



ESP**AE**
Escuela de Negocios

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

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

TEMA:

**CONSULTORÍA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS
EMPRESARIALES (ERP) PARA UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL.**

AUTORES:

JUAN ANDRÉS ESPINOZA UGARTE

DIRECTOR:

JUAN CARLOS CASTRO PIEDRA

GUAYAQUIL-ECUADOR

2022

AGRADECIMIENTO

Este trabajo va dedicado:

A mi familia que desde el comienzo de esta travesía me han brindado su apoyo para cumplir este sueño y reto, que con su sacrificio y paciencia se pudo llegar a una meta más de un largo camino académico.

A todos mis maestros que durante todo el proceso de formación nos brindaron su paciencia y conocimientos para seguir con nuestro camino a ser unos excelentes profesionales.

Y por último, pero no menos importante, quiero agradecerme por creer en mí, por hacer el mejor trabajo posible, por no tener días libres, por no renunciar y tratar de dar más de lo que puedo recibir.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1115

APELLIDOS Y NOMBRES	ESPINOZA UGARTE JUAN ANDRÉS
IDENTIFICACIÓN	0926604976
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"CONSULTORÍA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP) PARA UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-05-20
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,80) NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinte días del mes de Mayo del año dos mil veintidos a las 12:26 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CASTRO PIEDRA JUAN CARLOS, Director del trabajo de Titulación, AGUILERA CHAVARRIA PABLO GERARDO, Vocal y ENRÍQUEZ ALVAREZ JORGE IGNACIO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "CONSULTORÍA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP) PARA UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"., presentado por el estudiante ESPINOZA UGARTE JUAN ANDRÉS.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,80/10,00, NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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



 CASTRO PIEDRA JUAN CARLOS
 DIRECTOR



 AGUILERA CHAVARRIA PABLO GERARDO
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL



 ENRÍQUEZ ALVAREZ JORGE IGNACIO
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



 ESPINOZA UGARTE JUAN ANDRÉS
 ESTUDIANTE

INDICE

1.	ENTORNO INSTITUCIONAL	1
1.1.	Introducción general	1
1.1.1	Hitos institucionales	1
1.1.2	Contexto nacional	2
1.1.3	Contexto internacional.....	3
1.1.4	Gobierno corporativo.....	3
1.1.5.	Desafíos institucionales	3
1.2	Filosofía institucional-	4
1.2.1	Misión.....	4
1.2.2	Visión	4
1.2.3	Valores.....	4
1.3	Modelo de Negocio (BMC)	5
1.3.1	Segmento de Mercado	5
1.3.2	Propuesta de valor	5
1.3.3	Relación con clientes	6
1.3.4	Canales de servicio	6
1.3.5	Actividades claves	6
1.3.6	Recursos claves	7
1.3.7	Alianzas clave.....	7
1.3.8	Estructura de costos	8

1.3.9	Estructura de ingresos.....	9
1.4	Estrategia institucional.....	10
1.4.1	Estrategia general	10
1.4.2	Mapa estratégico.....	12
1.4.3	Cuadro de mando integral.....	13
1.4.3.1	Perspectiva financiera.....	13
1.4.3.2	Perspectiva de mercado	13
1.4.3.3	Perspectiva de procesos internos	13
1.4.4	Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	13
1.4.4	Despliegue de perspectivas.....	14
1.5	Arquitectura empresarial.....	16
1.5.1	Cadena de valor	18
1.5.2	Riesgos y controles.....	19
1.5.3	Organigrama institucional	20
1.5.4	Sistemas de información.....	21
1.5.5	Infraestructura tecnológica	22
2	CASO DE NEGOCIO	24
2.1	Resumen Ejecutivo	24
2.1.1	Definición del problema/oportunidad.....	24
2.1.2	Análisis de brechas	24
2.1.3	Iniciativas claves	25
2.2	Estudio de Alternativas	26

2.2.1	Alcance de la solución.....	26
2.2.2	Beneficios	27
2.2.3	Problemas	28
2.2.4	Supuestos	29
2.2.5	Restricciones.....	30
2.2.6	Estudio regulatorio	30
2.2.7	Estudio administrativo	31
2.2.9	Estudio técnico	33
2.2.10	Estudio social.....	34
2.2.11	Estudio económico	43
	Análisis de Ingresos y Egresos	44
2.2.12	Estudio financiero.....	50
2.2.13	Estudio de riesgos.....	51
2.3	Evaluación Multicriterio	53
2.1.1	Rating de selección.....	53
2.1.2	Matriz de priorización	53
2.1.3	Justificación de selección	54
2.4	Enfoque de Implementación	55
2.4.1	Inicialización del proyecto.....	55
2.4.2	Planeación del proyecto.....	55
2.4.3	Ejecución del proyecto	56
2.4.4	Supervisión del proyecto	56

2.4.5	Cierre del proyecto	57
3	ACTA DE CONSTITUCIÓN	58
	CAPITULO 4: PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	61
4.1.	Plan de Gestión de la Integración del Proyecto	61
4.1.1.	Registro de Beneficios del Proyecto.....	65
4.1.2.	Registro de lecciones aprendidas.....	197
4.1.3.	Cierre del Proyecto	198
4.2.	Plan de Gestión de Alcance	66
4.2.1.	Enunciado del Alcance del Proyecto	68
4.2.2.	Estructura de Desglose de Trabajo	70
4.2.3.	Diccionario EDT	71
4.2.4.	Matriz de Trazabilidad	80
4.3.	Plan de Gestión de Cronograma	88
4.3.1.	Plan de gestión del Tiempo	88
4.3.2.	Cronograma del Proyecto	91
4.3.3.	Línea Base del Cronograma	96
4.3.4.	Listado de actividades e hitos.....	99
4.3.5.	Secuenciamiento de actividades	102
4.3.6.	Estimación de recursos de actividades	104
4.3.7.	Estimación de duración de actividades.....	109
4.3.8.	Ruta crítica.....	111
4.4.	Plan de Gestión de Presupuesto	114

4.4.1.	Plan de Gestión de Costos	114
4.4.2.	Estimación de costos	117
4.4.3.	Presupuesto del proyecto	122
4.4.4.	Timeline del Proyecto (Curva S).....	124
4.5.	Plan de Gestión de Calidad	125
4.5.1.	Métricas de Calidad	128
4.5.2.	Lista de Verificación de Calidad	129
4.6.	Plan de Gestión de Recursos.....	130
4.7.	Plan de Gestión de Comunicaciones.....	148
4.7.1.	Matriz de Comunicaciones del Proyecto	150
4.8.	Plan de Gestión de Riesgos.....	152
4.8.1.	Identificación y evaluación cualitativa de los Riesgos.....	155
4.8.2.	Registro de Riesgos del Proyecto	159
4.9.	Plan de Gestión de Adquisiciones	162
4.10.	Plan de Gestión de Interesados	170
4.10.1.	Registro de Interesados	170
4.10.2.	Análisis de clasificación de interesados.....	172
4.10.3.	Plan de Gestión de interesados	173

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recursos clave de la organización para la ejecución del proyecto.....	7
Tabla 2 Despliegue de perspectivas.....	14
Tabla 3: Arquitectura empresarial	16
Tabla 4 Riesgos y controles.....	19
Tabla 5 Análisis de Brechas	25
Tabla 6 Priorización de iniciativas	26
Tabla 7 Recurso Humano de las dos alternativas	32
Tabla 8 Ventajas generadas a partir de la implementación del proyecto.	35
Tabla 9 Desventajas generadas a partir de la implementación del proyecto.	36
Tabla 10 Interesados del proyecto, con su descripción y demandas.	36
Tabla 11 Agrupación de interesados en el proyecto de acuerdo a su prominencia.	38
Tabla 12 Ventajas generadas a partir de la implementación del proyecto – alternativa 2. .	38
Tabla 13 Desventajas generadas a partir de la implementación del proyecto.	39
Tabla 14 Interesados del proyecto, con su descripción y demandas.	40
Tabla 15 Agrupación de interesados en el proyecto de acuerdo con su prominencia.	42
Tabla 16 Inversión requerida- Alternativa 1.....	43
Tabla 17 Inversión requerida – Alternativa 2.....	43
Tabla 18 Ingresos de la Clínica XYZ al cierre del año 2020	44
Tabla 19 Proyección de ingresos – Alternativa 1	45
Tabla 20 Proyección de ingresos – Alternativa 2.....	45
Tabla 21 Ingresos de la Clínica XYZ al cierre del año 2020	46
Tabla 22 Proyección de Gastos – Alternativa 1	47
Tabla 23 Proyección de Gastos – Alternativa 2	47
Tabla 24 Flujo proyectado - Alternativa 1.....	48

Tabla 25 Flujo proyectado - Alternativa 2.....	49
Tabla 26 Tasas de referencia para el cálculo de Ke	50
Tabla 27 Indicadores financieros de las dos alternativas	50
Tabla 28 Riesgos de las alternativas.....	51
Tabla 29 Criterios de selección.	53
Tabla 30 Rating de alternativas de acuerdo a criterios de selección.	53
Tabla 31 Matriz de priorización en base a rating otorgados a las alternativas.....	54
Tabla 32 Acta de Constitución del Proyecto	58
Tabla 33: Plan de Gestión de Integración.....	61
Tabla 34 Plan de Gestión de Beneficios.....	65
Tabla 35: Registro de lecciones aprendidas	197
Tabla 36 Acta de Cierre de Proyecto.....	198
Tabla 37 Plan de Gestión de Alcance.....	66
Tabla 38 Enunciado del Alcance	68
Tabla 39 Diccionario EDT	71
Tabla 40 Matriz de Trazabilidad	80
Tabla 41: Formatos y reportes del cronograma	89
Tabla 42 Listado de actividades e hitos.....	99
Tabla 43 Secuenciamiento de actividades	102
Tabla 44 Recursos en las actividades del proyecto	104
Tabla 45 Estimación de la duración por 3 valores.....	109
Tabla 46 Ruta crítica	112
Tabla 47 Plan de Gestión de Presupuesto.....	114
Tabla 48 Estimación de costos	117
Tabla 49 Presupuesto del proyecto.....	123

Tabla 50 Plan de gestión de calidad	125
Tabla 51 Métricas de calidad.....	128
Tabla 52: Formato de lista de verificación de calidad.....	129
Tabla 53: Plan de Gestión de Recursos	130
Tabla 54 Descripción de roles	134
Tabla 55 Criterios de liberación del personal del proyecto	142
Tabla 56 Matriz RACI del proyecto	144
Tabla 57 Plan de gestión de comunicaciones	148
Tabla 58 Matriz de Comunicaciones	150
Tabla 59 Plan de Gestión de Riesgos	152
Tabla 60 Identificación y evaluación cualitativa de los Riesgos.....	155
Tabla 61 Registro de Riesgos del Proyecto	159
Tabla 62 Plan de Gestión de Adquisiciones	162
Tabla 63 Enunciado de trabajo de adquisiciones.....	164
Tabla 64 Evaluación y ponderación de oferta técnica y económica del proveedor	168
Tabla 65 Registro de interesados.....	170
Tabla 66 Información de evaluación	171
Tabla 67 Análisis de clasificación de interesados	172
Tabla 68 Plan de gestión de interesados: participación actual y deseada de interesados..	173
Tabla 69 Plan de gestión de interesados: estrategia a adoptar con los interesados	174
Tabla 70 Plan de gestión de interesados: flujo de interrelación entre interesados	174
Tabla 71 Requisitos de información de interesados	175
Tabla 72 Plan de gestión de interesados: seguimiento a realizar a los interesados durante el proyecto.	176

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa Estratégico	12
Figura 2: Cadena de Valor.....	18
Figura 3 Matriz de prominencia.	37
Figura 4 Matriz de prominencia.	41
Figura 5 Estructura de Desglose de Trabajo.....	70
Figura 6 Cronograma del Proyecto - Parte 1	93
Figura 7 Cronograma del Proyecto - Parte 2	94
Figura 8 Cronograma del Proyecto - Parte 3	95
Figura 9 Línea base del Cronograma – parte 1.....	96
Figura 10 Línea base del cronograma – parte 2.....	97
Figura 11: Línea base del cronograma – parte 3	98
Figura 12: Curva S.....	124

1. ENTORNO INSTITUCIONAL

1.1. Introducción general

1.1.1 Hitos institucionales

Clínica XYZ, es una empresa privada de origen familiar con 100 años en el mercado Guayaquileño, destinado al giro de la salud, su especialidad está enfocada en el tratamiento e intervenciones de enfermedades cardíacas; no obstante, presta servicios médicos en las diferentes especialidades.

La clínica da sus inicios en el año 1919 en un espacio alquilado, brindando servicio de salud a la ciudadanía en general; durante su gestión han contado con hechos de gran relevancia y con el pasar de los años se vio la necesidad de contar con un espacio más amplio acorde a los requerimientos de la época por lo que en el año de 1938, comienza la construcción y equipamiento de un nuevo Hospital en el corazón de Guayaquil, en la parroquia Carbo-Concepción.

Así empieza operaciones la clínica XYZ, en el año de 1941 en el centro de Guayaquil en las calles Padre Aguirre y General Córdova, de la mano del Doctor Roberto Gilbert Elizalde como Administrador y Jefe Médico.

El centro de salud contaba con consulta externa con un grupo de 15 profesionales de diferentes especialidades; y, que durante su trayectoria presenciaron hechos de gran relevancia como son:

- En el año de 1943 e aplicó por primera vez penicilina
- Para el año 1960 se utilizó por primera vez una máquina de diálisis en el Ecuador.
- En 1964 se realizó el primer trasplante de mano
- En 1985 se realiza un reequipamiento en las áreas de imagenología, cocina,

Medicina Interna-, UCI.

- Se firmó en el año de 1988 convenio con el IESS para la prestación de servicios públicos.
- En 1995 se implementó el servicio de hemodinamia.
- En el año 2012 se eleva la categoría como Hospital de Especialidades
- En el 2020 se remodeló el área de cuidados intensivos y se dio apertura a una nueva zona de consulta externa.

En la actualidad, la empresa se encuentra en una etapa de cambio generacional, razón por la cual se desea generar un mayor valor agregado a la empresa, implementando una Gestión por Procesos en las diferentes áreas, permitiendo rediseñar la forma actual de trabajo, generando una optimización de recursos y brindando una mejor atención a sus clientes.

1.1.2 Contexto nacional

La Clínica XYZ se ha convertido en un referente nacional el cual brinda atención a la ciudadanía en general con sus diferentes especialidades médicas, hospitalización, rehabilitación y demás servicios de salud para la población más vulnerable contando con personal profesional en las distintas especialidades para tratar situaciones de emergencia donde se garantiza la seguridad de los pacientes.

En este contexto, la Clínica XYZ trabaja con compromiso para la ciudadanía otorgando un servicio personalizado y procurando el desarrollo profesional fomentando la educación continua para los médicos en las distintas especialidades preparándolos con responsabilidad en la salud.

1.1.3 Contexto internacional

La Clínica XYZ, posee convenios con diferentes instituciones médicas a nivel internacional como son la Clínica Mayo en Florida Estados Unidos y el Hospital Favalaro en Buenos Aires Argentina.

Así mismo posee relaciones con diferentes médicos especialista en diferentes partes del mundo, los cuales son invitados de forma anual para generar intercambios de conocimiento, cirugías y valoraciones médicas a pacientes.

1.1.4 Gobierno corporativo

Para la correcta administración de salud, la Clínica XYZ está dirigida por la Gerencia Hospitalaria cuya función principal es velar por la atención igualitaria, la calidad, el cuidado relacionado al paciente y la Gerencia Administrativa encargada de gestionar los proyectos que garanticen el fortalecimiento de la salud y seguridad de los pacientes. Por tal razón, las Gerencias ejerce el control de todas las actividades y decisiones para el correcto funcionamiento y gestión de los recursos de la organización.

1.1.5. Desafíos institucionales

- Desarrollar e incrementar la calidad del servicio de salud que ofrece la Clínica XYZ
- Mejorar la infraestructura hospitalaria
- Incrementar los índices de eficiencia administrativa de la Clínica XYZ
- Potenciar el talento humano de la clínica a través de la correcta gestión de actividades que logren el desarrollo profesional.

- Mejorar la comunicación interna de la clínica
- Automatizar los distintos procesos internos de la clínica de acuerdo con lo establecido por Gerencia Hospitalaria y Gerencia Administrativa.

1.2 Filosofía institucional

1.2.1 Misión

Brindar atención médica especializada de excelencia acompañada de un servicio cálido a través de una cultura organizativa basada en la cooperación y trato personalizado

1.2.2 Visión

Convertirse en líder en prestaciones médicas de alta complejidad y distinguirnos por brindar el máximo nivel de atención al paciente. Haremos énfasis en la prevención, educación continua e innovación para lograr nuestro objetivo.

1.2.3 Valores

- **Respeto:** Brindar el servicio de más alta calidad a todos los pacientes sin discriminar su diversidad y condición social. Respetamos la condición humana del paciente y de sus familiares.
- **Ética:** Trabajamos con honestidad, transparencia y humildad brindando así atención basada en buenas prácticas médicas.
- **Excelencia:** Nos preocupamos por brindar atención de calidad superando los estándares establecidos. Nos respaldamos en la educación continua e innovación como medios para lograrlo.
- **Vocación de servicio:** Acompañamos al paciente y a su familia en el tratamiento médico, brindándole soporte emocional, constante comunicación y amabilidad para transmitirle seguridad y confianza.

- **Trabajo en equipo:** Somos creyentes de que el trabajo basado en la cooperación potencializa los buenos resultados. Motivamos a la cooperación entre departamentos para mejorar los resultados.

1.3 Modelo de Negocio (BMC)

1.3.1 Segmento de Mercado

El mercado en el cual se desenvuelve la organización es el de salud. La clínica XYZ recibe la visita de personas que buscan atención médica en cardiología y otras especialidades de diferentes sectores de la ciudad y de otras provincias.

Por lo tanto, los criterios de segmentación a tomar en cuenta en base al tipo de visitantes que se recibirán son:

- Habitantes del centro de la ciudad de Guayaquil, en sus zonas aledañas, de sexo y edad indistinta, y al ser una clínica privada va dirigido principalmente a pacientes de nivel socio económico medio y medio-alto.
- Atención pública generada a partir de las derivaciones mediante convenios con instituciones del estado como: IESS, MSP, ISSPOL, ISSFA, SPPAT.
- Personas que busquen consultas médicas de cardiología o de otras especialidades.
- Personas que busquen ser atendidas para ser tratadas e intervenidas mediante operación, por motivo de enfermedades cardiacas.

1.3.2 Propuesta de valor

La Clínica XYZ brinda soluciones a los diferentes problemas que se relacionan directa o indirectamente al estado de salud de una persona o grupos específicos, trabajando bajo las mejores prácticas médicas generando una atención transparente y honesta, procurando el bienestar y recuperación de todos los pacientes para obtener los mejores resultados clínicos.

La experiencia de Clínica XYZ en sus principales especialidades (Cardiología, Neurología y Traumatología) garantizan el trabajo, la dedicación y la atención que se brindan a los pacientes.

1.3.3 Relación con clientes

La clínica, a lo largo de su vida institucional y de servicio a la comunidad, ha tenido una muy buena relación con los clientes y pacientes que recibe anualmente, esto se ve reflejado en una trayectoria que llega a los 100 años de existencia. La clínica siempre se encuentra en un continuo proceso de actualización y mejora con la finalidad de llegar a optimizar la atención brindada permitiendo llegar a más clientes que deseen obtener sus servicios.

1.3.4 Canales de servicio

La atención principalmente se da de forma presencial en los consultorios médicos y distintas salas para intervenciones quirúrgicas, aunque también existe una línea de atención mediante la vía telefónica, la misma que principalmente tiene como fin el agendamiento de citas para las distintas especialidades que ofrece el centro de salud.

1.3.5 Actividades claves

La clínica XYZ, enfocándose principalmente en sector de la salud, realiza las siguientes actividades:

- Realizar tratamientos relacionados a enfermedades y patologías.
- Realizar intervenciones quirúrgicas relacionadas a problemas cardiacos y otras patologías.
- Consultas médicas en distintas especialidades.

1.3.6 Recursos claves

A continuación, se detalla en Tabla 1, los principales recursos con los que cuenta la organización para la ejecución del proyecto y su operación se agrupan de la siguiente manera:

Tabla 1 *Recursos clave de la organización para la ejecución del proyecto*

Personal	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none">• Personal profesional médico.• Personal especializado en procesos Quirúrgicos.• Personal especializado en Procesos de Calidad y Control.• Personal especializado en Tecnología de la Información.• Área de comercial (compras).	<ul style="list-style-type: none">• Espacios actualmente utilizados para el funcionamiento total de la clínica XYZ
Capital	Tecnología
<ul style="list-style-type: none">• Inversión inicial por parte de los ingresos propios de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Equipos Médicos• Computadoras.• Servidores.• Equipos de Conmutación y Comunicación• Teléfonos IP.• Teléfonos Análogos.• Redes sociales.

Autor (es): Espinoza, J.

1.3.7 Alianzas clave

Las alianzas con las que se cuentan actualmente en aquellos sectores de la salud tanto privados como públicos permiten que la clínica brinde el mejor servicio de atención. Entre las alianzas a considerar se destacan:

- Organizaciones para la capacitación del personal de salud, principales gestores en la implementación de una atención de calidad y calidez a pacientes por parte del personal de la clínica.
- Distribuidores de insumos médicos que permitan un correcto abastecimiento en la clínica.

- Médicos especialistas que ofrecen consultas dentro de las instalaciones.
- Empresa del sector informático que provea una red eficiente para el uso dentro de la clínica.

1.3.8 Estructura de costos

Clínica XYZ propone como modelo de unidad de costos al paciente, lo cual considera su estancia (tiempo en el cual el paciente se encuentra asilado en la clínica), los consumos de las diferentes medicinas e insumos y el requerimiento de servicios relacionados a la atención tales como visitas de especialistas, generación de exámenes de laboratorio clínico, generación de exámenes de imágenes y servicios complementarios, los mismo que buscan una respuesta positiva frente a una patología.

Los resultados de acuerdo a los estados contables al final del periodo 2020 fueron:

COSTO DE VENTAS	\$	15.814.100,85
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	2.103.439,44
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$	681.284,25
ATENCIÓN A EMPLEADOS	\$	10.706,04
CURSO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO MEDICOS	\$	15.732,08
ENVIO DE CORRESPONDENCIA	\$	2.687,00
GASTO DE VIAJE Y VIÁTICOS	\$	25.691,27
HONORARIOS MEDICOS	\$	2.215.562,58
MOVILIZACIÓN TRAMITES	\$	8.527,59
LABORATORIO PATOLOGICO	\$	50.403,56
SERVICIOS DE LABORATORIO EXTERNOS	\$	245.854,87
SANGRE Y PLAQUETAS	\$	270.373,75
SUMINISTROS MÉDICOS	\$	1.550.119,37
OXIGENO	\$	217.565,01
INSTRUMENTAL MEDICO	\$	65.286,00
GASTOS DE SEGUROS	\$	135.995,76
MEDICAMENTOS	\$	3.282.395,57
INSUMOS MEDICOS	\$	4.173.284,42
INSUMOS DE LABORATORIO	\$	101.997,86
UTILERIA DE SERVICIO	\$	67.983,11
DESECHABLES	\$	42.773,40
ROPERIA	\$	16.572,80

CALZADO Y OVEROLES	\$	25.453,00
CARGA DE GAS	\$	10.950,97
SERVICIO DE FUMIGACION	\$	6.680,00
GESTION DE RESIDUOS PELIGROSOS	\$	69.320,60
COMBUSTIBLES	\$	28.332,03
TRANSPORTE	\$	38.698,70
AGUA	\$	152.792,78
ENERGIA Y LUZ	\$	184.522,54
CONSUMO TELEFONICO	\$	13.114,50

1.3.9 Estructura de ingresos

Al ser un establecimiento privado, los ingresos provienen de las actividades que se brindan dentro del mismo y se ofrecen como servicio a los clientes. Dichos ingresos corresponden a los siguientes:

- Servicios ambulatorios – hospitalarios.
- Cuidados y manejos diarios.
- Derechos de sala de cirugía.
- Derechos de uso de equipos especiales.
- Fisiatría y rehabilitación.
- Honorarios por cirugías, consultas, enfermería, rehabilitación.
- Radiología.
- Medicamentos, entre otros.

La descripción de cada uno de los servicios consta detallado en el Anexo 1.

Los pagos por parte de los clientes se realizan en efectivo, tarjetas de crédito o de débito; así mismo manejan sistemas de cobro en línea mediante transferencias bancarias a través de las distintas plataformas electrónicas hacia cuentas registradas de la clínica.

1.4 Estrategia institucional

1.4.1 Estrategia general

Teniendo en consideración que una de las principales premisas de la Clínica XYZ es mejorar los procesos administrativos el cual genere óptimos resultados de las distintas actividades tanto hospitalarias como ambulatorias a través de un diseño estratégico organizado que logre la satisfacción tanto del cliente interno como el externo. Por tanto, se propone la posibilidad de implementar un proyecto de rediseño de procesos y de renovación tecnológica, que le permita manejar ordenada, eficiente y de mejor forma sus procesos y operaciones actuales y futuros, con el suficiente y adecuado soporte tecnológico y de sistemas de información.

Dicha implementación identificará las necesidades funcionales y tecnológicas de la empresa, obtener resultados rápidos, eficientes, confiables y sustantivos, con la debida utilización de una serie de técnicas administrativas, de sistemas y de procesos totalmente integradas, contribuyendo directamente a los objetivos de la empresa, creando ventajas competitivas, administrando eficientemente el recurso de información y optimizando al máximo la estructura de organización y la utilización de los recursos humanos.

La estrategia para la contratación del software ERP, incluirá la selección del proveedor, donde se responsabilizarán de lo siguiente:

- Realizar el análisis de situación actual de la organización
- Definición de modelo de procesos (Administrativos/ Clínicos)
- Establecimiento del marco de gestión (Plan estratégico ejecutivo, Manual de Gobernanza.
- Capacitación de los procesos donde se incluyen planes y manuales.

- Gestión de la comunicación interna para el nuevo modelo de procesos.

Finalmente, se plasmará en los debidos informes y entregables que expresarán las nuevas formas de trabajo, las características de los nuevos Sistemas y Servicios de información a adquirir, el perfil de los usuarios involucrados y el esquema organizacional de las Áreas Administrativas, Financieray de RRHH de la **Clínica XYZ**.

1.4.2 Mapa estratégico

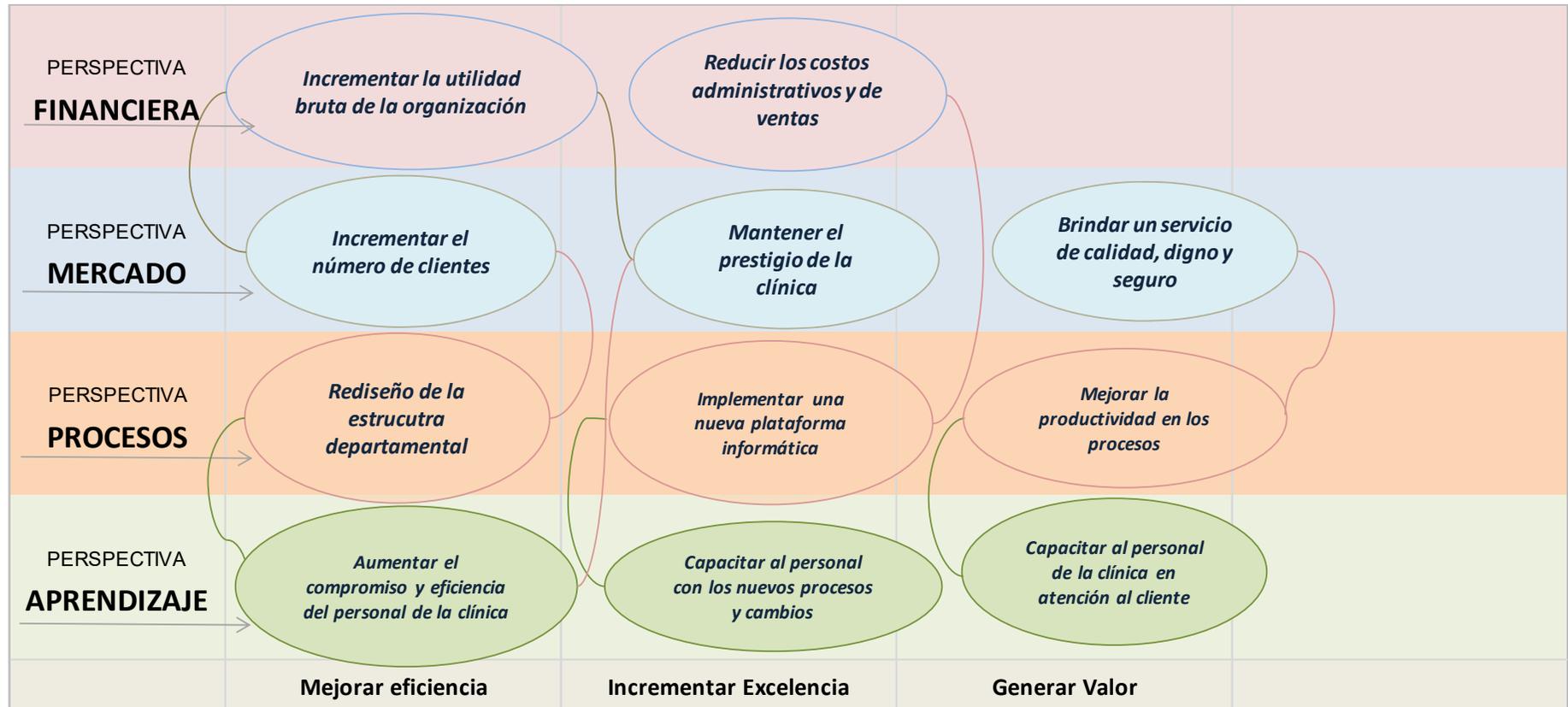


Figura 1: Mapa Estratégico

1.4.3 Cuadro de mando integral

1.4.3.1 Perspectiva financiera

- Incrementar la utilidad bruta de la organización
- Reducir costos administrativos y de servicio

1.4.3.2 Perspectiva de mercado

- Incrementar el número de pacientes
- Mantener el prestigio de la clínica
- Brindar servicio de calidad, digno y seguro

1.4.3.3 Perspectiva de procesos internos

- Rediseño de la estructura departamental
- Implementar una nueva plataforma informática
- Mejorar la productividad en los procesos

1.4.4.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Capacitar al personal con los nuevos procesos y cambios
- Capacitar al personal de la clínica en atención al cliente
- Aumentar el compromiso y eficiencia del personal de la clínica.

1.4.4 Despliegue de perspectivas

Tabla 2
Despliegue de perspectivas

Perspectiva	Objetivos	KPI's	Valor Actual	Meta	Iniciativas
Financiera	Incrementar la utilidad bruta de la organización en un 15% al cabo de 3 años de implementado el proyecto.	Ingresos anuales	\$24.509.875,40 (ingresos anuales)	15%	Obtener ingresos a través de los distintos servicios que ofrece la Clínica XYZ
	Reducir los costos administrativos y de ventas en un 10% al cabo de 2 años, al mejorar los flujos de procesos.	Costos anuales	\$7.277.123,78	10%	Implementar mecanismos tecnológicos que permitan disminuir costos administrativos
Mercado	Incrementar el número de clientes en base a la percepción de buen prestigio de la clínica al cabo de 1 año de implementación de los cambios	Número anual de pacientes	24000 (pacientes anuales)	25%	Mantener un servicio de calidad a los usuarios

Procesos internos	Redefinir los puestos o funciones, rediseño de la estructura departamental en un 100% al cabo de 3 meses de inicio del proyecto	Avance de implementación de plataforma	0%	100%	Mejoramiento de la productividad en tiempo y calidad de trabajo
	Implementar una nueva plataforma informática para el desarrollo normal de las actividades al cabo de 7 meses iniciado el proyecto.	Plataformas instaladas	0%	100%	
Aprendizaje y conocimiento	Capacitar al 100% del personal de la clínica sobre atención al cliente y los nuevos procesos y cambios en la organización, 3 meses antes de culminar el proyecto.	Número de quejas con respecto a la atención al cliente.	15%	10%	Capacitaciones continuas al personal de la Clínica XYZ

Autor (es): Espinoza, J.

1.5 Arquitectura empresarial

La organización encargada de la administración del centro recreacional presenta a continuación la matriz de arquitectura con la finalidad de lograr objetivos y metas del negocio de manera integral, (ver Tabla 4).

Tabla 3: Arquitectura empresarial

RECURSOS PROCESOS	ADMINISTRACIÓN Y ATENCIÓN			OPERACIÓN Y SERVICIO				LOGISTICA INTERNA			LOGISTICA EXTERNA			SEGURIDAD FÍSICA Y SALUBRIDAD			
	Agendar cita médica	Confirmación de cita médica	Cobro por servicio médico y/o medicina	Diagnóstico de signos vitales	Revisión y diagnóstico médico	Consulta médica	Tratamiento medicina y/o derivación a otra especialidad	Recepción de materiales y suministros médicos en general	Inventario de materiales y suministros médicos	Distribución y entrega de materiales y suministros	Entrega de medicina de acuerdo receta	Entrega de resultados de exámenes médicos	Entrega de facturas y comprobantes de pago	Limpiezas programadas	Esterilización de quirófanos	Revisiones periódicas de pacientes	Atención de enfermería
PERSONAS	Recepcionista Atención de Ingresos Atención de Derivaciones Atención al Paciente			Administrador / Coordinador / Supervisor Enfermeras Médicos de diferentes especialidades Cirujanos Laboratorista Especialistas en Imágenes Especialistas de Terapias Físicas Especialistas en Terapias Respiratorias				Jefe de Proveeduría Asistente de Compras Supervisor de Bodega Bodeguero			Supervisor de Despacho Despachador Asistentes			Personal de aseo y limpieza Enfermeras Médicos			
TECNOLOGIAS	Página Web Institucional Correo Electrónico Institucional Sistema Electrónico de Cobro Sistema Contable			Sistema Interno de Historial Médico Sistemas de Imágenes Correo Electrónico Institucional Radios de Comunicación Intercomunicadores				Sistema de inventario Correo Electrónico Institucional Radios de Comunicación			Sistema de inventario Correo electrónico Institucional Radios de Comunicación			Correo Electrónico Institucional Radios de Comunicación Intercomunicadores			

MAQUINARIAS Y RECURSOS	Computadoras Teléfonos celulares Datafast Teléfono convencional	Equipo de quirófano Equipo de enfermería Computadoras Implementos médicos Equipos de oficina	Medicinas Insumos médicos Espacio físico Esterilizadores Computadora Suministros y materiales de oficina Materiales de limpieza	Materiales de oficina Equipos de oficina Suministros de Despacho Computadoras Medicinas e Insumos en general	Materiales de limpieza Materiales de oficina Equipos de oficina Equipos de computo
INFORMACIÓN	Base de datos Procesos internos Manual de funciones Políticas internas	Políticas internas Procesos médicos internos	Políticas internas Base de datos Stock de insumos médicos	Políticas internas Base de datos Stock de insumos médicos	Políticas internas Procesos médicos internos
REGULACIONES		Aprobación de Ensayos Clínicos, 075, publicado el 30 de junio de 2017 Acuerdo 3557-14 junio 2013-bioética Creación CNBS Registro Oficial Comités de Ética julio 2014	Acuerdo 3557-14 junio 2013-bioética Creación CNBS	Acuerdo 3557-14 junio 2013-bioética Creación CNBS	Normas básicas de higiene del entorno en la asistencia sanitaria Organización Mundial de la Salud Normativa Técnica Sanitaria Sobre Prácticas Correctivas de Higiene No. ARCSA-DE-057-2015-GGG

1.5.1 Cadena de valor

A continuación se muestra la cadena de valor donde se detalla las actividades estratégicas más relevantes que están divididas en primarias y de soporte las cuales describen el desarrollo de la organización (ver Figura 2).



Figura 2: Cadena de Valor

1.5.2 Riesgos y controles

A continuación, se presentan diferentes riesgos que fueron identificados al momento de implementar el nuevo sistema ERP y que se detallan en la Tabla 5

Tabla 4
Riesgos y controles

RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTROLES A APLICAR
Incumplimiento del proveedor para la fase de implementación.	Se han exigido pólizas de cumplimiento al contrato suscrito con el proveedor, así como se han establecido cláusulas de responsabilidad para cada una de las partes.
Mayor valor pagado por futuros desarrollos en la aplicación y/o litigios por modificaciones no autorizadas por el proveedor.	Se establece contractualmente que todas las actualizaciones deben certificar los niveles de seguridad requeridos, frente ataques externos y/o cambios no autorizados a nivel interno.
Complejidad del proyecto	Se acredita la experiencia de los consultores externos para apoyar la implementación.
No está alineado el ERP con el modelo de negocio de la organización	Los procesos de la organización tienen un proceso de reingeniería, permitiendo el ajuste con el ERP
Estructuración de los procesos que no corresponden con la realidad de la operación de los mismos.	Controles de validación sobre la calidad e integridad de la información migrada por parte de los dueños del proceso.
Vulnerabilidad de la nueva herramienta frente ataques externos, por actualizaciones en el sistema sin los niveles de seguridad requeridos.	Se monitorea la puesta en marcha del ERP en el ambiente de producción, hasta su estabilización.
Decisiones descentralizadas con impacto en la operación, sin un nivel superior de revisión.	Se tiene un líder responsable de la implementación.
Falta de Colaboradores especializados para el desarrollo del Proyecto.	Se cuenta con personal especializado para el desarrollo del proyecto.
Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la organización	Se cuenta con un equipo responsable de cada una de las etapas del proyecto.
Debilidades en la formación de los usuarios para la operación del sistema	Desarrollo de campañas para fortalecer la conciencia en los colaboradores sobre la importancia de los nuevos cambios
Mayor tiempo en la ejecución al proyectado.	Se ha designado un Comité que verifique la Implementación del ERP
Transacciones realizadas por Usuarios no autorizados.	Validación del funcionamiento de los controles establecidos.

Autor (es): Espinoza, J.

1.5.3 Organigrama institucional

La Clínica XYZ mantiene la siguiente estructura organizacional:

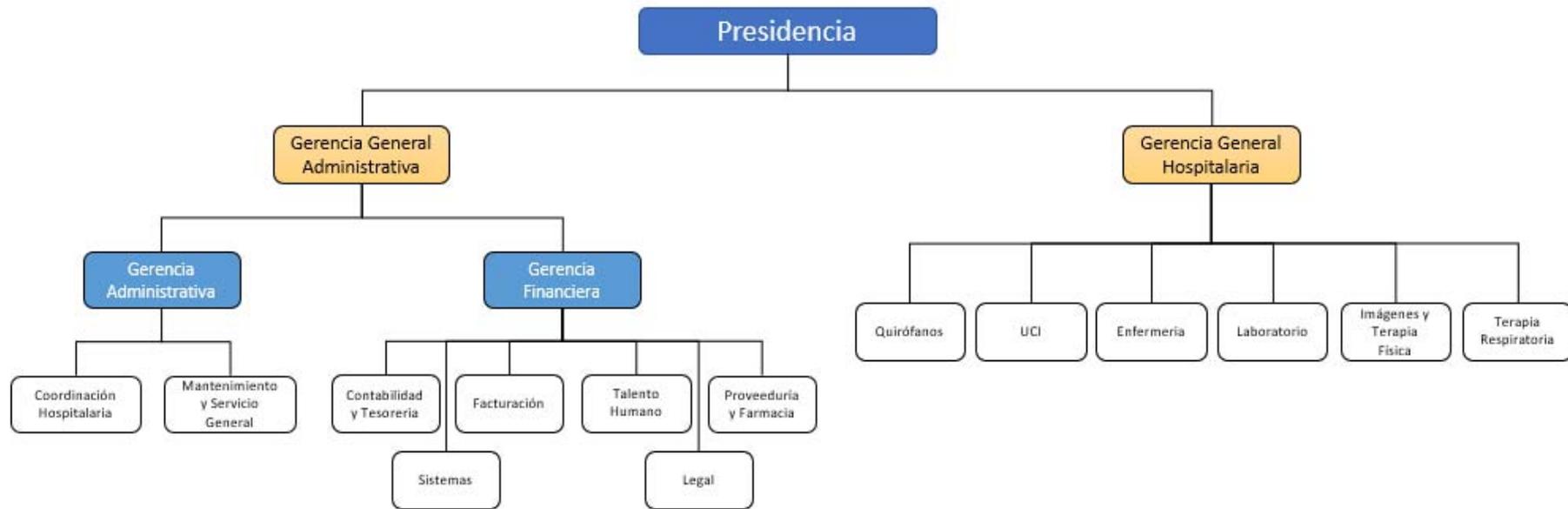


Figura 4 Organigrama Clínica XYZ

1.5.4 Sistemas de información

La organización de acuerdo con las necesidades de almacenamiento de información de los diferentes tipos de inputs, ya sean estos desde el registro de los pacientes, atenciones médicas, registro de medicamentos e insumos, registro de procedimientos quirúrgicos y diferentes exámenes médicos que sirven como apoyo de diagnósticos, posee activos intangibles tecnológicos, que permiten el levantamiento, almacenamiento y procesamiento de la información de acuerdo con los procesos lógicos implementados que ayudan a mejorar la atención a los pacientes y automatizar procesos manuales. Entre los principales se determinan:

- **Información:** Proceso lógico desarrollado previo a levantamiento de información y conceptualización de las necesidades de las diferentes áreas (administrativas y operativas) y actividades con la finalidad de generar un flujo de información consistente e implementados formatos diseñados para mostrar la información capturada.
- **Personas:** Talento humanos calificados y capacitado para procesar, analizar y presentar los datos generados en los diferentes sistemas de transacción de la organización.
- **Recursos:** Servicios de acompañamiento, Seguimiento y Adquisición de Software de los diferentes aplicativo On-premise que posee la organización.
 - ✓ Licencia gestora de Hipervisor de Maquina Virtuales.
 - ✓ Licencia de Administración de Cámara de Video Vigilancia.
 - ✓ Servicio de Soporte ERP.
 - ✓ Servicio de internet.
 - ✓ Servicio de dominio y hosting de web corporativa
 - ✓ Servicio de correo electrónico corporativo.

