan como su dirección, las siguientes:

La contratante: *(dirección, teléfonos y correo electrónico)*.

El contratista: *(dirección, teléfonos y correo electrónico)*.

Cláusula Décima Quinta.- ACEPTACIÓN DE LAS PARTES

15.1 Declaración.- Las partes libre, voluntaria y expresamente declaran que conocen y aceptan el texto íntegro de las Condiciones Generales del Contrato de Subasta Inversa Electrónica, publicado en el Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública, vigente a la fecha de la convocatoria del procedimiento de contratación, y que forma parte integrante de este Contrato que están suscribiendo.

15.2. Libre y voluntariamente, las partes expresamente declaran su aceptación a todo lo convenido en el presente contrato y se someten a sus estipulaciones.

Dado, en la ciudad de Santa Elena, a

CONTRATANTE

EL CONTRATISTA

Anexo N. 19 Listado De Interesados Y Expectativas

Identificación de Interesados							
No	Nombre	Empresa y Cargo	Ubicación	Información de Contacto	Rol General en el Proyecto	ID Expectativa	Expectativa
INT00 1	V. Solórzano	Hospital Básico ABC – Director Administrativo	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Sponsor del Proyecto	EXP001	Que la institución cumpla con las normativas vigentes en gestión financiera de salud.
						EXP002	Que la institución tenga documentado los procedimientos de la unidad financiera
						EXP003	Que el personal sea capacitado en los procedimientos de la unidad financiera
						EXP004	Que la institución tenga un sistema para el control de Bodega
						EXP005	Que el personal sea capacitado en el uso del sistema de control de bodega
						EXP006	Que la infraestructura destinada para el almacenamiento de materiales (incluye dispositivos médicos) se

							encuentre en buen estado y sea la adecuada.
						EXP007	Que el personal de la bodega posea el equipamiento necesario.
INT00 2	M. Izquierdo	Gerente de Proyectos	Ecuador – Santa Elena	Barrio Simón Bolívar, Av. Eleodoro Solórzano 042178304	Gerente de Proyecto	EXP008	Generación de entregables que agreguen valor a la organización
INT00 3	J. Plua	Asistente de Proyectos	Ecuador – Santa Elena	Cdla. Santa Paula 042787965	Asistente de Proyecto	EXP009	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT004	L. Ayala	Jefe 1 (Jefe Financiero)	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP010	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT005	R. Jiménez	Analista 1	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP011	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT006	W. Henríquez	Analista 2	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP012	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT007	N. Concha	Analista 3	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP013	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto

INT008	C. Pinargote	Analista 4	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP014	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT009	C. Tomalá	Analista 5	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP015	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT010	F. Rodriguez	Analista 6	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP016	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT011	F. Burgos	Analista 7	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP017	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT011	K. Asencio	Jefe 2 (Área requiriente)	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP018	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT011	C. Chonillo	Analista 8	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP019	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT012	S. Cañarte	Jefe 3 (Resp. Compras Públicas)	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP020	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT013	Quimí	Analista 9	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP021	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto

INT014	R. Lluquín	Tics	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo 042963308	Equipo del Proyecto	EXP022	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT015	Proveedor Adjudicado 1	Proveedor Adjudicado 1	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Proveedor 1	EXP023	Evaluaciones a varias ofertas para detectar al más calificado
						EXP024	Requerimientos no direccionados
INT016	Proveedor Adjudicado 2	Proveedor Adjudicado 2	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Proveedor 2	EXP025	Evaluaciones a varias ofertas para detectar al más calificado
						EXP026	Requerimientos no direccionados
						EXP027	Pagos oportunos
INT017	H. Villacis	Administrador 1	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Administrador 1	EXP028	Trabajos realizados acorde con lo solicitado
						EXP029	Pagos oportunos
INT018	Reyes	Administrador 2	Ecuador – Santa Elena	Ecuador – Santa Elena	Administrador 2	EXP030	Bienes entregados sin fallas técnicas o de fábrica
INT019	F. Guevara	Director Médico	Ecuador – Santa Elena	Barrio Otavalo, Calle Otavalo - 042963308	Nivel de Autoridad Médica	EXP031	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto
INT019	J. Cali	Contraloría General del Estado – Delegación Santa	Ecuador – Santa Elena	Salinas	Entidad Regulatoria	EXP032	Incremento en cumplimiento de