- ✓ Servicio de Seguridad Perimetral.
- ✓ Servicios de Ofimática y aplicativo complementario.
- ✓ Servicio de telefonía fija y móvil.
- ✓ Otras.

1.5.5 Infraestructura tecnológica

La organización cuenta con infraestructura sólida, en donde se implementa una nube híbrida para el aseguramiento de contingencia y recuperación a desastres, que asegura el funcionamiento de la operación y de las diferentes áreas de apoyo.

El conjunto de hardware consta de los siguientes elementos:

Cuarto de Datos (Área de Servidores y Equipos de Comunicación Principal).

- Ambiente con temperatura controlada.
- Seguridad física y de acceso a los equipos de comunicación y cómputo.
- Protección eléctrica y suministro de energía ininterrumpido.

Infraestructura de servidor.

- Servidor (computador) que contiene la base de datos.
- Servidor back-up (computador).

Tecnología de red.

- Red de infraestructura física (cableado).
- Red de infraestructura inalámbrica (WiFi).
- Red de comunicación física e inalámbrica.

Estrategia de las comunicaciones.

- Uso red de topología mixta.

Infraestructura de aplicaciones.

- VM Ware VSphere 7.

- Windows Server 2019.
- Windows SQL Server 2019.
- CentOS 7.0
- PostgreSQL 6.0

La disponibilidad de los servicios.

- Infraestructura con alta disponibilidad: renuncia de suministro eléctrico, redundancia de enlaces de datos y redundancia de servidores primarios.
- Plan de Recuperación de Desastres, contingencia servicios en la nube y enlaces de datos secundarios.

2 CASO DE NEGOCIO

2.1 Resumen Ejecutivo

2.1.1 Definición del problema/oportunidad

Con base en el análisis de situación actual de la Clínica XYZ donde se encuentra en una etapa de cambio generacional cuyo principal propósito es generar un mayor valor agregado a la empresa mediante la implementación de una correcta gestión por procesos en las diferentes áreas.

Dicha iniciativa de mejora surge por las diferentes falencias existentes en los procesos administrativos ya que existe reproceso de tareas que demandan mayor cantidad de recursos, generación de procesos ambiguos no acordes a las necesidades de la organización, así como también las limitaciones técnicas en la infraestructura y software actuales, que impiden un desarrollo eficiente en la gestión de la clínica.

Por lo antes expuesto, y considerando primordialmente que para lograr una mejor atención de los pacientes en la Clínica XYZ se propone el rediseño actual de la forma de trabajo, de tal modo que se optimicen los recursos, se modifique la conducta del personal y que las actividades estén alineadas a los objetivos estratégicos que guiaran a la organización a corto, mediano y largo plazo.

2.1.2 Análisis de brechas

En la Tabla 5 se presentan aquellas brechas identificadas, y que, con el proyecto planteado, se pretenden cubrir para trasladar a la organización al estado deseado.

Tabla 5 *Análisis de Brechas*

Brechas	Necesidades	Iniciativas
Limitaciones de Software a los nuevos requerimientos funcionales.	Contar con un software que se adapte a los nuevos requerimientos funcionales de la parte operativa de la clínica	Adquisición de equipamiento tecnológico que permita mejorar los índices de productividad institucional
Bajo índice de número de ingresos de pacientes particulares al centro médico (VALIDAR – INTERNO, NO EXTERNO)	Contar con un método de incentivo para la atracción de clientes particulares	Implementar un plan de marketing/publicidad en el que se promocionen los servicios particulares que ofrece la clínica
Equipamiento Tecnológico limitado y desactualizado.	Modernización de los equipos tecnológicos que mejoren los tiempos para atender requerimientos	Implementar una reestructuración de los componentes de comunicación interna que permita una mejora en la transmisión de datos y respuesta a las aplicaciones.
Deficiencia de procesos y métricas de control de las actividades.	Obtener un plan de procesos y control de ejecución del mismo	Implementar un ERP Administrativo Financiero, de acuerdo con los procesos internos de la organización, que permita la transformación digital.

Elaborado por el autor

2.1.3 Iniciativas claves

En la Tabla 5 se establecen las iniciativas derivadas del análisis de brechas realizado en la Tabla 6, donde se define la urgencia de la implementación del proyecto y el impacto económico de cada iniciativa.

Por tanto, con la finalidad de priorizar las iniciativas se consideró una puntuación con un rango de 1 a 3, donde 1 es Bajo y 3 es Alto y mediante el producto de urgencia por impacto se obtendrá Alta Prioridad.

Tabla 6
Priorización de iniciativas

Iniciativas	Impacto	Urgencia	Prioridad
Adquisición de equipamiento tecnológico que permita mejorar los índices de productividad institucional	3	2	6
Implementar un plan de marketing/publicidad en el que se promocionen los servicios particulares que ofrece la clínica	2	2	4
Fortalecimiento de la organización en procesos y cambio organizacional	3	3	9
Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero	3	3	9

Una vez analizada la matriz, se visualiza que las iniciativas con mayor prioridad son: 1) Implementar una reestructuración de los componentes de comunicación interna que permita una mejora en la transmisión de datos y respuesta a las aplicaciones 2) Implementar un ERP Administrativo Financiero, de acuerdo con los procesos internos de la organización, que permita la transformación digital

2.2 Estudio de Alternativas

Para el presente estudio, se consideran 2 alternativas entre las cuales se escogerá la ganadora para la realización de los planes de gestión. Las alternativas a analizar son:

1. “Fortalecimiento de la organización en procesos y cambio organizacional”
2. “Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero”

Para la alternativa

2.2.1 Alcance de la solución

El proyecto de la Alternativa 1, tiene como alcance la implementación de una reestructuración de los procesos orientados a los objetivos de la organización, que permita una mayor respuesta hacia los clientes. Esta alternativa contempla los siguientes entregables:

- Reporte diagnóstico
- Procesos administrativos
- Procesos operativos
- Documento RFP
- Proveedores candidatos
- Plan estratégico, manual de gobernanza y riesgos operativos
- Capacitaciones

El proyecto de la Alternativa 2, tiene como alcance la implementación de un ERP Administrativo Financiero, tomando como punto focal la reestructuración de los procesos orientados a los objetivos de la organización, que permita una mayor respuesta hacia los clientes y permitiendo la transformación digital. Esta alternativa contempla los siguientes entregables:

- Planificación del proyecto
- Situación organizacional
- Modelo de procesos
- RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP
- Marco de Gestión
- Gestión del cambio Organizacional

2.2.2 Beneficios

Lo que persigue la organización a través del proyecto es implementar en la organización cambios en los procesos que se ejecutan para mejorar los resultados para con los clientes. La implementación de este proyecto contempla los siguientes beneficios:

Alternativa 1:

- Actualizar las metodologías implementadas hasta ahora en la organización.
- Mejorar la experiencia del cliente.
- Mejorar la satisfacción del cliente mediante una respuesta más ágil por parte de la organización.

Alternativa 2:

- Definir roles y responsabilidades de los procesos administrativos y de clínica.
- Demostrar la efectividad de la documentación a través de su medición independiente con indicadores operativos.
- Generar la documentación de requerimiento de propuesta del ERP a partir de los procesos levantados y medidos.
- Definir un marco de trabajo para los procesos administrativos y de clínica, correspondientes al plan estratégico, el manual de gobernanza y el documento ejecutivo.

2.2.3 Problemas

Para llevar a cabo el proyecto, se identificaron una serie de problemas que se deberá tomar en cuenta como barreras a superar para llevar a cabo el mismo.

Entre los más importantes se mencionan los siguientes:

Alternativa 1:

- La resistencia al cambio por parte del personal, en especial a aquellos más antiguos.
- La infraestructura tecnológica actual.
- Capacidad del personal para ejecución de nuevos procesos.

Alternativa 2:

- La organización no cuenta con un manual de roles y funciones donde se defina de forma clara las actividades de trabajo asociadas a los procesos funcionales internos.
- Falta de indicadores de gestión que permita conocer el nivel de efectividad y eficiencia de las diferentes áreas del proceso.
- Reproceso de tareas que demandan mayor cantidad recursos, cuellos de botella y errores humanos.
- Limitaciones técnicas en la infraestructura y software actuales, que impiden un desarrollo normal y retrasan las actividades implementadas en los sistemas.

2.2.4 Supuestos

Para la ejecución del proyecto, se identifican una serie de supuestos, los mismos que a continuación se muestran:

Alternativa 1:

- Los proveedores candidatos se encuentran disponibles en el mercado.
- Los efectos de la implementación del proyecto son inmediatos.
- No se requerirá de personal nuevo para la implementación del proyecto.

Alternativa 2:

- Existen documentos formales asociados a la estructura organizacional, como por ejemplo organigramas y definición de funciones, que podrían ser modificados dadas las definiciones en procesos administrativos y de clínica.

- Existen lineamientos estratégicos asociados a sus objetivos e indicadores globales, que podrían ser modificados dadas las definiciones en procesos administrativos y de clínica.
- Los funcionarios de clínica con conocimiento clave para los levantamientos, revisión y cierre de diagrama, tienen disponibilidad de 40 horas al mes.
- Se realizará la coordinación, organización y planeación mensual para abordar los diagramas a entregar al cierre de este. El cierre involucra el tiempo de revisión de los entregables por parte de los funcionarios de la clínica.

2.2.5 Restricciones

La implementación del proyecto presenta ciertas restricciones que serán tomadas en cuenta en ambas alternativas para evitar infringir cualquier error, entre las más importantes:

- a. No se puede exceder el presupuesto.
- b. Solo se puede escoger a un solo proveedor de los candidatos.
- c. No se puede extender el tiempo de ejecución del proyecto.

2.2.6 Estudio regulatorio

El estudio regulatorio tiene como objetivo analizar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista legal, basado en el cumplimiento de las normativas del país y del lugar donde se desarrolle el proyecto. Por las características y condiciones de las 2 alternativas ambas se rigen por la normativa legal vigente para los establecimientos del sector sanitario del Ecuador, se hace referencia a los siguientes:

- Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Salud Que de conformidad con el artículo 42 (32) de la Constitución Política de la República, el Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección por medio del desarrollo de la seguridad

alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a los servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia;

- Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos, emitidas por la Contraloría General del Estado (Acuerdo 39-CG-2009, Registro Oficial Suplemento 87, del 14 de diciembre de 2009), en la norma 405-04.
- Reglamento General Sustitutivo para la Administración, Utilización, Manejo y Control de los bienes e inventarios del Sector Público (Acuerdo 67-CG-2018 expedido por la Contraloría General del Estado, Registro Oficial Suplemento No. 388, de diciembre 14 de 2018), en los artículos 18, 19, 20.
- Reglamento Orgánico Funcional (Gaceta Oficial No. 61, de mayo 15 de 2017); en su artículo 199, literales a y d.
- Sistema Común de Información Sectorial
- Historia Clínica: Acuerdo Ministerial No 000138 Del 14 marzo 2008 (MSP)

2.2.7 Estudio administrativo

Durante el ciclo de vida de cualquiera de las 2 propuestas de proyecto se plantea un conjunto de actividades que serán formalmente canalizadas a fin de cumplir las políticas y lineamientos de la organización, que incluyen aspectos técnicos, económicos, estándares o regulaciones internas y externas.

Al líder del proyecto se le ha delegado la autoridad y competencias para articular las áreas o departamentos existentes y generar una estructura administrativa que canalice los recursos de manera eficiente, ajustados al plan de desarrollo del proyecto.

Tabla 7
Recurso Humano de las dos alternativas

TIPO DE RECURSO	CANT	DETALLE
RECURSOS INTERNOS	1	Gerente de Proyecto
	1	Líder de Proyecto Técnico y Funcional
	1	Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)
	1	Desarrollo: Para procesos de integración
	2	QA (pruebas): Certificación de la plataforma y de la integración con los sistemas internos
RECURSOS PARCIALES	1	Ingeniero de Infraestructura
	2	Encargado de Facturación Privados
	3	Encargado de Facturación Publicos
	1	Encargado de Contabilidad
	2	Encargado de Compras
	1	Encargado de Bodega
	1	Encargado de Farmacia
	2	Encargado de Recursos Humanos
	1	Analista de Procesos (documentación del proceso)
1	Versionamiento (pase a Producción)	
RECURSOS EXTERNOS	1	Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor
	1	Líder de Proyecto técnico y Funcional ERP
	2	Especialistas de la plataforma del proveedor
	1	Especialista de Procesos y Levantamiento de Información

Autor (es): Espinoza, J.

2.2.9 Estudio técnico

2.2.9.1 Tamaño del proyecto

En este caso, el tamaño del proyecto para ambas alternativas viene dado por el número de beneficiados directos que son los pacientes que serán atendidos con esta nueva metodología. De acuerdo con registros históricos de la empresa, el promedio anual de pacientes atendidos en la clínica es de 5500 personas en los últimos 5 años.

2.2.9.2 Localización del proyecto

El proyecto para ambas alternativas se desarrollará en las instalaciones de la clínica, la misma que se encuentra en el sector centro de la ciudad de Guayaquil, en las calles Padre Aguirre y General Córdova.

2.2.9.3 Infraestructura requerida

Para la implementación del proyecto de ambas alternativas, será necesario contar con un área departamental dotada para los trabajos de planificación, un área de reuniones debidamente equipada con proyector, un área técnica para la evaluación de propuestas y un espacio físico para el desarrollo de las distintas capacitaciones al personal involucrado.

2.2.9.4 Procesos y parámetros productivos

Recursos Humanos

Para realizar los trabajos de ejecución del proyecto, será necesario contar con profesionales relacionados al desarrollo de procesos en la clínica en relación a la atención al cliente. Entre los que constan:

- 1 Gerente de Proyecto
- Usuarios
- Patrocinador
- Experto en metodología de procesos

- Experto en gestión de cambio organizacional
- Analista de gestión

Equipos

Se requerirá principalmente:

- Laptops y computadoras de escritorio
- Proyector
- Sistema de audio para auditorio
- Impresora

Materiales

Los materiales por emplear se centrarán en la ejecución del proyecto con reuniones, capacitaciones y trabajos en oficina, para lo cual se requerirá de papel bond para apuntes o impresión, esferográficos, pizarrón de marcador, marcadores de agua y post-it.

2.2.10 Estudio social

2.2.10.1 Alternativa 1

2.2.10.1.1 Beneficiarios directos/indirectos

Los beneficiarios de este proyecto serán aquellos que reciben directamente las nuevas implementaciones en el servicio de la clínica, es decir los 5500 clientes que anualmente reciben atención dentro de las instalaciones.

Los beneficiarios indirectos serán aquellos que, a partir de la operación del proyecto, serán quienes al no ser parte del proyecto ni de la organización verán incrementos en la afluencia de clientes que como consecuencia tendría la respuesta positiva de los usuarios

hacia la implementación del proyecto. Por ejemplo, los comerciantes en los alrededores, los comedores y farmacias cerca del sitio.

2.2.10.1.2 Ventajas sociales

Se espera que el proyecto tenga un gran impacto social, esto debido a la influencia que tendrá en la población el poder recibir una mejora en la atención como producto de la implementación de procesos de mejoramiento del servicio. A continuación, en la Tabla 8 se describen entre estas y otras ventajas sociales que se generan a partir de la implementación de este proyecto.

Tabla 8 Ventajas generadas a partir de la implementación del proyecto.

Ventaja	Descripción
Mayor confianza en los clientes para la atención médica	Los pacientes tendrán mayor confianza al realizarse chequeos médicos al recibir una mejor atención por parte del personal de la organización.
Mayor confianza de los clientes en cuanto a la agilidad de los procesos para su atención	Los pacientes recibirán una atención más ágil en los servicios a los que ellos desean acceder, generando mayor confianza.
Dinamización de la economía en el sector	La probable aceptación de los clientes podrá tener como consecuencia mayor afluencia de personas que pueden dinamizar la economía en los alrededores de la clínica.

Elaborado por el autor

2.2.10.1.3 Desventajas sociales

La ejecución del proyecto presenta ciertas desventajas, en su mayoría relacionadas la implementación de nuevos procesos en un personal que contiene en nómina a personas que han trabajado por muchos años en la organización y pueden presentar dificultades en el momento de aplicarlos. En la Tabla 9 se presentan las desventajas sociales identificadas en relación a la implementación de este proyecto.

Tabla 9 *Desventajas generadas a partir de la implementación del proyecto.*

Desventaja	Descripción
Resistencia al cambio por parte de empleados antiguos	Los cambios pueden generar cierta resistencia en los empleados que llevan muchos años trabajando allí o de aquellos que se han adaptado a las metodologías tradicionales, y pueden presentar dificultades en el aprendizaje o desacuerdo con su implementación.
Dificultades para la adaptación de clientes tradicionales	Es probable que los clientes antiguos de la clínica presenten inconvenientes al momento de adaptarse a los nuevos procesos a implementar.

Elaborado por el autor

2.2.10.1.4 Modelo de prominencia

Para desarrollar el modelo de prominencia, es necesario identificar a los principales interesados en el proyecto. En la Tabla 10 se enumeran a los principales interesados clave con una breve descripción de ellos y sus intereses o demandas.

Tabla 10 *Interesados del proyecto, con su descripción y demandas.*

Grupo	Descripción	Interés o demanda
Gerente General	Patrocinador	Cumplimiento del proyecto dentro del alcance, tiempo y costo.
Director del Proyecto	Gerencia/dirección del proyecto	Interesado interno, cumplimiento de la total ejecución del proyecto
Personal administrativo	Personal encargado de las actividades administrativas de la clínica	Contar con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto
Personal de atención médica	Personal médico de la clínica	Contar con su involucramiento para generar los nuevos procedimientos
Proveedor	Experto en la gestión del cambio en la organización	Contar con los recursos financieros necesarios para la ejecución del proyecto
Usuarios / clientes	Pacientes	Recibir una mejor atención por parte de la clínica
Ministerio de salud pública (MSP)	Órgano regulador	Cumplir la creación de nuevos procesos en estricto apego a las leyes y normativas vigentes.

Elaborado por el autor

En la Figura 3, se procede a clasificar los interesados descritos anteriormente, según su capacidad de imponer su voluntad (poder), en la necesidad de atención rápida (urgencia) y la confianza que este genera (legitimidad).

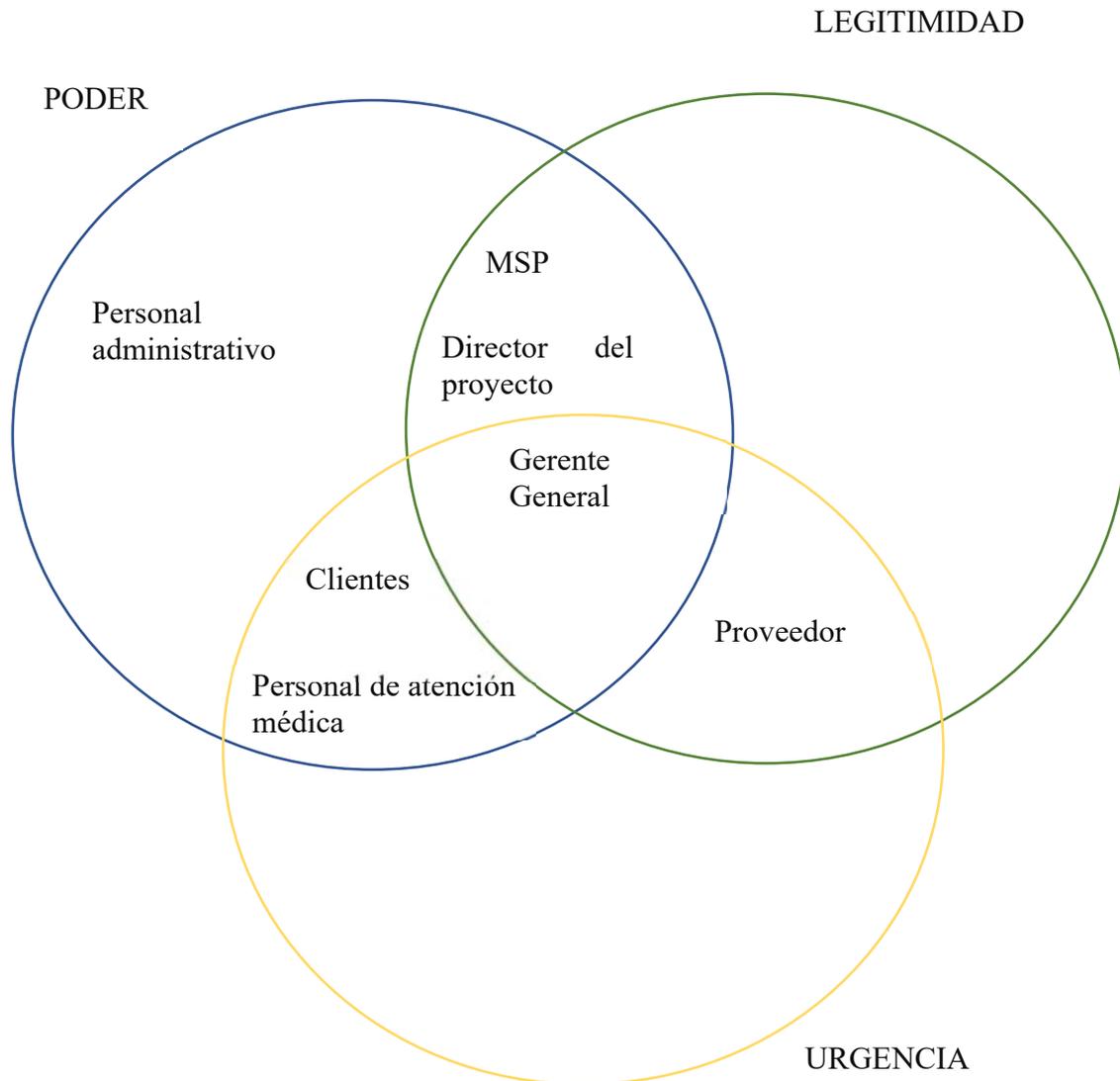


Figura 3 Matriz de prominencia.

De acuerdo a lo mostrado en la Figura 3, los interesados según su ubicación en la matriz de prominencia, se los agrupa como se muestra en la

Tabla 11.

Tabla 11 *Agrupación de interesados en el proyecto de acuerdo a su prominencia.*

Interesado	Grupo	Descripción
MSP	Dominante	Tiene mucha relevancia, tiene una enorme influencia sobre el proyecto.
Director del proyecto	Dominante	
Personal administrativo	Inactivos	Tenerlos presentes. Tienen el poder de ejercer influencia en las decisiones en el proyecto, todo dependerá de su nivel de urgencia.
Proveedor	Dependientes	Depende de otros para tener el poder necesario para ejercer influencia, y también tienen pedidos urgentes.
Clientes	Peligrosos	Es importante monitorearlos, pueden volverse dominantes dado su poder.
Personal de atención médica	Peligrosos	
Gerente General	Definitivos	Se debe dar prioridad. Dominante al cual se deberá atenderlo con inmediatez.

Elaborado por el autor

2.2.10.2 Alternativa 2

2.2.10.2.1 Beneficiarios directos/indirectos

Los beneficiarios directos e indirectos a partir de la implementación de esta alternativa serán los mismos que en la alternativa anterior.

2.2.10.2.2 Ventajas sociales

Al igual que en la alternativa anterior, el proyecto tendrá un gran impacto social debido a la influencia que tendrá en la población el poder recibir una mejor atención como consecuencia de la implementar nuevos procesos que den paso al mejoramiento del servicio. A continuación, en la Tabla 12 se describen esta y otras ventajas sociales que se originan a partir de la implementación de esta alternativa.

Tabla 12 Ventajas generadas a partir de la implementación del proyecto – alternativa 2.

Ventaja	Descripción
Mayor confianza en los actores principales para brindar un mejor servicio	Los médicos y demás personal involucrado en la atención del paciente tendrán mayor seguridad a contar con mejores herramientas para llevar a cabo sus actividades ágilmente y de manera organizada.
Mejora de la imagen de la institución	La sociedad podrá tener una mejor percepción de la imagen de la clínica, debido a la mejora de sus procesos en base a la atención al paciente.
Masificación de la atención	Ofrecer un servicio más rápido y más organizado puede atraer a más pacientes que buscan una mejor atención, algo que la clínica tendrá la capacidad de atender a partir de las mejoras.

Elaborado por el autor

2.2.10.2.3 Desventajas sociales

La ejecución del proyecto presenta ciertas desventajas, al igual que en la alternativa anterior, su mayoría se relacionan a la implementación de nuevos procesos en un personal que tiene en nómina personas que han trabajado durante muchos años dentro de la organización y pueden presentar dificultades en el momento de implementarlos. En la Tabla 13 se presentan las desventajas sociales identificadas en relación a la implementación de este proyecto.

Tabla 13 *Desventajas generadas a partir de la implementación del proyecto.*

Desventaja	Descripción
Resistencia al cambio	Los cambios pueden generar cierta resistencia en los empleados que llevan muchos años trabajando allí o de aquellos que se han adaptado a las metodologías tradicionales, y pueden presentar dificultades en el aprendizaje o desacuerdo con su implementación.
Dificultades para la adaptación de clientes tradicionales	Así mismo, es muy probable que los clientes antiguos de la clínica presenten inconvenientes al momento de adaptarse a los nuevos procesos a implementar.

Elaborado por el autor

2.2.10.2.4 Modelo de prominencia

Para desarrollar el modelo de prominencia, es necesario identificar a los principales interesados en el proyecto para esta alternativa. En la Tabla 14 se enumeran a los principales interesados clave con una breve descripción de ellos y sus intereses o demandas.

Tabla 14 *Interesados del proyecto, con su descripción y demandas.*

Grupo	Descripción	Interés o demanda
Presidencia	Patrocinador	Cumplimiento del proyecto dentro del alcance, tiempo y costos
Gerencia General	Dirección Estratégica	Interesado Interno
Gerencia Financiera	Dirección Financiera	Interesado Interno, de los Movimientos Financieros
Gerencia de Operaciones	Experto Funcional	Interesado Interno, partidario al proyecto
Jefatura de Contabilidad	Funcional	Optimización de procesos operativos contables
Jefatura de Facturación	Funcional	Optimización en los procesos de emisión de Facturas
Jefatura de Sistemas	Experto en Tecnología	Contar con facilidades para la ejecución de actualizaciones y mejoras
Usuarios Finales	Usuarios de la Aplicaciones	Que su trabajo sea más optimizado disminuyendo los retrasos y errores

Elaborado por el autor

En la Figura 4, se procede a clasificar los interesados descritos anteriormente, según su capacidad de imponer su voluntad (poder), en la necesidad de atención rápida (urgencia) y la confianza que este genera (legitimidad).

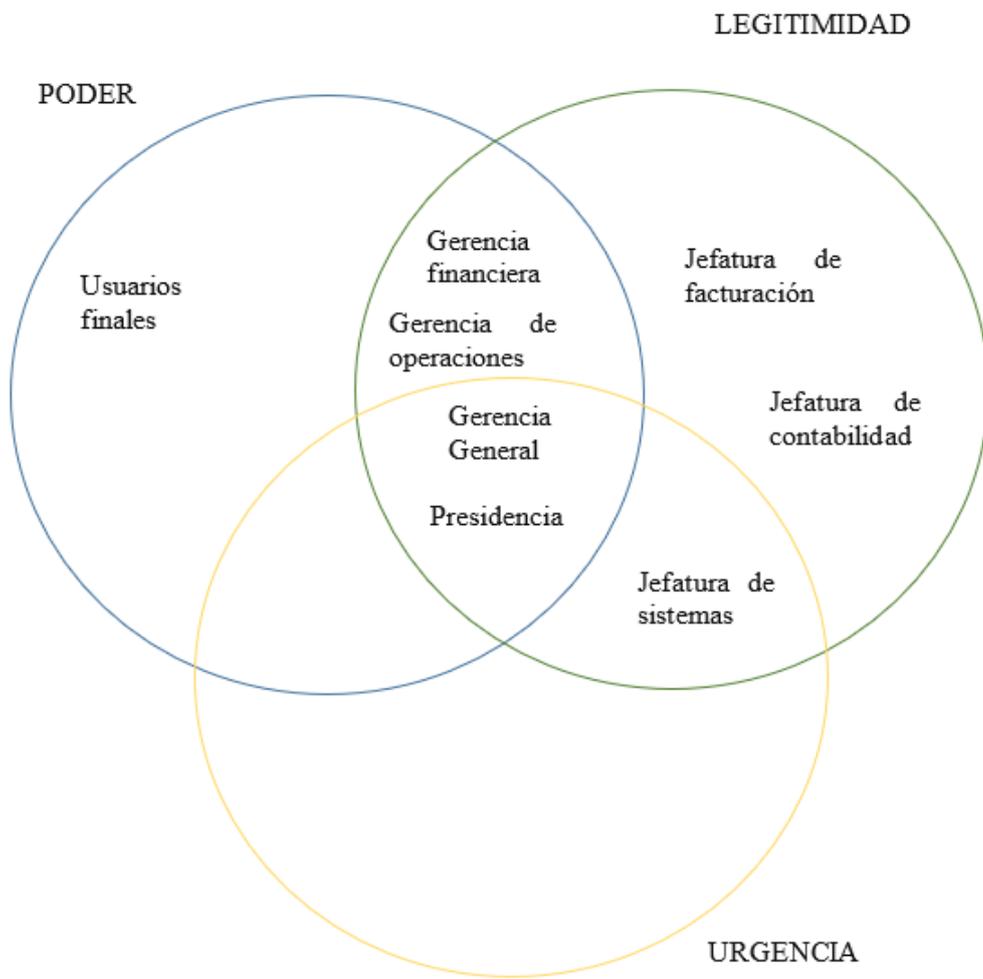


Figura 4 Matriz de prominencia.

De acuerdo con lo mostrado en la Figura 4, los interesados según su ubicación en la matriz de prominencia, se los agrupa como se muestra en la Tabla 15

Tabla 15 *Agrupación de interesados en el proyecto de acuerdo con su prominencia.*

Interesado	Grupo	Descripción
Presidencia	Definitivos	Se debe dar prioridad. Dominante al cual se deberá atenderlo con inmediatez.
Gerencia General	Definitivos	Se debe dar prioridad. Dominante al cual se deberá atenderlo con inmediatez.
Gerencia Financiera	Dominante	Tiene mucha relevancia, tiene una enorme influencia sobre el proyecto.
Gerencia de Operaciones	Dominante	Tiene mucha relevancia, tiene una enorme influencia sobre el proyecto.
Jefatura de Contabilidad	Discrecionales	Poseen legitimidad, pero carecen de poder para influir o solicitudes urgentes.
Jefatura de Facturación	Discrecionales	Poseen legitimidad, pero carecen de poder para influir o solicitudes urgentes.
Jefatura de Sistemas	Dependientes	Depende de otros para tener el poder necesario para ejercer influencia, y también tienen pedidos urgentes.
Usuarios Finales	Inactivos	Tenerlos presentes. Tienen el poder de ejercer influencia en las decisiones en el proyecto, todo dependerá de su nivel de urgencia.

Elaborado por el autor

2.2.11 Estudio económico

El estudio económico que se presenta a continuación para cada una de las alternativas se fundamenta en el historial de ingresos y egresos que ha tenido la Clínica XYZ hasta el 31 de diciembre de 2020.

Inversión

Las 2 alternativas requieren de la inversión tanto en consultoría externa, así como también rubros por implementaciones, licencias, etc., esto con el fin de mejorar la eficiencia a nivel corporativo. Por lo tanto, los fondos requeridos para la implementación de las alternativas 1 y 2 se describen a continuación:

Tabla 16
Inversión requerida – Alternativa 1

DETALLE	EN DÓLARES
CONSULTORÍA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	\$125.000,00
IMPLEMENTACION DE IDENTIDAD CORPORATIVA	\$85.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$210.000,00

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Consultora proveedora del servicio

Tabla 17
Inversión requerida – Alternativa 2

DETALLE	EN DÓLARES
CONSULTORÍA DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS	\$ 48.414,00
IMPLEMENTACIÓN DE ERP	\$ 150.000,00
LICENCIAMIENTO ERP	\$ 1.300,00
LICENCIAMIENTO OS - DBMS	\$ 9.600,75
PLAN DE SOPORTE	\$ 23.274,00
REESTRUCTURACIÓN DE REDES DE COMUNICACIÓN	\$ 135.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 367.588,75

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Consultora proveedora del servicio

Nota: Los rubros aprobados para el servicio de contratación de consultoría se realizaron con base al presupuesto habilitado por la alta gerencia de la Clínica XYZ.

Análisis de Ingresos y Egresos

A continuación, se presenta la estructura y proyección de ingresos y egresos que generaría la implementación de cada una de las alternativas.

Ingresos

Se presenta el desglose de los ingresos de la Clínica XYZ al cierre del año fiscal 2020 y que servirá de base para la Alternativa 1 y 2.

Tabla 18
Ingresos de la Clínica XYZ al cierre del año 2020

DETALLE	DÓLARES
INGRESOS DE ACTIVIDADES	
ORDINARIAS	\$ 24.511.953,64
SERVICIOS INSTITUCIONALES	\$ 7.842.779,48
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 17.111.369,68
(-) DESCUENTO EN VENTAS	\$ -442.195,52
OTROS INGRESOS	\$ 76.168,15
TOTAL INGRESOS	\$ 24.588.121,79

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Datos obtenidos del Departamento de Contabilidad de la Clínica XYZ

Criterios por considerar para proyección de ingresos:

Alternativa 1:

- Incremento de venta del 2%
- Reducción de Descuento de ventas 0.8%

Alternativa 2:

- Incremento de venta del 1.5%
- Reducción de Descuento de ventas 1,5%

Tabla 19

Proyección de ingresos – Alternativa 1

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 24.588.121,79	\$ 24.588.121,79	\$ 25.084.306,18	\$ 25.590.458,48	\$ 26.106.778,49	
SERVICIOS INSTITUCIONALES	\$ 7.842.779,48	\$ 7.842.779,48	\$ 7.999.635,07	\$ 8.159.627,77	\$ 8.322.820,33	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 17.111.369,68	\$ 17.111.369,68	\$ 17.453.597,07	\$ 17.802.669,02	\$ 18.158.722,40	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	\$ -442.195,52	\$ -442.195,52	\$ -446.617,48	\$ -451.083,65	\$ -455.594,49	
OTROS INGRESOS	\$ 76.168,15	\$ 76.168,15	\$ 77.691,51	\$ 79.245,34	\$ 80.830,25	

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Proyección realizada por parte de la Gerencia de Proyectos - Clínica XYZ

Tabla 20

Proyección de ingresos – Alternativa 2

INGRESOS	\$24.588.121,79	\$24.956.943,62	\$25.331.297,77	\$25.711.267,24	\$26.096.936,25
SERVICIOS INSTITUCIONALES	\$ 7.842.779,48	\$ 7.960.421,17	\$ 8.079.827,49	\$ 8.201.024,90	\$ 8.324.040,28
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 17.111.369,68	\$ 17.368.040,23	\$ 17.628.560,83	\$ 17.892.989,24	\$ 18.161.384,08
(-) DESCUENTO EN VENTAS	\$ -442.195,52	\$ -448.828,45	\$ -455.560,88	\$ -462.394,29	\$ -469.330,21
OTROS INGRESOS	\$ 76.168,15	\$ 77.310,67	\$ 78.470,33	\$ 79.647,39	\$ 80.842,10

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Proyección realizada por parte de la Gerencia de Proyectos - Clínica XYZ

Gastos

Se presenta el desglose de los gastos de la Clínica XYZ al cierre del año fiscal 2020 y que servirá de base para la Alternativa 1 y 2.

Tabla 21
Gastos de la Clínica XYZ al cierre del año 2020

COSTOS Y GASTOS	\$-24.535.340,82
COSTO DE VENTAS	\$ 16.291.637,37
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1.417.063,24
(+) OTROS COSTOS	\$ 14.874.574,13
GASTOS	\$ 8.243.703,45
GASTOS DE VENTA	\$ 655.570,97
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6.672.509,42
GASTOS FINANCIEROS	\$ 202.698,38
OTROS GASTOS	\$ 712.924,68

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Datos obtenidos del Departamento de Contabilidad de la Clínica XYZ

Criterios a considerar para proyección de gastos:

Alternativa 1:

- Reducción de Descuento de ventas 0.8%
- Reducción de la Mano de Obra Directa en 4%
- Reducción Otros Costos 3%
- Reducción de los Gastos de Venta y Administrativos 1%
- Reducción de Otros Gastos 1,5%

Alternativa 2:

- Reducción de Descuento de ventas 1,5%
- Reducción de la Mano de Obra Directa en 6%
- Reducción Otros Costos 5%
- Reducción de los Gastos de Venta y Administrativos 4%
- Reducción de Otros Gastos 5%

Tabla 22

Proyección de Gastos – Alternativa 1

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS Y GASTOS	\$ -24.535.340,82	\$ -24.535.340,82	\$ -23.948.446,39	\$ -23.378.099,60	\$ -22.823.798,40
COSTO DE VENTAS	\$ 16.291.637,37	\$ 16.291.637,37	\$ 15.788.717,62	\$ 15.301.452,28	\$ 14.829.349,06
*MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1.417.063,24	\$ 1.417.063,24	\$ 1.360.380,71	\$ 1.305.965,48	\$ 1.253.726,86
*OTROS COSTOS	\$ 14.874.574,13	\$ 14.874.574,13	\$ 14.428.336,91	\$ 13.995.486,80	\$ 13.575.622,19
GASTOS	\$ 8.243.703,45	\$ 8.243.703,45	\$ 8.159.728,78	\$ 8.076.647,32	\$ 7.994.449,34
*GASTOS DE VENTA	\$ 655.570,97	\$ 655.570,97	\$ 649.015,26	\$ 642.525,11	\$ 636.099,86
*GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6.672.509,42	\$ 6.672.509,42	\$ 6.605.784,33	\$ 6.539.726,48	\$ 6.474.329,22
GASTOS FINANCIEROS	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38
*OTROS GASTOS	\$ 712.924,68	\$ 712.924,68	\$ 702.230,81	\$ 691.697,35	\$ 681.321,89

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Proyección realizada por parte de la Gerencia de Proyectos - Clínica XYZ

Tabla 23

Proyección de Gastos – Alternativa 2

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS Y GASTOS	\$-24.535.340,82	\$-24.121.547,58	\$-22.982.634,29	\$-21.898.651,92	\$-20.866.918,50
COSTO DE VENTAS	\$ 16.291.637,37	\$ 16.206.613,58	\$ 15.382.962,50	\$ 14.601.293,21	\$ 13.859.458,65
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1.417.063,24	\$ 1.332.039,45	\$ 1.252.117,08	\$ 1.176.990,05	\$ 1.106.370,65
(+) OTROS COSTOS	\$ 14.874.574,13	\$ 14.874.574,13	\$ 14.130.845,42	\$ 13.424.303,15	\$ 12.753.087,99
GASTOS	\$ 8.243.703,45	\$ 7.914.934,00	\$ 7.599.671,79	\$ 7.297.358,71	\$ 7.007.459,86
GASTOS DE VENTA	\$ 655.570,97	\$ 629.348,13	\$ 604.174,21	\$ 580.007,24	\$ 556.806,95
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6.672.509,42	\$ 6.405.609,04	\$ 6.149.384,68	\$ 5.903.409,29	\$ 5.667.272,92
GASTOS FINANCIEROS	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38
OTROS GASTOS	\$ 712.924,68	\$ 677.278,45	\$ 643.414,52	\$ 611.243,80	\$ 580.681,61

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Proyección realizada por parte de la Gerencia de Proyectos - Clínica XYZ

Proyección del flujo de efectivo

A continuación, se presenta el flujo de caja para las 2 alternativas analizadas incluyendo la tasa de impuesto del 25% y la participación a los trabajadores 15%.

Tabla 24
Flujo proyectado - Alternativa 1

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		\$ 24.588.121,79	\$ 24.588.121,79	\$ 25.084.306,18	\$ 25.590.458,48	\$ 26.106.778,49
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		\$ 24.511.953,64	\$ 24.511.953,64	\$ 25.006.614,67	\$ 25.511.213,14	\$ 26.025.948,24
SERVICIOS INSTITUCIONALES		\$ 7.842.779,48	\$ 7.842.779,48	\$ 7.999.635,07	\$ 8.159.627,77	\$ 8.322.820,33
PRESTACIÓN DE SERVICIOS		\$ 17.111.369,68	\$ 17.111.369,68	\$ 17.453.597,07	\$ 17.802.669,02	\$ 18.158.722,40
(-) DESCUENTO EN VENTAS		\$ -442.195,52	\$ -442.195,52	\$ -446.617,48	\$ -451.083,65	\$ -455.594,49
OTROS INGRESOS		\$ 76.168,15	\$ 76.168,15	\$ 77.691,51	\$ 79.245,34	\$ 80.830,25
COSTOS Y GASTOS		\$ -24.535.340,82	\$ -24.535.340,82	\$ -23.948.446,39	\$ -23.378.099,60	\$ -22.823.798,40
COSTO DE VENTAS		\$ 16.291.637,37	\$ 16.291.637,37	\$ 15.788.717,62	\$ 15.301.452,28	\$ 14.829.349,06
*MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 1.417.063,24	\$ 1.417.063,24	\$ 1.360.380,71	\$ 1.305.965,48	\$ 1.253.726,86
*OTROS COSTOS		\$ 14.874.574,13	\$ 14.874.574,13	\$ 14.428.336,91	\$ 13.995.486,80	\$ 13.575.622,19
GASTOS		\$ 8.243.703,45	\$ 8.243.703,45	\$ 8.159.728,78	\$ 8.076.647,32	\$ 7.994.449,34
*GASTOS DE VENTA		\$ 655.570,97	\$ 655.570,97	\$ 649.015,26	\$ 642.525,11	\$ 636.099,86
*GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 6.672.509,42	\$ 6.672.509,42	\$ 6.605.784,33	\$ 6.539.726,48	\$ 6.474.329,22
GASTOS FINANCIEROS		\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38
*OTROS GASTOS		\$ 712.924,68	\$ 712.924,68	\$ 702.230,81	\$ 691.697,35	\$ 681.321,89
DEPRECIACIÓN		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 52.780,97	\$ 52.780,97	\$ 1.135.859,79	\$ 2.212.358,88	\$ 3.282.980,09
IMPUESTOS A LA RENTA 25%		\$ -13.195,24	\$ -13.195,24	\$ -283.964,95	\$ -553.089,72	\$ -820.745,02
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 39.585,73	\$ 39.585,73	\$ 851.894,84	\$ 1.659.269,16	\$ 2.462.235,06
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES 15%		\$ -5.937,86	\$ -5.937,86	\$ -127.784,23	\$ -248.890,37	\$ -369.335,26
UTILIDAD NETA		\$ 33.647,87	\$ 33.647,87	\$ 724.110,62	\$ 1.410.378,79	\$ 2.092.899,80
CONSULTORÍA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	\$ -125.000,00					
IMPLEMENTACION DE IDENTIDAD CORPORATIVA	\$ -85.000,00	\$ -15.000,00	\$ -15.000,00	\$ -15.000,00	\$ -15.000,00	\$ -15.000,00
FLUJO NETO	\$ -210.000,00	\$ 18.647,87	\$ 18.647,87	\$ 709.110,62	\$ 1.395.378,79	\$ 2.077.899,80

Tabla 25

Flujo proyectado - Alternativa 2

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		\$ 24.588.121,79	\$ 24.956.943,62	\$ 25.331.297,77	\$ 25.711.267,24	\$ 26.096.936,25
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$	24.511.953,64	\$ 24.879.632,94	\$ 25.252.827,44	\$ 25.631.619,85	\$ 26.016.094,15
SERVICIOS INSTITUCIONALES	\$	7.842.779,48	\$ 7.960.421,17	\$ 8.079.827,49	\$ 8.201.024,90	\$ 8.324.040,28
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$	17.111.369,68	\$ 17.368.040,23	\$ 17.628.560,83	\$ 17.892.989,24	\$ 18.161.384,08
(-) DESCUENTO EN VENTAS	\$	-442.195,52	\$ -448.828,45	\$ -455.560,88	\$ -462.394,29	\$ -469.330,21
OTROS INGRESOS	\$	76.168,15	\$ 77.310,67	\$ 78.470,33	\$ 79.647,39	\$ 80.842,10
COSTOS Y GASTOS		\$-24.535.340,82	\$-24.121.547,58	\$-22.982.634,29	\$-21.898.651,92	\$-20.866.918,50
COSTO DE VENTAS	\$	16.291.637,37	\$ 16.206.613,58	\$ 15.382.962,50	\$ 14.601.293,21	\$ 13.859.458,65
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$	1.417.063,24	\$ 1.332.039,45	\$ 1.252.117,08	\$ 1.176.990,05	\$ 1.106.370,65
(+) OTROS COSTOS	\$	14.874.574,13	\$ 14.874.574,13	\$ 14.130.845,42	\$ 13.424.303,15	\$ 12.753.087,99
GASTOS	\$	8.243.703,45	\$ 7.914.934,00	\$ 7.599.671,79	\$ 7.297.358,71	\$ 7.007.459,86
GASTOS DE VENTA	\$	655.570,97	\$ 629.348,13	\$ 604.174,21	\$ 580.007,24	\$ 556.806,95
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	6.672.509,42	\$ 6.405.609,04	\$ 6.149.384,68	\$ 5.903.409,29	\$ 5.667.272,92
GASTOS FINANCIEROS	\$	202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38	\$ 202.698,38
OTROS GASTOS	\$	712.924,68	\$ 677.278,45	\$ 643.414,52	\$ 611.243,80	\$ 580.681,61
DEPRECIACIÓN	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	52.780,97	\$ 835.396,04	\$ 2.348.663,48	\$ 3.812.615,32	\$ 5.230.017,74
IMPUESTOS A LA RENTA 25%	\$	-13.195,24	\$ -208.849,01	\$ -587.165,87	\$ -953.153,83	\$ -1.307.504,44
UTILIDAD DESPUÉS DE PAGO DE IMPUESTOS	\$	39.585,73	\$ 626.547,03	\$ 1.761.497,61	\$ 2.859.461,49	\$ 3.922.513,31
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES 15%	\$	-5.937,86	\$ -93.982,05	\$ -264.224,64	\$ -428.919,22	\$ -588.377,00
UTILIDAD DESPUÉS DE PAGO DE UTILIDADES	\$	33.647,87	\$ 532.564,98	\$ 1.497.272,97	\$ 2.430.542,27	\$ 3.334.136,31
CONSULTORÍA DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS	\$	-48.414,00				
IMPLEMENTACIÓN DE ERP	\$	-150.000,00				
LICENCIAMIENTO ERP	\$	-1.300,00	\$ -9.792,00	\$ -9.792,00	\$ -9.792,00	\$ -9.792,00
LICENCIAMIENTO OS - DBMS	\$	-9.600,75	\$ -9.600,75	\$ -9.600,75	\$ -9.600,75	\$ -9.600,75
PLAN DE SOPORTE	\$	-23.274,00	\$ -7.500,00	\$ -7.500,00	\$ -7.500,00	\$ -7.500,00
REESTRUCTURACIÓN DE REDES DE COMUNICACIÓN	\$	-135.000,00				
FLUJO NETO	\$	-367.588,75	\$ 6.755,12	\$ 505.672,23	\$ 1.470.380,22	\$ 2.403.649,52

Autor (es): Espinoza, J.

Fuente: Proyección realizada por parte de la Gerencia de Proyectos - Clínica XYZ

2.2.12 Estudio financiero

Las consideraciones realizadas para la estructuración de los flujos de efectivos; y, que previo al cálculo del VAN es preciso determinar la tasa de descuento K_e (costo del capital propio), la cual se la calculará a través del CAPM, mediante la siguiente expresión:

$$k_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$$

Los valores utilizados para la tasa libre de riesgo, el riesgo promedio del mercado bursátil, riesgo país y el valor del factor de volatilidad del proyecto relativo al promedio del mercado se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 26
Tasas de referencia para el cálculo de K_e

Variables	Valor
Rf	2.25%
Rm	11.69%
B (Beta)	0.70
Rp (Ecuador)	8.77%
Ke	16.16%

El valor de Beta corresponde al sector de industria de telecomunicaciones e informática.

Indicadores financieros

Tabla 27
Indicadores financieros de las dos alternativas

DETALLE	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2
TASA	16,16%	16,16%
VAN	\$2.021.234,77	\$3.835.134,27
TIR	111%	127,87%
PAYBACK	2,2	1,7

Nota: Las 2 alternativas propuestas presentan indicadores positivos y por encima de lo exigido; sin embargo, la Alternativa 2 muestra mejores resultados en los indicadores financieros en relación a la alternativa 1, de acuerdo a lo establecido en la Tabla 27.

2.2.13 Estudio de riesgos

El presente estudio tiene como finalidad determinar las acciones más apropiadas según la naturaleza de cada riesgo para garantizar el desarrollo del plan de proyecto, bajo las condiciones establecidas en el calendario de ejecución. Dado que las alternativas seleccionadas en este estudio son de la misma naturaleza involucran procesos similares y ocasionan el mismo grado de afectación durante la puesta en marcha de las dos alternativas.

Tabla 28 Riesgos de las alternativas

Código	Causa	Tipo de Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	P x I	Respuesta planificada	Tipo de Respuesta
RSC-001	Incumplimiento del proveedor para la fase de implementación.	Alto	Operativo	0,5	0,8	0,4	Se han exigido pólizas de cumplimiento al contrato suscrito con el proveedor, así como se han establecido cláusulas de responsabilidad para cada una de las partes.	Mitigar
RSC-002	Mayor valor pagado por futuros desarrollos en la aplicación y/o litigios por modificaciones no autorizadas por el proveedor.	Alto	Administrativo	0,7	0,4	0,28	Se establece contractualmente que todas las actualizaciones deben certificar los niveles de seguridad requeridos, frente ataques externos y/o cambios no autorizados a nivel interno.	Mitigar
RSC-003	Complejidad del proyecto	Alto	Económico	0,7	0,8	0,56	Se acredita la experiencia de los consultores externos para apoyar la implementación.	Transferir
RSC-004	No está alineado el ERP con el modelo de negocio de la organización	Moderado	Administrativo	0,5	0,4	0,2	Los procesos de la organización tienen un proceso de reingeniería, permitiendo el ajuste con el ERP	Evitar

RSC-005	Estructuración de los procesos que no corresponden con la realidad de la operación de los mismos.	Moderado	Técnico	0,5	0,4	0,2	Controles de validación sobre la calidad e integridad de la información migrada por parte de los dueños del proceso.	Mitigar
RSC-006	Vulnerabilidad de la nueva herramienta frente ataques externos, por actualizaciones en el sistema sin los niveles de seguridad requeridos.	Alto	Técnico/ Operativo	0,7	0,8	0,56	Se monitorea la puesta en marcha del ERP en el ambiente de producción, hasta su estabilización.	Aceptar
RSC-007	Decisiones descentralizadas con impacto en la operación, sin un nivel superior de revisión.	Bajo	Administrativo	0,3	0,4	0,12	Se tiene un líder responsable de la implementación.	Mitigar
RSC-008	Falta de Colaboradores especializados para el desarrollo del Proyecto.	Bajo	Administrativo	0,3	0,4	0,12	Se cuenta con personal especializado para el desarrollo del proyecto.	Mitigar
RSC-009	Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la organización	Moderado	Administrativo	0,5	0,4	0,2	Se cuenta con un equipo responsable de cada una de las etapas del proyecto.	Mitigar
RSC-010	Debilidades en la formación de los usuarios para la operación del sistema	Moderado	Administrativo/ Técnico	0,5	0,4	0,2	Desarrollo de campañas para fortalecer la conciencia en los colaboradores sobre la importancia de los nuevos cambios	Mitigar
RSC-012	Transacciones realizadas por Usuarios no autorizados.	Moderado	Técnico/ Operativo	0,5	0,4	0,2	Validación del funcionamiento de los controles establecidos.	Mitigar

Autor (es): Espinoza, J.

2.3 Evaluación Multicriterio

La alternativa descrita anteriormente, fue evaluada en base a los siguientes criterios presentados en la Tabla 29:

Tabla 29 Criterios de selección.

Criterio	Ponderación	Descripción
Financiero	25%	Es importante considerar el análisis financiero para determinar la alternativa que genere más ganancias para la organización.
Mercado	25%	La organización pretende captar la mayor cantidad de pacientes utilizando la nueva metodología.
Técnico	20%	Las nuevas metodologías a implementar y su manejo por parte de los funcionarios.
Administrativo	30%	La correcta implementación del sistema por parte de los empleados.

Autor(es): Juan Espinoza.

2.1.1 Rating de selección

Para realizar el rating de selección, se asigna un valor del 1 (valor más bajo) al 5 (valor más alto), a cada una de las alternativas de acuerdo con el criterio de selección planteado en la sección anterior. En la Tabla 30 se muestran las calificaciones obtenidas por cada alternativa:

Tabla 30 Rating de alternativas de acuerdo a criterios de selección.

Criterio	Evaluación	Puntuación	
		Alternativa 1	Alternativa 2
Financiero	Genera mayor utilidad	4	5
	Recuperación de la utilidad en menor tiempo	4	5
Mercado	Genera mayor ingreso de pacientes	4	4
	Lograr fidelización de los clientes/pacientes	5	5
Técnico	Aplicación de nuevos procesos con tecnología propia o externa	3	5
Administrativo	Facilidad en el manejo de la atención al cliente	4	4
	Control sobre el cumplimiento a tiempo de los trabajos programados	4	4

2.1.2 Matriz de priorización

En base a la calificación otorgada en la sección anterior, estas se combinan con la ponderación de cada criterio de evaluación para obtener la matriz de priorización y por ende la alternativa ganadora. En la Tabla 31 se presentan los resultados:

Tabla 31 Matriz de priorización en base a rating otorgados a las alternativas.

Criterio	Ponderación	Evaluación	Puntuación			
			Alternativa 1		Alternativa 2	
Financiero	35%	Genera mayor utilidad	4	28%	5	35%
		Recuperación de la inversión en menor tiempo	4		5	
Mercado	30%	Genera mayor ingreso de clientes	4	27%	4	27%
		Lograr fidelización de los clientes	5		5	
Técnico	20%	Generación de procesos nuevos utilizando la tecnología	3	12%	5	20%
Administrativo	15%	Facilidad en el manejo de la atención al cliente	4	12%	4	12%
		Control sobre el cumplimiento a tiempo de los trabajos programados	4		4	
Total				79%		94%

De acuerdo con los resultados en la Tabla 31, la alternativa ganadora es la 2, “Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero”.

2.1.3 Justificación de selección

A continuación, se presentan los puntos que justifican la ejecución del presente proyecto:

- De acuerdo a los indicadores obtenidos en el análisis financiero, la TIR alcanza un 127.87%, que se interpreta como la máxima tasa de descuento que el proyecto admitiría y aun seguir siendo rentable.
- Dentro de los resultados del análisis financiero, el VAN es de \$ 3'835.134,27, siendo este el valor actual neto generado en el periodo de estudio.
- En la alternativa 2 el aumento de flujo de usuarios en la red de la empresa genera saturaciones, presentando intermitencias en los aplicativos, no es tan representativo

en comparación a lo que se tendría a la alternativa 1, lo que significa un bajo costo de oportunidad.

2.4 Enfoque de Implementación

2.4.1 Inicialización del proyecto

Para la alternativa seleccionada “*Implementación de Nuevo ERP Administrativo – Financiero.*” se plantea formalizar el inicio del proyecto por medio de la creación y aprobación del acta de constitución, donde se soportará el desarrollo del proyecto con el apoyo de los interesados de alto nivel y delegando la autoridad al director del proyecto.

En el acta de constitución se detallan los niveles de responsabilidad y autoridad de los responsables que comandarán el desarrollo del proyecto, fecha de inicio y fin, interesados a todo nivel y recursos necesarios para la gestión de cada entregable según el alcance definido y aceptado por los interesados.

2.4.2 Planeación del proyecto

La planificación del proyecto se realizará bajo la gestión de las 10 áreas de conocimiento en la gestión de proyectos según la guía referencial PMBOK.

1. Gestión de la Integración
2. Gestión de los Interesados
3. Gestión del Alcance
4. Gestión de Cronograma
5. Gestión de Presupuesto
6. Gestión de Calidad
7. Gestión de Recursos
8. Gestión de Comunicaciones

9. Gestión de Adquisiciones

10. Gestión de Riesgos

Cada área de conocimiento se llevará a cabo con la aprobación y aceptación de los interesados, a fin de generar los entregables requeridos en el tiempo, presupuesto y alcance definido previamente.

2.4.3 Ejecución del proyecto

La ejecución del proyecto empieza con la formación de equipos de trabajo especializados en cada una de las áreas de interés, se plantea tener reuniones diarias para controlar y evaluar los avances y contrastarlos en relación a los recursos asignados y tiempos establecidos.

El líder del equipo tiene la responsabilidad de organizar el recurso humano bajo las necesidades y capacidades de cada uno, deberá reportar y justificar semanalmente al Líder del proyecto sobre el cumplimiento de los objetivos planteados de acuerdo al cronograma de desarrollo del proyecto.

2.4.4 Supervisión del proyecto

El líder del proyecto como autoridad máxima será el responsable de la integración de cada área donde su aporte genere el valor agregado que necesita el proyecto durante la etapa de implementación.

La supervisión del proyecto será fundamental para su desarrollo y llevará consigo acciones de control y monitoreo constantes lideradas por el líder del proyecto y su equipo de trabajo, con la finalidad de prever escenarios que afecten negativamente a cada actividad. Las acciones de control serán parte de la mesa de discusión que el líder del proyecto deberá formar para generar acciones correctivas oportunas.

2.4.5 Cierre del proyecto

El cierre del proyecto lleva consigo la finalización/cumplimiento de todas sus fases y la consecución del alcance propuesto, bajo esta premisa se debe cumplir con el proceso de cierre que involucra las acciones descritas a continuación:

1. Generar acta de entrega – recepción del proyecto con firma de aceptación de sus interesados.
2. Acta de finalización de trabajos a conformidad con contratistas y proveedores.
3. Pruebas de funcionamiento y de calidad del proyecto.
4. Archivar documentación importante como contratos, acuerdos, cambios solicitados, etc., que formaran parte de los
5. Actualización de archivo de lecciones aprendidas.

3 ACTA DE CONSTITUCIÓN

En el presente capítulo se presenta el Acta de constitución el cual da inicio al proyecto para una clínica privada en la ciudad de Guayaquil

Tabla 32 Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto:	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero		
Fecha		Código:	
Propósito y Justificación del Proyecto			
<p>Con base en el análisis de situación actual de la Clínica XYZ donde se encuentra en una etapa de cambio generacional cuyo principal propósito es generar un mayor valor agregado a la empresa mediante la implementación de una correcta gestión por procesos en las diferentes áreas.</p> <p>Dicha iniciativa de mejora surge por las diferentes falencias existentes en los procesos administrativos ya que existe reproceso de tareas que demandan mayor cantidad de recursos, generación de procesos ambiguos no acordes a las necesidades de la organización, así como también las limitaciones técnicas en la infraestructura y software actuales, que impiden un desarrollo eficiente en la gestión de la clínica.</p> <p>Por lo antes expuesto, y considerando primordialmente que para lograr una mejor atención de los pacientes en la Clínica XYZ se propone el rediseño actual de la forma de trabajo, de tal modo que se optimicen los recursos, se modifique la conducta del personal y que las actividades estén alineadas a los objetivos estratégicos que guiaran a la organización a corto, mediano y largo plazo.</p>			
Descripción del proyecto y entregables			
<p>El proyecto consistirá en optimizar la gestión del servicio de la Salud automatizando los procesos hospitalarios, médicos; financieros; contables; funcionales; administrativos y de costos, que conlleven una eficiencia en su servicio al paciente; mayores ingresos y un crecimiento, en base a su visión del negocio Hospitalario.</p> <p>Esta solución integral permitirá aprovechar los más recientes avances tecnológicos y obtener una mejor racionalización en sus procesos, reduciendo tiempos, costos y volviendo a la empresa más ágil en la entrega de los servicios a sus usuarios.</p>			
Principales entregables			
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de conmutación principales • Equipos de conmutación secundarios • Equipos AP Wireless • Gabinetes y cableado estructurado • Software ERP que cumple la automatización de los procesos internos. 			
Objetivo del Proyecto			
Alcance	Implementar un ERP Administrativo Financiero, de acuerdo con los procesos internos de la organización, que permita la transformación digital. (O1)		

Calidad	<p>*Contratar personal técnico y profesional acorde al perfil solicitado (O2)</p> <p>*Adecuar y dotar tecnológicamente el área de mantenimiento con equipos, insumos y suministros informáticos para la clínica. (O3)</p> <p>*Seleccionar y contratar proveedor del servicio de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas para la implementación del Sistema ERP. (O4)</p>	
Costo	El proyecto tendrá un presupuesto estimado de \$419,440.03 (O5)	
Tiempo	La duración del proyecto será de 360 días. (O6)	
Supuestos y Restricciones		
Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> • Existen documentos formales asociados a la estructura organizacional, como por ejemplo organigramas y definición de funciones, que podrían ser modificados dadas las definiciones en procesos administrativos y de clínica. • Existen lineamientos estratégicos asociados a sus objetivos e indicadores globales, que podrían ser modificados dadas las definiciones en procesos administrativos y de clínica. • Los funcionarios de clínica con conocimiento clave para los levantamientos, revisión y cierre de diagrama, tienen disponibilidad de 40 horas al mes. • Se realizará la coordinación, organización y planeación mensual para abordar los diagramas a entregar al cierre de este. El cierre involucra el tiempo de revisión de los entregables por parte de los funcionarios de la clínica. 		
Restricciones		
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto de inversión no podrá superar el total \$419,440.03. • El proyecto no puede extender el tiempo de ejecución del proyecto de 360 días. • El personal contratado deberá tener mínimo título de tercer nivel y dos años de experiencia en el cargo solicitado. • El sistema ERP contratado deberá contar con garantías técnicas y de funcionalidad. 		
Riesgos de Alto Nivel		
<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la institución se resiste al cambio tecnológico en los procesos administrativos. • Vulnerabilidad de la nueva herramienta frente ataques externos, por actualizaciones en el sistema sin los niveles de seguridad requeridos. • Debilidades en la formación de los usuarios para la operación del sistema. • Interrupción del servicio por caída del sistema 		
Hitos		
Hitos	Fecha limite	
Inicio	1-jun-22	
Determinación de situación organizacional	1-jul-22	
Entrega de modelos de procesos	28-dic-22	
Entrega RFP	29-sep-22	
Inicio de gestión de cambio organizacional	31-jul-22	
Fin	27-may-23	
Presupuesto Estimado		
El presupuesto estimado del proyecto es de \$419,440.03 el cual cubre rubros de la consultoría de reestructuración de procesos, implementación de ERP, Licencias, Plan de soporte y reestructuración de redes de comunicación.		

Interesados clave				
Grupo	Demanda	Poder	Interés	Fuerza
Presidencia	Cumplimiento del proyecto dentro del alcance, tiempo y costos	5	5	25
Gerencia General	Interesado Interno	5	5	25
Gerencia Financiera	Interesado Interno, de los Movimientos Financieros	5	4	20
Gerencia de Operaciones	Interesado Interno, partidario al proyecto	5	4	20
Jefatura de Contabilidad	Optimización de procesos operativos contables	3	3	9
Jefatura de Facturación	Optimización en los procesos de emisión de Facturas	3	4	12
Jefatura de Sistemas	Contar con facilidades para la ejecución de actualizaciones y mejoras	4	5	20
Usuarios Finales	Que su trabajo sea más optimizado disminuyendo los retrasos y errores	5	5	25
Requisitos de Aprobación de proyecto				
Acta de constitución aprobada por el Patrocinador				
La empresa proveedora deberá contar con personal altamente capacitado para la implementación del Sistema ERP.				
El equipo del proyecto deberá contar con el perfil de puesto requerido.				
Adjudicación del contrato con el proveedor ganador será aprobada por la Gerencia de la Clínica.				
Asignación del Director del Proyecto				
Nombre	Cargo	Departamento/ División		
	Director de Proyecto			
Autoridad del Director del Proyecto				
Estará a cargo de cumplir con las actividades de planificación, ejecución, control y monitoreo del proyecto para la adecuación del área de mantenimiento de equipos industriales				
Asignación del Patrocinador del Proyecto				
Nombre	Cargo	Departamento/ División		
	Gerente General	Gerencia		
Autoridad del Patrocinador del Proyecto				
Tendrá la decisión final en la autorización del cierre del proyecto, aceptación de entregables, cambios técnicos, de cronograma y presupuesto del proyecto y solucionará los conflictos que estén fuera de la competencia del director del proyecto.				
Aprobaciones				
Aceptado por:		Aprobado por:		
NOMBRE		NOMBRE		
Firma:		Firma:		

CAPITULO 4: PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

El Plan para la dirección del Proyecto, es donde se especifica la forma en que se llevará a cabo la ejecución del proyecto, su monitoreo y control. A continuación, se presentan los documentos de acuerdo con las áreas de conocimiento:

4.1. Plan de Gestión de la Integración del Proyecto

Tabla 33: Plan de Gestión de Integración

PLAN DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN			
PROYECTO	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero		
CODIGO		FECHA	
PROCEDIMIENTOS DEL PROYECTO			
1. Elaboración del Acta de Constitución el cual autoriza el inicio del proyecto. 2. Preparar y elaborar los planes de gestión del Proyecto donde se describirán las actividades necesarias para el correcto cumplimiento del proyecto. 3. Gestionar y dirigir los trabajos del proyecto a implementar de tal manera que se cumpla con los requisitos establecidos en el PDP. 4. Control y monitoreo las actividades del proyecto que permita dar a conocer su avance en función de los objetivos planteados. 5. Realizar el control de cambios del proyecto donde se procederá a revisar las solicitudes de cambio las cuales será aprobadas por el director del Proyecto. 6. Cierre del Proyecto donde se finaliza formalmente todas las actividades de los distintos grupos de procesos.			
CICLO DE VIDA			
Fase del proyecto	Entregable	Consideraciones	
		Iniciales	Finales
Planificación del Proyecto	Planes de gestión del proyecto Plan de selección de proveedores	Documentación relacionada al inicio del proyecto	Aprobación de Gerencia sobre la documentación aprobada
Situación Organizacional	Reporte de diagnóstico de situación actual	Borrador del diagnóstico de la situación actual	Aprobación del informe final
Modelo de Procesos	Procesos administrativos Procedimientos Clínicos	Mapa de procesos	Mapa de procesos aprobado
RFP y acompañamiento para seleccionar Proveedor ERP	Documento RFP Nómina de Proveedores Proveedor adjudicado	Evaluación del sistema actual	Selección del proveedor con su solución de software
Marco de Gestión	Plan estratégico ejecutivo Manual de Gobernanza Documento ejecutivo de riesgo operativo	Organigrama Objetivos estratégicos institucionales	Cuadro de Mando Integral

Gestión del cambio Organizacional	Indicadores de Procesos Capacitación al Personal	Documentación a la gestión de calidad	Mejora continua sobre la Gestión de Calidad
PROCEDIMIENTO DE ENFOQUE DE TRABAJO			
<p>Para la correcta ejecución del proyecto se desarrollaron actividades las cuales se detallan de forma clara y con lenguaje sencillo a fin de que todo el equipo conozca los objetivos del proyecto. Por tanto, se describe el proceso general del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En primera instancia el equipo de trabajo se reúne para establecer el alcance del proyecto. 2. Definición de documentación que respalda los acuerdos establecidos por el equipo de proyecto. 3. Establecimiento de roles y responsabilidades del equipo y fecha de presentación de los entregables. 4. Realizar reuniones semanales con la finalidad de conocer el estado de las actividades del proyecto (calidad, cronograma y costo). 5. Finalizado el proyecto se procederá a verificar los entregables y posterior elaborar los documentos de cierre del proyecto. 			
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAMBIOS			
Captar solicitudes de cambio	<p>El Coordinador Técnico de Proyectos se contacta con el Stakeholder cada vez que capta una iniciativa de cambio Entrevista al Stakeholder y levanta información detallada sobre lo que desea Formaliza la iniciativa de cambio elaborando la Solicitud de Cambio respectiva usando el formato Solicitud de Cambios de Proyecto. Presenta la Solicitud de Cambio al Gerente de Proyecto.</p>		
Verificar solicitudes de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Verifica que en la Solicitud de Cambios aparezca toda la información que se necesita para hacer una evaluación de impacto integral y exhaustivo. • Completa la Solicitud de Cambio si es necesario. • Registra la solicitud en el Registro de Control de Solicitudes de Cambio. 		
Evaluar impactos integrales de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Describe en la Solicitud de Cambio los resultados de los impactos que ha calculado. • Efectúa su recomendación con respecto a la Solicitud de Cambio que ha analizado • Registra el estado de la solicitud en el Registro de Control de Solicitudes de Cambio. 		
Tomar decisión de solicitudes de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • En caso de no poder llegar a un acuerdo el Patrocinador tiene el voto dirimente. • Comunica su decisión al Gerente de Proyecto, quién actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de Solicitudes de Cambio. 		

Implementar cambios	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de Proyecto replanifica el proyecto para implantar el cambio aprobado. • Comunica los resultados de la replanificación a los stakeholders involucrados. • Coordina con el Equipo de Proyecto la ejecución de la nueva versión de Plan de Proyecto. • Actualiza el estado de la solicitud en el Registro de Control de Solicitudes de Cambio. • Monitorea el progreso de las acciones de cambio. • Reporta al Comité de Control de Cambios el estado de las acciones y resultados de cambio.
Concluir proceso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de Proyecto verifica que todo el proceso de cambio se haya seguido correctamente. • Actualiza todos los documentos, registros, y archivos históricos correspondientes. • Genera las Lecciones Aprendidas que sean adecuadas. • Genera los Activos de Procesos de la Organización que sean convenientes. • Actualiza el estado de las Solicitudes de Cambio.

PROCEDIMIENTO DE MONITOREO Y CONTROL

Se utilizará el EVMS (SISTEMA DE GESTIÓN DEL VALOR GANADO), el cual permite un control adecuado y exacto de la ejecución del proyecto con respecto al cronograma y costo, de tal manera que la información pronostique de manera eficiente el costo del proyecto en su totalidad. Además, se espera el buen desempeño del proyecto a fin de que se su calidad sea medida mediante el cumplimiento de políticas, objetivos y requerimientos que podrán ser validados de acuerdo a las especificaciones de cada parte del proyecto.

PROCEDIMIENTO DE CIERRE DEL PROYECTO

El proceso de cierre del proyecto/fase consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase de este. En este contexto se considerará el siguiente procedimiento:

1. Entrega informe final del proyecto
2. Aprobación de acta entrega recepción del proyecto
3. Lecciones aprendidas documentadas
4. Aprobación del informe final del cierre del proyecto.

ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS BASE (ATCD)

El informe de administración de Línea Base presentará semanalmente en la reunión de coordinación del equipo de proyecto, y debe presentar la siguiente información

ESTADO ACTUAL	
ALCANCE	Avance real Vs. Avance Planificado
COSTO	CV y CPI
CRONOGRAMA	SV y SPI
PRONOSTICOS	
COSTO	EAC, ETC y VAC
TIEMPO	EAC, ETC , VAC, Fecha de término planificado Vs. Fecha de término

REVISIONES DE GESTIÓN DEL PROYECTO			
Tipo de Revisión	Temas	Alcance	Frecuencia
Coordinación proyecto	Establecimiento de actividades y tiempo de ejecución Revisión de los entregables Verificación del informe de desempeño	Definición y aprobación de actividades. Toma de decisiones	Una vez a la semana
Avance de proyecto	Actividades varias del proyecto, y su avance	Selección del proveedor Pruebas funcionales Certificaciones Implementación de procesador Verificación del servicio de la puesta en producción	Una vez a la semana
Informe al Patrocinador	De acuerdo a lo establecido en agenda	Revisión del estado y avance del proyecto (costo, tiempo). Aprobaciones del Patrocinador	Una vez a la semana

4.1.1. Registro de Beneficios del Proyecto

Tabla 34 Plan de Gestión de Beneficios

PLAN DE GESTION DE BENEFICIOS						
PROYECTO	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero					
CODIGO	NEA-2022		FECHA	VERSION		
Beneficios	Plazo	Responsables	Beneficiarios	Métrica	Supuestos	Riesgos
Generar un Plan Estratégico Ejecutivo, que permita alinear los objetivos operativos de alto nivel con las definiciones e indicadores de cumplimiento de los procesos.	Largo Plazo	Gerencia General Director del Proyecto	Propietarios de la empresa Personal	Número de Objetivos Alcanzados.	La implementación del Plan Estratégico permitirá el cumplimiento de los procesos internos de la entidad hospitalaria	El proyecto no esté alineado a los objetivos estratégicos institucionales
Formalizar un modelo de procesos administrativos y de clínica que los relacione como una red de procesos, que defina roles y responsabilidades, y que defina los indicadores clave de cumplimiento.	Largo Plazo	Gerencia Director del Proyecto	Propietarios de la empresa Equipo de trabajo Clientes	% de cumplimiento de procesos internos de trabajo	Los modelos de procesos administrativos y de clínica agilizarán las actividades internas de la entidad hospitalaria	Colaboradores no tengan conocimiento de los roles y responsabilidades de sus áreas afines.
Generar un Manual de Gobernanza que habilite la delegación, toma de decisiones y rendición de cuentas entre el Plan Estratégico Ejecutivo y los procesos administrativos y de clínica.	Mediano Plazo	Gerencia Administrador	Propietarios de la empresa Equipo de trabajo Clientes	% de productividad de la actividad operativa de la empresa	El manual de gobernanza hará que se mantenga una correcta delegación y toma de decisiones	No se establezca correctamente el nivel jerárquico sobre los responsables de toma de decisiones
Documentar los requerimientos de propuesta (RFP) para evaluación de proveedores y automatización coherente de las definiciones de este proyecto.	Corto Plazo	Gerencia Equipo de trabajo	Propietarios Equipo de trabajo	Nivel de cumplimiento de las necesidades de automatización.	La correcta documentación de requerimientos permitirá que se evalúe de forma coherente a los proveedores	Erróneo levantamiento de RFP que limite la selección del software
Análisis de TIR y VAN						
<p>Una vez realizada la proyección de los datos en el flujo de caja incluyendo el valor de desecho de los activos fijos, el incremento y recuperación de capital de trabajo, con un KE del 16.16% se establece un VAN positivo de \$3.835.134,27 y TIR mayor al costo de capital del 127% representando una rentabilidad mayor que la exigida, recuperando la inversión en 1 año 7 meses aproximadamente, permitiendo establecer una maduración en el mercado y una sostenibilidad económica.</p> <p>Finalmente se obtiene en la proyección, la relación beneficio-costos es mayor a 1, representando un resultado favorable del indicador financiero dado que los rubros de ingresos proyectados son mayor que el valor actual de los egresos proyectados.</p>						

4.2. Plan de Gestión de Alcance

Tabla 35 Plan de Gestión de Alcance

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE			
PROYECTO	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero		
CODIGO	NEA-2022	FECHA	
OBJETIVO			
El plan de gestión de alcance tiene como principal premisa definir los procesos necesarios para el logro exitoso del proyecto, para esto se debe precisar y controlar todo el trabajo que se realizará durante el ciclo de vida del proyecto a fin de garantizar que la remodelación y reapertura se obtenga en el tiempo y presupuesto planificado.			
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ALCANCE			
<p>El Director de proyecto deberá recopilar requisitos o requerimientos que le permita contar con información de los interesados a fin de tener sustento real para gestionar las necesidades que los interesados durante el desarrollo del proyecto.</p> <p>Posterior a esto, se detallará la descripción del alcance, criterios por los cuales los entregables serán aceptados, enlistado de entregables, exclusiones, restricciones y supuestos. Una vez elaborado el documento el Patrocinador y Director de Proyecto procederán a la revisión del enunciado del alcance y determinar si están contemplados todos los requerimientos de los interesados y si se alinean a los objetivos estratégicos de alto nivel de la organización.</p> <p>Finalmente se procederá a la aprobación del documento estableciendo que si existen cambios que afecten de manera directa al alcance se deberá realizar mediante el formato de Solicitud de Cambio, en el caso de ser aprobada la solicitud se actualizará el alcance con el Registro de cambio y luego comunicar vía correo electrónico el proceso a todo el equipo de proyecto.</p>			
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)			
<p>La estructura de desglose de trabajo (EDT) se realizará a través de la descomposición jerárquica de los entregables en paquetes de trabajo mediante un enfoque descendente permitiendo conocer al detalle el costo, trabajo que se desarrollará para cumplir con el alcance. Para el presente proyecto el enunciado del alcance se descompondrá hasta el nivel tres.</p> <p>Una vez realizada la EDT, se procederá en comunicar al Patrocinador para su respectiva revisión y aprobación, si existen cambios se devolverá al equipo para realizar los correctivos correspondientes. Con la aprobación del Patrocinador y el Director del Proyecto, se dará a conocer a cada uno de los interesados principales del proyecto para su conocimiento y respaldo definitivo.</p>			
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE DICCIONARIO EDT			
<p>Luego de aprobada la EDT, se procederá a realizar el Diccionario EDT el cual contendrá los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del trabajo 2. Productos. 3. Entregables. 4. Criterios de aceptación. 5. Recursos asignados. 6. Hitos. 7. Actividades del cronograma. 8. Duración. 9. Estimaciones de costes 			
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MTR			
Con el enunciado del alcance y la estructura de desglose de trabajo se solicitará los requerimientos de los interesados indispensables para la Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero.			

Luego se llevará a cabo la matriz de trazabilidad la cual estará alineada a los requisitos y objetivos descritos en el enunciado de alcance. Para su elaboración se respetará los siguientes puntos definidos por el Director del Proyecto:

1. Código
2. Descripción
3. Objetivos del Proyecto
4. Necesidades del Negocio
5. EDT
6. Entregable Del EDT
7. Criterio de Aceptación
8. Medio de Validación

Una vez elaborada la MTR se enviará al Patrocinador para su revisión y aprobación. Luego de ser aprobada se notifica a todo el equipo de proyecto.

PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN DEL ALCANCE

Una vez culminado los distintos procesos del proyecto tales como: contratación del personal, elaboración de la campaña publicitaria, compra de materiales y equipos, se procederá a verificar si cumplen con todas las especificaciones para la aceptación de cada entregable detallados al inicio del proyecto y que deberán cumplirse a cabalidad para su aceptación.

De ser aceptado el entregable, sin observaciones y/o ajustes a realizar, por parte del Patrocinador aceptará el entregable.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAMBIOS

Para el presente proyecto el proceso de control integrado de cambios en supervisar las solicitudes de cambio, aprobar aquellos cambios que se consideren convenientes y gestionar la implementación de los mismos.

El Director del Proyecto encargado del cumplimiento de este proceso, realiza la evaluación del cambio requeridos al alcance y en reunión formalmente convocada, se procede a aprobar o negar la solicitud de cambios.

4.2.1. Enunciado del Alcance del Proyecto

Tabla 36 Enunciado del Alcance

ENUNCIADO DEL ALCANCE			
PROYECTO:	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero		
CODIGO:		FECHA:	
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO			
<p>Implementar un ERP Administrativo Financiero, de acuerdo con los procesos internos de la organización, que permita la transformación digital. El cual consiste en el relevamiento de las funcionalidades actuales y como se lo implantaría como proceso en el ERP Microsoft GP; la identificación de los GAPs o brechas con su respectiva solución; la configuración de los módulos financieros, contable, de facturación; la ejecución de las interfaces con el sistema HIS que actualmente utiliza la Clínica Guayaquil y la implantación de la Nómina y el Autoservicio del Empleado.</p>			
Descripción	Características		
Selección del proveedor	Experiencia del proveedor Cumplimiento de las características con base al RFP Metodología del trabajo Satisfacción de los clientes previos Capacidad de modificación del Software		
Software ERP	A. Soporte al procesamiento de transacciones, la asignación contable, la gestión operativa y las decisiones gerenciales. B. Integración dinámica de las aplicaciones definidas en la propuesta. C. Integración con el personal en campo y con los socios de negocios. D. Procesamiento en tiempo real de la información a todo nivel. E. Acceso directo en forma amigable por parte de los usuarios a la totalidad de la información que requieren para su óptimo desempeño		
Adicional a lo expresado anteriormente se contempla lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los potenciales proveedores de la NST, que se adapten a la estructura de los procesos y objetivos ➤ Participación en las demostraciones del Software de cada proveedor ➤ Análisis de las propuestas presentadas. ➤ Evaluación y Calificación de propuestas en aspectos Técnicos, Funcionales y Económicos. ➤ Asesorar en la Selección de la mejor Propuesta ➤ Asesorar en la Negociación y Contratación (garantías, formas de pagos, controles, etc.) 			
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			
Técnico	Cumplir con las funcionalidades y requerimientos solicitados por cada área		
Administrativo	Procedimientos deben cumplir con el costo y tiempo especificados		
Calidad	Cumplir con el UX		
Metodológico	Se deberá cumplir los procesos bajo metodología PMBOK, CMMI DEV, ISO 9001 -2015		
ENTREGABLES DEL PROYECTO			

Planes de gestión del proyecto Plan de selección de proveedores Reporte de diagnóstico de situación actual Procesos administrativos Procedimientos Clínicos Documento RFP Nómina de Proveedores Proveedor adjudicado Plan estratégico ejecutivo Manual de Gobernanza Documento ejecutivo de riesgo operativo Indicadores de Procesos Capacitación al Personal
EXCLUSIONES DEL PROYECTO
El proyecto no tendrá injerencia en el desarrollo o mejoras en las actualizaciones del software No se tiene competencia para establecer la metodología de trabajo.
RESTRICCIONES DEL PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto de inversión no podrá superar el total \$419,440.03 • El proyecto no puede extender el tiempo de ejecución del proyecto de 360 días. • El personal contratado deberá tener mínimo título de tercer nivel y dos años de experiencia en el cargo solicitado. • El sistema ERP contratado deberá contar con garantías técnicas y de funcionalidad.
SUPUESTOS DEL PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> • Existen documentos formales asociados a la estructura organizacional, como por ejemplo organigramas y definición de funciones, que podrían ser modificados dadas las definiciones en procesos administrativos y de clínica. • Existen lineamientos estratégicos asociados a sus objetivos e indicadores globales, que podrían ser modificados dadas las definiciones en procesos administrativos y de clínica. • Los funcionarios de clínica con conocimiento clave para los levantamientos, revisión y cierre de diagrama, tienen disponibilidad de 40 horas al mes. • Se realizará la coordinación, organización y planeación mensual para abordar los diagramas a entregar al cierre de este. El cierre involucra el tiempo de revisión de los entregables por parte de los funcionarios de la clínica.