		Elena					requerimientos de control
INT020	Director Delgado de SRI	Servicios de Rentas Internas	Ecuador – Santa Elena	La Libertad	Entidad Regulatoria	EXP033	Incremento en cumplimiento de requerimientos tributarios
INT021	Director Distrital de Salud	Ministerio de Salud	Ecuador – Santa Elena	Santa Elena - Ciudadela Bellavista: Velasco Ibarra entre 9 de Octubre y 10 de Agosto	Entidad Regulatoria	EXP034	Incremento en la eficiencia operacional
INT022	Coordinador Zonal de SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública	Ecuador- Guayaquil	Guayaquil Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo - 04 372-6690	Entidad Regulatoria	EXP035	Incremento de buenas prácticas en las diferentes fases de la contratación

Anexo N. 20 Estrategias Para Gestionar El Involucramiento De Los Interesados

No	Nombre	Empresa y Cargo	Interno/ Externo	Rol	Requisitos principales	Expectativas principales	Nivel de influencia en resultados	Estrategia para gestión	Estrategia de Gestión a favor del proyecto
INT001	V. Solórzano	Hospital Básico ABC – Director Administrativo	Interno	Sponsor del Proyecto	Cumplimiento de hitos y presupuesto aprobado	Que la institución cumpla con las normativas vigentes en gestión financiera de salud	Alta	Gestionar atentamente	Informar periódicamente sobre el estado y avance del proyecto: indicadores de desempeño, riesgos, identificados, problemas identificados.
INT002	M. Izquierdo	Director de Proyectos	Interno	Director del proyecto	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Generación de entregables que agreguen valor a la organización	Alta	Gestionar atentamente	Informar periódicamente sobre el estado y avance del proyecto: indicadores de desempeño, riesgos, identificados, problemas identificados.
INT003	J. Plua	Asistente de Proyectos	Interno	Asistente de Proyecto	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Informar periódicamente sobre el estado y avance del proyecto: indicadores de desempeño, riesgos, identificados, problemas identificados.
INT004	L. Ayala	Jefe 1 (Jefe Financiero)	Interno	Jefe 1 (Jefe Financiero)	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Alta	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT005	R. Jiménez	Analista 1	Interno	Analista 1	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT006	W. Henríquez	Analista 2	Interno	Analista 2	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto

INT007	N. Concha	Analista 3	Interno	Analista 3	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT008	C. Pinargote	Analista 4	Interno	Analista 4	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT009	C. Tomalá	Analista 5	Interno	Analista 5	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT010	F. Rodríguez	Analista 6	Interno	Analista 6	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT011	F. Burgos	Analista 7	Interno	Analista 7	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Media	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT012	K. Asencio	Jefe 2 (Área requirente)	Interno	Jefe 2 (Área requirente)	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Alta	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT014	S. Cañarte	Jefe 3 (Resp. Compras Públicas)	Interno	Jefe 3 (Resp. Compras Públicas)	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el	Alta	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del

						proyecto			proyecto
INT016	R. Lluquín	Tics	Interno	Tics	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Alto nivel de involucramiento del personal de la institución en el proyecto	Alta	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT017	Proveedor Adjudicado 1	Proveedor Adjudicado 1	Externo	Proveedor Adjudicado 1	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Evaluaciones a varias ofertas para detectar al más calificado	Alta	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto
INT018	Proveedor Adjudicado 2	Proveedor Adjudicado 2	Externo	Proveedor Adjudicado 2	Cumplimiento de requisitos, cronograma y presupuesto aprobado	Evaluaciones a varias ofertas para detectar al más calificado	Alta	Gestionar atentamente	Mantener reuniones mensuales para comunicar estado y avance del proyecto