4.2.2. Estructura de Desglose de Trabajo

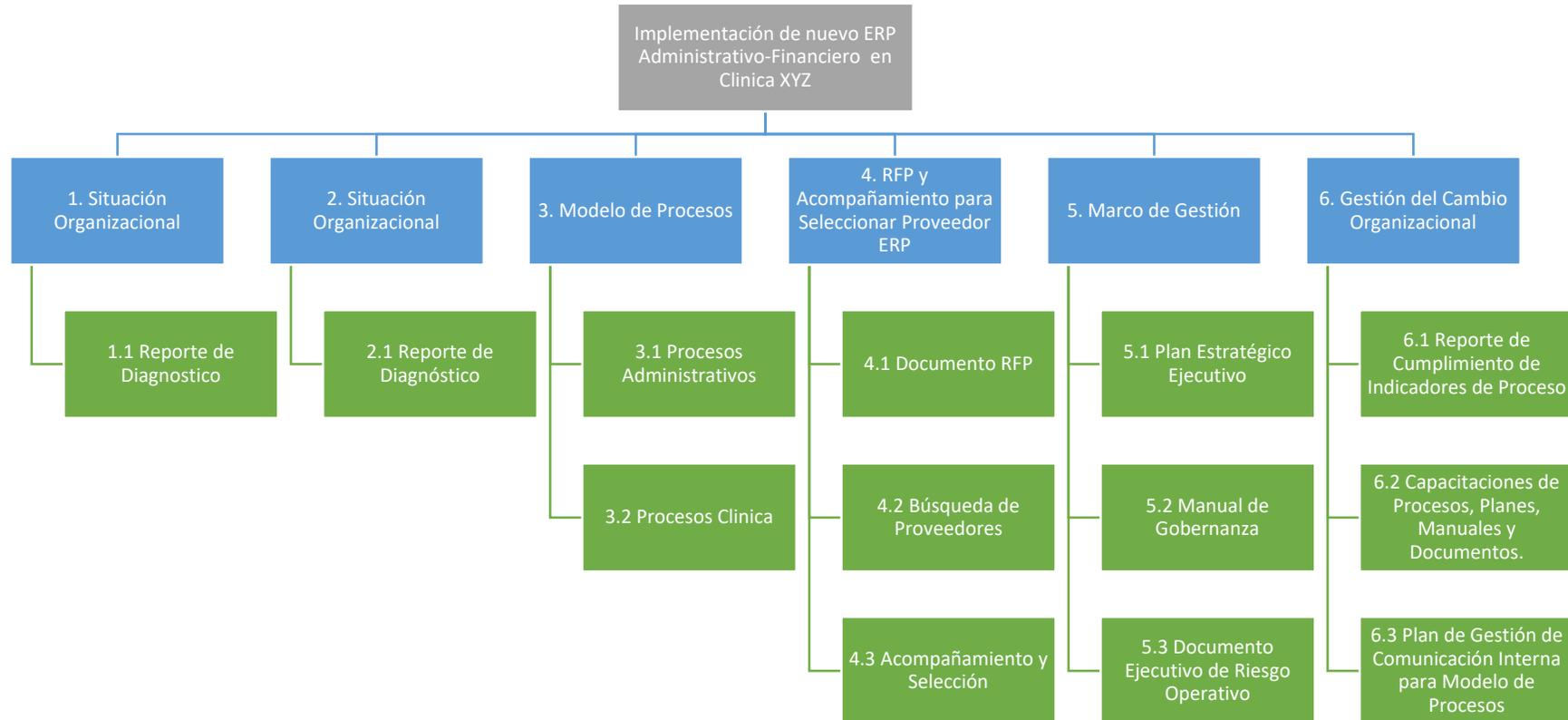


Figura 5 Estructura de Desglose de Trabajo

4.2.3. Diccionario EDT

4.2.3.1. Diccionario EDT simplificado

Tabla 37 Diccionario EDT

Nombre del Proyecto:		Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero			Código:	NE A- 202 2	Versión:	
Cod	Tarea	Descripción	Entregable	Criterio de Aceptación	Recursos	Días	Costo	Responsable
0	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero	Transformación digital, la cual consiste en el relevamiento de las funcionalidades actuales y como se lo implantaría como proceso en el ERP Microsoft GP; la identificación de los GAPs o brechas con su respectiva solución; la configuración de los módulos financieros, contable, de facturación; la ejecución de las interfaces con el sistema HIS que actualmente utiliza la Clínica y la implantación de la Nómina y el Autoservicio del Empleado.						
1	Planificación del proyecto	Se procederá a realizar de manera integral las actividades del proyecto de implementación y que estarán detalladas por grupos de procesos de acuerdo con el estándar PMI	41 días					
1.1	Brechas	Se definirán las brechas mediante el también conocido análisis GAP o evaluación de necesidades de la Clínica, el cual juega un papel crucial en la comprensión del estado actual de los procesos internos y su rendimiento a fin de evidenciar la situación	Informe de Análisis de Brechas, Necesidades e Iniciativas Claves	Alineado a los objetivos estratégicos de la entidad hospitalaria	Gerente de Proyecto	5	\$ 1,400.40	Gerente de Proyecto

		que se presenta a nivel institucional						
1.2	Desarrollar Documentos relacionados	Elaboración del Plan de Gestión el cual está enmarcado en las 10 áreas conocimiento y la línea de base de alcance, cronograma, costo y calidad. Esto para poder ejecutar, supervisar y controlar el proyecto.	Plan de Dirección del Proyecto	Alineado a la metodología PMI	Analista de Procesos (documentación del proceso); Gerente de Proyecto; Lider de Proyecto Tecnico y Funcional	30	\$ 18,722.40	Líder del Proyecto
1.3	Buscar y seleccionar proveedores	Definición de las especificaciones técnicas Establecimiento de criterios de selección del proveedor Convocatoria pública en función de los requerimientos descritos Identificación de los proveedores y revisión de propuestas comerciales/técnicas	Convocatoria aprobada y publicada Propuesta de proveedores	Especificaciones técnicas aprobadas por Gerencia Proveedores cumplen con especificaciones técnicas	Analista de Procesos (documentación del proceso); Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales); Encargado de Recursos Humanos	3	\$ 2,132.16	Analista de Requerimientos Líder del Proyecto
1.4	Adjudicar proyecto	Procedimiento para evaluar alternativas recibidas por parte de los proveedores y seleccionar al ganador con base a los criterios establecidos	Matriz de evaluación de alternativas para selección de proveedor	Matriz aprobada por Gerencia	Analista de Procesos (documentación del proceso); Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales); Encargado de Recursos Humanos	3	\$ 1,392.16	Gerente de Proyecto Líder del Proyecto
2	Situacion Organizacional	Se presenta la descripción detallada de los productos previstos para el proyecto en Clínica Guayaquil	30 días					

2.1	Reporte de Diagnóstico	<p>Es un documento que formaliza la situación actual e inicial encontrada en la Clínica. Este documento se levantará en conjunto con el personal de Clínica Guayaquil para tomarlo como primera referencia de trabajo. El documento abarca la situación inicial de los elementos descritos en este proyecto: Planeación estratégica, roles y responsabilidades, organigrama, gobernanza, gestión de procesos, comunicación interna, riesgo operativo, indicadores de cumplimiento.</p>	Nómina de equipo de implementación	Personal debe cumplir con perfil técnico definido por la Gerencia	<p>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales); Gerente de Proyecto; Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</p>	30	\$ 17,433.60	Gerente de Proyecto Especialista de Procesos y Levantamiento de información
3	Modelo de Procesos	<p>Incluye el inventario de estos, organizados en dos niveles jerárquicos: Macroprocesos y procesos. Para este proyecto, los macroprocesos administrativos se descompondrán en los procesos que correspondan. Se estima que cada macroproceso se descomponga en un aproximado de 4 a 5 procesos y presentan las métricas que debe cumplir el proceso,</p>	197 días					

		acompañado de sus valores mínimos esperados, fórmula, responsable y frecuencia de medición.						
3.1	Procesos Administrativos	<p>Establecimiento de macroprocesos administrativos</p> <p>3.1.1 Mantenimiento y SS GG</p> <p>3.1.2 Legal</p> <p>3.1.3 Talento Humano</p> <p>3.1.4 Sistemas</p> <p>3.1.5 Proveeduría y Farmacia</p> <p>3.1.6 Contabilidad y Tesorería</p> <p>3.1.7 Facturación</p> <p>Muestra el panorama general del proceso en el contexto de las entradas que recibe y los productos que genera como salida, y la forma que se conecta con otros procesos.</p>	<p>Macroprocesos administrativos</p> <p>3.1.1 Mantenimiento y SS GG</p> <p>3.1.2 Legal</p> <p>3.1.3 Talento Humano</p> <p>3.1.4 Sistemas</p> <p>3.1.5 Proveeduría y Farmacia</p> <p>3.1.6 Contabilidad y Tesorería</p> <p>3.1.7 Facturación</p>	<p>Respetar los niveles jerárquicos</p> <p>Cada macroproceso se descompondrá en máximo de 4 a 5 procesos.</p> <p>Amplia la descripción de cada actividad, y relaciona estas responsabilidades con los roles de elaborador, responsable final, consulta e informa. Estos roles se toman del Organigrama de Clínica.</p>	<p>Analista de Procesos (documentación del proceso); Ingeniero de Infraestructura; Líder de Proyecto Técnico y Funcional; Encargado de Farmacia; Encargado de Contabilidad; Encargado de Facturación; Encargado de Recursos Humanos</p>	90	\$ 32,849.28	<p>Líder de Proyecto Técnico y Funcional</p> <p>Encargado de Contabilidad;</p> <p>Encargado de Facturación;</p> <p>Encargado de Recursos Humanos</p>

3.2	Procesos Clínica	<p>Establecimiento de macroprocesos de Clínica:</p> <p>3.2.1 Quirófano 3.2.2 Emergencia 3.2.3 UCI 3.2.4 Obstetricia y Ginecología 3.2.5 Laboratorio 3.2.6 Trauma y Rehabilitación 3.2.7 Enfermería 3.2.8 Hospitalización 3.2.9 Imágenes</p> <p>Muestra el panorama general del proceso en el contexto de las entradas que recibe y los productos que genera como salida, y la forma que se conecta con otros procesos.</p> <p>Amplia la descripción de cada actividad, y relaciona estas responsabilidades con los roles de elaborador, responsable final, consulta e informa. Estos roles se toman del Organigrama de Clínica.</p>	<p>Macroprocesos de Clínica:</p> <p>3.2.1 Quirófano 3.2.2 Emergencia 3.2.3 UCI 3.2.4 Obstetricia y Ginecología 3.2.5 Laboratorio 3.2.6 Trauma y Rehabilitación 3.2.7 Enfermería 3.2.8 Hospitalización 3.2.9 Imágenes</p>	<p>Respetar los niveles jerárquicos</p> <p>Cada macroproceso se descompondrá en máximo de 4 a 5 procesos.</p> <p>Amplia la descripción de cada actividad, y relaciona estas responsabilidades con los roles de elaborador, responsable final, consulta e informa. Estos roles se toman del Organigrama de Clínica.</p>	Analista de Procesos (documentación del proceso); Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales); Ingeniero de Infraestructura; Líder de Proyecto Técnico y Funcional	90	\$ 33,890.40	Líder de Proyecto Técnico y Funcional Encargado de Contabilidad; Encargado de Facturación; Encargado de Recursos Humanos
-----	------------------	---	--	--	--	----	--------------	---

4	RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP	Este documento se genera en base a las definiciones de detalle de los procesos administrativos. Estas definiciones se tabulan, de tal forma que permiten ingresar la calificación de cumplimiento para cada definición requerida por Clínica en su ERP.	17 días					
4.1	Documento RFP	Este documento evalúa otras dimensiones de un proyecto de ERP, como por ejemplo la cobertura de servicios, entre otros. Selección del proveedor usando la referencia formal del documento RFP.	Documento RFP	Aprobación de las dimensiones del proyecto ERP por parte de la Gerencia de la entidad hospitalaria	Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	5	\$ 800.00	Lider de Proyecto Tecnico y Funcional ERP
4.2	Búsqueda de Proveedores	Convocatoria pública en función de los requerimientos descritos Identificación de los proveedores y revisión de propuestas comerciales/técnicas	Convocatoria aprobada y publicada Propuesta de proveedores	Especificaciones técnicas aprobadas por Gerencia Proveedores cumplen con especificaciones técnicas	Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales); Gerente de Proyecto [33%]; Líder de Proyecto Técnico y Funcional	8	\$ 2,999.57	Gerente de Proyecto Líder del Proyecto
4.3	Acompañamiento y selección de proveedor	Procedimiento para evaluar alternativas recibidas por parte de los proveedores y seleccionar al ganador con base a los criterios establecidos	Matriz de evaluación de alternativas para selección de proveedor	Matriz aprobada por Gerencia	Analista de Procesos (documentación del proceso); Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales); Gerente de Proyecto [33%]	4	\$ 1,605.87	Analista de Requerimientos Líder del Proyecto Gerente de Proyecto
5	Marco de Gestión		90 días					

5.1	Plan Estratégico Ejecutivo	El Plan estratégico Ejecutivo entrega el marco estructural de las metas a alcanzar, los indicadores de alto nivel que se deben cumplir y los tiempos previstos en la hoja de ruta de la Clínica.	Método de seguridad aprobado	Método de seguridad en base al estándar internacional VISA	Gerente de Proyecto [33%]; Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor	30	\$ 8,532.79	Gerente de Proyecto Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor
5.2	Manual de Gobernanza	El Manual de Gobernanza de la Clínica entregará las definiciones de toma de decisiones estratégicas y operativas, los Comités y sus ámbitos de trabajo, y finalmente, los flujos de información que hay entre ambos comités para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos previstos en Modelo de Procesos.	Definición de decisiones estratégicas y operativas Flujos de información del Comité Modelo de procesos	Alineado a los objetivos estratégicos de la entidad hospitalaria Aprobado por Gerencia de la Clínica	Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor; Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	30	\$ 10,560.00	Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP
5.3	Documento de Riesgo Operativo	Este documento representa el entendimiento sobre los eventos de riesgo operativo a lo largo de las de los procesos de la Clínica. Estos eventos de riesgo son aquellos que se relacionan con las definiciones de los procesos administrativos, los roles y responsabilidades y los medios tecnológicos de estos procesos. El objetivo es contextualizar las	Documento de Riesgo Operativo	Debe estar relacionado a los procesos administrativos, roles y responsabilidades Alineado a la realidad institucional Causas y efectos de riesgos ajustados a la realidad de la implementación Las respuestas a los riesgos son aprobadas por el	Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales) [50%]; Especialistas de la plataforma del proveedor	30	\$ 11,595.60	Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales) Especialistas de la plataforma del proveedor

		causas, los efectos y las posibles respuestas a estos eventos.		Comité de la Clínica				
6	Gestión del Cambio Organizacional		289 días					
6.1	Reporte de cumplimiento de indicadores de proceso	Este documento es un reporte mensual de cumplimiento de indicadores de procesos. Esta revisión es ejecutada de manera independiente sobre los procesos que se hayan entregado y capacitado hasta ese momento. Es decir, este reporte representa la formalidad del nivel de alineación de las personas y los nuevos procesos entregados a la Clínica	Indicadores de procesos	Alineado a los procesos administrativos y de clínica	QA (pruebas): Certificación de la plataforma y de la integración con los sistemas internos; Versionamiento (pase a producción)[\$46.240,60]	289	\$ 119,847.80	Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor Lider de Proyecto Tecnico y Funcional ERP
6.2	Capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	Las capacitaciones de se realizan con los grupos de interés de cada documento entregado, ajustando los contenidos y las dinámicas de trabajo de acuerdo con el objetivo perseguido. De ser necesario, se podría generar los certificados de asistencia o aprobación para los participantes de la Clínica.	Nómina de asistencia Certificados firmados	Evaluaciones aprobada	Encargado de Recursos Humanos; Especialista de Procesos y Levantamiento de Información; Especialistas de la plataforma del proveedor; Ingeniero de Infraestructura; Líder de Proyecto Tecnico y Funcional ERP; Desarrollo: Para procesos de integración	60	\$ 84,240.00	Especialista de Procesos y Levantamiento de Información Especialistas de la plataforma del proveedor; Ingeniero de Infraestructura Líder de Proyecto Tecnico y Funcional ERP

6.3	Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna	Es un documento que permite alinear a los grupos de interés de la Clínica, respecto a los mensajes sobre los procesos y otros documentos generados en este proyecto. Documento junto al personal Directivo de la Clínica, y coordina los canales de comunicación, los mensajes, su frecuencia y nivel de detalle requeridos para la Gestión del Cambio Organizacional.	Plan de gestión de comunicación -Modelo de Procesos Canales de comunicación Niveles de Comunicación	Alineado a los procesos administrativos y de clínica Incluir a todos los grupos de interés del proyecto	Encargado de Recursos Humanos; Especialista de Procesos y Levantamiento de Información; Especialistas de la plataforma del proveedor; Ingeniero de Infraestructura; Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP; Desarrollo: Para procesos de integración	60	\$ 19,586.72	Especialista de Procesos y Levantamiento de Información Especialistas de la plataforma del proveedor; Ingeniero de Infraestructura Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP
-----	--	--	--	--	--	----	--------------	---

4.2.4. Matriz de Trazabilidad

Tabla 38 Matriz de Trazabilidad

MATRIZ DE TRAZABILIDAD										
Id	Descripción del requerimiento	Fecha de inclusión	Interesado	Prioridad	Fuente	Alcance del proyecto (Entregable del WBS)	Categoría de Requisito	Alineación con Objetivos del Proyecto	RELACIÓN DE TRAZABILIDAD	
									Atributo de Verificación	Validación
REQ - 001	El proyecto debe tener un orden organizacional el cual incluya estructura directiva, roles, recursos y funciones	06/11/2022	Comité Ejecutivo	Muy alto	Enunciado del Alcance	2	Administrativo	O1	Estructura Directiva y Roles de Proyecto	Matrices y Diagramas de Flujos de Datos Mapeo de Procesos Objetivos estratégicos de la institución Manual de perfil de cargo
REQ - 002	La Licencia Software ERP no podrá exceder el valor de \$67.000	06/11/2022	Director de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	5.1 5.2	Administrativo	O5	Plan de Gestión de Costo/b Línea de Base de Costo aprobada	Informe de desempeño / Desviaciones respecto a la línea base
REQ - 003	El comité de proyecto responderá dudas y proporcionar sugerencias sobre el alcance de funcionalidades de la herramienta de acuerdo con el Modelo de Procesos	06/11/2022	Comité Ejecutivo	Alto	Enunciado del Alcance	2	Administrativo	O1	Normas del Comité de la Clínica	Los informes de sugerencias de funcionalidad

REQ - 004	Revisión contractual de las tareas operativas de los proveedores, Niveles de Servicio Esperados SLA y Estándares que deben ser presentados	06/11/2022	Analista de Procesos (documentación del proceso); Líder de Proyecto Técnico y Funcional	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.3.1 2.3.2	Técnico /Operativo	O4	Especificaciones técnicas de contratación de servicio	Check List de verificación aprobado
REQ - 005	El proveedor del Sistema ERP debe tener un alto dominio de buenas prácticas y estándares de varias ramas: COBIT 5, ISO 38500, Guía de Gobernanza PMI, ISO 31000, TOGAF, CMM, ITIL 3, PMBOK6.	06/11/2022	Analista de requerimientos Analista de Procesos	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.3.1	Técnico /Operativo	O4	Especificaciones técnicas de contratación de servicio	Check List de verificación aprobado
REQ - 006	La licencia debe ser ERP Microsoft GP 18.2	06/11/2022	Analista de requerimientos Analista de Procesos	Muy alto	Enunciado del Alcance	2.3	Técnico /Operativo	O4	Especificaciones técnicas de contratación de servicio	Check List de verificación aprobado
REQ - 007	El proveedor del servicio debe cumplir con el Rediseño de Procesos y Definición de Especificaciones para la Nueva Solución Tecnológica (NST)	06/11/2022	Gerente de proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	6.2.1	Administrativo / Técnico	O4	Modelo de procesos	Macroprocesos Definición de entradas y salidas de procesos Matriz de Roles

REQ - 008	Aplicar a metodología de Ingeniería de Procesos de Negocios (IPN) que está orientada a la simplificación de los procesos de negocios y racionalización de los costos de operación, a través del rediseño de sus procesos operacionales, la óptima utilización de sus recursos humanos y materiales; eliminando todas las actividades que no ofrecen valor agregado, identificando y evaluando actividades redundantes.	06/11/2022	Gerente de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	5	Técnico /Operativo	O3	Planificación de trabajo	Informe de descripción del método propuesto
REQ - 009	Aplicativo Web desarrollado en PHP y MySQL para el ingreso de servicios, cobranza y demás actividades de la actividad comercial	06/11/2022	Ingeniero de infraestructura Lider de Proyecto Técnico Funcional	Muy alto	Enunciado del Alcance	5.1 5.2	Técnico /Operativo	O4	Planificación de trabajo	Evaluación y Calificación de propuestas en aspectos Técnicos, Funcionales y Económicos

REQ-010	Trazabilidad en el proceso de la orden de compra hasta la generación del pago al proveedor (en la actualidad recién se crea la OC cuando el artículo llega a bodega).	06/11/2022	Analista de Procesos (documentación del proceso); Líder de Proyecto Técnico y Funcional	Muy alto	Enunciado del Alcance	5.1.5	Técnico /Operativo	O3	Macroproceso	Procedimiento Administrativo Diagramas de Descomposición Funcional (DDF) de los procesos.
REQ-011	Generación automática de envío de correos a proveedores y a usuarios claves del proceso detallando los artículos que se van a comprar, una vez aprobada la compra.	06/11/2022	Líder de Proyecto Técnico Funcional	Alto	Enunciado del Alcance	5	Técnico /Operativo	O4	Macroproceso	Informe de validación de diseño y suficiencia de los procesos.
REQ-012	Confiabilidad en las pruebas y validación de los procesos internos	06/11/2022	Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Muy alto	Enunciado del Alcance	5	Técnico /Operativo	O4	Herramientas de manejo de información	Informe de validación de diseño y suficiencia de los procesos.
REQ-013	Verificación de la frecuencia y seguridad de fallas	06/11/2022	Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Muy alto	Enunciado del Alcance	5	Técnico /Operativo	O1	Herramientas de manejo de información	Informe de validación de matrices de procesos con los usuarios
REQ-014	Previo al reconocimiento de procesos actuales se debe Desarrollar Matrices y Diagramas de Flujo de Datos (DFD) de los procesos	06/11/2022	Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Muy alto	Enunciado del Alcance	3.1	Técnico /Operativo	O1	Modelo de procesos	Matrices y Diagramas de Flujo de Datos (DFD) de los procesos

REQ - 015	Diagnóstico de la situación actual donde se levantará en conjunto con el personal de Clínica Guayaquil para tomarlo como primera referencia de trabajo.	06/11/2022	Analista de requerimientos Especialista de Procesos y levantamiento de información	Muy alto	Enunciado del Alcance	3.1.1	Técnico /Operativo	O1	Planificación de trabajo	Documento de procesos administrativos y clínicos previstos en el Alcance
REQ - 016	El modelo de proceso incluirá dos niveles jerarquicos: Macroprocesos y procesos	06/11/2022	Analista de requerimientos Especialista de Procesos y levantamiento de información	Muy alto	Enunciado del Alcance	5	Técnico /Operativo	O1	Modelo de procesos	Procesos Administrativos Procesos Clínica
REQ - 017	Cada macroproceso se descomponga en un aproximado de 4 a 5 procesos.	06/11/2022	Analista de requerimientos Especialista de Procesos y levantamiento de información	Alto	Enunciado del Alcance	5	Técnico /Operativo	O1	Modelo de procesos	Macroprocesos
REQ - 018	Amplia descripción de cada actividad, y relaciona estas responsabilidades con los roles de elaborador, responsable final, consulta e informa. Estos roles se toman del Organigrama de Clínica	06/11/2022	Analista de requerimientos Especialista de Procesos y levantamiento de información	Alto	Enunciado del Alcance	5.1 5.2	Administrativo	O1	Manual de procesos, actividades y responsabilidades	Matriz de roles y responsabilidades Definición de procesos (entradas y salidas)

REQ - 019	Documento RFP debe establecer la evaluación de las dimensiones del proyecto ERP y el detalle de los procesos administrativos	06/11/2022	Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Muy alto	Enunciado del Alcance	4.1	Técnico /Operativo	O1	Definiciones de detalle de los procesos administrativos	Documento RFP Dimensiones de proyecto ERP
REQ - 020	Capacidad de configuración del sistema	06/11/2022	Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Muy alto	Enunciado del Alcance	4	Técnico /Operativo	O4	Plan Estratégico Ejecutivo	0
REQ - 021	El plan estratégico debe contar con indicadores de alto nivel de cada proceso los cuales deben estar alineados a los objetivos institucionales de la Clínica	06/11/2022	Gerente de Proyecto Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor	Muy alto	Enunciado del Alcance	5.1.1	Técnico /Operativo	O4	Plan Estratégico Ejecutivo	Indicadores de Gestión
REQ - 022	El proyecto debe incluir las definiciones de toma de decisiones estratégicas y operativas que estarán estipuladas en el manual de gobernanza	06/11/2022	Gerente de Proyecto Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor	Muy alto	Enunciado del Alcance	5.1	Técnico /Operativo	O1	Plan Estratégico Ejecutivo	Manual de Gobernanza
REQ - 023	El proyecto debe respetar el tiempo establecido en el cronograma	06/11/2022	Gerente de Proyecto	Muy alto	Enunciado del Alcance	2	Técnico /Operativo	O6	Plan de Gestión de Costo/b Línea de Base de Costo aprobada	Informe de desempeño / Desviaciones respecto a la línea base

REQ - 024	El equipo de trabajo debe contar con el perfil adecuado	06/11/2022	Comité Ejecutivo	Muy alto	Enunciado del Alcance	2	Técnico /Operativo	O2	Perfil de Cargo	Check List de verificación de perfil
REQ - 025	Testear cualquier componente del sistema	06/11/2022	Comité Ejecutivo	Muy alto	Enunciado del Alcance	5	Administrativo / Técnico	O1	0	#N/D
REQ - 026	El usuario deberá tener la posibilidad de buscar en el conjunto inicial de la base de datos	06/11/2022	Comité Ejecutivo	Muy alto	Enunciado del Alcance	5	Administrativo / Técnico	O3	0	#N/D
REQ - 027	Todo el equipo de proyecto debe tener conocimientos sólidos de la Metodología PMI	06/11/2022	Comité Ejecutivo	Muy alto	Enunciado del Alcance	5.1 5.2	Administrativo / Técnico	O2	Plan de gestión de calidad	Informe de desempeño
REQ - 028	El proyecto debe incluir un documento operativo de riesgo relacionado a los procesos administrativos, roles, responsabilidades, estableciendo causas, efectos y posibles respuestas	06/11/2022	Especialista de la plataforma del proveedor	Alto	Enunciado del Alcance	5.3.1	Administrativo / Técnico	O1	Plan de gestión de alcance	Documento Operativo de Riesgo Operativo
REQ - 029	Reporte mensual de cumplimiento de indicadores de procesos	06/11/2022	Especialista de la plataforma del proveedor	Medio	Enunciado del Alcance	5.1	Administrativo / Técnico	O1	Indicadores de procesos	Reporte de Cumplimiento de Indicadores de Procesos

REQ - 030	Las capacitaciones serán dirigidas a los grupos de interés donde se explicarán al detalle de los procesos, planes, manuales y documentos	06/11/2022	Gerentes de proyecto de la entidad piloto	Muy alto	Enunciado del Alcance	6.3	Administrativo / Técnico	O1	Plan de Capacitación	Manuales de información Contenido de procedimientos Nómina de personal a capacitar
REQ - 031	Generarse los certificados de asistencia o aprobación de los cursos	06/11/2022	Talento Humano	Medio	Enunciado del Alcance	6.3.1	Administrativo	O1	Plan de Capacitación	Certificados firmados Nómina de asistencia Calificaciones de pruebas realizadas
REQ - 032	Los canales de comunicación, mensajes, frecuencia y nivel de detalle requeridos para la Gestión del Cambio Organizacional deben estar definido en el Plan de Comunicación Interna para Modelo de Procesos	06/11/2022	Especialista de la plataforma del proveedor Ingeniero de Infraestructura Líder de Proyecto Técnico funcional ERP	Muy alto	Enunciado del Alcance	6.1	Administrativo / Técnico	O3	Plan de Comunicación Interna para Modelo de Procesos	Canales de comunicación Tipo de mensajes Niveles de comunicación

Nota: La matriz de trazabilidad con base a la documentación de requisitos del Anexo 2.

4.3. Plan de Gestión de Cronograma

4.3.1. Plan de gestión del Tiempo

4.3.1.1. Metodología del proyecto

Para el presente trabajo, la metodología a emplear es la del camino crítico el cual será obtenido por medio de un diagrama de Gantt.

4.3.1.2. Herramientas del cronograma

Para el desarrollo del cronograma, determinar su camino crítico, obtener el diagrama de Gantt y se utilizará la herramienta MS Project 2016.

4.3.1.3. Definición de actividades

Las actividades son definidas de acuerdo al alcance establecido en este proyecto en relación a los trabajos que van desde las adquisiciones en tecnología, pasando por las capacitaciones y pruebas, hasta el cierre.

4.3.1.4. Secuenciamiento de actividades

Para esto se recurre a la experiencia de aquellos que están inmersos en esta área y que tendrán a cargo la realización y/o supervisión de las actividades. El secuenciamiento será del tipo final-comienzo y comienzo-comienzo, según se presente el caso.

4.3.1.5. Estimación de Recursos de actividades

A cada actividad se destinarán recursos materiales y humano. La cantidad de recursos asignados a cada actividad dependerá de la clase de trabajo que se realizará y que deba ser completado en el tiempo programado para cumplir con la fecha de entrega del proyecto.

4.3.1.6. *Estimación de la duración de las actividades*

Se determinará la duración de las actividades de acuerdo a un juicio de expertos en el área, donde se establecerán 3 escenarios, uno pesimista, otro optimista y el más probable.

4.3.1.7. *Nivel de exactitud*

Se tomará como referencia un 95% de exactitud en las métricas empleadas.

4.3.1.8. *Unidades de medida*

Tiempo de ejecución: días.

4.3.1.9. *Umbrales de control*

Porcentaje de desviación con respecto a los parámetros establecidos en la línea base del plan: +/- 5%.

4.3.1.10. *Formatos y reportes del cronograma*

Tabla 39: Formatos y reportes del cronograma

Formatos del cronograma						Frecuencia
Formato de actividades	Proyecto:					1 vez
	Director del proyecto:					
	Aprobado por:					
	Actividad		ID			
Formato de asignación de recursos	Proyecto:					1 vez
	Director del proyecto:					
	Aprobado por:					
	ID Actividad	Actividad	Recurso	Disponibilidad	Cantidad	
Formato de secuencia de actividades	Proyecto:					1 vez
	Director del proyecto:					
	Aprobado por:					
	ID actividad	Actividad	Inicio	Fin	Predecesora	
Reportes del cronograma						Frecuencia
Reporte de avance						Semanal
Reporte de desempeño						Quincenal

4.3.1.11. Desarrollo del cronograma

Mediante el uso de la herramienta MS Project, se colocan las actividades a partir de una fecha de inicio establecida, posteriormente se colocan las demás actividades de acuerdo a la secuencia y duración previamente establecida.

4.3.1.12. Monitoreo y control del cronograma

El monitoreo y control se lo realizará de acuerdo a la línea base establecida para el cronograma, el mismo será de utilidad para los valores correspondientes a “lo planificado” al momento de comparar con los valores reales arrojados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se realizarán reportes semanales de avance y desempeño, los mismos que serán revisados por el Gerente del proyecto y el Patrocinador.

4.3.2. Cronograma del Proyecto

En base al uso de la herramienta MS Project versión, desde la

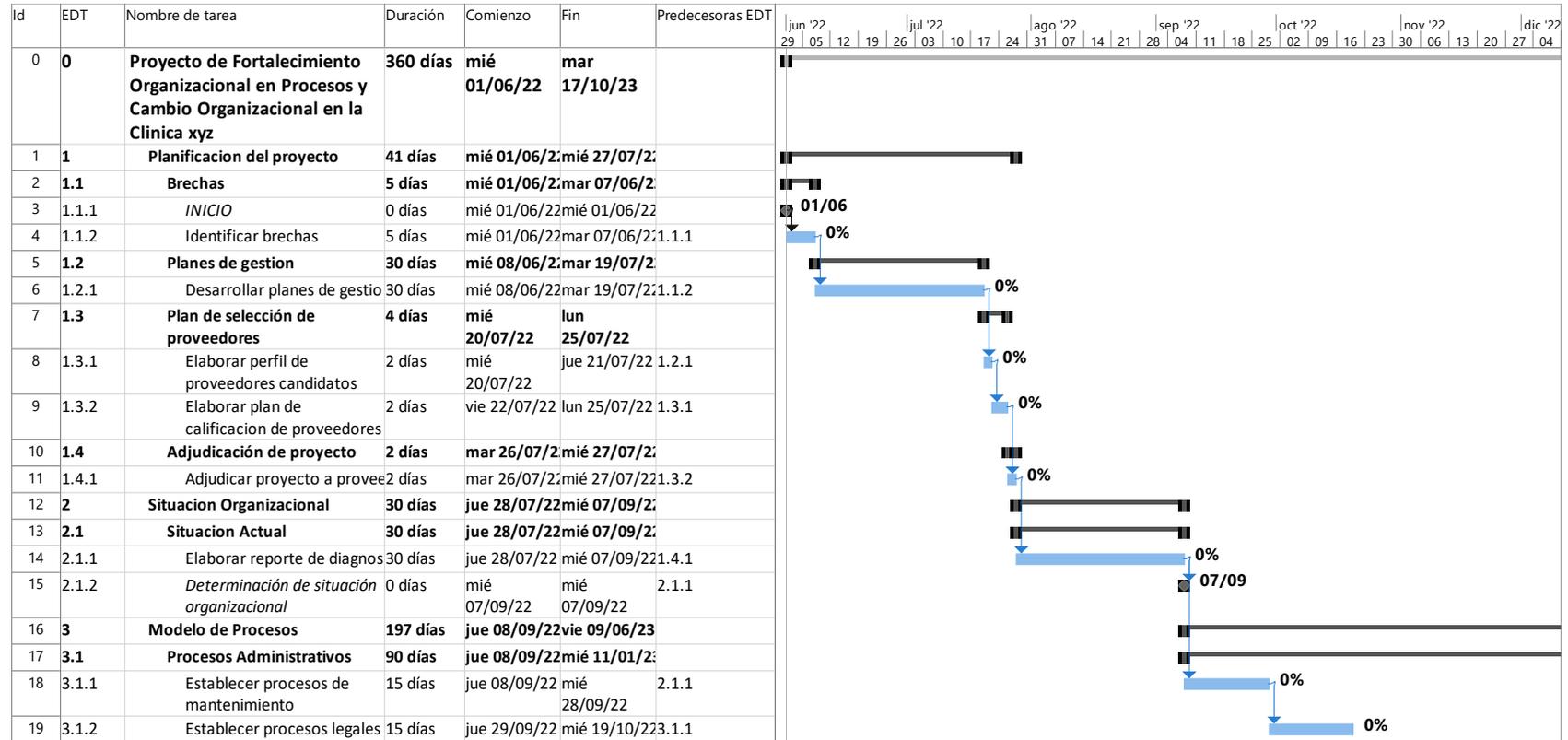


Figura 6 Cronograma del Proyecto - Parte 1

hasta

la

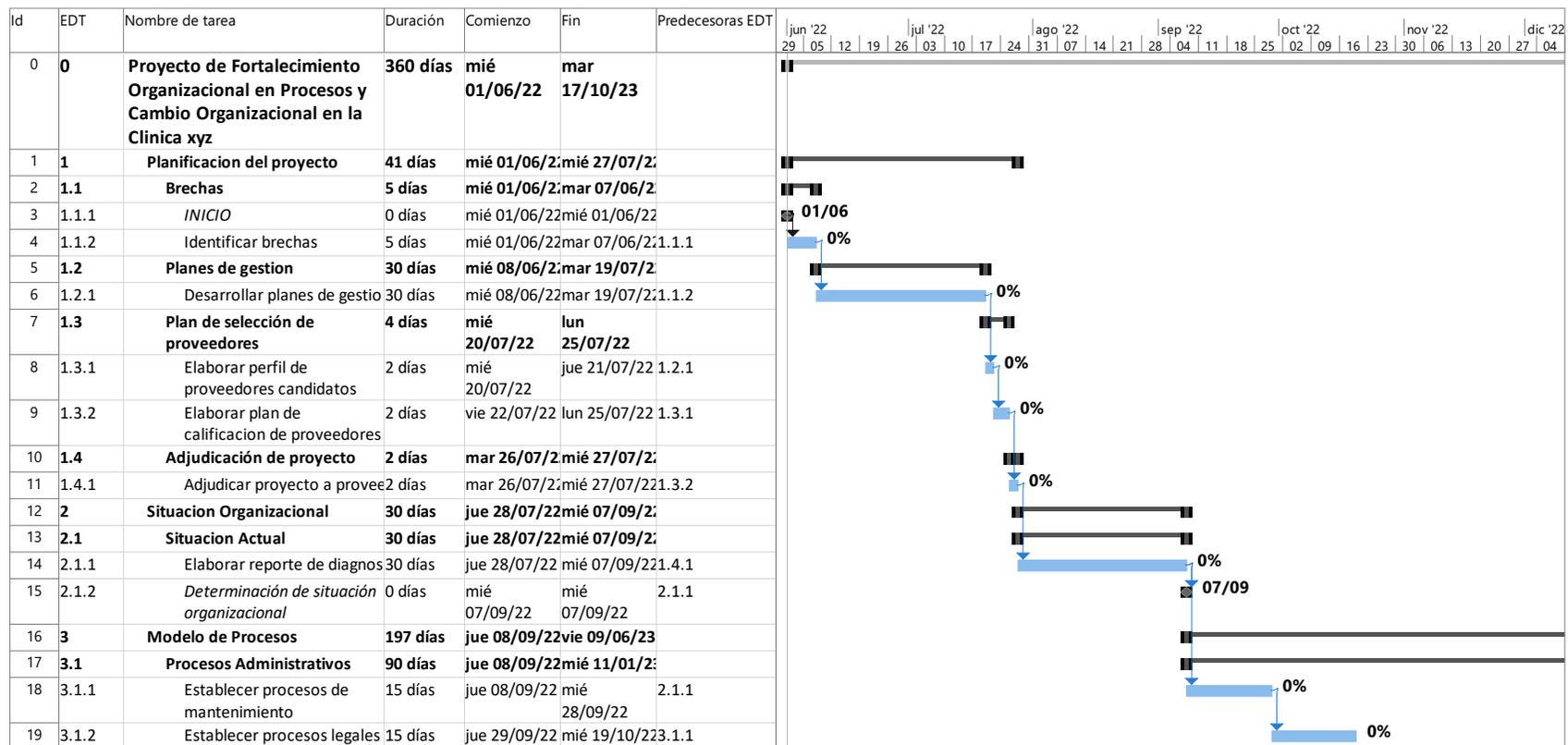


Figura 6 Cronograma del Proyecto - Parte 1

se muestran las actividades en secuencia, duración, predecesoras y nombres de los recursos necesarios, junto con el diagrama de Gantt.

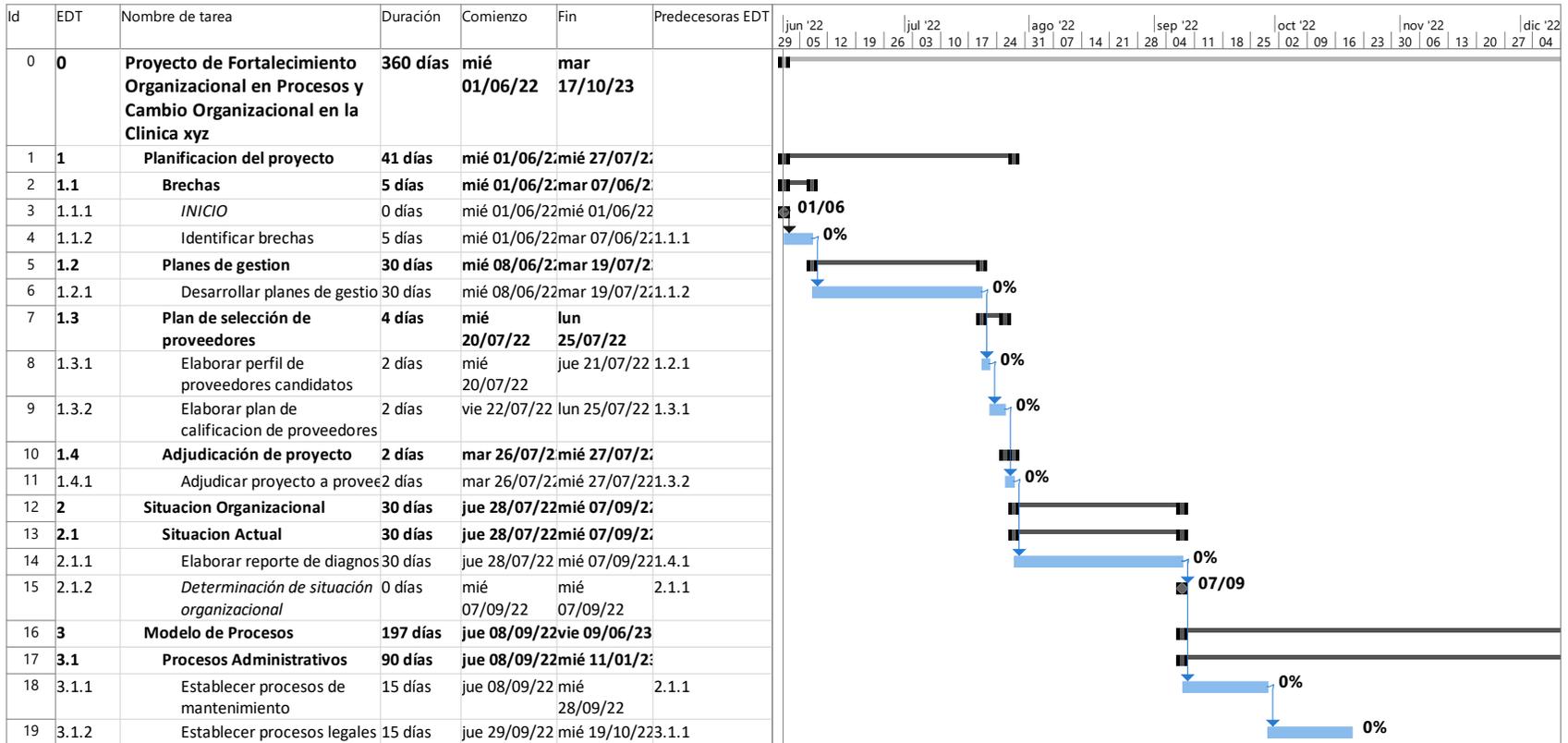


Figura 6 Cronograma del Proyecto - Parte 1

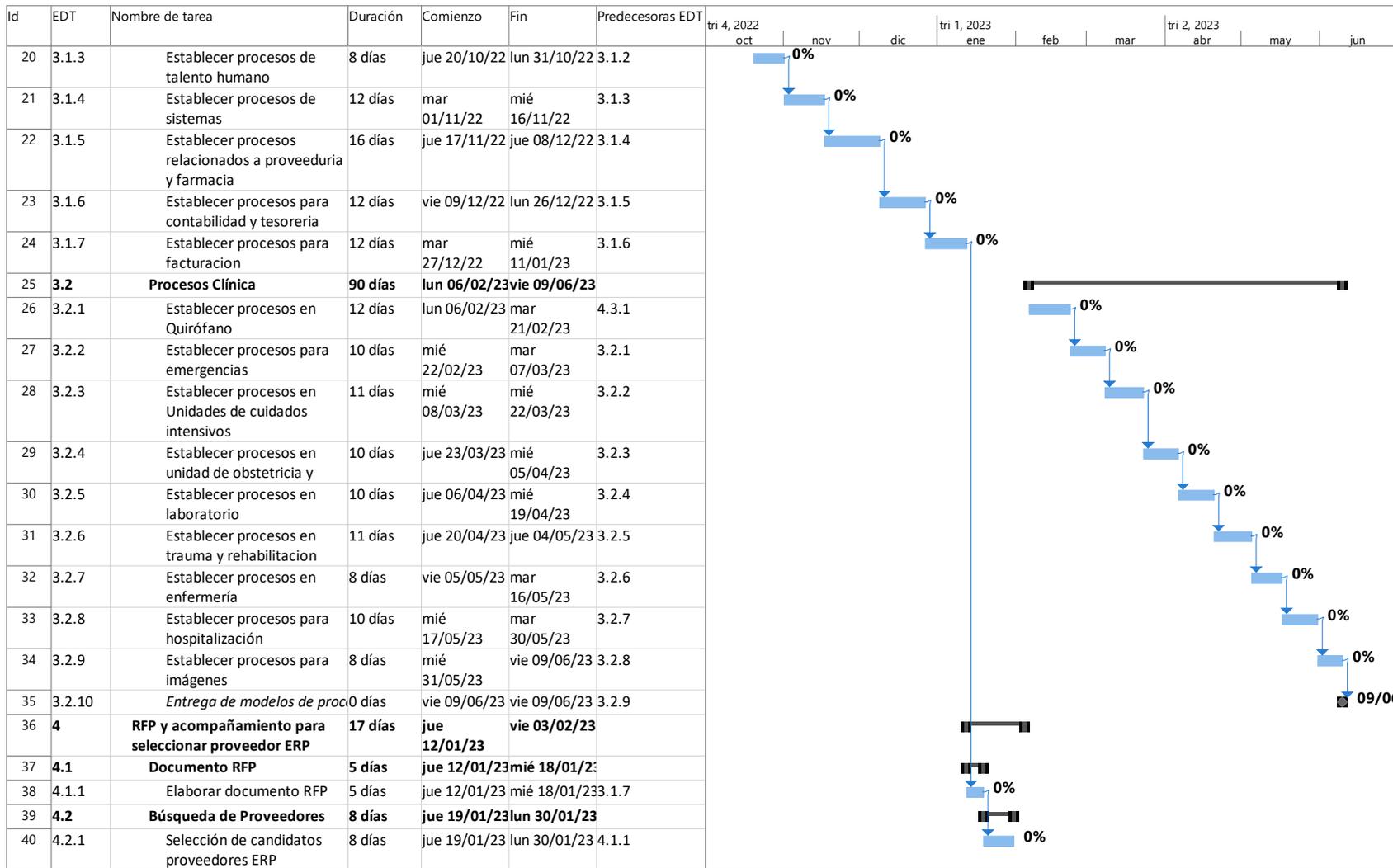


Figura 7 Cronograma del Proyecto - Parte 2

4.3.3. Línea Base del Cronograma

En el software Project 2016 se genera la línea base del cronograma, la misma que se establece para posteriormente hacer los análisis de progreso del proyecto, los porcentajes de avance y verificar que estos se encuentren dentro de los parámetros permitidos.

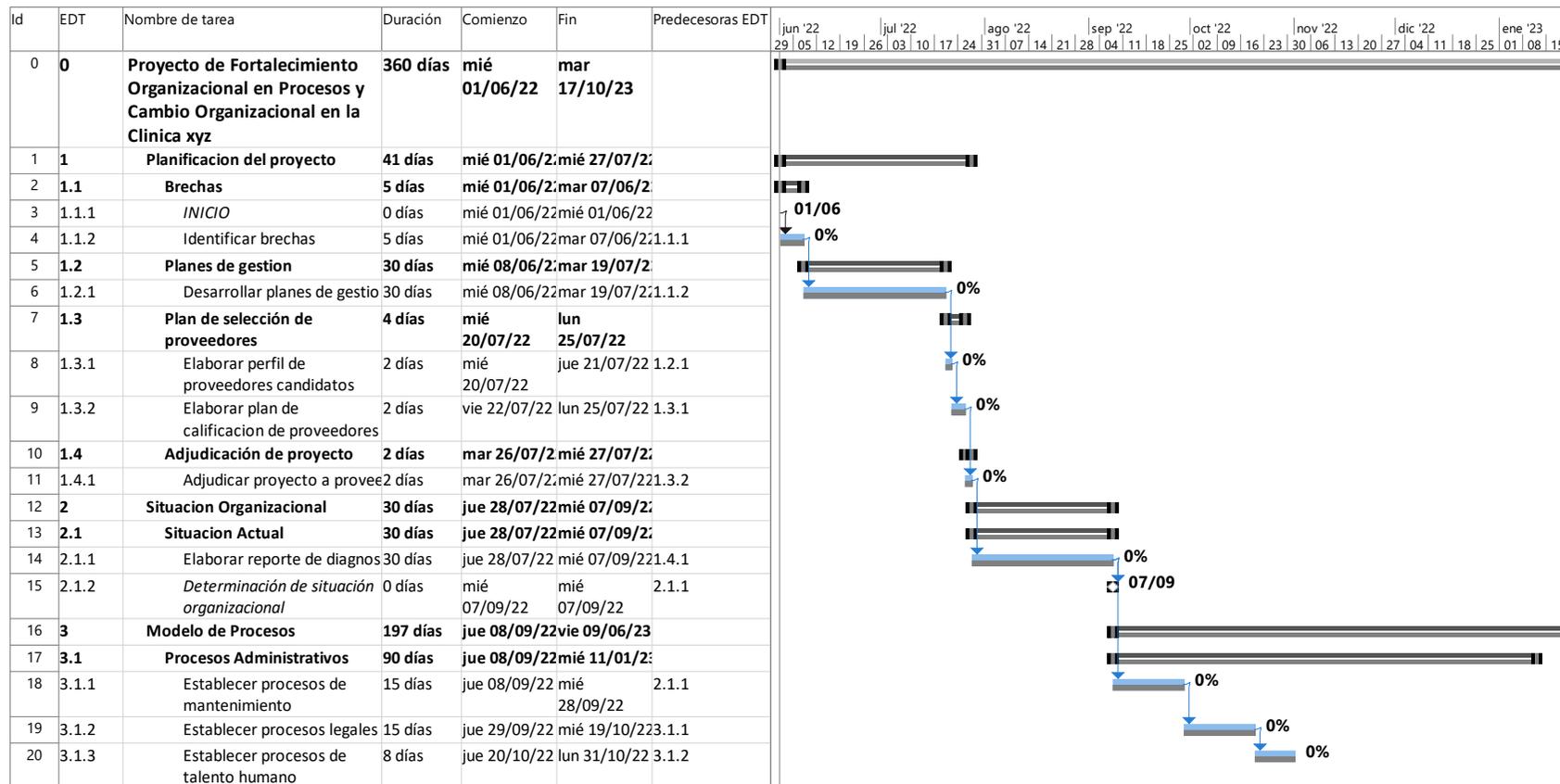


Figura 9 Línea base del Cronograma – parte 1

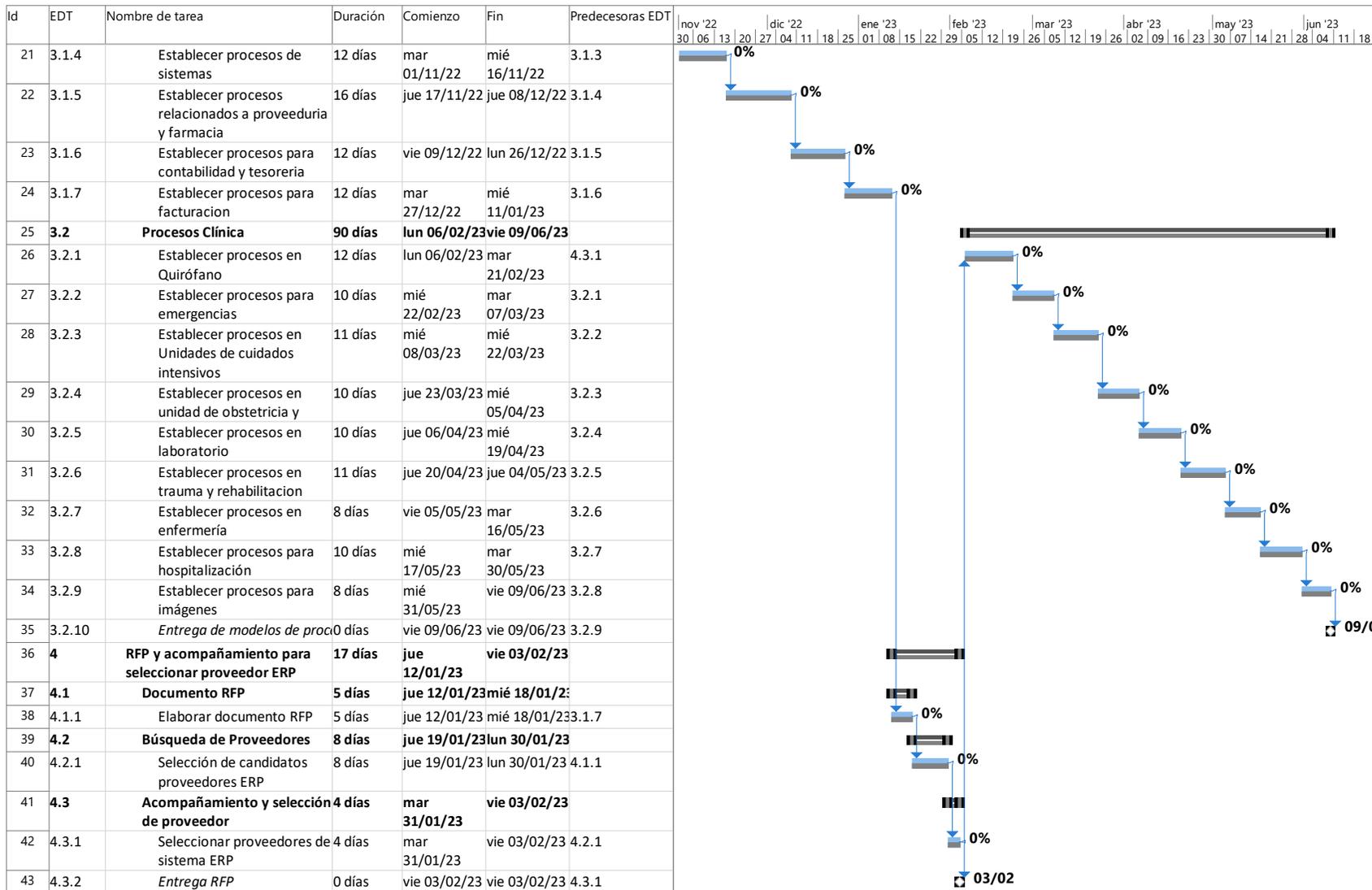


Figura 10 Línea base del cronograma – parte 2

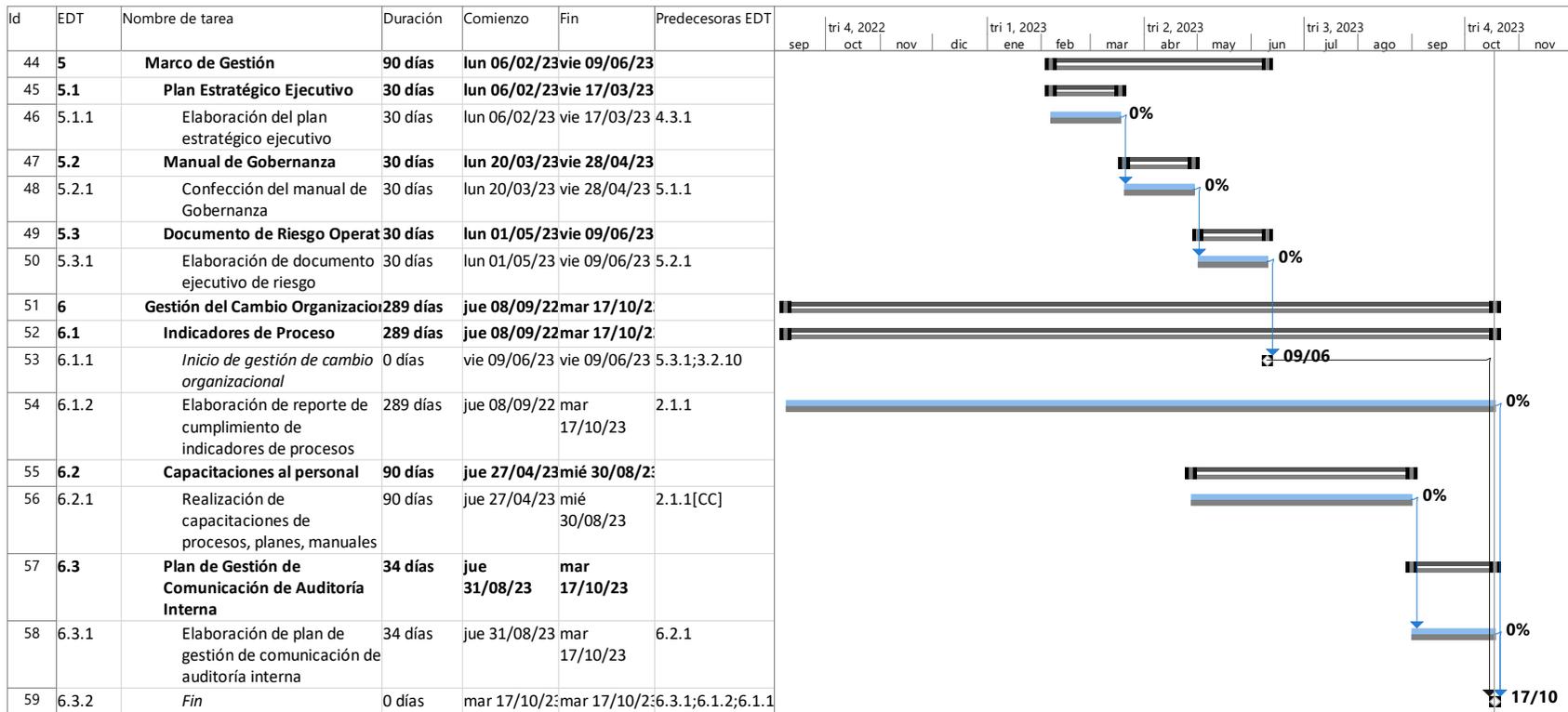


Figura 11: Línea base del cronograma – parte 3

4.3.4. Listado de actividades e hitos

Tabla 40 Listado de actividades e hitos

Id	Nombre de tarea	Descripción
1	Proyecto de Fortalecimiento Organizacional en Procesos y Cambio Organizacional en la Clínica xyz	
2	<i>INICIO</i>	
3	Planificación del proyecto	
4	Brechas	
5	Identificar brechas	Enlistar las brechas existentes con una breve descripción de cada una.
6	Planes de gestión	
7	Desarrollar planes de gestión	Elaborar los planes de gestión del proyecto tomando como referencia las buenas prácticas para la gestión de proyectos.
8	Plan de selección de proveedores	
9	Elaborar perfil de proveedores candidatos	Realizar un listado de las características que los proveedores candidatos deben cumplir para poder acceder al proceso de selección.
10	Elaborar plan de calificación de proveedores	Va como complemento al perfil, se elabora los parámetros para calificar a los proveedores candidatos.
11	Adjudicación de proyecto	
12	Adjudicar proyecto a proveedor	Se adjudica el proyecto al proveedor que resulte con la calificación más alta.
13	Situación Organizacional	
14	Situación Actual	
15	Elaborar reporte de diagnóstico	Realizar reporte sobre diagnóstico de situación actual de la organización.
16	<i>Determinación de situación organizacional</i>	
17	Modelo de Procesos	
18	Procesos Administrativos	
19	Establecer procesos de mantenimiento	Determinación de los procesos para la ejecución de actividades de mantenimiento.
20	Establecer procesos legales	Determinación de los procesos para la ejecución de actividades relacionadas a situaciones legales.
21	Establecer procesos de talento humano	Determinación de los procesos para la ejecución en la gestión del talento humano.

22	Establecer procesos de sistemas	Determinación de los procesos para la ejecución de actividades relacionadas a sistemas informáticos.
23	Establecer procesos relacionados a proveeduría y farmacia	Determinación de los procesos para las actividades de proveeduría.
24	Establecer procesos para contabilidad y tesorería	Determinación de los procesos para la ejecución de actividades de contabilidad y manejo financiero.
25	Establecer procesos para facturación	Determinación de los procesos para la ejecución de actividades relacionadas a la facturación.
26	Procesos Clínica	
27	Establecer procesos en Quirófano	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de quirófano.
28	Establecer procesos para emergencias	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de emergencias.
29	Establecer procesos en Unidades de cuidados intensivos	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de cuidados intensivos.
30	Establecer procesos en unidad de obstetricia y ginecología	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de ginecología.
31	Establecer procesos en laboratorio	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de laboratorio.
32	Establecer procesos en trauma y rehabilitación	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de trauma y rehabilitación.
33	Establecer procesos en enfermería	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de enfermería.
34	Establecer procesos para hospitalización	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de hospitalización.
35	Establecer procesos para imágenes	Determinación de los procesos a tomar en cuenta dentro de las áreas de toma de imágenes.
36	<i>Entrega de modelos de procesos</i>	
37	RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP	
38	Documento RFP	
39	Elaborar documento RFP	Elaboración de documento RFP
40	Búsqueda de Proveedores	
41	Selección de candidatos proveedores ERP	En base a perfil establecido para los candidatos, se reúnen a los proveedores candidatos.

42	Acompañamiento y selección de proveedor	
43	Seleccionar proveedores de sistema ERP	Tomando en cuenta la calificación de los proveedores, se escoge a la organización ganadora.
44	<i>Entrega RFP</i>	
45	Marco de Gestión	
46	Plan Estratégico Ejecutivo	
47	Elaboración del plan estratégico ejecutivo	Elaboración del plan estratégico ejecutivo
48	Manual de Gobernanza	
49	Confección del manual de Gobernanza	Elaboración del manual de gobernanza para la organización
50	Documento de Riesgo Operativo	
51	Elaboración de documento ejecutivo de riesgo operativo	Elaboración del documento de riesgos en las operaciones de la clínica.
52	Gestión del Cambio Organizacional	
53	<i>Inicio de gestión de cambio organizacional</i>	
54	Indicadores de Proceso	
55	Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos	Elaboración del informe en el que se señala el cumplimiento de los indicadores de procesos establecidos.
56	Capacitaciones al personal	
57	Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	Realizar jornadas de capacitación al personal de la clínica para asegurar la correcta operación del nuevo sistema ERP
58	Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna	
59	Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna	Elaborar plan para comunicación de proyecto en base a auditoría interna.
60	<i>Fin</i>	

4.3.5. Secuenciamiento de actividades

Tabla 41 Secuenciamiento de actividades

EDT	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Predecesoras EDT
0	Proyecto de Fortalecimiento Organizacional en Procesos y Cambio Organizacional en la Clinica xyz	mié 01/06/22	mar 17/10/23	
1	Planificación del proyecto	mié 01/06/22	mié 27/07/22	
1.1	Brechas	mié 01/06/22	mar 07/06/22	
1.1.1	INICIO	mié 01/06/22	mié 01/06/22	
1.1.2	Identificar brechas	mié 01/06/22	mar 07/06/22	1.1.1
1.2	Planes de gestion	mié 08/06/22	mar 19/07/22	
1.2.1	Desarrollar planes de gestion	mié 08/06/22	mar 19/07/22	1.1.2
1.3	Plan de selección de proveedores	mié 20/07/22	lun 25/07/22	
1.3.1	Elaborar perfil de proveedores candidatos	mié 20/07/22	jue 21/07/22	1.2.1
1.3.2	Elaborar plan de calificacion de proveedores	vie 22/07/22	lun 25/07/22	1.3.1
1.4	Adjudicación de proyecto	mar 26/07/22	mié 27/07/22	
1.4.1	Adjudicar proyecto a proveedor	mar 26/07/22	mié 27/07/22	1.3.2
2	Situacion Organizacional	jue 28/07/22	mié 07/09/22	
2.1	Situacion Actual	jue 28/07/22	mié 07/09/22	
2.1.1	Elaborar reporte de diagnostico	jue 28/07/22	mié 07/09/22	1.4.1
2.1.2	Determinación de situación organizacional	mié 07/09/22	mié 07/09/22	2.1.1
3	Modelo de Procesos	jue 08/09/22	vie 09/06/23	
3.1	Procesos Administrativos	jue 08/09/22	mié 11/01/23	
3.1.1	Establecer procesos de mantenimiento	jue 08/09/22	mié 28/09/22	2.1.1
3.1.2	Establecer procesos legales	jue 29/09/22	mié 19/10/22	3.1.1
3.1.3	Establecer procesos de talento humano	jue 20/10/22	lun 31/10/22	3.1.2
3.1.4	Establecer procesos de sistemas	mar 01/11/22	mié 16/11/22	3.1.3
3.1.5	Establecer procesos relacionados a proveeduría y farmacia	jue 17/11/22	jue 08/12/22	3.1.4
3.1.6	Establecer procesos para contabilidad y tesorería	vie 09/12/22	lun 26/12/22	3.1.5
3.1.7	Establecer procesos para facturación	mar 27/12/22	mié 11/01/23	3.1.6
3.2	Procesos Clínica	lun 06/02/23	vie 09/06/23	
3.2.1	Establecer procesos en Quirófano	lun 06/02/23	mar 21/02/23	4.3.1
3.2.2	Establecer procesos para emergencias	mié 22/02/23	mar 07/03/23	3.2.1
3.2.3	Establecer procesos en Unidades de cuidados intensivos	mié 08/03/23	mié 22/03/23	3.2.2
3.2.4	Establecer procesos en unidad de obstetricia y ginecología	jue 23/03/23	mié 05/04/23	3.2.3
3.2.5	Establecer procesos en laboratorio	jue 06/04/23	mié 19/04/23	3.2.4
3.2.6	Establecer procesos en trauma y rehabilitación	jue 20/04/23	jue 04/05/23	3.2.5
3.2.7	Establecer procesos en enfermería	vie 05/05/23	mar 16/05/23	3.2.6
3.2.8	Establecer procesos para hospitalización	mié 17/05/23	mar 30/05/23	3.2.7
3.2.9	Establecer procesos para imágenes	mié 31/05/23	vie 09/06/23	3.2.8
3.2.10	Entrega de modelos de procesos	vie 09/06/23	vie 09/06/23	3.2.9

4	RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP	jue 12/01/23	vie 03/02/23	
4.1	Documento RFP	jue 12/01/23	mié 18/01/23	
4.1.1	Elaborar documento RFP	jue 12/01/23	mié 18/01/23	3.1.7
4.2	Búsqueda de Proveedores	jue 19/01/23	lun 30/01/23	
4.2.1	Selección de candidatos proveedores ERP	jue 19/01/23	lun 30/01/23	4.1.1
4.3	Acompañamiento y selección de proveedor	mar 31/01/23	vie 03/02/23	
4.3.1	Seleccionar proveedores de sistema ERP	mar 31/01/23	vie 03/02/23	4.2.1
4.3.2	Entrega RFP	vie 03/02/23	vie 03/02/23	4.3.1
5	Marcos de Gestión	lun 06/02/23	vie 09/06/23	
5.1	Plan Estratégico Ejecutivo	lun 06/02/23	vie 17/03/23	
5.1.1	Elaboración del plan estratégico ejecutivo	lun 06/02/23	vie 17/03/23	4.3.1
5.2	Manual de Gobernanza	lun 20/03/23	vie 28/04/23	
5.2.1	Confección del manual de Gobernanza	lun 20/03/23	vie 28/04/23	5.1.1
5.3	Documento de Riesgo Operativo	lun 01/05/23	vie 09/06/23	
5.3.1	Elaboración de documento ejecutivo de riesgo operativo	lun 01/05/23	vie 09/06/23	5.2.1
6	Gestión del Cambio Organizacional	jue 08/09/22	mar 17/10/23	
6.1	Indicadores de Proceso	jue 08/09/22	mar 17/10/23	
6.1.1	Inicio de gestión de cambio organizacional	vie 09/06/23	vie 09/06/23	5.3.1;3.2.10
6.1.2	Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos	jue 08/09/22	mar 17/10/23	2.1.1
6.2	Capacitaciones al personal	jue 27/04/23	mié 30/08/23	
6.2.1	Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	jue 27/04/23	mié 30/08/23	2.1.1[CC]
6.3	Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna	jue 31/08/23	mar 17/10/23	
6.3.1	Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna	jue 31/08/23	mar 17/10/23	6.2.1
6.3.2	Fin	mar 17/10/23	mar 17/10/23	6.3.1;6.1.2;6.1.1

4.3.6. Estimación de recursos de actividades

Tabla 42 Recursos en las actividades del proyecto

Nombre de tarea / recurso	Tipo de recurso	Trabajo	Disposición	Cantidad	Supuesto
Proyecto de Fortalecimiento Organizacional en Procesos y Cambio Organizacional en la Clinica xyz		14.342,88 horas			
INICIO		0 horas			
Planificación del proyecto		904 horas			
Brechas		40 horas			
Identificar brechas		40 horas			
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>40 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Planes de gestión		720 horas			
Desarrollar planes de gestión		720 horas			
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Plan de selección de proveedores		144 horas			
Elaborar perfil de proveedores candidatos		72 horas			
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	Las adquisiciones cubren lo solicitado para ejecutar el proyecto.
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Elaborar plan de calificación de proveedores		72 horas			
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Adjudicación de proyecto					
Adjudicar proyecto a proveedor					
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>16 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>16 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>16 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	

Situacion Organizacional		720 horas			Se tiene un informe detallado de la situación real de la organización.
Situacion Actual		720 horas			
Elaborar reporte de diagnostico		720 horas			
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	Se ajusta a requerimientos del proyecto
Determinación de situación organizacional		0 horas			
Modelo de Procesos		3.256 horas			
Procesos Administrativos		1.656 horas			
Establecer procesos de mantenimiento		360 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos legales		240 horas			
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos de talento humano		128 horas			
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos de sistemas		192 horas			
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos relacionados a proveeduría y farmacia		256 horas			
<i>Encargado de Farmacia</i>	<i>Trabajo</i>	<i>128 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>128 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos para contabilidad y tesorería		192 horas			
<i>Encargado de Contabilidad</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos para facturación		288 horas			
<i>Encargado de Facturación Privados</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Encargado de Facturación Públicos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	

Procesos Clínica		1.600 horas			Se consideran todas las fases en la elaboración de la planificación. Se consideran todos los documentos necesarios.
Establecer procesos en Quirófano		192 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos para emergencias		160 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos en Unidades de cuidados intensivos		176 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos en unidad de obstetricia y ginecología		320 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos en laboratorio		160 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos en trauma y rehabilitación		176 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos en enfermería		128 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos para hospitalización		160 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Establecer procesos para imágenes		128 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Entrega de modelos de procesos		0 horas			
RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP		231,68 horas			

Documento RFP		40 horas			
Elaborar documento RFP		40 horas			
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional ERP</i>	<i>Trabajo</i>	<i>40 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Búsqueda de Proveedores		117,12 horas			
Selección de candidatos proveedores ERP		117,12 horas			
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>21,12 horas</i>	<i>33%</i>	<i>1</i>	
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>32 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Acompañamiento y selección de proveedor		74,56 horas			
Seleccionar proveedores de sistema ERP		74,56 horas			
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>10,56 horas</i>	<i>33%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>32 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>32 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Entrega RFP		0 horas			
Marco de Gestión		1.159,2 horas			
Plan Estratégico Ejecutivo		319,2 horas			
Elaboración del plan estratégico ejecutivo		319,2 horas			
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>79,2 horas</i>	<i>33%</i>	<i>1</i>	
<i>Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Manual de Gobernanza		480 horas			
Confección del manual de Gobernanza		480 horas			
<i>Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional ERP</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Documento de Riesgo Operativo		360 horas			
Elaboración de documento ejecutivo de riesgo operativo		360 horas			
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>50%</i>	<i>1</i>	Se realizan las capacitaciones necesarias para familiarizar al personal con el sistema ERP..
<i>Especialistas de la plataforma del proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>	
Gestión del Cambio Organizacional		8.072 horas			
Inicio de gestión de cambio organizacional		0 horas			
Indicadores de Proceso		2.312 horas			

Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos		2.312 horas		
<i>QA (pruebas): Certificación de la plataforma y de la integración con los sistemas internos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>2.312 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
<i>Versionamiento (pase a producción)</i>	<i>Costo</i>		<i>1</i>	<i>1</i>
Capacitaciones al personal		5.760 horas		
Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos		5.760 horas		
<i>Desarrollo: Para procesos de integración</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>		
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
<i>Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
<i>Especialistas de la plataforma del proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna		544 horas		
Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna		544 horas		
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>272 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
<i>QA (pruebas): Certificación de la plataforma y de la integración con los sistemas internos</i>	<i>Costo</i>			
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>272 horas</i>	<i>100%</i>	<i>1</i>
Fin		0 horas		

4.3.7. Estimación de duración de actividades

Para estimar la duración de las actividades, se recurre al juicio de expertos en donde se determinan 3 escenarios, la duración más probable, pesimista y la optimista en relación a la actividad. La información de estos escenarios se obtuvo en base a la experiencia del Gerente del proyecto y el equipo de especialistas. La determinación de la duración de las actividades se presenta en la Tabla 43 Estimación de la duración por 3 valores, donde se muestra para cada actividad los 3 escenarios y se calcula la estimación final.

Tabla 43 Estimación de la duración por 3 valores

EDT	Nombre de tarea	Mas probable (A), días	Pesimista (B), días	Optimista (C), días	Estimación días $(B+4A+C)/6$
1.1.2	Identificar brechas	5 días	6	4	5 días
1.2.1	Desarrollar planes de gestión	30 días	33	27	30 días
1.3.1	Elaborar perfil de proveedores candidatos	3 días	4	2	3 días
1.3.2	Elaborar plan de calificación de proveedores	3 días	4	2	3 días
1.4	Adjudicación de proyecto	2 días	2	2	2 días
1.4.1	Adjudicar proyecto a proveedor	2 días	2	2	2 días
2.1.1	Elaborar reporte de diagnostico	30 días	32	28	30 días
3.1.1	Establecer procesos de mantenimiento	15 días	16	14	15 días
3.1.2	Establecer procesos legales	15 días	16	14	15 días
3.1.3	Establecer procesos de talento humano	8 días	9	7	8 días
3.1.4	Establecer procesos de sistemas	12 días	14	10	12 días
3.1.5	Establecer procesos relacionados a proveeduría y farmacia	16 días	18	14	16 días
3.1.6	Establecer procesos para contabilidad y tesorería	12 días	13	11	12 días
3.1.7	Establecer procesos para facturación	12 días	13	11	12 días
3.2.1	Establecer procesos en Quirófano	12 días	13	11	12 días
3.2.2	Establecer procesos para emergencias	10 días	11	9	10 días
3.2.3	Establecer procesos en Unidades de cuidados intensivos	11 días	12	10	11 días
3.2.4	Establecer procesos en unidad de obstetricia y ginecología	10 días	11	9	10 días
3.2.5	Establecer procesos en laboratorio	10 días	11	9	10 días
3.2.6	Establecer procesos en trauma y rehabilitación	11 días	12	10	11 días
3.2.7	Establecer procesos en enfermería	8 días	9	7	8 días
3.2.8	Establecer procesos para hospitalización	10 días	11	9	10 días

3.2.9	Establecer procesos para imágenes	8 días	9	7	8 días
4.1.1	Elaborar documento RFP	5 días	6	4	5 días
4.2.1	Selección de candidatos proveedores ERP	8 días	9	7	8 días
4.3.1	Seleccionar proveedores de sistema ERP	4 días	5	3	4 días
5.1.1	Elaboración del plan estratégico ejecutivo	30 días	33	27	30 días
5.2.1	Confección del manual de Gobernanza	30 días	34	26	30 días
5.3.1	Elaboración de documento ejecutivo de riesgo operativo	30 días	35	25	30 días
6.1.2	Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos	289 días	300	278	289 días
6.2.1	Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	120 días	125	115	120 días
6.3.1	Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna	34 días	37	31	34 días

4.3.8. Ruta crítica

La ruta crítica se muestra en la

Tabla 44 Ruta crítica

EDT	Nombre	Comienzo	Fin	Predecesoras EDT
1	Planificación del proyecto	mié 01/06/22	mié 27/07/22	
1.1	Brechas	mié 01/06/22	mar 07/06/22	
1.1.1	INICIO	mié 01/06/22	mié 01/06/22	
1.1.2	Identificar brechas	mié 01/06/22	mar 07/06/22	1.1.1
1.2	Planes de gestion	mié 08/06/22	mar 19/07/22	
1.2.1	Desarrollar planes de gestión	mié 08/06/22	mar 19/07/22	1.1.2
1.3	Plan de selección de proveedores	mié 20/07/22	lun 25/07/22	
1.3.1	Elaborar perfil de proveedores candidatos	mié 20/07/22	jue 21/07/22	1.2.1
1.3.2	Elaborar plan de calificación de proveedores	vie 22/07/22	lun 25/07/22	1.3.1
1.4	Adjudicación de proyecto	mar 26/07/22	mié 27/07/22	
1.4.1	Adjudicar proyecto a proveedor	mar 26/07/22	mié 27/07/22	1.3.2
2	Situación Organizacional	jue 28/07/22	mié 07/09/22	
2.1	Situación Actual	jue 28/07/22	mié 07/09/22	
2.1.1	Elaborar reporte de diagnostico	jue 28/07/22	mié 07/09/22	1.4.1
6	Gestión del Cambio Organizacional	jue 08/09/22	mar 17/10/23	
6.1	Indicadores de Proceso	jue 08/09/22	mar 17/10/23	

6.1.2	Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos	jue 08/09/22	mar 17/10/23	2.1.1
6.2	Capacitaciones al personal	jue 27/04/23	mié 30/08/23	
6.2.1	Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	jue 27/04/23	mié 30/08/23	2.1.1[CC]
6.3	Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna	jue 31/08/23	mar 17/10/23	
6.3.1	Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna	jue 31/08/23	mar 17/10/23	6.2.1
6.3.2	Fin	mar 17/10/23	mar 17/10/23	6.3.1;6.1.2;6.1.1

se presentan por EDT, actividad, fecha inicio & fin y actividades predecesoras.

Tabla 44 Ruta crítica

EDT	Nombre	Comienzo	Fin	Predecesoras EDT
1	Planificación del proyecto	mié 01/06/22	mié 27/07/22	
1.1	Brechas	mié 01/06/22	mar 07/06/22	
1.1.1	INICIO	mié 01/06/22	mié 01/06/22	
1.1.2	Identificar brechas	mié 01/06/22	mar 07/06/22	1.1.1
1.2	Planes de gestión	mié 08/06/22	mar 19/07/22	
1.2.1	Desarrollar planes de gestión	mié 08/06/22	mar 19/07/22	1.1.2
1.3	Plan de selección de proveedores	mié 20/07/22	lun 25/07/22	
1.3.1	Elaborar perfil de proveedores candidatos	mié 20/07/22	jue 21/07/22	1.2.1
1.3.2	Elaborar plan de calificación de proveedores	vie 22/07/22	lun 25/07/22	1.3.1
1.4	Adjudicación de proyecto	mar 26/07/22	mié 27/07/22	

1.4.1	Adjudicar proyecto a proveedor	mar 26/07/22	mié 27/07/22	1.3.2
2	Situación Organizacional	jue 28/07/22	mié 07/09/22	
2.1	Situación Actual	jue 28/07/22	mié 07/09/22	
2.1.1	Elaborar reporte de diagnostico	jue 28/07/22	mié 07/09/22	1.4.1
6	Gestión del Cambio Organizacional	jue 08/09/22	mar 17/10/23	
6.1	Indicadores de Proceso	jue 08/09/22	mar 17/10/23	
6.1.2	Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos	jue 08/09/22	mar 17/10/23	2.1.1
6.2	Capacitaciones al personal	jue 27/04/23	mié 30/08/23	
6.2.1	Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	jue 27/04/23	mié 30/08/23	2.1.1[CC]
6.3	Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna	jue 31/08/23	mar 17/10/23	
6.3.1	Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna	jue 31/08/23	mar 17/10/23	6.2.1
6.3.2	Fin	mar 17/10/23	mar 17/10/23	6.3.1;6.1.2;6.1.1

4.4. Plan de Gestión de Presupuesto

4.4.1. Plan de Gestión de Costos

Tabla 45 Plan de Gestión de Presupuesto

NOMBRE DEL PROYECTO	Proyecto de Consultoría de Diseño Organizacional y Gobernanza para la Clínica XYZ	
TIPOS DE ESTIMACIÓN		
Tipo de estimación	Método de estimación	Nivel de precisión
Presupuesto	Bottom - up	-10% +10%
UNIDADES DE MEDIDA		
Tipo de recurso	Unidades de medida	
Trabajo	Costo/hora	
Material	Unidades	
UMBRALES DE CONTROL		
Alcance	Variación permitida	Acción por exceso de tolerancia
Totalidad del proyecto	+/- 5% de costo planificado	Activar plan de auditoría para determinar el(los) motivo(s) del exceso detectado y en función de ello tomar acciones correctivas.
MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL VALOR GANADO		
Alcance	Método de medición	Modo de medición
Totalidad del proyecto	Valor acumulado (curva S)	Informe de desempeño presentado semanalmente
PRONOSTICO DEL VALOR GANADO		
Tipo de pronóstico	Fórmula	Modo (5W-2H)
Cálculo de EAC + X X: corrección del monto utilizando el CPI como factor de corrección sobre el estimado (BAC-EV)	$EAC + (BAC-EV)/CPI$	Informe de desempeño presentado semanalmente
NIVELES DE ESTIMACION Y CONTROL		
Tipo de Estimación	Nivel de estimación	Nivel de control
Presupuesto	Por actividad	Por actividad
PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS		
Proceso de Gestión de Costos	Descripción 5W-2H	
Estimación de costos: por actividad	Se estiman los costos de acuerdo a los recursos que requiere cada actividad.	
Elaboración de presupuesto	El presupuesto del proyecto se elabora mediante la sumatoria de costos obtenidos por cada actividad.	
Control de costos	Mediante los informes semanales de desempeño, se evaluarán los cambios detectados con respecto a los costos planificados el cual no debe variar más allá de +/- 5%, fuera de este rango requerirá auditoría y medidas correctivas.	

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
Formatos de Gestión de Costos	Descripción 5W-2H
Plan de Gestión de Costos	Planificar la gestión de los costos del proyecto.
Presupuesto del Proyecto	Desglosar a nivel de actividades el costo total del proyecto.
Costos de los recursos	Presentación del documento que muestra los recursos necesarios con el costo respectivo.
Presupuesto semanal	Presupuesto que detalla el costo del proyecto cada semana según las actividades en el cronograma.
Presupuesto curva S	Este gráfico representa en un proyecto el avance real respecto al planificado en una fecha determinada.
SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS	
<p>Se deberá presentar reportes semanales del avance en la ejecución de los trabajos, los mismos serán realizados por un encargado del área ejecutante, y lo presentará ante el Gerente del proyecto, el cual verificará e ingresará al programa MS Project, luego del cual generará un reporte real del avance total del proyecto. De superar el 10% la variación entre el cronograma real versus el planificado, mediante una solicitud de cambio aprobado por el Gerente y patrocinador se planteará una replanificación como medida correctiva.</p>	
SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS	
<p>Al igual que en el punto anterior, se deberá presentar reportes semanales del avance económico en la ejecución de los trabajos, los mismos serán realizados por un encargado del área ejecutante, lo presentará ante el gerente del proyecto, el cual verificará e ingresará al programa MS Project, luego del cual generará un reporte real del avance económico total del proyecto. De superar el 5% la variación entre el costo real versus el planificado, mediante una solicitud</p>	

de cambio aprobado por el director y patrocinador se planteará una replanificación como medida correctiva.

SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS

El gerente de proyectos y el patrocinador son los responsables de la revisión, evaluación y aprobación de las solicitudes de cambio que se presenten. Su evaluación consiste en la revisión de los cambios que como consecuencia se dan en la planificación y que estos vayan alineados a los objetivos del proyecto

Aquellas solicitudes que no representen un exceso del 5% en la variación del presupuesto planificado y necesiten ser atendidos por emergencia, será aprobados directamente sin reunión de directiva por parte del gerente del proyecto. Los cambios serán informados a la directiva en la siguiente reunión.