Anexo N. 21Cronograma y roles gestión de involucrados

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Rol
1.1.1.2.2	Aprobar informe de Diagnostico	0,54 días	13/4/2021	13/4/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto; Jefe 1
1.1.2.1.1	Diseñar Flujo de Proceso Contabilidad	2 días	13/4/2021	15/4/2021	Analista 1
1.1.2.1.2	Revisión de Flujo de Proceso de Contabilidad	0,5 días	15/4/2021	16/4/2021	Jefe 1
1.1.2.1.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Contabilidad	0,5 días	16/4/2021	16/4/2021	Director Administrativo
1.1.2.2.1	Diseñar Flujo de Proceso de Tesorería	2 días	13/4/2021	15/4/2021	Analista 2
1.1.2.2.2	Revisión de Flujo de Proceso de Tesorería	0,54 días	16/4/2021	19/4/2021	Jefe 1
1.1.2.2.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Tesorería	0,54 días	19/4/2021	19/4/2021	Director Administrativo
1.1.2.3.1	Diseñar Flujo de Proceso de Presupuesto	2 días	13/4/2021	15/4/2021	Analista 3
1.1.2.3.2	Revisión de Flujo de Proceso de Presupuesto	1 día	19/4/2021	20/4/2021	Jefe 1
1.1.2.3.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Presupuesto	0,54 días	20/4/2021	21/4/2021	Director Administrativo
1.1.2.4.1	Diseñar Flujo de Proceso de Facturación y Costos	2 días	13/4/2021	15/4/2021	Analista 4
1.1.2.4.2	Revisión de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	0,54 días	21/4/2021	21/4/2021	Jefe 1
1.1.2.4.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Facturación y Costos	0,54 días	21/4/2021	22/4/2021	Director Administrativo
1.1.2.5.1	Diseñar Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	2 días	13/4/2021	15/4/2021	Analista 5

1.1.2.5.2	Revisión de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 días	22/4/2021	22/4/2021	Jefe 1
1.1.2.5.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Responsabilidad Patronal	0,42 días	22/4/2021	23/4/2021	Director Administrativo
1.1.2.6.1	Diseñar Flujo de Proceso de Activos Fijos	2,15 días	13/4/2021	15/4/2021	Analista 6
1.1.2.6.2	Revisión de Flujo de Proceso de Activos Fijos	0,52 días	23/4/2021	23/4/2021	Jefe 1
1.1.2.6.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Activos Fijos	0,52 días	23/4/2021	26/4/2021	Director Administrativo
1.1.2.7.1	Diseñar Flujo de Proceso de Bodega	2,06 días	13/4/2021	15/4/2021	Analista 7
1.1.2.7.2	Revisión de Flujo de Proceso de Bodega	0,96 días	26/4/2021	27/4/2021	Jefe 1
1.1.2.7.3	Aprobación de Flujo de Proceso de Bodega	0,44 días	27/4/2021	27/4/2021	Director Administrativo
1.1.3.1.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	16/4/2021	19/4/2021	Analista 1
1.1.3.1.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	19/4/2021	20/4/2021	Analista 1
1.1.3.1.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	20/4/2021	21/4/2021	Analista 1
1.1.3.1.4	Definir Controles	1,06 días	21/4/2021	23/4/2021	Analista 1
1.1.3.1.5	Revisión Manual	0,19 días	23/4/2021	23/4/2021	Jefe 1
1.1.3.1.6	Aprobación Manual	0,19 días	23/4/2021	23/4/2021	Director Administrativo
1.1.3.2.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	19/4/2021	20/4/2021	Analista 2
1.1.3.2.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	20/4/2021	22/4/2021	Analista 2
1.1.3.2.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	22/4/2021	23/4/2021	Analista 2

1.1.3.2.4	Definir Controles	1,02 días	23/4/2021	26/4/2021	Analista 2
1.1.3.2.5	Revisión Manual	0,19 días	26/4/2021	26/4/2021	Jefe 1
1.1.3.2.6	Aprobación Manual	0,19 días	26/4/2021	26/4/2021	Director Administrativo
1.1.3.3.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	21/4/2021	22/4/2021	Analista 3
1.1.3.3.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	22/4/2021	23/4/2021	Analista 3
1.1.3.3.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	23/4/2021	26/4/2021	Analista 3
1.1.3.3.4	Definir Controles	1,06 días	26/4/2021	27/4/2021	Analista 3
1.1.3.3.5	Revisión Manual	0,44 días	27/4/2021	28/4/2021	Jefe 1
1.1.3.3.6	Aprobación Manual	0,44 días	28/4/2021	28/4/2021	Director Administrativo
1.1.3.4.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	22/4/2021	23/4/2021	Analista 4
1.1.3.4.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	23/4/2021	26/4/2021	Analista 4
1.1.3.4.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	26/4/2021	27/4/2021	Analista 4
1.1.3.4.4	Definir Controles	1,06 días	27/4/2021	28/4/2021	Analista 4
1.1.3.4.5	Revisión Manual	1,06 días	28/4/2021	29/4/2021	Jefe 1
1.1.3.4.6	Aprobación Manual	0,44 días	29/4/2021	30/4/2021	Director Administrativo
1.1.3.5.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	23/4/2021	26/4/2021	Analista 5
1.1.3.5.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	26/4/2021	27/4/2021	Analista 5
1.1.3.5.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	27/4/2021	28/4/2021	Analista 5
1.1.3.5.4	Definir Controles	1,06 días	28/4/2021	29/4/2021	Analista 5
1.1.3.5.5	Revisión Manual	1,06 días	30/4/2021	3/5/2021	Jefe 1
1.1.3.5.6	Aprobación Manual	0,44 días	3/5/2021	3/5/2021	Director Administrativo