Si la solicitud de cambio requiere una revisión de la directiva mediante reunión, se necesitará la solicitud de cambio, y dejar como constancia un acta de la reunión y que informe el (los) plan(es) modificados que hayan sido afectados.

4.4.2. Estimación de costos

Tabla 46 Estimación de costos

Nombre de tarea / recurso	Tipo de recurso	Trabajo	Disposición	Costo unitario	Costo Total
Proyecto de Fortalecimiento Organizacional en Procesos y Cambio Organizacional en la Clinica xyz		14.342,88 horas			
INICIO		0 horas			\$0,00
Planificación del proyecto		904 horas			\$23.321,04
Brechas		40 horas			\$1.400,40
Identificar brechas		40 horas			\$1.400,40
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>40 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$35,01</i>	<i>\$1.400,40</i>
Planes de gestión		720 horas			\$18.722,40
Desarrollar planes de gestión		720 horas			\$18.722,40
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$35,01</i>	<i>\$8.402,40</i>
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$6.000,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$4.320,00</i>
Plan de selección de proveedores		144 horas			\$3.198,24
Elaborar perfil de proveedores candidatos		72 horas			\$1.599,12
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,63</i>	<i>\$495,12</i>
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$28,00</i>	<i>\$672,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$432,00</i>
Elaborar plan de calificación de proveedores		72 horas			\$1.599,12
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,63</i>	<i>\$495,12</i>
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$28,00</i>	<i>\$672,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>24 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$432,00</i>
Adjudicación de proyecto					
Adjudicar proyecto a proveedor					
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>16 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$35,01</i>	<i>\$560,16</i>
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>16 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$28,00</i>	<i>\$448,00</i>

<i>Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>16 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$24,00</i>	<i>\$384,00</i>
Situacion Organizacional		720 horas			\$17.433,60
Situacion Actual		720 horas			\$17.433,60
Elaborar reporte de diagnostico		720 horas			\$17.433,60
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$35,01</i>	<i>\$8.402,40</i>
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,63</i>	<i>\$4.951,20</i>
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$17,00</i>	<i>\$4.080,00</i>
Determinación de situación organizacional		0 horas			\$0,00
Modelo de Procesos		3.256 horas			\$66.739,68
Procesos Administrativos		1.656 horas			\$32.849,28
Establecer procesos de mantenimiento		360 horas			\$7.080,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$3.000,00</i>
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$16,00</i>	<i>\$1.920,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$2.160,00</i>
Establecer procesos legales		240 horas			\$4.200,00
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$2.160,00</i>
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$17,00</i>	<i>\$2.040,00</i>
Establecer procesos de talento humano		128 horas			\$2.944,00
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$28,00</i>	<i>\$1.792,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.152,00</i>
Establecer procesos de sistemas		192 horas			\$3.264,00
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$16,00</i>	<i>\$1.536,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.728,00</i>
Establecer procesos relacionados a proyección y farmacia		256 horas			\$4.225,28
<i>Encargado de Farmacia</i>	<i>Trabajo</i>	<i>128 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$15,01</i>	<i>\$1.921,28</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>128 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$2.304,00</i>
Establecer procesos para contabilidad y tesorería		192 horas			\$4.032,00
<i>Encargado de Contabilidad</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>		<i>\$2.304,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.728,00</i>
Establecer procesos para facturación		288 horas			\$7.104,00
<i>Encargado de Facturación Privados</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,00</i>	<i>\$1.920,00</i>

<i>Encargado de Facturación Publicos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$36,00</i>	<i>\$3.456,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.728,00</i>
Procesos Clínica		1.600 horas			\$33.890,40
Establecer procesos en Quirófano		192 horas			\$4.128,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$2.400,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>96 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.728,00</i>
Establecer procesos para emergencias		160 horas			\$3.440,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$2.000,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.440,00</i>
Establecer procesos en Unidades de cuidados intensivos		176 horas			\$3.784,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$2.200,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.584,00</i>
Establecer procesos en unidad de obstetricia y ginecología		320 horas			\$6.370,40
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$2.000,00</i>
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,63</i>	<i>\$1.650,40</i>
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$16,00</i>	<i>\$1.280,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.440,00</i>
Establecer procesos en laboratorio		160 horas			\$3.440,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$2.000,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.440,00</i>
Establecer procesos en trauma y rehabilitación		176 horas			\$3.784,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$2.200,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>88 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.584,00</i>
Establecer procesos en enfermería		128 horas			\$2.752,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$1.600,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.152,00</i>
Establecer procesos para hospitalización		160 horas			\$3.440,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$2.000,00</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>80 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.440,00</i>
Establecer procesos para imágenes		128 horas			\$2.752,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$1.600,00</i>

<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$1.152,00</i>
Entrega de modelos de procesos		0 horas			\$0,00
RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP		231,68 horas			\$5.405,44
Documento RFP		40 horas			\$800,00
Elaborar documento RFP		40 horas			\$800,00
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional ERP</i>	<i>Trabajo</i>	<i>40 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,00</i>	<i>\$800,00</i>
Búsqueda de Proveedores		117,12 horas			\$2.999,57
Selección de candidatos proveedores ERP		117,12 horas			\$2.999,57
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>21,12 horas</i>	<i>33%</i>	<i>\$11,67</i>	<i>\$739,41</i>
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional</i>	<i>Trabajo</i>	<i>64 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$25,00</i>	<i>\$1.600,00</i>
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>32 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,63</i>	<i>\$660,16</i>
Acompañamiento y selección de proveedor		74,56 horas			\$1.605,87
Selección proveedores de sistema ERP		74,56 horas			\$1.605,87
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>10,56 horas</i>	<i>33%</i>	<i>\$11,67</i>	<i>\$369,71</i>
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>32 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,63</i>	<i>\$660,16</i>
<i>Analista de Procesos (documentación del proceso)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>32 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$18,00</i>	<i>\$576,00</i>
Entrega RFP		0 horas			\$0,00
Marco de Gestión		1.159,2 horas			\$30.688,39
Plan Estratégico Ejecutivo		319,2 horas			\$8.532,79
Elaboración del plan estratégico ejecutivo		319,2 horas			\$8.532,79
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>79,2 horas</i>	<i>33%</i>	<i>\$11,67</i>	<i>\$2.772,79</i>
<i>Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$24,00</i>	<i>\$5.760,00</i>
Manual de Gobernanza		480 horas			\$10.560,00
Confección del manual de Gobernanza		480 horas			\$10.560,00
<i>Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$24,00</i>	<i>\$5.760,00</i>
<i>Lider de Proyecto Tecnico y Funcional ERP</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,00</i>	<i>\$4.800,00</i>
Documento de Riesgo Operativo		360 horas			\$11.595,60
Elaboración de documento ejecutivo de riesgo operativo		360 horas			\$11.595,60
<i>Analista de requerimientos: (levantamiento de las necesidades y definiciones funcionales)</i>	<i>Trabajo</i>	<i>120 horas</i>	<i>50%</i>	<i>\$10,32</i>	<i>\$2.475,60</i>

<i>Especialistas de la plataforma del proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>240 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$38,00</i>	<i>\$9.120,00</i>
Gestión del Cambio Organizacional		8.072 horas			\$224.000,60
Inicio de gestión de cambio organizacional		0 horas			\$0,00
Indicadores de Proceso		2.312 horas			\$92.480,60
Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos		2.312 horas			\$92.480,60
<i>QA (pruebas): Certificación de la plataforma y de la integración con los sistemas internos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>2.312 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,00</i>	<i>\$46.240,00</i>
<i>Versionamiento (pase a producción)</i>	<i>Costo</i>		<i>1</i>	<i>\$46240,60</i>	<i>\$46.240,60</i>
Capacitaciones al personal		5.760 horas			\$131.520,00
Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos		5.760 horas			\$131.520,00
<i>Desarrollo: Para procesos de integración</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>		<i>\$18,00</i>	<i>\$17.280,00</i>
<i>Ingeniero de Infraestructura</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$16,00</i>	<i>\$15.360,00</i>
<i>Encargado de Recursos Humanos</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$28,00</i>	<i>\$26.880,00</i>
<i>Lider de Proyecto Técnico y Funcional ERP</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$20,00</i>	<i>\$19.200,00</i>
<i>Especialistas de la plataforma del proveedor</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$38,00</i>	<i>\$36.480,00</i>
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>960 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$17,00</i>	<i>\$16.320,00</i>
Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna		<i>544 horas</i>			
Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna		<i>544 horas</i>			
<i>Gerente de Proyecto</i>	<i>Trabajo</i>	<i>272 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$35,01</i>	<i>\$9.522,72</i>
<i>QA (pruebas): Certificación de la plataforma y de la integración con los sistemas internos</i>	<i>Costo</i>				<i>\$5440,00</i>
<i>Especialista de Procesos y Levantamiento de Información</i>	<i>Trabajo</i>	<i>272 horas</i>	<i>100%</i>	<i>\$17,00</i>	<i>\$4.624,00</i>
Fin		0 horas			\$0,00

4.4.3. Presupuesto del proyecto

El presupuesto del proyecto se compone por los costos de las actividades definidas para poder obtener los paquetes de trabajo, a ello se le suman los costos de reservas de contingencia y de gestión. Las reservas de contingencia involucran los costos de aquellos riesgos identificados como “conocidos – desconocidos” del proyecto, el mismo que por evaluación cualitativa de los riesgos se calcula de acuerdo al impacto y severidad de los mismos. Para el uso de esta evaluación para los riesgos, en conjunto con la gerencia se determinó el uso de la misma tomando en cuenta que:

- Es de menor dificultad en comparación al método cuantitativo.
- Se realiza en menor tiempo que el método cuantitativo.
- Su aplicación requiere de un menor presupuesto.

Mientras que, el cálculo de la reserva de gestión tiene como propósito cubrir con aquellos riesgos desconocidos, aspecto que dificulta la determinación de la cuantía correspondiente. Con base en la experiencia en proyectos relacionados a esta área, y en conjunto con la dirección de la organización, se establece un porcentaje del 10% del costo de ejecución de las actividades del proyecto como cuantía para establecer las reservas de gestión.

En la Tabla 47 se muestra el cálculo del presupuesto del proyecto.

Tabla 47 Presupuesto del proyecto

PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO (\$)	
Proyecto de fortalecimiento organizacional en procesos y cambio organizacional en la clínica XYZ	Planificación del proyecto	1.1 Brechas	\$ 1,400.40	
		1.2 Planes de Gestión	\$ 18,722.40	
		1.3 Plan de selección de proveedores	\$ 2,132.16	
		1.4 Adjudicación de proyecto	\$ 1,392.16	
			TOTAL FASE	\$ 23,647.12
	Situación organizacional	2.1 Situación Actual		\$ 17,433.60
			TOTAL FASE	\$ 17,433.60
	Modelo de procesos	3.1 Procesos administrativos		\$ 32,849.28
		3.2 Procesos clínica		\$ 33,890.40
			TOTAL FASE	\$ 66,739.68
	RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP	4.1 Documento RFP		\$ 800.00
		4.2 Búsqueda de proveedores		\$ 2,999.57
		4.3 Acompañamiento y selección de proveedor		\$ 1,605.87
			TOTAL FASE	\$ 5,405.44
	Marco de Gestión	5.1 Plan estratégico ejecutivo		\$ 8,532.79
5.2 Manual de Gobernanza			\$ 10,560.00	
5.3 Documento de Riesgo Operativo			\$ 11,595.60	
		TOTAL FASE	\$ 30,688.39	
Gestión del cambio Organizacional	6.1 Indicadores de procesos		\$119,847.80	
	6.2 Capacitaciones al personal		\$ 84,240.00	
	6.3 Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría		\$ 19,586.72	
		TOTAL FASE	\$223,674.52	
TOTAL FASES			\$367,588.75	
Reserva de contingencia			\$ 15,092.40	
Reserva de Gestión			\$ 36,758.88	
Presupuesto del Proyecto			\$419,440.03	

4.4.4. Timeline del Proyecto (Curva S)

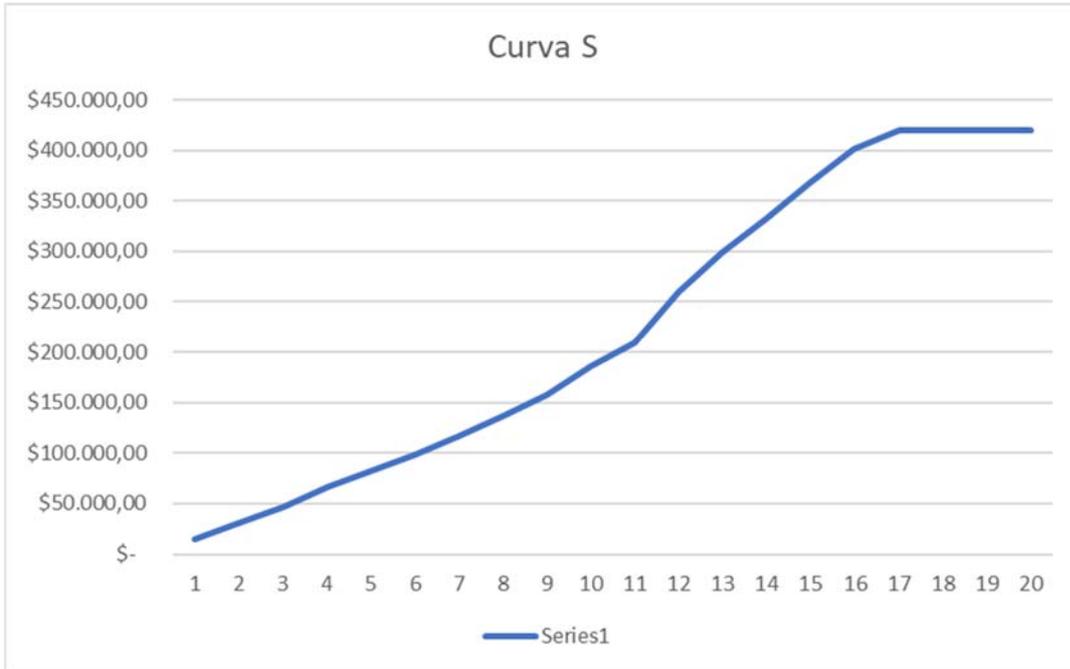


Figura 12: Curva S

4.5. Plan de Gestión de Calidad

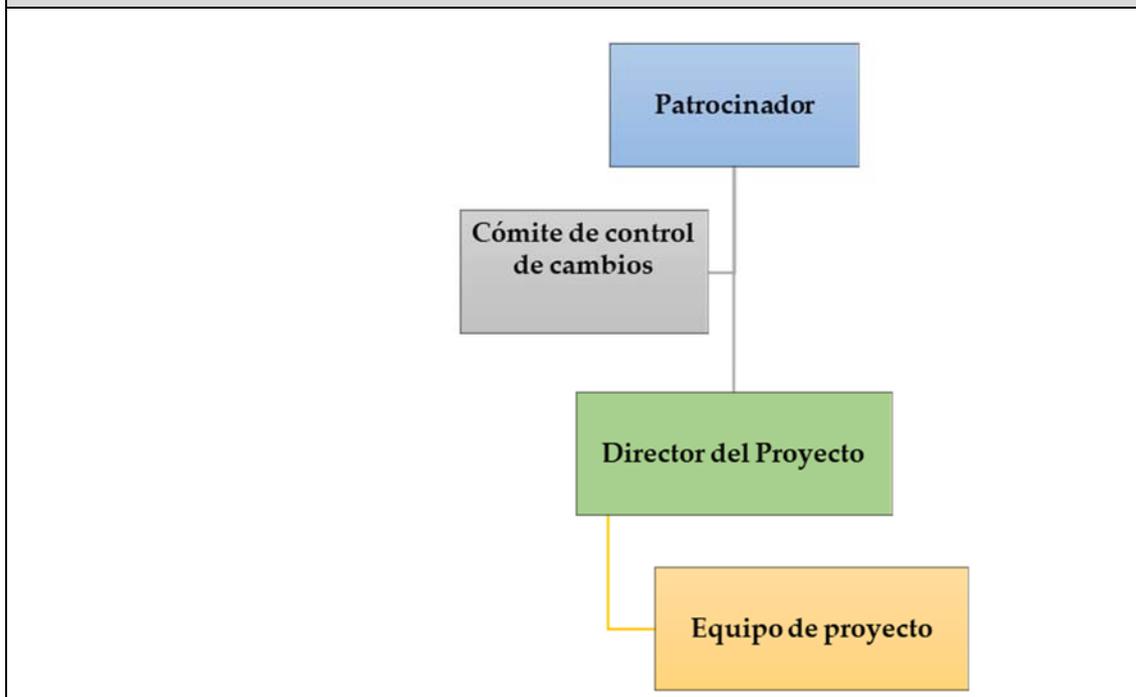
Tabla 48 Plan de gestión de calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
PROYECTO	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero			
CODIGO	NEA-2022	FECHA		
POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO				
Este proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad dentro de las especificaciones establecidas por la Gerencia General, el cual deberá ser implementado dentro del tiempo y presupuesto planificado cumpliendo las especificaciones técnicas y los altos estándares a nivel internacional				
LINEA BASE DE CALIDAD				
Factor de calidad	Objetivo de calidad	Métrica	Frecuencia de medición	Responsable
Performance del proyecto	CPI \geq 0.95 (Costo del Proyecto)	CPI	Semanal	Director del proyecto
	SPI \geq 0.95 (Cronograma /Obra civil)	SPI	Semanal	Director del proyecto
Productividad de los desarrolladores	Nivel de productividad \geq 4	Nivel de Productividad= entre 1 a 5	Una sola vez	Director del proyecto
Nivel de calidad de implementación	Software aplicativo de escritorio Visual Basic con conectividad a conexiones web, motor de base de datos SQL Server el cual debe cumplir con el ingreso de los pedidos de venta, cobranza y demás actividades derivadas de la actividad comercial	Nivel de Productividad= entre 1 a 5	Una sola vez	Director del proyecto
Eficacia de procesador de integración	Nivel de eficacia \geq 4	Nivel de Eficacia= entre 1 a 5	Una sola vez	Director del proyecto
ACTIVIDADES DE CALIDAD				
Entregable	Norma de calidad	Actividades de Prevención	Actividades de control	
Planificación del proyecto	Metodología PMI Definición de criterios de selección de proveedores	Todo el equipo deberá contar con conocimientos de la metodología PMI Personal encargado debe contar con conocimiento de procesos de contratación y de soporte técnico automatizado	Planificación será verificada de acuerdo a la guía PMBOK Aprobación de proveedor luego de verificados los criterios de selección	
Situación Organizacional	Pensamiento Estratégico de la Organización	Mapeo de Procesos y Subprocesos de la Situación Actual	Identificación de Dificultades, Necesidades, Limitaciones y Aspiraciones	

Modelo de Procesos	Metodología de Ingeniería de Procesos de Negocios (IPN)	Uso de técnicas administrativas y de ingeniería de procesos totalmente integradas	Evaluar y analizar la información que optimice la estructura de organización y uso de recursos
RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP	Procedimientos de contratación Criterios de selección de proveedores Cumplimiento de las especificaciones del servicio a contratar	Personal encargado debe contar con conocimiento de procesos de contratación y de soporte técnico automatizado Verificación de cumplimiento de los criterios de selección de proveedores	Revisión del documento previa aprobación y firma Aprobación de proveedor luego de verificados los criterios de selección
Marco de Gestión	Metodología PMI Metodología de Ingeniería de Procesos de Negocios (IPN)	Desarrollar Matrices y Diagramas de Flujo de Datos (DFD) de los procesos. Datos de Entrada, Procesamiento de Datos, Clientes de Datos de Salida) Definir las líneas de comunicación y compromisos entre las diferentes Unidades que intervienen en los procesos, los responsables y el personal que lo conforman Identificar los volúmenes actuales de transacciones y/o procesos. Identificar los recursos humanos y materiales que intervienen en la ejecución de los procesos.	Estandarización de los procesos y la creación de elementos de control permitirá a los Directores de Área y Jefaturas administrar de manera eficiente y eficaz los recursos humanos y materiales. Validar y analizar los procesos con Usuarios. Analizar el valor agregado de los procesos.
Gestión del cambio organizacional	Metodología PMI Metodología de Ingeniería de Procesos de Negocios (IPN)	Proveer información estadística de volúmenes de transacciones que se procesan en cada área o sección, con el objeto de ofrecer mejores elementos de análisis, que apoyen técnicamente la toma de decisión. Definir los factores claves de éxito Definir los factores claves de éxito. Desarrollar el mapeo de los procesos	Estandarización de los procesos y la creación de elementos de control permitirá a los directores de Área y Jefaturas administrar de manera eficiente y eficaz los recursos humanos y materiales. Validar y analizar los procesos con Usuarios. Analizar el valor agregado de los procesos.
ROLES Y RESPONSABILIDADES			
ROLES	A	C	RESPONSABILIDADES
Gerente General	x	x	Responsable de la aprobación de las actividades de aseguramiento y control de calidad.

Director de Proyecto	x	x	Plantear las acciones para el aseguramiento de la calidad. Efectuar el control de calidad para los entregables del producto y del proyecto. Asesorar en aspectos de calidad al Gerente de Proyecto y al equipo de Proyecto.
Equipo de proyecto		x	Son responsables de guardar las normas de calidad para los procesos del proyecto y la generación de entregables.

ORGANIGRAMA PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO



DOCUMENTOS NORMATIVOS DE LA CALIDAD

Procedimientos	Mejoras de Procesos Auditoria de Procesos Reuniones Resolución de Problemas
Formatos	Reporte de inspección y liberación de producto terminado Plan de Gestión de Calidad Solicitud de Cambios
Plantillas	Métricas Línea Base de Calidad Matriz de Verificación de Calidad
Documentos	Protocolo de pruebas de software Protocolo de pruebas para Automatización y Aplicación de Tecnologías Apropriadas Checklists para aplicación de tecnología a actividades operativas rutinarias. Checklists para auditorías de ciclo de procesos

PROCESOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:

El Supervisor de calidad es el encargado del aseguramiento de Calidad durante toda la remodelación del centro recreacional, verificar lo planificado versus lo ejecutado, acciones preventivas o correctivas según sean necesario.

Se informa semanalmente en las reuniones de calidad al Director del proyecto y al Equipo.

<p>ENFOQUE DE CONTROL DE CALIDAD Revisar que los entregables del proyecto se ejecuten conforme a lo planificado, de existir observaciones o no conformidades serán emitidas de inmediato para su corrección y se verificará semanalmente en las reuniones de trabajo el cumplimiento y cierre de las observaciones.</p>
<p>PLAN DE MEJORA DE PROCESOS Procesos clave para la mejora</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el proceso o problema a mejorar. 2. Determinar las causas que originaron el problema. 3. Precisar los objetivos a mejorar. 4. Especificar las acciones correctivas para mejorar el proceso. 5. Aplicar las acciones correctivas. 6. Comprobar si las acciones correctivas han sido efectivas. 7. Normalizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

4.5.1. Métricas de Calidad

Tabla 49 Métricas de calidad

MÉTRICA DE CALIDAD			
Nombre Proyecto :		Versión:	
Director Proyecto:		Fecha:	
Aprobado por:		Codigo:	
Métrica de:	Proyecto	x	Producto
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE:			
Performance del proyecto			
DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD			
<p>El performance representa el cumplimiento de lo planificado del cronograma y presupuesto del proyecto, por lo que se considera un factor de calidad de gran relevancia que permitirá al equipo de proyecto lograr cumplir con los costos y tiempos calculados para Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero, caso contrario podría generar índices económicos poco favorables para la empresa familiar.</p> <p>Adicional a esto el retraso con los tiempos de entrega podría generar conflictos previos a la implementación</p>			
PROPÓSITO DE LA MÉTRICA			
<p>El principal propósito de la métrica es monitorear de manera adecuada el performance del proyecto en cuanto al cumplimiento de cronograma y presupuesto; y, de ser el caso tomar medidas correctivas de manera oportuna.</p>			
DEFINICIÓN OPERACIONAL			
<p>El Director del proyecto deberá actualizar el sistema EVM en el MS Project, al finalizar la semana de actividad y realizar el cálculo del CPI (Cost Performance Index) y el SPI (Schudel Performance Index), esto con la finalidad de obtener los ratios de performance del proyecto.</p>			
MÉTODO DE MEDICIÓN			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicitará información de avances, valor ganado, fechas de inicio, fechas fin, costos reales que se ingresarán en el MS Project. 2. El MS Project calculará el CPI y SPI 3. Luego de calcular los índices se realizará el Informe semanal del proyecto. 4. Se revisará el informe con el Director del Proyecto y de ser el caso tomar acciones correctivas y/o preventivas. 5. Se comunicará al Patrocinador si se tomaron acciones. 			
RESULTADO DESEADO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el CPI se espera un valor acumulado no menor de 0.95 2. Para el SPI se espera un valor acumulado no menor de 0.95 			

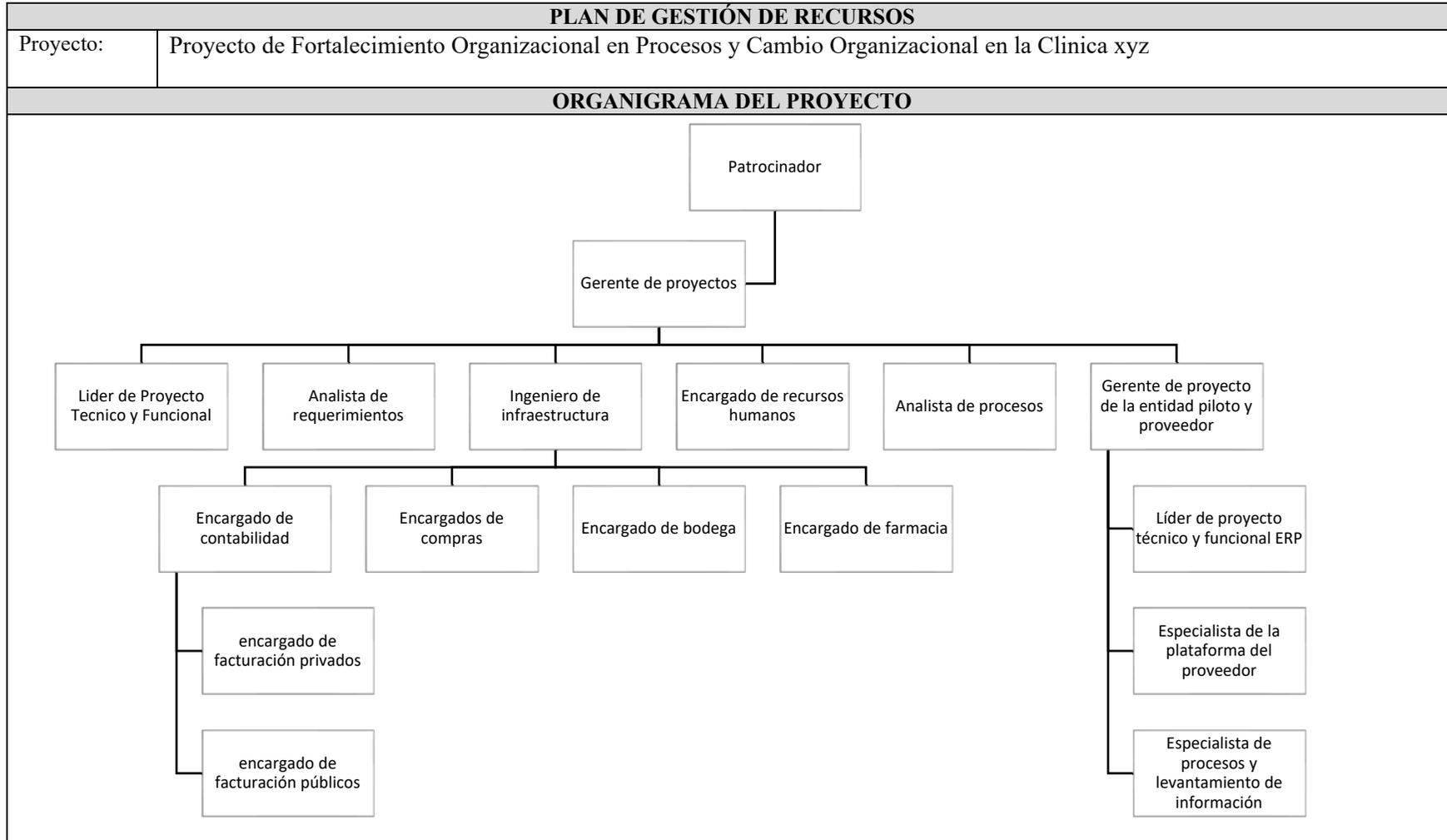
4.5.2. Lista de Verificación de Calidad

Tabla 50: Formato de lista de verificación de calidad

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD						
Nombre Proyecto :					Versión:	
Director Proyecto:					Fecha:	
Aprobado por:					Código:	
Id	Descripción	Control	Conforme		Observación	Comentario
			Si	No		

4.6. Plan de Gestión de Recursos

Tabla 51: Plan de Gestión de Recursos



ROLES Y RESPONSABILIDADES		
ROL	AUTORIDAD	RESPONSABILIDAD
Patrocinador	Aprobar los recursos del proyecto Aprobar las solicitudes de cambio	Designa al Gerente de proyecto (GP) Destinar los recursos al proyecto Monitorear desempeño del proyecto Aprueba los entregables culminados por los ejecutantes.
Gerente de Proyecto	Disposición de los recursos de acuerdo a la ejecución de los trabajos Coordinación para la ejecución de los trabajos del personal de la organización según el cronograma aprobado	Planificación y seguimiento de tareas en relación a las actividades desarrolladas por el personal de la organización Entregar reportes de desempeño del proyecto. Coordinación de los trabajos con las distintas áreas que intervienen
Líder de Proyecto Técnico y Funcional	Autoridad para aprobar los cambios a nivel funcional Determinar los requerimientos relacionados a la parte técnica y administrativa del proyecto.	Realizar seguimiento al proyecto. Resolución de conflictos. Presentación de avances al patrocinador y directorio.
Analista de requerimientos	Autoridad para aprobar los cambios a nivel técnico.	Realizar seguimiento al proyecto a nivel técnico. Resolución de conflictos con proveedores técnicos. Presentación de avances al comité ejecutivo y directorio.

Ingeniero de Infraestructura	Determinar los requerimientos relacionados a la parte administrativa del proyecto.	Establecer el alcance del proyecto en base a lo requerido en el proyecto.
Encargado de Facturación Privados	Aprobación y gestión de facturación de entidades privadas	Gestión de facturación de entidades privadas
Encargado de Facturación Públicos	Aprobación y gestión de facturación de entidades privadas	Gestión de facturación de entidades públicas
Encargado de Contabilidad	Establecer los procedimientos adecuados para el desarrollo de actividades contables	Otorgar resultados que permitan el correcto desempeño del área contable.
Encargado de Compras	Establecer los procedimientos adecuados para la gestión de compras para la adquisición de insumos para el desarrollo del proyecto.	Procesos para la gestión de compras de insumos.
Encargado de Bodega	Dirección de procesos para bodegaje e inventario de materiales	Establecer los procesos para una adecuada gestión de la bodega de insumos.
Encargado de Farmacia	Dirigir y controlar la distribución de los insumos médicos	Desarrollar procedimientos para el control de los insumos en el área de farmacia.
Encargado de Recursos Humanos	Control de los recursos humanos durante el desarrollo del proyecto Selección de los recursos necesarios para el desarrollo de los trabajos	Correcta disposición del recurso humano para las actividades que se desarrollan en el proyecto.

Analista de Procesos	Establecer la mejor configuración de los procesos en las distintas áreas de la organización.	Correcta documentación de los distintos procesos.
Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor	Disposición de los recursos de acuerdo a la ejecución de los trabajos Coordinación para la ejecución de los trabajos del personal de la entidad piloto y proveedor.	Planificación y seguimiento de tareas del personal de la entidad piloto y proveedor Hacer seguimiento del desempeño del proyecto. Coordinación de los trabajos con las distintas áreas que intervienen
Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Autoridad para aprobar los cambios a nivel funcional del proveedor Determinar los requerimientos relacionados a la parte técnica y administrativa del proyecto por parte de la organización proveedora.	Realizar seguimiento al proyecto. Resolución de conflictos. Presentación de avances al gerente de proyecto de la entidad piloto y proveedor.
Especialistas de la plataforma del proveedor	Establecer procedimientos relacionados a la configuración de la plataforma FRP.	Cumplir con los trabajos, tanto en tiempo como en alcance en la configuración de la plataforma.
Especialista de Procesos y Levantamiento de Información	Autoridad para aprobar los cambios a nivel técnico en actividades del proveedor.	Realizar seguimiento al proyecto a nivel técnico de la plataforma. Presentación de avances al gerente de proyecto de la empresa piloto y proveedora.

Tabla 52 Descripción de roles

DESCRIPCION DE ROLES								
Rol	Objetivos	Funciones	Niveles De Autoridad	Reporta a	A Quien Supervisa	Conocimientos Requeridos	Habilidades	Experiencia Requerida
Patrocinador	Obtener el entregable principal del proyecto en tiempo, calidad y costo.	Designa al Gerente de proyecto (GP) Destinar los recursos al proyecto Monitorear desempeño del proyecto Aprueba los entregables culminados por los ejecutantes.	Aprobar los recursos del proyecto Aprobar las solicitudes de cambio	-	Gerente de proyectos	Administración y análisis financiero Administración de empresa	Manejo de personal Administración de las finanzas	Administración de la organización
Gerente de Proyecto	Los entregables debe ser culminados de acuerdo al tiempo, calidad, presupuesto y alcance planificado a nivel funcional.	Planificación y seguimiento de tareas en relación a las actividades desarrolladas por el personal de la organización Entregar reportes de desempeño del proyecto. - Coordinación de los trabajos con las distintas áreas que intervienen	Disposición de los recursos de acuerdo a la ejecución de los trabajos - Coordinación para la ejecución de los trabajos del personal de la organización según el cronograma aprobado	Patrocinador	Líder de proyecto técnico y funcional Analista de requerimientos Ingeniero de infraestructura Encargado de RRHH Analista de procesos Gerente de proyecto de entidad piloto y proveedor	Administración y gestión de proyectos Adquisiciones Servicio de tokenización Condiciones del mercado Gestión de riesgos	- Manejo de conflictos. - Liderazgo - Manejo de personal.	Metodologías de proyectos y metodologías de proyectos ágiles. Metodología de procesos.

Líder de Proyecto Técnico y Funcional	Los entregables debe ser culminados de acuerdo al tiempo, calidad, presupuesto y alcance planificado a nivel técnico.	Realizar seguimiento al proyecto. Resolución de conflictos. - Presentación de avances al patrocinador y directorio.	Autoridad para aprobar los cambios a nivel funcional - Determinar los requerimientos relacionados a la parte técnica y administrativa del proyecto.	Gerente de proyectos	-	Administración y gestión de proyectos Adquisiciones	- Manejo de conflictos. - Liderazgo - Manejo de personal.	Conocimientos técnicos para manejo de proyectos.
Analista de requerimientos	Persona que se encarga de la gestión del proyecto y principal responsable de su éxito.	Realizar seguimiento al proyecto a nivel técnico. Resolución de conflictos con proveedores técnicos. Presentación de avances al comité ejecutivo y directorio.	Autoridad para aprobar los cambios a nivel técnico.	Gerente de proyectos	-	- Ingeniería de procesos.	- Coordinación de trabajos. - Manejo de conflictos. - Coordinación con distintas áreas.	- Gestión de proyectos. - Experiencia en uso de herramientas de seguimiento y control de procesos.
Ingeniero de Infraestructura	Establecer los requerimientos principales del proyecto	Establecer el alcance del proyecto en base a lo requerido en el proyecto.	Determinar los requerimientos relacionados a la parte administrativa del proyecto.	Gerente de proyectos	Encargado de contabilidad Encargado de compras Encargado de bodega Encargado de farmacia	- Ingeniería de procesos	- Preparación de documentos	- Facilitación de proyectos - Documentación de requerimientos
Encargado de Facturación Privados	Otorgar un correcto funcionamiento del	Gestión de facturación de entidades privadas	Aprobación y gestión de facturación de entidades privadas	Encargado de contabilidad	-	- Sistemas contables	-Documentación	Uso de plataforma para el registro de facturas.

	procesador para la integración							
Encargado de Facturación Públicos	Realizar el análisis requerido para establecer el alcance y desarrollar el procesador para la integración	Gestión de facturación de entidades públicas	Aprobación y gestión de facturación de entidades privadas	Encargado de contabilidad	-	- Sistemas contables	-Documentación	Uso de plataforma para el registro de facturas.
Encargado de Contabilidad	Desarrollar los procedimientos de prueba que permitan la entrega de una herramienta de tokenización funcional.	Otorgar resultados que permitan el correcto desempeño del área contable.	Establecer los procedimientos adecuados para el desarrollo de actividades contables	Ingeniero de infraestructura	Líder de proyecto técnico y funcional ERP Especialista de procesos y levantamiento de información	- Sistemas contables	-Documentación - Manejo de equipos	Uso de plataforma para el registro de facturas y sistemas de contabilidad.
Encargado de Compras	Formar el conjunto de procesos que marque la ruta para la producción.	Procesos para la gestión de compras de insumos.	Establecer los procedimientos adecuados para la gestión de compras para la adquisición de insumos para el desarrollo del proyecto.	Ingeniero de infraestructura	-	- Adquisiciones - Sistemas contables	- Compras - Manejo de proveedores	Manejo de sistemas contables, registro de adquisiciones.

Encargado de Bodega	Entregar ambientes preparados para realizar pruebas y auditorias de certificaciones .	Establecer los procesos para una adecuada gestión de la bodega de insumos.	Dirección de procesos para bodegaje e inventario de materiales	Ingeniero de infraestructura	-	- Manejo de inventario	- Control de inventarios - Organización	Manejo de plataformas para el registro de inventario farmacéutico
Encargado de Farmacia	Establecer sistemas de redes funcionales	Desarrollar procedimientos para el control de los insumos en el área de farmacia.	Dirigir y controlar la distribución de los insumos médicos	Ingeniero de infraestructura	-	- Manejo de inventario	- Control de inventarios - Organización - Conocimientos de fármacos	Manejo de plataformas para el registro de inventario farmacéutico
Encargado de Recursos Humanos	Administrar y garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de telecomunicación utilizados para el proyecto.	Correcta disposición del recurso humano para las actividades que se desarrollan en el proyecto.	Control de los recursos humanos durante el desarrollo del proyecto Selección de los recursos necesarios para el desarrollo de los trabajos	Gerente de proyectos	-	- Gestión de Recursos Humanos	Trabajo en equipo Planificación y control	Experiencia de 3 a 4 años en el manejo de personal Selección de personal
Analista de Procesos	Obtener la certificación necesaria para el uso de la herramienta de tokenización	Correcta documentación de los distintos procesos.	Establecer la mejor configuración de los procesos en las distintas áreas de la organización.	Gerente de proyectos	-	- Ingeniería de procesos.	- Coordinación de trabajos. - Coordinación con distintas áreas.	- Gestión de proyectos. - Experiencia en uso de herramientas de seguimiento y control de procesos.

Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor	Persona que se encarga de la gestión del proyecto y principal responsable de su éxito de la entidad piloto.	Planificación y seguimiento de tareas del personal de la entidad piloto y proveedor Hacer seguimiento del desempeño del proyecto. Coordinación de los trabajos con las distintas áreas que intervienen	Disposición de los recursos de acuerdo a la ejecución de los trabajos Coordinación para la ejecución de los trabajos del personal de la entidad piloto y proveedor.	Gerente de proyectos	Líder de proyectos técnico y funcional ERP,. Especialista de procesos y levantamiento de información	- Uso del software MS Project. - Guía PMBOK. - Norma ecuatoriana de la construcción	- Coordinación de trabajos con demás áreas. - Manejo de conflictos. - Liderazgo - Manejo de personal.	- Gestión de proyectos. - Experiencia en uso de herramientas de seguimiento de proyectos.
Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Ejecutar satisfactoriamente las actividades correspondientes a la entidad piloto	Realizar seguimiento al proyecto. Resolución de conflictos. Presentación de avances al gerente de proyecto de la entidad piloto y proveedor.	Autoridad para aprobar los cambios a nivel funcional del proveedor Determinar los requerimientos relacionados a la parte técnica y administrativa del proyecto por parte de la organización proveedora.	Gerente de proyecto de la entidad piloto y proveedor.	-	- Empleo de plataforma ERP	- Trabajo en equipo - Conocimiento técnico para empleo de plataforma	- Elaboración de informes y ejecución de trabajos para piloto.
Especialistas de la plataforma del proveedor	Persona que se encarga de la gestión del proyecto y principal responsable de su éxito del proveedor	Cumplir con los trabajos, tanto en tiempo como en alcance en la configuración de la plataforma.	Establecer procedimientos relacionados a la configuración de la plataforma FRP.	Gerente de proyecto de entidad piloto y proveedor	-	Uso de plataforma informática.	- Trabajo en equipo con diversas áreas.	Experiencia en configuración de plataforma FRP.

Especialista de Procesos y Levantamiento de Información	Ejecutar los trabajos del proveedor en coordinación con las demás áreas para el correcto funcionamiento de la plataforma.	Realizar seguimiento al proyecto a nivel técnico de la plataforma. Presentación de avances al gerente de proyecto de la empresa piloto y proveedora.	Autoridad para aprobar los cambios a nivel técnico en actividades del proveedor.	Gerente de proyecto de entidad piloto y proveedor	-	- Ingeniería de procesos.	- Coordinación de trabajos. - Coordinación con distintas áreas.	- Gestión de proyectos. - - Experiencia en uso de herramientas de seguimiento y control de procesos.
---	---	--	--	---	---	---------------------------	--	---

ADQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO

Rol	Tipo de adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de trabajo	Fecha inicio reclutamiento	Fecha requerida del personal	Costo reclutamiento
Gerente de Proyecto	Preasignación	Organización (interno)	Asignado por patrocinador	Oficinas organización (Guayaquil)		01.06.2022	-
Líder de Proyecto Técnico y Funcional	Preasignación	Organización (interno)	Asignado por patrocinador	Oficinas organización (Guayaquil)		01.06.2022	-
Analista de requerimientos	Preasignación	Organización (interno)	Asignado por patrocinador	Oficinas organización (Guayaquil)		01.06.2022	-
Ingeniero de Infraestructura	Preasignación	Organización (interno)	Asignado por gerente de proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		20.07.2022	-
Encargado de Facturación Privados	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		27.12.2022	-
Encargado de Facturación Públicos	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		27.12.2022	-
Encargado de Contabilidad	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		09.12.2022	-
Encargado de Compras	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		20.07.2022	-

Encargado de Bodega	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		20.07.2022	-
Encargado de Farmacia	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		17.11.2022	
Encargado de Recursos Humanos	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		20.07.2022	
Analista de Procesos	Asignación	Organización (interno)	Asignado por Gerente del proyecto	Oficinas organización (Guayaquil)		20.07.2022	
Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor	Contratación	Organización (interno)	Asignado por Encargado de RRHH	Oficinas organización (Guayaquil)	01.06.2022	06.02.2023	
Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Contratación	Entidad piloto (inst. bancaria)	Asignado por Encargado de RRHH	Oficinas organización (Guayaquil)	01.06.2022	19.01.2023	
Especialistas de la plataforma del proveedor	Contratación	Entidad piloto (inst. bancaria)	Asignado por Encargado de RRHH	Oficinas organización (Guayaquil)	01.06.2022	01.05.2023	
Especialista de Procesos y Levantamiento de Información	Contratación	Empresa proveedora	Asignado por Encargado de RRHH	Oficinas organización (Guayaquil)	01.06.2022	28.07.2022	

Tabla 53 Criterios de liberación del personal del proyecto

CRITERIOS DE LIBERACION DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
ROL	CRITERIO DE LIBERACION	CÓMO	DESTINO DE ASIGNACIÓN
Gerente de Proyecto	Al cierre del proyecto		-
Líder de Proyecto Técnico y Funcional	Al cierre del proyecto	Comunicación del patrocinador	-
Analista de requerimientos	Al cierre del proyecto	Comunicación del patrocinador	-
Ingeniero de Infraestructura	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente de proyecto	-
Encargado de Facturación Privados	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente de proyecto	-
Encargado de Facturación Públicos	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente del proyecto	-
Encargado de Contabilidad	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente del proyecto	-
Encargado de Compras	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente del proyecto	-
Encargado de Bodega	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente del proyecto	-
Encargado de Farmacia	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente del proyecto	-
Encargado de Recursos Humanos	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente del proyecto	-
Analista de Procesos	Al cierre del proyecto	Comunicación del gerente del proyecto	-
Gerentes de proyecto de la entidad piloto y proveedor	Al concluir el tiempo del contrato	Comunicación del encargado de RRHH	-
Líder de Proyecto Técnico y Funcional ERP	Al concluir el tiempo del contrato	Comunicación del encargado de RRHH	-
Especialistas de la plataforma del proveedor	Al concluir el tiempo del contrato	Comunicación del encargado de RRHH	-
Especialista de Procesos y Levantamiento de Información	Al concluir el tiempo del contrato	Comunicación del encargado de RRHH	-

CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, MENTORING REQUERIDO
<ul style="list-style-type: none"> - Se deberá capacitar al personal de la organización, ya que es de suma importancia que ellos conozcan a profundidad el funcionamiento, beneficios y modo de empleo de esta nueva herramienta administrativa. - Las capacitaciones deberán ser constantes y permanentes para familiarizar al personal con la herramienta; esto incluye al personal nuevo en la organización.
SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS
N/A
CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PAGOS Y POLITICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores contratados para los distintos trabajos deben tener a su personal asegurados en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y deberán dotar a todo el personal de los implementos de oficina. De no cumplir el proveedor será sujeto a sanciones que podrían llegar a la terminación unilateral del contrato. - Tanto la organización como la empresa proveedora deben estar sujetos a las regulaciones establecidas localmente para la implementación de este tipo de herramientas.
REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Se debe llevar un registro del material y equipos de trabajo que ingresa o sale de las dependencias de la organización. - Se solicitará el registro del personal al inicio y término de la jornada de trabajo. - Se deberá cumplir estrictamente pruebas de seguridad en relación al correcto funcionamiento de la plataforma. - Se debe contar con personal de seguridad que custodie el ingreso de la organización a fin de precautelar la seguridad física del personal. - Para evitar fuga de información, se utilizará exclusivamente los medios previamente establecidos oficialmente por la organización para la emisión y recepción de datos. - Tomar en cuenta el cumplimiento de las normas de bioseguridad al ingreso a las instalaciones.

Tabla 54 Matriz RACI del proyecto

Proyecto de fortalecimiento organizacional en procesos y cambio organizacional en la clínica XYZ																	
EDT	Nombre Tarea	GP	LP	AR	II	EFP	ENP	EC	ECO	EB	EF	ERH	AP	GPE	LPE	EPP	EPI
0	Proyecto de Fortalecimiento Organizacional en Procesos y Cambio Organizacional en la Clinica xyz																
1	Planificacion del proyecto																
1.1	Brechas																
1.1.1	<i>INICIO</i>																
1.1.2	Identificar brechas	R	A	C									C				
1.2	Planes de gestion																
1.2.1	Desarrollar planes de gestion	R	A	C									C				
1.3	Plan de selección de proveedores																
1.3.1	Elaborar perfil de proveedores candidatos	C										R	A	I			
1.3.2	Elaborar plan de calificación de proveedores	C										R	A	I			
1.4	Adjudicación de proyecto																
1.4.1	Adjudicar proyecto a proveedor	C	C									R	A				
2	Situacion Organizacional																
2.1	Situacion Actual																
2.1.1	Elaborar reporte de diagnostico	R		A								C	C				
2.1.2	<i>Determinación de situación organizacional</i>																
3	Modelo de Procesos																
3.1	Procesos Administrativos																

Proyecto de fortalecimiento organizacional en procesos y cambio organizacional en la clínica XYZ																	
EDT	Nombre Tarea	GP	LP	AR	II	EFP	ENP	EC	ECO	EB	EF	ERH	AP	GPE	LPE	EPP	EPI
3.1.1	Establecer procesos de mantenimiento	C		R									A				
3.1.2	Establecer procesos legales	C		R	A								C				
3.1.3	Establecer procesos de talento humano	I										R	A				
3.1.4	Establecer procesos de sistemas	I											A			R	R
3.1.5	Establecer procesos relacionados a proveeduría y farmacia	C									A		R				
3.1.6	Establecer procesos para contabilidad y tesorería	C						A					R				
3.1.7	Establecer procesos para facturación	C				A	A						R				
3.2	Procesos Clínica																
3.2.1	Establecer procesos en Quirófano	I	A		C								R				
3.2.2	Establecer procesos para emergencias	I	A		C								R				
3.2.3	Establecer procesos en Unidades de cuidados intensivos	I	A	C									R				
3.2.4	Establecer procesos en unidad de obstetricia y ginecología	I	A	C									R				
3.2.5	Establecer procesos en laboratorio	I	A	C									R				
3.2.6	Establecer procesos en trauma y rehabilitación	I	A	C									R				
3.2.7	Establecer procesos en enfermería	I	A	C									R				

Proyecto de fortalecimiento organizacional en procesos y cambio organizacional en la clínica XYZ																	
EDT	Nombre Tarea	GP	LP	AR	II	EFP	ENP	EC	ECO	EB	EF	ERH	AP	GPE	LPE	EPP	EPI
3.2.8	Establecer procesos para hospitalización	I	A	C									R				
3.2.9	Establecer procesos para imágenes	I	A	C									R				
3.2.10	<i>Entrega de modelos de procesos</i>																
4	RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP																
4.1	Documento RFP																
4.1.1	Elaborar documento RFP	C	I											R	A		
4.2	Búsqueda de Proveedores																
4.2.1	Selección de candidatos proveedores ERP	C	I									A	R				
4.3	Acompañamiento y selección de proveedor																
4.3.1	Seleccionar proveedores de sistema ERP	C	I									A	R				
4.3.2	<i>Entrega RFP</i>																
5	Marco de Gestión																
5.1	Plan Estratégico Ejecutivo																
5.1.1	Elaboración del plan estratégico ejecutivo	R	A										C				
5.2	Manual de Gobernanza																
5.2.1	Confección del manual de Gobernanza	R	A										C				
5.3	Documento de Riesgo Operativo																

Proyecto de fortalecimiento organizacional en procesos y cambio organizacional en la clínica XYZ																	
EDT	Nombre Tarea	GP	LP	AR	II	EFP	ENP	EC	ECO	EB	EF	ERH	AP	GPE	LPE	EPP	EPI
5.3.1	Elaboración de documento ejecutivo de riesgo operativo	R	A										C				
6	Gestión del Cambio Organizacional																
6.1	Indicadores de Proceso																
6.1.1	<i>Inicio de gestión de cambio organizacional</i>																
6.1.2	Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos	C	C									R	A		A	A	
6.2	Capacitaciones al personal																
6.2.1	Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	C	C									R	A		A	A	
6.3	Plan de Gestión de Comunicación de Auditoría Interna																
6.3.1	Elaboración de plan de gestión de comunicación de auditoría interna	A	R		C							R		I			
6.3.2	<i>Fin</i>																

4.7. Plan de Gestión de Comunicaciones

Tabla 55 Plan de gestión de comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES						
PROYECTO	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero					
CODIGO	NEA-2022			FECHA		
REQUISITOS						
<p>La principal premisa del presente plan es la gestión adecuada de la comunicación tomando en consideración los activos y la información que se solicite entre los interesados del proyecto. Por consiguiente, se detallará como estructurará el contenido a comunicar, como será su distribución, almacenamiento y recuperación que servirá para mantener la correcta relación interesado-empresa.</p> <p>Además, se especificará el monitoreo y control de las comunicaciones durante el proyecto, esto con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las solicitudes de los interesados.</p>						
PRESENTACIÓN						
Idioma	Toda comunicación durante el ciclo de vida del proyecto se efectuará en idioma español.					
Contenido	<p>Actas de reuniones, reporte de avance de proyecto, certificaciones aprobadas, documento de check list estén certificados, Testing acorde a la descripción de especificación de requisitos, Control de errores en la funcionalidad y defectos en los códigos del programa</p> <p>Medición de la capacidad del producto del software</p>					
Método	<p>Se llevarán a cabo reuniones programadas con la Presidencia y el Director del proyecto junto con las áreas encargadas para verificar el avance del proyecto (selección del proveedor, diseño de arquitectura, planificación, configuración del sistema, pruebas funcionales y masificación) . Las reuniones serán solicitadas por la Presidencia con 24 horas de anticipación vía correo electrónico.</p>					
Llenar Matriz de comunicación respetando el siguiente formato						
	Asunto	Contenido	Responsable	Receptor	Metodología	Frecuencia
2. GUÍA PARA EVENTO Y/O REUNIONES						
<p>La guía está definida tanto para reunión o eventos presenciales, videoconferencia y otros medios donde se deberá especificar lo siguiente:</p> <p>Asunto Hora, Fecha, Lugar y/o Medio de electrónico Participantes</p> <p>Además se determinarán los lineamientos para envíos de correos electrónicos (internos/ externos)</p>						
3. GUÍA PARA CORREOS ELECTRÓNICOS						
<p>Los correos electrónicos y memorandos tendrán que cumplir con lo siguiente:</p> <p>Para información interna se utilizará de manera exclusiva el correo institucional Se debe confirmar el recibido y lectura del mail Se podrá emitir correos electrónicos para envío de comunicados formales y/o autorizaciones. Se autoriza el envío de entregables mediante correos electrónico</p>						

4. GUÍA PARA TRATAR POLÉMICAS				
Para la resolución de conflictos se utilizará el siguiente formato y de ser el caso se agendará reunión:				
Asunto	Tipo de conflicto	Descripción	Responsable	Solución de conflicto
Nota: De no resolver el conflicto deberá establecerse el escalonamiento respectivo				
5. GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO:				
Se definirá como se manejará la documentación donde se establecerá: Fecha Código de departamento Definición de envío de documentación (impreso/ digital) Políticas de almacenamiento de documentos digitales y físicos.				
6. PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES				
Se tendrá en consideración para revisión y actualización en los siguientes casos: Cambios en el recurso humano del equipo Cambios de responsabilidades y/o roles Solicitudes de cambio aprobadas Mejoras en los procesos por sugerencias, quejas, etc.				
7. TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO				
Se utilizará el glosario y nomenclatura de la empresa				
8. RESTRICCIONES				
Todos los interesados del proyecto asistirán puntualmente a reuniones programadas Los interesados están de acuerdo con cambios que se desarrolló en el proyecto a medida que la ejecución avanza Una vez realizada la reunión de trabajo todos los interesados firmarán el acta de acuerdos y compromisos Los miembros del equipo del proyecto realizarán visitas periódicas al lugar de la obra para verificar que se cumplen con los requerimientos técnicos				

4.7.1. Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Tabla 56 Matriz de Comunicaciones

MATRIZ DE COMUNICACIONES							
Fase del proyecto	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Receptor	Metodología / Tecnología	Frecuencia
INICIO	Evaluación de alternativas	Caso de negocio del proyecto	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador y equipos del proyecto	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Una sola vez
	Formalización de inicio de proyecto	Acta de Constitución	Medio	Director del Proyecto	Patrocinador y equipos del proyecto	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Una sola vez
PLANIFICACIÓN	Detalle de actividades para la correcta ejecución, monitoreo y control del proyecto, el cual esté integrado en todos los planes subsidiarios.	Plan de Gestión del Proyecto	Alto	Director del Proyecto	Patrocinador y equipo del proyecto	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Una sola vez
IMPLEMENTACIÓN	Ejecución de actividades definidas en el Plan de Proyecto y cumplir con todos sus requisitos y especificaciones en relación con el alcance, costo y tiempo.	Documentos técnicos informes, entregables intermedios y finales	Alto	Responsables de los entregables	Director del proyecto	Documentos físicos originales o copias	Uno por cada entregable
AVANCE	Dar a conocer avances del proyecto que permita verificar el cumplimiento de los objetivos en relación con el alcance, costo y cronograma.	Informes de avance de ejecución	Alto	Director de proyecto	Patrocinador	Documentación impresa (originales) y correo electrónico	Semanalmente

COORDINACIÓN	Coordinación de actividades, decisiones, objetivos y resoluciones tomadas	Acta de reunión	Alto	Director de Proyecto	Patrocinador, equipo de proyecto	Documento impreso y en forma digital	Cuando se lo requiera
CAMBIOS FORMULADOS	Verificar y controlar las solicitudes de cambio que estarán aprobadas por la autoridad designada	Solicitud de Cambio	Alto	Director de Proyecto	Patrocinador, equipo de proyecto	Documento impreso y en forma digital	Cuando se lo requiera
CIERRE	Cierre formal del proyecto	Actas de entrega y aceptación de entregables		Director del Proyecto	Patrocinador, equipo de proyecto	Documento impreso y en forma digital	Una sola vez

4.8. Plan de Gestión de Riesgos

Tabla 57 Plan de Gestión de Riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS			
PROYECTO	Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero		
CODIGO	NEA-2022	FECHA	
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACION DE RESPUESTAS			
<p>Mediante la elaboración del plan se podrá establecer acciones que permita corregir y/o mejorar de manera adecuada los diferentes riesgos que represente amenaza directa a la ejecución del proyecto, así como también potenciar las oportunidades para el logro de los objetivos del proyecto. Para el presente proyecto y en concordancia con lo establecido con la Presidencia de la empresa se realizará un análisis cualitativo de riesgos para posterior definir las estrategias a seguir, de acuerdo con su nivel de ocurrencia y severidad, Posterior se realizará el plan de respuesta a los riesgos, realizar seguimiento y evaluar si la gestión de los riesgos es efectiva.</p> <p>Para la respuesta a los riesgos se utilizará los siguientes criterios:</p>			
	Riesgo	Tipo	ESTRATEGIA
Amenaza		Evitar	Eliminar el riesgo negativo seleccionando otra alternativa del set. La amenaza es demasiado mala para permitirla.
		Mitigar	Reducir el impacto de la amenaza lo más pronto posible. Disminuir la probabilidad y/o el impacto mediante acciones.
		Aceptar	Esperar a ver que sucede. No poder hacer nada. Aceptar y asignar una reserva de contingencia.
Oportunidad		Aceptar	Esperar a ver que sucede. No poder hacer nada. Aceptar y asignar una reserva de contingencia.
		Compartir	Compartir la oportunidad con un tercero que pueda ayudar a aumentar su probabilidad de éxito y/o impacto
		Mejorar	Incrementar el impacto de la oportunidad lo más pronto posible. Aumentar la probabilidad y/o el impacto positivo.
		Explotar	Aprovechar al máximo la oportunidad, ya que la misma es demasiado buena como para perderla

ESTABLECIMIENTO DE UMBRALES DE RIESGO

Los umbrales de riesgo respetarán los siguientes niveles de tolerancia al riesgo:

Objetivos	0.05 Muy bajo	0.1 Bajo	0.2 Moderado	0.4 Alto	0.7 Muy alto
Costo	<0.5%	Aumento del costo <0.75%	Aumento del costo del 1% -2%	Aumento del costo del 2% -4%	Aumento del costo > 5%
Tiempo	1%	Aumento del tiempo <5%	Aumento del tiempo 5 - 10%	Aumento del tiempo 10 - 20%	Aumento del tiempo >20%
Alcance	Estarán sujetas a cambio de acuerdo a las clausulas de contraros con proveedores (aceptación de las partes)				
Calidad	Estará conforme a lo registrado en el Estará ajustado de acuerdo con el Plan de Gestión de Calidad de proyecto.				

PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN DE REGISTROS DE RIESGO

El procedimiento para seguir es el siguiente:

1. Identificación de los riesgos que podrían afectar al proyecto.
 - 2 Definir el tipo de riesgo identificado
 3. Documentar los riesgos respetando el formato de declaración de riesgo
- En este procedimiento se involucrarán todos los participantes del proyecto para poder establecer los riesgos con un criterio administrativo/técnico y establecer de manera adecuada las respuestas asociadas.

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

Considerando que el análisis cualitativo de riesgos permite evaluar la probabilidad de ocurrencia y la severidad, para el presente proyecto se utilizará el procedimiento:

1. Evaluación de riesgos establecidos
2. Definir probabilidad e impacto de acuerdo al umbral de riesgo definido en el plan.
3. Registrar el analisis de acuerdo a la plantilla establecida.

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS CUANTATIVO DE RIESGOS

Para el presente proyecto no aplica el análisis cuantitativo de riesgos dado que la Presidencia dispuso la realizar análisis cualitativo considerando que es más rápido y económica su elaboración.

DEFINICIÓN DE ESCALAS PARA PROBABILIDAD E IMPACTO

Las escalas para considerar son las siguientes:

Para la probabilidad	Para el impacto
0.90 (Muy alta probabilidad de ocurrencia)	0.80 (Catastrófico para el proyecto)
0.70 (Alta probabilidad de ocurrencia)	0.40 (Afectación severa para el proyecto)
0.50 (Moderada probabilidad de ocurrencia)	0.20 (Afectación moderada al proyecto)
0.30 (Baja probabilidad de ocurrencia)	0.10 (Afectación tolerable para el proyecto)
0.10 (Muy baja probabilidad de ocurrencia)	0.05 (Impacto insignificante para el proyecto)

ESTABLECIMIENTOS DE MAPA DE CALOR DE RIESGOS

		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
P R O B A B I L I D A D	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
	0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
	0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
	0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
			0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1
		IMPACTO									

4.8.1. Identificación y evaluación cualitativa de los Riesgos

Tabla 58 Identificación y evaluación cualitativa de los Riesgos

Cód	Descripción del Riesgo (Metalenguaje)			Elemento EDT (MS Project)			Prob	Impacto (Escala)		Impacto (\$/T)		Severidad (Escala)		Severidad (\$/T) VME	
	Causa	Riesgo	Efecto	Cod	Tiempo	Costo		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
RSC-001	Contagios por Covid-19	Retraso en los procedimientos administrativos y de planificación	Demora en el inicio de ejecución de la implementación del proyecto	1.2.1	30	\$18,722.40	0.9	0.4	0.8	6	\$1,310.6	0.36	0.72	5	\$1,179.51
RSC-002	Poca disponibilidad monetaria debido a la crisis económica ocasionada por emergencia sanitaria	No asignación del presupuesto	No se implemente el proyecto	1	41	\$23,647.12	0.7	0.4	0.5	6	\$1,655.3	0.28	0.28	4	\$1,158.71
RSC-003	Personal asignado a varios proyectos	Poca disponibilidad de recurso humano para el proyecto	Afectación al rendimiento del ambiente productivo, al realizar pruebas funcionales de comparación	1	41	\$23,647.12	0.5	0.8	0.8	8	\$945.9	0.40	0.40	4	\$472.94

RSC-004	Debilidades en la formación de los usuarios para la operación del sistema	Falta de capacitaciones para la tecnología de Sistema ERP	Instalación de tecnología inadecuada	6.2.1	120	\$84,240.00	0.7	0.8	0.8	24	\$4,212.0	0.56	0.56	17	\$2,948.40
RSC-005	Cambios administrativos	El proceso de contratación de servicio no se publique en el cronograma de publicación	Retraso en la ejecución de los trabajos	4.1.1	5	\$800.00	0.5	0.8	0.8	1	\$32.0	0.40	0.40	1	\$16.00
RSC-006	Los oferentes no cumplen con los requisitos del pliego del proceso	No tener ofertas en el proceso de contratación de obra	Declaratoria de desierto y reapertura del proceso	4.2.1	8	\$2,999.57	0.5	0.8	0.8	2	\$120.0	0.40	0.40	1	\$59.99
RSC-007	Contratistas demoran en entregar los documentos habilitantes para la firma del contrato	Retraso en la legalización y firma del contrato	Retraso en la ejecución de los trabajos	4.3.1	4	\$1,605.87	0.5	0.8	0.8	1	\$64.2	0.40	0.40	0	\$32.12
RSC-008	Contratista entrega una licencia que no cumplen con lo ofertado	Licencia no cumplen con lo ofertado	Impacto negativo en la operación del proyecto	4.3.1	4	\$1,605.87	0.7	0.8	0.8	1	\$112.4	0.56	0.56	0	\$78.69

RSC-009	Abandono de consultoría por parte del contratista	No se ejecute la implementación en el plazo establecido	Cancelación del proyecto	5.3.1	30	\$11,595.60	0.7	0.8	0.8	5	\$811.7	0.56	0.56	3	\$568.18
RSC-010	Instalación inadecuada de los equipos	Fallas en la implementación del sistema ERP	Impacto negativo en la operación del proyecto	6.1.2	289	\$119,847.80	0.7	0.8	0.8	43	\$8,389.3	0.56	0.56	30	\$5,872.54
RSC-011	Fallas en la infraestructura tecnológica a nivel de seguridad de la información	Vulnerabilidad de la nueva herramienta frente ataques externos, por actualizaciones en el sistema sin los niveles de seguridad requeridos.	Perdida de información en las bases de datos	5.3.1	30	\$11,595.60	0.9	0.8	0.8	5	\$811.7	0.72	0.72	4	\$730.52
RSC-012	No se respeta la Estructura Organizativa de la Clínica	Decisiones descentralizadas con impacto en la operación, sin un nivel superior de revisión.	Confusión y retraso durante la implementación del Sistema ERP	5.1	30	\$8,532.79	0.5	0.8	0.8	5	\$597.3	0.40	0.40	2	\$298.65

RSC-013	Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la organización	Mala actitud de los colaboradores de la organización	Mal ambiente de trabajo y retraso en las actividades planificadas	1	41	\$23,647.12	0.7	0.8	0.8	6	\$1,655.3	0.56	0.56	4	\$1,158.71
RSC-014	Privilegios mal asignados	Transacciones realizadas por Usuarios no autorizados.	Fuga de información o ver datos sensibles a los cuales no deberían acceder	5.2.1	30	\$10,560.00	0.7	0.8	0.8	5	\$739.2	0.56	0.56	3	\$517.44
Reserva de contingencia													80	\$15,092.40	

4.8.2. Registro de Riesgos del Proyecto

Tabla 59 Registro de Riesgos del Proyecto

Código	Causa	Disparador	Tipo de Riesgo	Categoría	Prob	Impacto	P x I	Respuesta planificada	Tipo de Respuestas
RSC-001	Contagios por Covid-19	Planificación entregada de forma extemporánea	Muy Alto	Operativo	0.9	0.8	0.72	Medidas de contingencia para evitar contagios del personal Proporcionar equipo de bioseguridad a todo el personal	Evitar
RSC-002	Poca disponibilidad monetaria debido a la crisis económica ocasionada por emergencia sanitaria	Presupuesto no aprobado	Muy Alto	Económico	0.7	0.8	0.56	Mostrar estadísticas de los beneficios que representa el Sistema ERP Presentar la situación del país frente a Latinoamérica del desarrollo de este servicio.	Evitar
RSC-003	Personal asignado a varios proyectos	Problemas en la asignación de recursos para el proyecto	Alto	Administrativo	0.5	0.8	0.4	Formar un equipo dedicado para el proyecto y que exista el compromiso de la alta gerencia que no se tomarán dichos recursos para otros proyectos.	Mitigar
RSC-004	Debilidades en la formación de los usuarios para la operación del sistema	Problemas durante la implementación del Sistema ERP	Muy Alto	Técnico	0.7	0.8	0.56	Coordinar talleres y capacitaciones para dar a conocer el ecosistema del Sistema ERP	Evitar

RSC-005	Cambios Administrativos	Documentos entregados fuera de tiempo	Alto	Administrativo	0.5	0.8	0.4	El departamento de adquisiciones procederá a realizar el seguimiento al oferente adjudicado.	Mitigar
RSC-006	Los oferentes no cumplen con los requisitos del pliego del proceso	Estado del proceso de contratación en el sistema	Alto	Administrativo	0.5	0.8	0.4	Se aplicará las respectivas sanciones y multas correspondientes al 1/1000 de acuerdo con el valor de la obra por cada día de retraso en el cumplimiento de lo establecido en el contrato.	Mitigar
RSC-007	Contratistas demoran en entregar los documentos habilitantes para la firma del contrato	Contrato de consultoría no está debidamente suscrito entre las partes en el tiempo establecido	Alto	Administrativo	0.5	0.8	0.4	Se aplicará las respectivas sanciones y multas correspondientes al 1/1000 de acuerdo con el valor de la obra por cada día de retraso en el cumplimiento de lo establecido en el contrato.	Mitigar
RSC-008	Contratista entrega una licencia que no cumplen con lo ofertado	Informe de revisión y aprobación de equipos	Muy Alto	Administrativo/ Operativo	0.7	0.8	0.56	Se aplicará las respectivas sanciones y multas correspondientes al 1/1000 de acuerdo con el valor de la obra por cada día de retraso en el cumplimiento de lo establecido en el contrato.	Mitigar
RSC-009	Abandono de consultoría por parte del contratista	Informe de trabajo de obra	Muy Alto	Operativo	0.7	0.8	0.56	Se aplicará las respectivas sanciones y multas correspondientes al 1/1000 de acuerdo con el valor de la obra por cada día de retraso en el cumplimiento de lo establecido en el contrato.	Mitigar

RSC-010	Instalación inadecuada de los equipos	Informe de pruebas	Muy Alto	Operativo	0.7	0.8	0.56	Se aplicará las respectivas sanciones y multas correspondientes al 1/1000 de acuerdo con el valor de la obra por cada día de retraso en el cumplimiento de lo establecido en el contrato.	Evitar
RSC-011	Fallas en la infraestructura tecnológica a nivel de seguridad de la información	Inconsistencias en la información ingresada dentro del Sistema	Muy Alto	Operativo/ Técnico	0.9	0.8	0.72	Aislar los servicios del servidor para mitigar la propagación de la anomalía	Mitigar
RSC-012	No se respeta la Estructura Organizativa de la Clínica	Quejas y reclamos del equipo de proyecto	Muy Alto	Administrativo	0.5	0.8	0.4	El Comité Ejecutivo aprobará la Estructura Organizativa de la institución y se aplicarán sanciones administrativas sino se respeta su cumplimiento	Evitar
RSC-013	Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la organización	Retraso en los procedimientos Clima laboral poco sano	Muy Alto	Administrativo	0.7	0.8	0.56	Incentivos y recompensas para el equipo de trabajo	Mitigar
RSC-014	Privilegios mal asignados	Anomalías en el sistema	Muy Alto	Operativo/ Técnico	0.7	0.8	0.56	Implementación de DPL (aplicación que analiza los paquetes informáticos)	Mitigar

4.9. Plan de Gestión de Adquisiciones

Tabla 60 Plan de Gestión de Adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES						
Proyecto:	Proyecto de fortalecimiento organizacional en procesos y cambio organizacional en la clínica XYZ					
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIONES						
<p>Para la adquisición de material de oficina e insumos para el desarrollo del proyecto se debe tomar en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Será responsabilidad del Asistente Administrativo revisar el Cuadro de suministros y verifica la cantidad en stock de forma semanal.</i> - En caso de verificar que el stock este en el 50%, el Líder del Proyecto deberá solicitar las cotizaciones de los suministros requeridos al proveedor. - El Líder del Proyecto y el encargado de compras deberá mantener la información de las compras realizadas debidamente organizados en las carpetas digitales. 						
PROCEDIMIENTO DE ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS						
<p>Para establecer los criterios de selección de proveedores y materiales se debe constatar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proveedor cuenta con la experiencia necesaria en el área que se va a desempeñar dentro del proyecto, al menos de 3 años. - El proveedor debe probar haber participado en actividades similares. - Se receptorán al menos 3 cotizaciones de proveedores (proveedores candidatos). - Se evaluará el desempeño de las empresas proveedoras en la ejecución de proyectos similares. - Entregar el artículo con su respectiva Acta de entrega debidamente firmada como constancia de recepción del mismo. 						
PROCEDIMIENTO DE CREACION DE ORDEN DE REQUISICIÓN						
<p>Los responsables de las áreas deberán solicitar a través de correo electrónico al Encargado de Compras las solicitudes de compras requeridas con 1 semana de anticipación.</p> <p>Los responsables de las áreas podrán realizar solicitudes de compras a destiempo únicamente autorizadas por la Gerencia del Proyecto y con los sustentos debidos.</p> <p>El Encargado de Compras deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las cotizaciones al menos con tres proveedores. - Entregar el artículo solicitado con su respectiva Acta de entrega debidamente firmada como constancia de recepción del artículo a satisfacción del solicitante. 						
PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES						
<p>Una vez aprobados los contratos de proveedores por el encargado de compras en conjunto con recursos humanos y la gerencia del proyecto, se registra el contrato en la Matriz de contratos. Se envía la Matriz de Contratos a través de correo electrónico a la Gerencia del Proyecto para su conocimiento. La gerencia del proyecto recibe la matriz y revisa la información ingresada. Guarda el respaldo de la información en archivo físico y digital. En caso de requerir el contrato de un proveedor, este se solicita a través de correo electrónico al Encargado de Compras.</p>						
MATRIZ DE REQUISITOS DE ADQUISICIONES						
Actividad del Proyecto	EDT	Entregable	Monto	Detalle de Requerimiento	Proveedor	Tipo de Contrato
Brechas	1.1	Planificación del proyecto	\$23.321,04	La selección del proveedor debe seguir los lineamientos para su selección y la planificación revisada por el patrocinador	Organización	Precio fijo
Planes de gestión	1.2					
Plan de selección de proveedores	1.3					

Situación actual	2.1	Situación Organizacional	\$17.433,60	Elaboración de un reporte detallado sobre la situación organizacional de la clínica.	Organización	Precio fijo
Procesos administrativos	3.1	Modelo de procesos	\$66.739,68	Definir los procesos relacionados a las actividades a implementar en cada una de las áreas de la clínica.	Organización	Precio fijo
Procesos clínica	3.2					
Documento RFP	4.1	RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP	\$5.405,44	Llevar a cabo los planes elaborados para la selección adecuada del proveedor	Organización	Precio fijo
Búsqueda de proveedores	4.2					
Acompañamiento y selección de proveedor	4.3					
Plan estratégico Ejecutivo	5.1	Marco de gestión	\$30.688,39	Determinar los lineamientos con los que se llevarán a cabo las operaciones una vez aplicado el RFP	Organización & proveedor	Precio Fijo
Manual de Gobernanza	5.2					
Documento de riesgo operativo	5.3					
Indicadores de Proceso	6.1	Gestión del cambio organizacional	\$224.000,60	Preparar el ambiente organizacional para aplicar los cambios planificados.	Organización & proveedor	Precio fijo
Capacitaciones al personal	6.2					

Tabla 61 Enunciado de trabajo de adquisiciones

ENUNCIADO DE TRABAJO DE ADQUISICIONES								
Actividad	EDT	Requerimiento	Unidad de medida	Cant.	Precio referencial	Precio final de adquisición	Cantidad de horas requeridas	Monto a contratar
Identificar Brechas	1.1.2	Identificar y describir las brechas detectadas a partir de la actual operación de la clínica	u	1	\$ 1.400,40	\$ 1.400,40	40 horas	\$ 1.400,40
Desarrollar planes de gestión	1.2.1	Elaborar y entregar los planes de gestión en todas las áreas de conocimiento para un correcto inicio del proyecto	u	1	\$ 18.722,40	\$ 18.722,40	240 horas	\$ 18.722,40
Elaborar perfil de proveedores candidatos	1.3.1	Definir lineamientos adecuados para establecer los proveedores candidatos	u	1	\$ 1.599,12	\$ 1.599,12	24 horas	\$ 1.599,12
Elaborar plan de calificación de proveedores	1.3.2	Definir lineamientos adecuados para la selección del proveedor ERP	u	1	\$ 1.599,12	\$ 1.599,12	24 horas	\$ 1.599,12
Elaborar reporte de diagnostico	2.1.1	Elaboración detallada de un informe que reflejen las condiciones previas a la ejecución del proyecto	u	1	\$ 17.433,60	\$ 17.433,60	240 horas	\$ 17.433,60
Establecer procesos de mantenimiento	3.1.1	Determinar los procesos relacionados al mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de la clínica	u	1	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	120 horas	\$ 7.080,00
Establecer procesos legales	3.1.2	Determinar los procesos relacionados las actividades legales en la clínica	u	1	\$4.200,00	\$4.200,00	120 horas	\$4.200,00

Establecer procesos de talento humano	3.1.3	Determinar los procesos relacionados al manejo del talento humano dentro de la organización	u	1	\$2.944,00	\$2.944,00	64 horas	\$2.944,00
Establecer procesos de sistemas	3.1.4	Determinar los procesos relacionados al manejo de los sistemas informáticos.	u	1	\$3.264,00	\$3.264,00	96 horas	\$3.264,00
Establecer procesos relacionados a proveeduría y farmacia	3.1.5	Determinar los procesos relacionados a la provisión de insumos y medicamentos en farmacia, siguiendo un proceso de compras.	u	1	\$4.225,28	\$4.225,28	128 horas	\$4.225,28
Establecer procesos para contabilidad y tesorería	3.1.6	Determinar los procesos relacionados al manejo de las finanzas de la clínica	u	1	\$4.032,00	\$4.032,00	96 horas	\$4.032,00
Establecer procesos para facturación	3.1.7	Determinar los procesos relacionados las actividades de facturación	u	1	\$7.104,00	\$7.104,00	96 horas	\$7.104,00
Establecer procesos en Quirófano	3.2.1	Determinar los procesos relacionados las condiciones de las actividades que se desarrollarán dentro del área de quirófano	u	1	\$4.128,00	\$4.128,00	96 horas	\$4.128,00
Establecer procesos para emergencias	3.2.2	Determinar los procesos relacionados las actividades dentro del área de emergencias	u	1	\$3.440,00	\$3.440,00	80 horas	\$3.440,00
Establecer procesos en Unidades de cuidados intensivos	3.2.3	Determinar los procesos relacionados las actividades desarrolladas en las UCI's	u	1	\$3.784,00	\$3.784,00	88 horas	\$3.784,00

Establecer procesos en unidad de obstetricia y ginecología	3.2.4	Determinar los procesos relacionados las actividades desarrolladas dentro de la unidad de obstetricia y ginecología	u	1	\$6.370,40	\$6.370,40	80 horas	\$6.370,40
Establecer procesos en laboratorio	3.2.5	Determinar los procesos relacionados las actividades desarrolladas dentro de las áreas de laboratorio	u	1	\$3.440,00	\$3.440,00	80 horas	\$3.440,00
Establecer procesos en trauma y rehabilitación	3.2.6	Determinar los procesos relacionados las actividades dentro de las áreas de trauma y rehabilitación en la clínica	u	1	\$3.784,00	\$3.784,00	88 horas	\$3.784,00
Establecer procesos en enfermería	3.2.7	Determinar los procesos relacionados las actividades desarrolladas por el área de enfermería de la clínica	u	1	\$2.752,00	\$2.752,00	64 horas	\$2.752,00
Establecer procesos para hospitalización	3.2.8	Determinar los procesos relacionados a la hospitalización de pacientes en la clínica.	u	1	\$3.440,00	\$3.440,00	80 horas	\$3.440,00
Establecer procesos para imágenes	3.2.9	Determinar los procesos relacionados las actividades de imágenes (radiografías en general)	u	1	\$2.752,00	\$2.752,00	64 horas	\$2.752,00
Elaborar documento RFP	4.1.1	Desarrollar documentación RFP en base a lo establecido en la planificación.	u	1	\$800,00	\$800,00	40 horas	\$800,00
Selección de candidatos proveedores ERP	4.2.1	En base a los lineamientos establecidos para la aceptación de postulaciones de los	u	1	\$ 2.999,57	\$ 2.999,57	40 horas	\$ 2.999,57

		proveedores, se establece el listado de proveedores aptos.						
Seleccionar proveedores del sistema ERP	4.3.1	De acuerdo a los parámetros de calificación de los proveedores, se selecciona al proveedor ganador.	u	1	\$ 1.605,87	\$ 1.605,87	32 horas	\$ 1.605,87
Elaboración del plan estratégico ejecutivo	5.1.1	Elaboración detallada del plan estratégico para el desarrollo del proyecto.	u	1	\$ 8.532,79	\$ 8.532,79	240 horas	\$ 8.532,79
Confección del manual de gobernanza	5.2.1	Elaboración detallada del manual de gobernanza a aplicar una vez que entre en fase de operación.	u	1	\$ 10.560,00	\$ 10.560,00	240 horas	\$ 10.560,00
Elaboración de documento ejecutivo de riesgo operativo	5.3.1	Elaboración de documento de riesgos, tomando en cuenta los riesgos latentes una vez que el proyecto entre en fase de operación.	u	1	\$11.595,60	\$11.595,60	240 horas	\$11.595,60
Elaboración de reporte de cumplimiento de indicadores de procesos	6.1.2	Levar un control sobre el cumplimiento de los procesos establecidos y dar seguimiento en base a los resultados obtenidos.	u	1	\$ 92.480,60	\$ 92.480,60	2312 horas	\$ 92.480,60
Realización de capacitaciones de procesos, planes, manuales y documentos	6.2.1	Programación organizada y ejecución de jornadas de capacitación del personal para dar a conocer las implementaciones a aplicar.	u	1	\$ 131.520,00	\$ 131.520,00	960 horas	\$ 131.520,00

Para la evaluación y selección de proveedor se toman en cuenta 4 parámetros, la puntualidad, el precio, la aptitud y la garantía que este puede ofrecer. A continuación, se presenta la ponderación de cada una para cada parte a tomar en cuenta al momento de la calificación a otorgar.

Tabla 62 Evaluación y ponderación de oferta técnica y económica del proveedor

EVALUACION Y SELECCION DE PROVEEDORES				
Bienes del proyecto	Restricciones y filtros de selección	Criterio de selección	Puntaje de selección (total 100)	Experiencia del proveedor
Operadores procesos de la clínica	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Aptitud en manejo de procesos de la clínica Cumplimiento de procesos RFP Cumplimiento de las actividades durante la operación del proyecto	Puntualidad	20	3 años en proyectos similares
		Precio	15	
		Aptitud	40	
		Garantía	25	
Personal administrativo	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades administrativas. Cumplimiento de estipulaciones contractuales.	Puntualidad	30	3 años en proyectos similares
		Precio	20	
		Aptitud	25	
		Garantía	25	
Proveedor ERP	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas.	Puntualidad	30	10 años en implementación de cambios en organizaciones en el área de la salud.
		Precio	20	
		Aptitud	25	
		Garantía	25	

	Cumplimiento de estipulaciones contractuales.			
Capacitadores	Tiempo de entrega conforme a cronograma. Costo dentro del presupuesto. Personal capacitado para la ejecución de las actividades programadas. Cumplimiento de plan de capacitaciones	Puntualidad Precio Aptitud Garantía	25 25 25 25	3 años en capacitación de personal.