1.1.3.6.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	26/4/2021	27/4/2021	Analista 6
1.1.3.6.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	27/4/2021	28/4/2021	Analista 6
1.1.3.6.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	28/4/2021	29/4/2021	Analista 6
1.1.3.6.4	Definir Controles	1,06 días	29/4/2021	30/4/2021	Analista 6
1.1.3.6.5	Revisión Manual	1,06 días	3/5/2021	4/5/2021	Jefe 1
1.1.3.6.6	Aprobación Manual	0,44 días	4/5/2021	5/5/2021	Director Administrativo
1.1.3.7.1	Desarrollar Políticas	1,06 días	27/4/2021	28/4/2021	Analista 7
1.1.3.7.2	Desarrollar Procedimientos	1,06 días	28/4/2021	29/4/2021	Analista 7
1.1.3.7.3	Desarrollar Secciones Adicionales	1,06 días	29/4/2021	30/4/2021	Analista 7
1.1.3.7.4	Definir Controles	1,06 días	30/4/2021	4/5/2021	Analista 7
1.1.3.7.5	Revisión Manual	1,06 días	5/5/2021	6/5/2021	Jefe 1
1.1.3.7.6	Aprobación Manual	0,44 días	6/5/2021	6/5/2021	Director Administrativo
1.2.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 días	1/4/2021	1/4/2021	Jefe 2
1.2.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 días	1/4/2021	1/4/2021	Director Administrativo
1.2.1.2.2	Revisión de Términos de Referencia	0,44 días	5/4/2021	5/4/2021	Jefe 2
1.2.1.2.3	Aprobación de Términos de Referencia	0,19 días	5/4/2021	5/4/2021	Director Administrativo
1.2.1.4.2	Revisar Pliego	0,32 días	6/4/2021	7/4/2021	Jefe 3
1.2.1.4.3	Aprobar Pliego	0,19 días	7/4/2021	7/4/2021	Director Administrativo
1.2.1.5.10	Control de Puja	0,44 días	17/5/2021	17/5/2021	Jefe 3
1.2.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	1,06 días	18/5/2021	19/5/2021	Director Administrativo