4.10. Plan de Gestión de Interesados

4.10.1. Registro de Interesados

Tabla 63 Registro de interesados

Registro de interesados				
Puesto	Organización	Ubicación	Rol en Proyecto	Información de contacto
Presidencia	La Empresa	Guayaquil	Provee los recursos financieros	-
Gerencia General	La Empresa	Guayaquil	Garantizar la ejecución del proyecto en tiempo, costo y calidad	-
Gerencia Financiera	La Empresa	Guayaquil	Tiene a cargo la dirección financiera de la organización	-
Gerencia de Operaciones	La Empresa	Guayaquil	Soporte funcional	-
Jefatura de contabilidad	La Empresa	Guayaquil	Garantizar el correcto reporte de valores financieros	-
Jefatura de Facturación	La Empresa	Guayaquil	Garantizar el correcto reporte de facturación	-
Jefatura de Sistemas	La Empresa	Guayaquil	Ejecución de actualizaciones y mejoras tecnológicas	-
Usuarios finales	La Empresa	Guayaquil	Usan la plataforma desarrollada	-

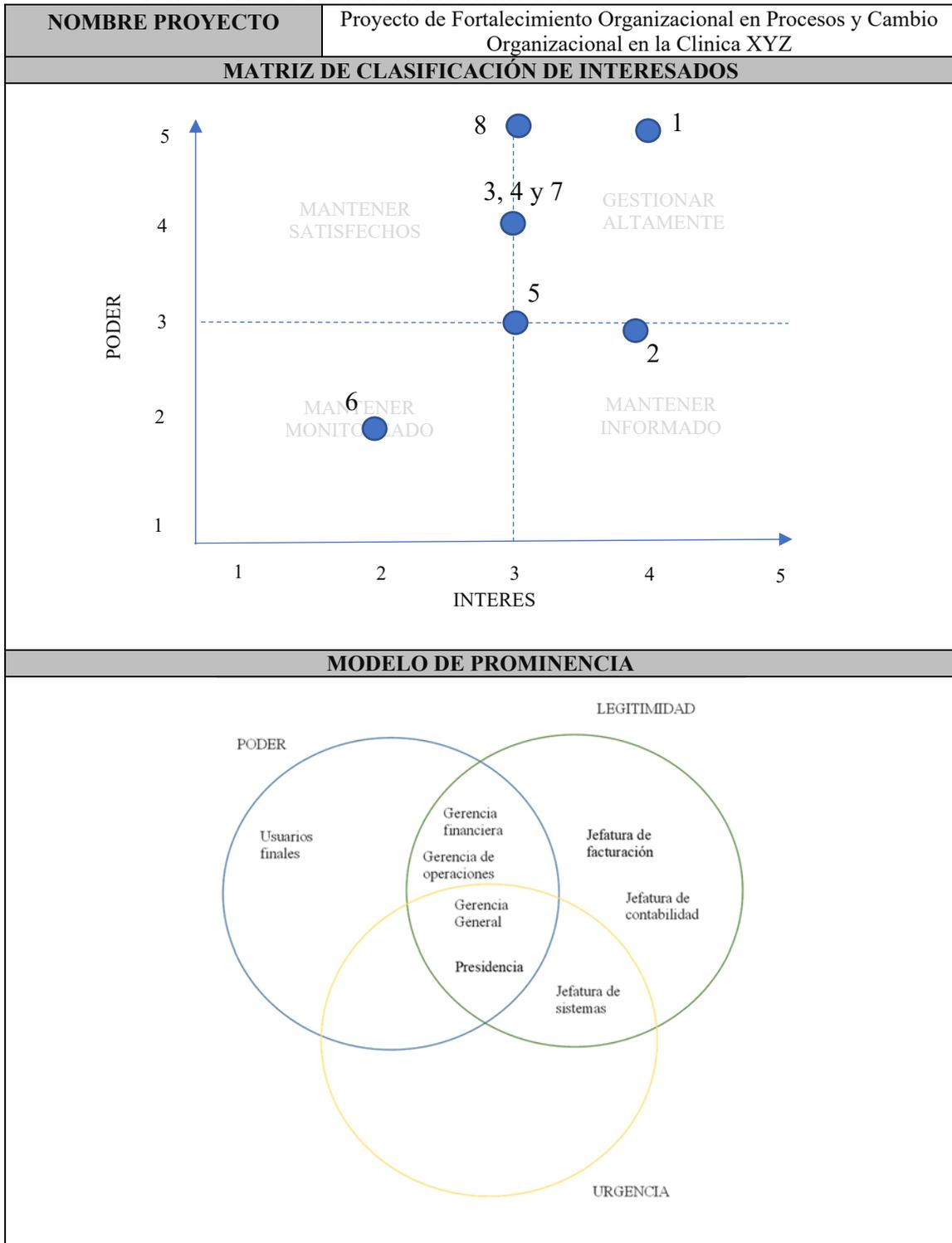
Tabla 64 Información de evaluación

INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN						CLASIFICACION	
Interesado	Requisitos Principales	Expectativas principales	Grado de poder 1 - 5	Grado de interés 1 - 5	Fase de mayor interés	Intero o externo	Partidario Neutral Reticente
1. Presidencia	Provee los recursos financieros	Cumplimiento del proyecto dentro del alcance, tiempo y costos	5	4	RFP y acompañamiento para seleccionar proveedor ERP	Interno	Partidario
2. Gerencia General	Garantizar la ejecución del proyecto en tiempo, costo y calidad	Interesado Interno	4	4	Capacitaciones al personal	Interno	Partidario
3. Gerencia Financiera	Tiene a cargo la dirección financiera de la organización	Interesado Interno, de los Movimientos Financieros	4	3	Procesos administrativos	Interno	Neutral
4. Gerencia de Operaciones	Soporte funcional	Interesado Interno, partidario al proyecto	4	3	Procesos clínica	Interno	Partidario
5. Jefatura de contabilidad	Garantizar el correcto reporte de valores financieros	Optimización de procesos operativos contables	3	3	Procesos administrativos	Interno	Neutral
6. Jefatura de Facturación	Garantizar el correcto reporte de facturación	Optimización en los procesos de emisión de Facturas	3	2	Procesos administrativos	Interno	Neutral
7. Jefatura de Sistemas	Ejecución de actualizaciones y mejoras tecnológicas	Contar con facilidades para la ejecución de actualizaciones y mejoras	4	3	Marco de Gestión	Interno	Partidario
8. Usuarios finales	Usan la plataforma desarrollada	Que su trabajo sea más optimizado disminuyendo los retrasos y errores	5	3	Capacitaciones al personal	Interno	Neutral

4.10.2. Análisis de clasificación de interesados

Se procede a clasificar a los interesados de acuerdo al interés que tienen en el proyecto y el poder que tienen sobre él, además, se determinan las estrategias necesarias a aplicar con cada uno de ellos para el éxito del proyecto.

Tabla 65 Análisis de clasificación de interesados



4.10.3. Plan de Gestión de interesados

Tabla 66 Plan de gestión de interesados: participación actual y deseada de interesados

PARTICIPACIÓN ACTUAL Y DESEADA DE INTERESADOS				
ID	Interesado	Cargo	Nivel participación actual	Nivel participación deseado
1	Presidencia	Patrocinador	Partidario	Partidario
2	Gerencia General	Dirección Estratégica	Partidario	Partidario
3	Gerencia Financiera	Dirección Financiera	Neutral	Partidario
4	Gerencia de Operaciones	Experto Funcional	Partidario	Partidario
5	Jefatura de Contabilidad	Funcional	Neutral	Partidario
6	Jefatura de Facturación	Funcional	Neutral	Partidario
7	Jefatura de Sistemas	Experto en Tecnología	Partidario	Partidario
8	Usuarios Finales	Usuarios de las Aplicaciones	Neutral	Partidario

Tabla 67 Plan de gestión de interesados: estrategia a adoptar con los interesados

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE INTERESADOS					
ID	Interesado	Cargo	Clasificación Poder/interés	Nivel participación	Estrategia
1	Presidencia	Patrocinador	Alto/alto	Partidario	Gestionar Altamente
2	Gerencia General	Dirección Estratégica	Alto/alto	Partidario	Gestionar Altamente
3	Gerencia Financiera	Dirección Financiera	Alto/Medio	Neutral	Mantener satisfechos
4	Gerencia de Operaciones	Experto Funcional	Alto/Medio	Partidario	Mantener satisfechos
5	Jefatura de Contabilidad	Funcional	Medio/medio	Neutral	Mantener monitoreado
6	Jefatura de Facturación	Funcional	Medio/bajo	Neutral	Mantener monitoreado
7	Jefatura de Sistemas	Experto en Tecnología	Alto/medio	Partidario	Mantener satisfechos
8	Usuarios Finales	Usuarios de las Aplicaciones	Alto/medio	Neutral	Mantener satisfechos

Tabla 68 Plan de gestión de interesados: flujo de interrelación entre interesados

FLUJO DE INTERRELACIONES DE INTERESADOS			
ID	Interesado	Puesto	Interrelación
1	Presidencia	Patrocinador	Máxima autoridad de la organización
2	Gerencia General	Dirección Estratégica	Reporta a 1
3	Gerencia Financiera	Dirección Financiera	Reporta a 1
4	Gerencia de Operaciones	Experto Funcional	Reporta a 1
5	Jefatura de Contabilidad	Funcional	Reporta a 3 En comunicación con 2
6	Jefatura de Facturación	Funcional	Reporta a 3 En comunicación con 2
7	Jefatura de Sistemas	Experto en Tecnología	Reporta a 4 En comunicación con 2
8	Usuarios Finales	Usuarios de las Aplicaciones	En comunicación con 7

Tabla 69 Requisitos de información de interesados

REQUISITOS DE INFORMACIÓN DE INTERESADOS						
ID	Interesado	Poder/interés	Estrategia	Tipo de comunicación	Motivo distribución	Frecuencia
1	Presidencia	Alto/alto	Gestionar Altamente	Reuniones, informes	Informar el avance del proyecto	Quincenal
2	Gerencia General	Alto/alto	Gestionar Altamente	Correo, Reunión	Informar avances e imprevistos, detalles del proyecto	Semanal
3	Gerencia Financiera	Alto/Medio	Mantener satisfechos	Correo, Reunión	Informar avance económico del proyecto	Semanal
4	Gerencia de Operaciones	Alto/Medio	Mantener satisfechos	Correo, Llamadas, Reunión	Informar detalles de avance del proyecto Revisión de entregables	Diaria
5	Jefatura de Contabilidad	Medio/medio	Mantener monitoreado	Correo, Reunión	Informar avance económico, ingresos y egresos producto de la ejecución del proyecto	Diaria
6	Jefatura de Facturación	Medio/bajo	Mantener monitoreado	Correo, Reunión	Seguimiento al flujo de facturas	Semanal
7	Jefatura de Sistemas	Alto/medio	Mantener satisfechos	Correo, Reunión	Informe de detalles técnicos en el avance del proyecto, imprevistos y aspectos operacionales	Diaria
8	Usuarios Finales	Alto/medio	Mantener satisfechos	Llamadas, correo, Reunión	Informar sobre capacitaciones y actualizaciones a los procesos	Semanal

Tabla 70 Plan de gestión de interesados: seguimiento a realizar a los interesados durante el proyecto.

SEGUIMIENTO DE GESTION DE INTERESADOS
Se dará cumplimiento al seguimiento de la gestión de los interesados con la aplicación del plan de gestión de las comunicaciones, con la participación de los mismos para la emisión e interpretación de la información contenida en los reportes de desempeño, solicitudes de cambio, reportes de reuniones, entre otros. El objetivo será asegurar la participación de todos los involucrados en las distintas decisiones relacionadas al desarrollo del proyecto y sugerencias de mejora.

ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA DE INGRESOS

Grupo tarifario descripcion	Subgrupo tarifario descripcion
AMBULATORIAS	ACCIONES DE PROMOCION A GUPOS DE FAMILIAS
AMBULATORIAS	ATENCION PREVENTIVA
AMBULATORIAS HOSPITALARIAS	PAQUETES DE ATENCION
CONTENIDO DE SERVICIO DE AMBULANCIA	AMBULANCIA DE TRASLADO SIMPLE
CONTENIDO DE SERVICIO DE AMBULANCIA	AMBULANCIA PREHOSPITALARIA (AMBUILANCIA ASISTENCIAL MEDICALIZADA BASICA)
CONTENIDO DE SERVICIO DE AMBULANCIA	AMBULANCIA PREHOSPITALARIA - MEDICALIZADA AVANZADA
CONTENIDO DE SERVICIO DE AMBULANCIA	AMBULANCIA PREHOSPITALARIA - OTROS TIPOS
CONTENIDO DE SERVICIOS DE HOTELERIA Y OTROS	SERVICIOS DE HABITACION
CONTENIDO DE SERVICIOS DE HOTELERIA Y OTROS	OTROS SERVICIOS
CUIDADOS Y MANEJOS DIARIOS	CUIDADOS Y MANEJOS DIARIOS
DERECHOS DE SALA DE CIRUGIA	DERECHOS DE SALA DE CIRUGIA - TIEMPO QUIRURGICO EN HORAS
DERECHOS DE USO DE EQUIPOS ESPECIALES	USO EQUIPOS ESPECIALES
DERECHOS DE USO DE EQUIPOS ESPECIALES	EQUIPOS DE MUY ALTA COMPLEJIDAD - EQUIPOS DE ALTA COMPLEJIDAD
DERECHOS DE USO DE EQUIPOS ESPECIALES	EQUIPOS DE MEDIANA COMPLEJIDAD
DERECHOS DE USO DE EQUIPOS ESPECIALES	EQUIPOS DE BAJA COMPLEJIDAD
DIETA HOSPITALARIA	ALIMENTACION

FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	EXAMENES DE ELECTRODIAGNOSTICO
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	TERAPIA INTEGRAL (FISICA Y/O HIDROTERAPIA)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	ELECTROTERAPIA (SESION HASTA 20 MINUTOS)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	HIDROTERAPIA (SESION HASTA 20 MINUTOS)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	TERAPIA FISICA (SESION HASTA 20 MINUTOS)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	PSICO-REHABILITACION (HASTA 20 MINUTOS)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	REHABILITACION CARDICA (HASTA 20 MINUTOS)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	TERAPIA LENGUAJE (HASTA 20 MINUTOS)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	TERAPIA OCUPACIONAL (HASTA 20 MINUTOS)
FISIATRIA Y REHABILITACION (A MAS DEL PROF. + SERV. PROF.)	GINECOLOGIA Y OBSTERICA
HONORARIOS - ADMINISTRACION DE QUIMIOTERAPIA	ADMINISTRACION DE QUIMIOTERAPIA
HONORARIOS - CARDIOVASCULAR	CARDIOVASCULAR
HONORARIOS - CARDIOVASCULAR	CARDIOGRAFIA.
HONORARIOS - CARDIOVASCULAR	ECOCARDIOGRAFIA.
HONORARIOS - CARDIOVASCULAR	CATETERISMO CARDIACO
HONORARIOS - CARDIOVASCULAR	PROCEDIMIENTOS INTRACARDIACOS ELECTROFISIOLOGICOS
HONORARIOS - CARDIOVASCULAR	OTROS ESTUDIOS VASCULARES
HONORARIOS - CIRUGIA (QX)	HONORARIOS QX
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	CORAZON Y PERICARDIO
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	VALVULAS CARDIACAS
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	CIRUGIA DE CORONARIAS

HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	ANOMALÍAS CARDIÁCAS Y DE LOS GRANDES VASOS
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	TRANSPLANTE CORAZON/PULMON
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	ASISTENCIA CARDIACA
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	ARTERIAS Y VENAS
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	ANEURISMAS
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	REPARACION DE FÍSTULA ARTERIO-VENOSA
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	TROMBOENDARTERECTOMIA
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	ANGIOPLASTIA TRANSLUMINAL
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	BYPASS CON INJERTO
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	TRANSPOSICION ARTERIAL
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	EXPLORACION
HONORARIOS - CIRUGIA CADIOLOGIA	PROCEDIMIENTOS DE INYECCION VASCULAR
HONORARIOS - CIRUGIAS - PIEL	SISTEMA TEGUMENTARIO (PIEL, TCS Y ESTRUCTURAS ACCESORIAS)
HONORARIOS - CIRUGIAS - PIEL	TRANSFERENCIA O REUNIFICACION DE TEJIDOS ADYACENTES
HONORARIOS - CIRUGIAS - PIEL	QUEMADURAS, TRATAMIENTO LOCAL
HONORARIOS - CIRUGIAS - PIEL	DESTRUCCION LASER Y OTROS
HONORARIOS - CIRUGIAS - PIEL	MAMAS
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	SISTEMA MUSCULO - ESQUELETICO GENERAL
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	CABEZA
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	CUELLO (TEJIDOS BLANDOS) Y TORAX (INCISION)
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	ESPALDA Y FLANCOS (EXCISION)
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	COLUMNA VERTEBRAL (CERVICAL, TORAXICA, LUMBAR)
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	DEFORMIDAD DE COLUMNA (ESCOLIOSIS, CIFOSIS)

HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	HOMBRO
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	HUMERO Y CODO
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	ANTEBRAZO Y MUÑECA
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	CIRUGIA DE MANO Y DEDOS
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	PELVIS Y CADERA
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	FEMUR Y ARTICULACION DE LA RODILLA - INCLUYE PLATO TIBIAL
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	PIERNA (TIBIA Y PERONE) Y ARTICULACION DEL TOBILLO
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	PIE Y DEDOS
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	APLICACION DE YESOS E INMOVILIZACIONES.
HONORARIOS - CIRUGIAS MUSCULOSO ESQUELETICO	ARTROSCOPIAS
HONORARIOS - COMPONENTE MEDICINA - PSIQUIATRIA	PSIQUIATRIA
HONORARIOS - COMPONENTE MEDICINA - PSIQUIATRIA	PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION O DIAGNOSTICO PSIQUIATRICOS ESPECIALES.
HONORARIOS - COMPONENTE MEDICINA - PSIQUIATRIA	PROCEDIMIENTOS PSIQUIATRICOS TERAPEUTICOS.
HONORARIOS - CUIDADOS INTENSIVOS (ADULTOS, NIÑOS, NEONATOS)	CUIDADOS INTENSIVOS (ADULTOS, NIÑOS, NEONATOS)
HONORARIOS - ENFERMERIA	CUIDADO INICIAL
HONORARIOS - ENFERMERIA	CUIDADO SUBSECUENTE
HONORARIOS - ENFERMERIA	SALA DE OBSERVACION
HONORARIOS - ESTUDIOS DIAGNOSTICOS VASCULARES NO INVASIVOS	ESTUDIOS ARTERIALES CEREBRO VASCULARES
HONORARIOS - GASTROENTEROLOGIA	GASTROENTEROLOGIA

HONORARIOS - HEMODIALISIS	HEMODIALISIS
HONORARIOS - INTERCONSULTAS	INTERCONSULTA EN PACIENTE HOSPITALIZADO PRIMERA VEZ
HONORARIOS - INTERCONSULTAS	ATENCION DE EMERGENCIA
HONORARIOS - MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN	MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN
HONORARIOS - MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN	ATENCION CONSTANTE
HONORARIOS - MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN	PROCEDIMIENTOS TERAPEUTICOS
HONORARIOS - MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN	CUIDADO DE HERIDAS
HONORARIOS - MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN	OTROS PROCEDIMIENTOS TERAPEUTICOS
HONORARIOS - MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN	TERAPIA NUTRICIONAL
HONORARIOS - MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN	ACUPUNTURA
HONORARIOS - MEDICINA NUCLEAR	MEDICINA NUCLEAR
HONORARIOS - MODIFICADORES DE ANESTESIA	MODIFICADORES DE ANESTESIA
HONORARIOS - MODIFICADORES DE ANESTESIA	OTROS SERVICIOS
HONORARIOS - NEUMOLOGIA	NEUMOLOGIA
HONORARIOS - NEUROLOGIA Y PROCEDIMIENTOS NEUROMUSCULARES	NEUROLOGIA Y PROCEDIMIENTOS NEUROMUSCULARES
HONORARIOS - OFTALMOLOGIA	SERVICIOS OFTALMOLOGICOS GENERALES
HONORARIOS - OFTALMOLOGIA	SERVICIOS OFTALMOLOGICOS ESPECIALES
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	GLOBO OCULAR
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	SEGMENTO ANTERIOR - CORNEA

HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	SEGMENTO ANTERIOR - CAMARA ANTERIOR
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	SEGMENTO ANTERIOR - ESCLERA ANTERIOR
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	SEGMENTO ANTERIOR - IRIS Y CUERPO CILIAR
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	CAMARA ANTERIOR-LENTE(CRISTALINO)
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	SEGMENTO POSTERIOR - VITREO
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	SEGMENTO POSTERIOR - RETINA O COROIDES
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	ANEXOS OCULARES - MUSCULOS EXTRAOCULARES
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	ANEXOS OCULARES - ORBITA
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	ANEXOS OCULARES - PÁRPADOS
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	ANEXOS OCULARES - CONJUNTIVA
HONORARIOS - OJO Y ANEXOS OCULARES	ANEXOS OCULARES - SISTEMA LAGRIMAL
HONORARIOS - OTORRINOLARINGOLOGIA	SERVICIOS ESPECIALES DE OTORRINOLARINGOLOGIA
HONORARIOS - PROCEDIMIENTOS DERMATOLÓGICOS ESPECIALES	PROCEDIMIENTOS DERMATOLÓGICOS ESPECIALES
HONORARIOS - PRUEBAS ALERGENICAS	PRUEBAS ALERGENICAS
HONORARIOS - RADIOLOGIA	CABEZA Y CUELLO
HONORARIOS - RADIOLOGIA	TORAX, COLUMNA Y PELVIS
HONORARIOS - RADIOLOGIA	EXTREMIDADES
HONORARIOS - RADIOLOGIA	ABDOMEN
HONORARIOS - RADIOLOGIA	APARATO GENITOURINARIO
HONORARIOS - RADIOLOGIA	CARDIOVASCULAR

HONORARIOS - RADIOLOGIA	ULTRASONIDO DIAGNOSTICO
HONORARIOS - RADIOLOGIA	ONCOLOGIA RADIOLOGICA
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	ÚLCERAS DECÚBITO O PRESIÓN y otros
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA MUSCULO - ESQUELETICO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	OTROS PROCEDIMIENTOS
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA CARDIOVASCULAR
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMAS LINFATICO Y HEMÁTICO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA DIGESTIVO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA URINARIO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA GENITAL MASCULINO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA GENITAL FEMENINO Y OTROS
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA ENDOCRINO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA NERVIOSO - CRANEO, MENINGES Y CEREBRO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	OJO Y ANEXOS OCULARES
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	SISTEMA AUDITIVO
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	PROCEDIMIENTOS PSIQUIATRICOS TERAPEUTICOS.
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	HEMODIALISIS
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	GASTROENTEROLOGIA

HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	OFTALMOLOGIA
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	OTORRINOLARINGOLOGIA
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	CARDIOVASCULAR
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	NEUMOLOGIA
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	PRUEBAS ALERGENICAS
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	NEUROLOGIA Y PROCEDIMIENTOS NEUROMUSCULARES
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	ADMINISTRACION DE QUIMIOTERAPIA
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	PROCEDIMIENTOS DERMATOLOGICOS ESPECIALES
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	COMPONENTES DE RADIOLOGIA
HONORARIOS - SERVICIOS CON CRITERIO MEDICO (CM)	MEDICINA NUCLEAR
HONORARIOS - SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA INICIAL	SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA INICIAL
HONORARIOS - SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA INICIAL	SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA SUBSECUENTE
HONORARIOS - SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA INICIAL	VISITA DOMICILIARIA INICIAL
HONORARIOS - SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA INICIAL	VISITA DOMICILIARIA SUBSECUENTE
HONORARIOS - SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA INICIAL	CUIDADO HOSPITALARIO INICIAL
HONORARIOS - SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA INICIAL	CUIDADO HOSPITALARIO SUBSECUENTE
HONORARIOS - SISTEMA AUDITIVO	OIDO EXTERNO

HONORARIOS - SISTEMA AUDITIVO	OIDO MEDIO
HONORARIOS - SISTEMA AUDITIVO	OIDO INTERNO
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	LABIOS
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	VESTIBULO DE LA BOCA
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	LENGUA Y PISO DE LA BOCA
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	ESTRUCTURAS DENTO-ALVEOLARES
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	ÚVULA Y PALADAR
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	CONDUCTOS Y GLANDULAS SALIVALES
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	FARINGE, ADENOIDES Y AMIGDALAS
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	ESOFAGO
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	ESTOMAGO
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	INTESTINOS (EXCEPTO RECTO)
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	DIVERTICULO DE MECKEL Y MESENTERIO
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	APENDICE
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	RECTO
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	ANO
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	HIGADO
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	TRACTO BILIAR
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	PANCREAS
HONORARIOS - SISTEMA DIGESTIVO	ABDOMEN, PERITONEO Y OMENTO
HONORARIOS - SISTEMA ENDOCRINO	GLANDULA TIROIDES
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL FEMENINO	SISTEMA GENITAL FEMENINO Y OTROS
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL FEMENINO	VAGINA
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL FEMENINO	CERVIX UTERINO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL FEMENINO	CUERPO UTERINO

HONORARIOS - SISTEMA GENITAL FEMENINO	TROMPAS DE FALOPIO (OVIDUCTOS)
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL FEMENINO	OVARIO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL FEMENINO	CUIDADO PRENATAL Y PARTO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	SISTEMA GENITAL MASCULINO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	TESTICULO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	EPIDIDIMO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	TUNICA VAGINALIS
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	ESCROTO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	VASO DEFERENTE
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	CORDON ESPERMATICO
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	VESICULAS SEMINALES
HONORARIOS - SISTEMA GENITAL MASCULINO	PROSTATA
HONORARIOS - SISTEMA NERVIOSO	SISTEMA NERVIOSO - CRANEO, MENINGES Y CEREBRO
HONORARIOS - SISTEMA NERVIOSO	CIRUGIA ENDOVASCULAR
HONORARIOS - SISTEMA NERVIOSO	CIRUGIA POR ANEURISMA, MAL FORMACION ARTERIOVENOSA O ENFERMEDAD VASCULAR
HONORARIOS - SISTEMA NERVIOSO	COLUMNA ESPINAL Y CORDON ESPINAL - PUNCION, DRENAJE Y ASPIRACION
HONORARIOS - SISTEMA NERVIOSO	LAMINECTOMIA
HONORARIOS - SISTEMA NERVIOSO	NERVIOS EXTRACRANEALES,NERVIOS PERIFERICOS Y SISTEMA NERVIOSO AUTONOMO

HONORARIOS - SISTEMA RESPIRATORIO (NARIZ)	SISTEMA RESPIRATORIO (NARIZ)
HONORARIOS - SISTEMA RESPIRATORIO (NARIZ)	SENOS PARANASALES
HONORARIOS - SISTEMA RESPIRATORIO (NARIZ)	LARINGE -
HONORARIOS - SISTEMA RESPIRATORIO (NARIZ)	TRAQUEA Y BRONQUIOS (INCISIÓN)
HONORARIOS - SISTEMA RESPIRATORIO (NARIZ)	PULMONES Y PLEURA - INCISIÓN
HONORARIOS - SISTEMA URINARIO	SISTEMA URINARIO
HONORARIOS - SISTEMA URINARIO	URETER
HONORARIOS - SISTEMA URINARIO	VEJIGA
HONORARIOS - SISTEMA URINARIO	URETER Y PELVIS
HONORARIOS - SISTEMA URINARIO	CUELLO VESICAL Y PROSTATA
HONORARIOS - SISTEMA URINARIO	URETRA
HONORARIOS - SISTEMAS LINFATICO Y HEMATICO	BAZO
HONORARIOS - SISTEMAS LINFATICO Y HEMATICO	SERVICIOS DE TRANSPLANTE DE MEDULA OSEA
HONORARIOS - SISTEMAS LINFATICO Y HEMATICO	GANGLIOS Y VASOS LINFATICOS
HONORARIOS - SISTEMAS LINFATICO Y HEMATICO	MEDIASTINO Y DIAFRAGMA MEDIASTINO
HONORARIOS - SISTEMAS LINFATICO Y HEMATICO	DIAFRAGMA
INSUMOS MEDICOS	INSUMOS MEDICOS
MATERIALES DE BIOSEGURIDAD	MATERIALES DE BIOSEGURIDAD
MATERIALES DE CIRUGIA / MATERIALES DE USO MENOR (FUNGIBLES)	MATERIAL DE USO MENOR EN CIRUGIA
MEDICAMENTOS	MEDICAMENTOS
MISCELANEOS	MISCELANEOS

MODIFICADORES GENERALES	VARIACION GEOGRAFICA
MODIFICADORES GENERALES	CALIDAD
MODIFICADORES GENERALES	EMERGENCIA II Y III NIVEL
MODIFICADORES GENERALES	ALTO NIVEL DE COMPLEJIDAD
MODIFICADORES GENERALES	ANESTESIA
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	TELECOBALTOTERAPIA
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	RADIOTERAPIA ORTOVOLTAJE
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	BRAQUITERAPIA / CURIETERAPIA GINECOLOGICA (NO INCLUYE ESTADIA HOSPITALARIA NI HONORARIOS)
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	BRAQUITERAPIA / CURIETERAPIA INTERSTICIAL (NO INCLUYE ESTADIA HOSPITALARIA NI HONORARIOS)
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	RADIOTERAPIA (ACELERADOR LINEAL)(EXCLUYE SUMINISTROS ESPECIFICOS.)
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	SIMULACION * SERV. PROFESIONALES BAJA COMPLEJIDAD (A MAS DEL PROCEDIMIENTO SE RECONOCEN SERVICIOS PROFESIONALES.)
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	SIMULACION * SERV. PROFESIONALES ALTA COMPLEJIDAD (A MAS DEL PROCEDIMIENTO SE RECONOCEN SERVICIOS PROFESIONALES.)
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	QUIMIOTERAPIA (*A MAS DEL PROCEDIMIENTO SE RECONOCEN SERVICIOS PROFESIONALES. NO SE INCLUYE SUMINISTROS NI MEDICAMENTOS)
ONCOLOGIA (INCLUYE: APLI. DE TRATAMIENTO Y HONO. MÉD)	NECROPSIAS
OTRAS UNIDADES HOSPITALARIAS	UNIDAD DE TRANSPLANTE
OTRAS UNIDADES HOSPITALARIAS	UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO
OTRAS UNIDADES HOSPITALARIAS	UNIDAD DE CUIDADO INTERMEDIO
OTRAS UNIDADES HOSPITALARIAS	UNIDAD DE QUEMADOS
OTRAS UNIDADES HOSPITALARIAS	URGENCIAS - EMERGENCIAS

OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	SALAS ESPECIALES
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	DERECHOS DE SALA DE PROCEDIMIENTOS DE ALTA COMPLEJIDAD
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	DERECHOS DE SALA DE RECUPERACION
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	DERECHOS DE SALA DE LABOR Y PARTO
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	DERECHOS DE SALA DE RECIEN NACIDOS ATENCION INMEDIATA
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	DERECHOS DE SALA DE RECIEN NACIDOS ALOJAMIENTO CONJUNTO
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	OTROS DERECHOS DE SALA – SALA DE YESOS SUTURAS Y CURACIONES
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	ATENCION DE PACIENTE EN PROGRAMA HOSPITAL DEL DIA
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	HEMODIALISIS
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	EN DIALISIS PERITONEAL
OTROS DERECHOS DE SALA / PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS EXCLUSIVOS DE MONITOREO EN PRESTADORES PUBLICOS
PAQUETES HOSPITALARIOS HEMODIALISIS	PAQUETES DE HEMODIALISIS Y DIALISIS PERITONEAL
PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS ESPECIALES NEFROLOGIA Y UROLOGIA
SERVICIOS DE ATENCION PRIMARIA POR EMERGENCIA	SERVICIOS DE ATENCION PRIMARIA POR EMERGENCIA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	LABORATORIO: INMUNOLOGIA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	PATOLOGIA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	ENDOCRINOLOGIA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	GENETICA MOLECULAR

SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	GENETICA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	DROGAS
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	HEMATOLOGIA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	MICROBIOLOGIA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	QUÍMICA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	BANCO DE SANGRE - TECNOLOGIA NAT
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	BANCO DE SANGRE - PRUEBAS
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	OTROS ANALISIS
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	INMUNOHISTOQUIMICA
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	PRUEBA ESPECIAL
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	METALES
SERVICIOS DE DIAGNOSTICO, EXA MENES Y PROCEDIMIENTOS	CIM (LAB. PARRA)
SERVICIOS DE ECOGRAFIA	ULTRASONIDO + CONTRASTE, SUMINISTROS Y SERVICIOS PROFESIONALES
SERVICIOS DE HEMODINAMIA	MISCELANEOS
SERVICIOS DE IMAGEN	RADIOLOGIA CONVENCIONAL
SERVICIOS DE IMAGEN	PROCEDIMIENTOS ESPECIALES
SERVICIOS DE IMAGEN	DENSITOMETRÍA OSEA
SERVICIOS DE IMAGEN	RESONANCIA MAGNETICA (+ CONTRASTE Y SUMINISTROS)
SERVICIOS DE IMAGEN	MEDICINA NUCLEAR

SERVICIOS DE IMAGEN	TOMOGRAFIA (ADICIONAL CONTRASTE Y SERVICIOS * PROFESIONALES)
SERVICIOS DE IMAGEN	ULTRASONIDO + CONTRASTE, SUMINISTROS Y SERVICIOS PROFESIONALES
SERVICIOS DE IMAGEN	MAMOGRAFIA
SERVICIOS DE IMAGEN	RADIODIAGNOSTICO MAXILO FACIAL
SERVICIOS DE IMAGEN	PROCEDIMIENTOS ESPECIALES* NEFROLOGIA Y UROLOGIA
SERVICIOS DE IMAGEN	NEOMOLOGIA / TERAPIA RESPIRATORIA + SERVICIOS PROFESIONALES
SERVICIOS DE IMAGEN	CARDIOLOGIA Y HEMODINAMICA * SERV. PROFESIONALES ** ADICIONAL SUMIN IDENTIFICABLES.
SERVICIOS DE IMAGEN	NEUROLOGIA (MAS * SERV. PROFESIONALES)
SERVICIOS DE IMAGEN	OTORRINOLARINGOLOGIA * SERV. PROFESIONALES
SERVICIOS DE IMAGEN	OFTALMOLOGIA
SERVICIOS DE IMAGEN	CRÁNEO
SERVICIOS DE IMAGEN	OTROS
SERVICIOS DE RESONANCIA MAGNETICA	RESONANCIA MAGNETICA (+ CONTRASTE Y SUMINISTROS)
SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES
SERVICIOS PROFESIONALES	HONORARIOS MEDICO PERSONALIZADO
SERVICIOS PROFESIONALES	HONORARIOS DE TRANSPLANTE
SERVICIOS PROFESIONALES	HONORARIOS VARIOS
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	SERVIVIOS ODONTOLOGICOS GENERAL
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	ENDODONCIA
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	EXODONCIA
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	PERIODONCIA
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	RESTAURACIONES - CON RESINA
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	RESTAURACIONES - CON AMALGAMA
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	OTROS TRATAMIENTOS

SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	PROTESIS TOTAL CON ACRILICO
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	PROTESIS TOTAL CON PORCELANA
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	PROTESIS PARCIAL SUPERIOR O INFERIOR EN ACRÍLIUCO
SERVIVIOS ODONTOLÓGICOS	CORONAS
TERAPIAS RESPIRTATORIAS	NEUMOLOGIA / TERAPIA RESPIRATORIA + SERVICIOS PROFESIONALES
VISITAS DOMICILIARIAS	VISITAS DE BAJA COMPLEJIDAD
VISITAS DOMICILIARIAS	VISITAS DE MEDIANA COMPLEJIDAD
VISITAS DOMICILIARIAS	VISITAS DE ALTA COMPLEJIDAD

ANEXO 2 DOCUMENTACIÓN REQUISITO

Id	Descripción del requerimiento	Prioridad
REQ- 001	El proyecto debe tener un orden organizacional el cual incluya estructura directiva, roles, recursos y funciones	Muy alto
REQ- 002	La Licencia Software ERP no podrá exceder el valor de \$67.000	Muy alto
REQ- 003	El comité de proyecto responderá dudas y proporcionar sugerencias sobre el alcance de funcionalidades de la herramienta de acuerdo con el Modelo de Procesos	Alto

REQ- 004	Revisión contractual de las tareas operativas de los proveedores, Niveles de Servicio Esperados SLA y Estándares que deben ser presentados	Muy alto
REQ- 005	El proveedor del Sistema ERP debe tener un alto dominio de buenas prácticas y estándares de varias ramas: COBIT 5, ISO 38500, Guía de Gobernanza PMI, ISO 31000, TOGAF, CMM, ITIL 3, PMBOK6.	Muy alto
REQ- 006	La licencia debe ser ERP Microsoft GP 18.2	Muy alto
REQ- 007	El proveedor del servicio debe cumplir con el Rediseño de Procesos y Definición de Especificaciones para la Nueva Solución Tecnológica (NST)	Muy alto
REQ- 008	Aplicar a metodología de Ingeniería de Procesos de Negocios (IPN) que está orientada a la simplificación de los procesos de negocios y racionalización de los costos de operación, a través del rediseño de sus procesos operacionales, la óptima utilización de sus recursos humanos y materiales; eliminando todas las actividades que no ofrecen valor agregado, identificando y evaluando actividades redundantes, utilizando conceptos de “WordClass” y principios para incrementar la eficiencia operacional.	Muy alto
REQ- 009	Aplicativo Web desarrollado en PHO y MySQL para el ingreso de servicios, cobranza y demás actividades de la actividad comercial	Muy alto
REQ- 010	Trazabilidad en el proceso de la orden de compra hasta la generación del pago al proveedor (en la actualidad recién se crea la OC cuando el artículo llega a bodega).	Muy alto
REQ- 011	Generación automática de envío de correos a proveedores y a usuarios claves del proceso detallando los artículos que se van a comprar, una vez aprobada la compra.	Alto
REQ- 012	Confiabilidad en las pruebas y validación de los procesos internos	Muy alto
REQ- 013	Verificación de la frecuencia y seguridad de fallas	Muy alto
REQ- 014	Previo al reconocimiento de procesos actuales se debe Desarrollar Matrices y Diagramas de Flujo de Datos (DFD) de los procesos	Muy alto

REQ- 015	Diagnóstico de la situación actual donde se levantará en conjunto con el personal de Clínica Guayaquil para tomarlo como primera referencia de trabajo.	Muy alto
REQ- 016	El modelo de proceso incluirá dos niveles jerárquicos: Macroprocesos y procesos	Muy alto
REQ- 017	Cada macroproceso se descomponga en un aproximado de 4 a 5 procesos.	Alto
REQ- 018	Amplia descripción de cada actividad, y relaciona estas responsabilidades con los roles de elaborador, responsable final, consulta e informa. Estos roles se toman del Organigrama de Clínica	Alto
REQ- 019	Documento RFP debe establecer la evaluación de las dimensiones del proyecto ERP y el detalle de los procesos administrativos	Muy alto
REQ- 020	Capacidad de configuración del sistema	Muy alto
REQ- 021	El plan estratégico debe contar con indicadores de alto nivel de cada proceso los cuales deben estar alineados a los objetivos institucionales de la Clínica	Muy alto
REQ- 022	El proyecto debe incluir las definiciones de toma de decisiones estratégicas y operativas que estarán estipuladas en el manual de gobernanza	Muy alto
REQ- 023	El proyecto debe respetar el tiempo establecido en el cronograma	Muy alto
REQ- 024	El equipo de trabajo debe contar con el perfil adecuado	Muy alto
REQ- 025	Testear cualquier componente del sistema	Muy alto
REQ- 026	El usuario deberá tener la posibilidad de buscar en el conjunto inicial de la base de datos	Muy alto
REQ- 027	Todo el equipo de proyecto debe tener conocimientos solidos de la Metodología PMI	Muy alto
REQ- 028	El proyecto debe incluir un documento operativo de riesgo relacionado a los procesos administrativos, roles, responsabilidades, estableciendo causas, efectos y posibles respuestas	Alto
REQ- 029	Reporte mensual de cumplimiento de indicadores de procesos	Medio

REQ- 030	Las capacitaciones serán dirigidas a los grupos de interés donde se explicarán al detalle de los procesos, planes, manuales y documentos	Muy alto
REQ- 031	Generarse los certificados de asistencia o aprobación de los cursos	Medio
REQ- 032	Los canales de comunicación, mensajes, frecuencia y nivel de detalle requeridos para la Gestión del Cambio Organizacional debe estar definido en el Plan de Comunicación Interna para Modelo de Procesos	Muy alto
Reglas de Negocio		
<p>1. El proyecto de implementación del área integral de mantenimiento será planificado, ejecutado y monitoreado bajo la metodología PMI.</p> <p>2. Cada vez que se culmine una fase del proyecto deberá documentar con un informe final.</p> <p>3. Toda actividad de obra civil deberá estar enmarcada bajo la Norma Ecuatoriana de Construcción (NEC)</p>		
Impacto en otras entidades		
Se espera que la implementación del área de servicio de mantenimiento integral fomente un aporte a la economía del sector industrial.		
Requisitos de soporte		
<p>La Gerencia estará encargada de brindar la inducción correspondiente sobre la metodología PMI a todo el equipo de proyecto.</p> <p>Se brindará capacitación al personal sobre las mejoras a implementarse en el área de mantenimiento.</p>		
Supuestos relativos a requisitos		
El personal contratado es el adecuado para la correcta ejecución del proyecto		
Restricciones relativas a requisitos		
La entrega de información debe cumplir los plazos establecidos por el Director del Proyecto		

4.1.1. Registro de lecciones aprendidas

Tabla 71: Registro de lecciones aprendidas

LECCIONES APRENDIDAS						
Nombre del proyecto:					Director del Proyecto	
Cod. Del proyecto				Fecha		
Área/ categoría	Amenaza / Oportunidad	Título	Descripción de la Situación	Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto	Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Lección Aprendida / Recomendaciones

4.1.2. Cierre del Proyecto

Tabla 72 Acta de Cierre de Proyecto

ACTA DE CIERRE DE PROYECTO			
PROYECTO			
PREPARADO POR:		FECHA	
REVISADO POR:		FECHA	
APROBADO POR:		FECHA	
FECHA DE INICIO:		FECHA FIN:	
Descripción del Proyecto			
Objetivos del Proyecto	Criterio de Éxito	Resultados	Variación
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Calidad			
Otro			
Beneficios alcanzados:			
<p>Mediante acta de cierre de proyecto, se deja constancia la aceptación por parte del Patrocinador, Dirección y equipo de proyecto la finalización, entrega y aceptación de la "Implementación de nuevo ERP administrativo-financiero".</p> <p>En este punto se da por concluido el proyecto, por lo que habiendo constatado, se certifica el cierre del proyecto.</p>			
Nombre y Firma del Director del Proyecto		Nombre y Firma del Patrocinador	