1.2.1.6.3	Suscripción de Contrato	0,44 días	21/5/2021	25/5/2021	Director Administrativo
1.2.2.1.1	Desarrollo De Diseño	7,06 días	25/5/2021	3/6/2021	Proveedor 1
1.2.2.2.1	Desarrollo de Cimentación	7,06 días	4/6/2021	15/6/2021	Proveedor 1
1.2.2.3.1	Desarrollo de Estructuras	30,06 días	16/6/2021	28/7/2021	Proveedor 1
1.2.2.4.1	Desarrollo de Redes	8,06 días	2/8/2021	13/8/2021	Proveedor 1
1.2.2.5.1	Desarrollo de Acabados	4,06 días	16/8/2021	20/8/2021	Proveedor 1
1.3.1.1.2	Revisión de Informe	0,44 días	26/5/2021	26/5/2021	Jefe 2
1.3.1.1.3	Aprobación de Informe	0,19 días	26/5/2021	26/5/2021	Director Administrativo
1.3.1.2.2	Revisión de Especificaciones Técnicas	0,44 días	27/5/2021	28/5/2021	Jefe 2
1.3.1.2.3	Aprobación de Especificaciones Técnicas	0,19 días	28/5/2021	28/5/2021	Director Administrativo
1.3.1.4.2	Revisar Pliego	0,32 días	31/5/2021	1/6/2021	Jefe 3
1.3.1.4.3	Aprobar Pliego	0,19 días	1/6/2021	1/6/2021	Director Administrativo
1.3.1.5.10	Control de Puja	0,44 días	8/7/2021	9/7/2021	Jefe 3
1.3.1.5.12	Aprobar Resolución de Adjudicación	1 día	12/7/2021	13/7/2021	Director Administrativo
1.3.1.6.3	Suscripción de Contrato	0,44 días	15/7/2021	15/7/2021	Director Administrativo
1.3.2.1.1	Instalación de equipos	5,06 días	15/7/2021	23/7/2021	Proveedor 2
1.3.2.2.1	Instalación de equipos	5,06 días	26/7/2021	2/8/2021	Proveedor 2
1.3.2.3.1	Instalación de equipos	5,06 días	3/8/2021	11/8/2021	Proveedor 2
1.3.2.4.1	Instalación de equipos	5,06 días	12/8/2021	19/8/2021	Proveedor 2
1.3.3.1.1.1	Reunión con Director para levantamiento de requisitos	1,06 días	20/8/2021	23/8/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto; Tics
1.3.3.1.1.4	Revisión de informe de Diseño	0,44 días	25/8/2021	26/8/2021	Director de Proyecto; Tics

1.3.3.1.1.5	Aprobación de informe de Diseño	0,19 días	26/8/2021	26/8/2021	Director Administrativo; Tics
1.3.3.1.2.1	Levantar requerimiento	1,06 días	26/8/2021	27/8/2021	Director de Proyecto; Tics
1.3.3.1.2.2	Analizar requerimiento	0,44 días	27/8/2021	27/8/2021	Director de Proyecto
1.3.3.1.2.4	Revisar documento	0,44 días	30/8/2021	31/8/2021	Tics
1.3.3.1.2.5	Aprobar documento	0,19 días	31/8/2021	31/8/2021	Director de Proyecto; Tics
1.3.3.2.2.5	Aprobar plan de pruebas	0,19 días	13/9/2021	13/9/2021	Tics; Director de Proyecto
1.4.1.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 días	7/5/2021	7/5/2021	Jefe 1
1.4.1.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 días	7/5/2021	7/5/2021	Director de Proyecto; jefe 1
1.4.1.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	10/5/2021	10/5/2021	Jefe 1; Director Administrativo
1.4.1.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	0,08 días	10/5/2021	10/5/2021	Jefe 1
1.4.1.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	14/5/2021	14/5/2021	Director Administrativo
1.4.2.1.4	Diseñar sistema de evaluación	0,32 días	17/5/2021	17/5/2021	Jefe 1
1.4.2.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,13 días	17/5/2021	17/5/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto; jefe 1
1.4.2.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	18/5/2021	18/5/2021	Director Administrativo; jefe 1
1.4.2.2.4	Prever herramientas, medios y materiales	0,08 días	18/5/2021	18/5/2021	Jefe 1
1.4.2.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	14/6/2021	14/6/2021	Director Administrativo
1.4.3.1.6	Aprobar Plan de Capacitación	0,08 días	15/6/2021	15/6/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto; Tics

1.4.3.2.3	Revisar y aprobar diseño de documentos	0,08 días	16/6/2021	16/6/2021	Tics; Director Administrativo
1.4.3.4.4	Aprobar informe de evaluaciones de capacitaciones	0,19 días	23/6/2021	23/6/2021	Director Administrativo
1.5.1.1.4	Analizar caso de negocio	1 día	2/2/2021	3/2/2021	Director de Proyecto
1.5.1.1.6	Identificar riesgos	0,81 días	3/2/2021	4/2/2021	Director de Proyecto
1.5.1.1.8	Aprobar acta de constitución	0,19 días	5/2/2021	5/2/2021	Director de Proyecto
1.5.1.2.1	Reunión con Sponsor para levantamiento de información	1,06 días	5/2/2021	8/2/2021	Director de Proyecto
1.5.1.2.4	Aprobar matriz de interesados	0,19 días	9/2/2021	9/2/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.1.5	Aprobar plan de gestión del alcance	0,19 días	10/2/2021	10/2/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.2.7	Aprobar plan de gestión de requisitos	0,19 días	17/2/2021	17/2/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.3.6	Aprobar Plan Gestión del Cronograma	0,19 días	18/2/2021	18/2/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.4.6	Aprobar plan de gestión de costos	0,19 días	23/2/2021	23/2/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.5.7	Aprobar plan de gestión de calidad	0,19 días	25/2/2021	25/2/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.6.8	Aprobar plan de gestión de recursos	0,19 días	2/3/2021	2/3/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.7.7	Aprobar Plan de Gestión de Comunicación	0,19 días	3/3/2021	3/3/2021	Director Administrativo

1.5.2.1.8.9	Aprobar plan de gestión de riesgos	0,19 días	5/3/2021	5/3/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.9.5	Aprobar plan de gestión de adquisiciones	0,19 días	8/3/2021	8/3/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.10.1	Analizar interesados	1,06 días	8/3/2021	9/3/2021	Director de Proyecto
1.5.2.1.10.4	Aprobar plan de gestión de involucrados	0,19 días	11/3/2021	11/3/2021	Director de Proyecto
1.5.2.2.1.4	Aprobar Plan de Gestión de Cambios	0,19 días	12/3/2021	12/3/2021	Director de Proyecto
1.5.2.2.2.4	Aprobar plan de gestión de la configuración	0,19 días	16/3/2021	16/3/2021	Director de Proyecto
1.5.2.3.1.5	Aprobar línea base del alcance	0,19 días	23/3/2021	23/3/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto
1.5.2.3.2.5	Aprobar la línea base del cronograma	0,19 días	26/3/2021	26/3/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto
1.5.2.3.3.5	Aprobar Línea base de costo	0,19 días	30/3/2021	30/3/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto
1.5.3.1.3	Presentar informe de estado del proyecto	0,44 días	30/3/2021	31/3/2021	Director de Proyecto
1.5.3.2.1.1	Informe de Avance 1	0,44 días	1/3/2021	1/3/2021	Analista Proyectos
1.5.3.2.1.2	Informe de Avance 2	0,44 días	5/4/2021	5/4/2021	Analista Proyectos
1.5.3.2.1.3	Informe de Avance 3	0,44 días	3/5/2021	3/5/2021	Analista Proyectos
1.5.3.2.1.4	Informe de Avance 4	0,44 días	7/6/2021	7/6/2021	Analista Proyectos
1.5.3.2.1.5	Informe de Avance 5	0,44 días	5/7/2021	5/7/2021	Analista Proyectos
1.5.3.2.1.6	Informe de Avance 6	0,44 días	2/8/2021	2/8/2021	Analista Proyectos
1.5.3.2.1.7	Informe de Avance 7	0,44 días	6/9/2021	6/9/2021	Analista Proyectos

1.5.3.2.1.8	Informe de Avance 8	0,44 días	4/10/2021	4/10/2021	Analista Proyectos
1.5.4.1.1	Revisión de documentación del proyecto	0,19 días	1/10/2021	1/10/2021	Director de Proyecto
1.5.4.1.4	Revisar informe de resultados	0,08 días	1/10/2021	1/10/2021	Director de Proyecto
1.5.4.1.5	Aprobar informe de resultados	0,19 días	1/10/2021	1/10/2021	Director de Proyecto
1.5.4.2.3	Revisar acta de cierre	0,19 días	4/10/2021	4/10/2021	Director Administrativo; Director de Proyecto

Bibliografía

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) 2017. Sexta Edición. Project Management Institute, Inc.

Business Analysis For Practitioners a Practice Guide. (PMI, P. M.)2015. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Gustavo Malagón Londoño, Ricardo Galán Morera, Gabriel Pontón Laverde Administración Hospitalaria. Segunda Edición.

Robert S. Kaplan – David P. Norton 1996 / Cuadro de Mando Integral / The Balanced Scorecard. Ediciones 2000 S.A.

Hill, Jones (2009). Gestión Administración Estratégica. Ediciones Mc Graw Hill.

D'Alessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (Primera ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson.

Fred, R. D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (Novena ed.). México: Pearson Educación, México, 2003.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín, 377-389

Baena, Sánchez (2003), El entorno empresarial y las cinco fuerzas de Porter