

**ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE
PROYECTOS DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE
SALUD (IPS) DE LA CIUDAD DE MONTERÍA**

RICHARD JAVIER GÓMEZ ROSSO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
CARTAGENA DE INDIAS**

2018

**ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE
PROYECTOS DE LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE
SALUD (IPS) DE LA CIUDAD DE MONTERÍA**

RICHARD JAVIER GÓMEZ ROSSO

**Trabajo de grado presentado como parte de los requisitos para optar el Título de
Magister en Gerencia de Proyectos.**

**Director
ABEL DEL RIO CORTINA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
CARTAGENA DE INDIAS**

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, 09 de Enero de 2018

Dedicatoria

A Dios, por brindarme la sabiduría y el entendimiento necesario durante este ciclo de mi vida académica, en el cual, siempre me sustentó y fortaleció para continuar adelante en este proyecto.

“Porque el Señor da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”. Proverbios 2:6

A mi madre Cristina, por darme su apoyo permanente de manera presencial y en oración para que culminase con éxito esta etapa de mi vida.

A mi esposa Karen, de quien recibí apoyo en todo momento y quien sacrificó tiempo, horas de sueño y recursos con tal que lograra este objetivo, compartiendo mis alegrías y también mis dificultades en este proceso.

A mi hermano Oscar, quien durante toda su vida me ha tenido en buena estima y en ocasiones, inclusive ha sacrificado su propia comodidad con tal de contribuir de manera significativa con mi desarrollo personal y profesional.

A mi difunto padre, el cual, durante el tiempo que pudo acompañarme en esta tierra, siempre nos infundió a mí y a mi hermano la importancia de la educación para nuestras vidas, resaltando que nosotros podíamos llegar más lejos que lo que él pudo llegar.

Agradecimientos

A mi director, Dr. Abel Del Río Cortina, quien, a pesar de las dificultades presentadas en este proceso de investigación, decidió brindarme su apoyo a fin de realizar un proceso adecuado en los tiempos precisos. Le deseo muchas bendiciones para él y su familia.

A Cindy B., por siempre mantener su disposición sincera para ayudarme dentro de lo que estuviese a su alcance.

A cada uno de los empleados de diferentes instituciones de atención en salud que contribuyeron significativamente con esta investigación, brindando espacios para atenderme y diligenciar diferentes encuestas a pesar de las ocupaciones que por lo general tienen diariamente.

A mis profesores y compañeros de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Bolívar, quienes a través de sus conocimientos y experiencias aportaron significativamente a mi desarrollo profesional en esta etapa.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN.....	17
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. HIPÓTESIS	20
5. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
5.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	21
5.1.1 Gerencia de proyectos en Sector Salud.	21
5.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	24
5.2.1 Estrategia, dirección estratégica y planeación estratégica.	25
5.2.2 Conceptos sobre gerencia de proyectos	26
5.2.3 Relación entre proyectos, programas, portafolios y dirección estratégica.	32
5.2.4 Tipología de proyectos.	37
5.2.5 Estándares de acreditación en salud..	42
5.2.6 Modelos de madurez en gerencia de proyectos.....	47
6. METODOLOGÍA	63
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	63
6.2 DELIMITACIÓN.....	63
6.3 MUESTRA.....	63
6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	64
6.4.1 Primarias.	64
6.4.2 Secundarias.	64

6.5	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
7.	SELECCIÓN DE MODELO DE MADUREZ	66
8.	RESULTADOS	71
8.1	ANÁLISIS DE PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS DE IPS	71
8.2	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IPS.....	75
8.3	IDENTIFICACIÓN TIPOLOGÍA DE PROYECTOS PARA IPS	79
8.4	NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN IPS	91
8.4.1	Resultados particulares por cada caso	100
8.4.2	Resultados para el sector en general	135
9.	ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO.....	142
9.1	ESTRATEGIAS ASOCIADAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL...	142
9.2	ESTRATEGIAS ASOCIADAS AL USO DE TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS	143
9.3	ESTRATEGIAS PARA EL AUMENTO DEL NIVEL DE MADUREZ.....	145
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
	ANEXOS	164

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Atributos para construcción de sistemas de categorización de proyectos	39
Tabla 2. Algunas formas de clasificación de proyectos	41
Tabla 3. Estándares de habilitación de servicios de salud en Colombia.	43
Tabla 4. Estándares de acreditación JCI	47
Tabla 5. Modelos de madurez en gerencia de proyectos comúnmente referenciados	49
Tabla 6. Niveles de riesgo en modelo de madurez de Kerzner	56
Tabla 7. Nivel de dificultad y barreras comunes en cada nivel del modelo PMMM.....	57
Tabla 8. Comparación de modelos de madurez de Kerzner, OPM3® y PM Solutions.	66
Tabla 9. Comparativo de modelos de madurez según aspectos de accesibilidad, facilidad y costos de utilización.	68
Tabla 10. Elementos principales de plataformas estratégicas en IPS	73
Tabla 11. Listado de proyectos IPS Caso 7 durante últimos dos años.....	81
Tabla 12. Clasificación de proyectos de IPS 7 según tipología genérica.....	85
Tabla 13. Clasificación de proyectos de IPS 7 según tipología específica del sector.....	85
Tabla 14. Clasificación de proyectos de IPS Caso 7 según los estándares de acreditación a los que apuntan.....	86
Tabla 15. Tipología de proyectos propuesta para IPS Caso 7.....	87
Tabla 16. Criterios de evaluación por cada categoría en Nivel 1.....	92
Tabla 17. Preguntas asociadas a cada fase del nivel 2	94
Tabla 18. Criterios de calificación para nivel 3	95
Tabla 19. Criterios de evaluación para nivel 4.....	98
Tabla 20. Resultados Nivel 2- Caso 1	101
Tabla 21. Resultados Nivel 3- Caso 1	102
Tabla 22. Resultados Nivel 2- Caso 2	106
Tabla 23. Resultados Nivel 3- Caso 2.....	107
Tabla 24. Resultados Nivel 2- Caso 3.....	112
Tabla 25. Resultados Nivel 3- Caso 2.....	113
Tabla 26. Resultados Nivel 2- Caso 4.....	115
Tabla 27. Resultados Nivel 3- Caso 4.....	116
Tabla 28. Resultados Nivel 2- Caso 5.....	120
Tabla 29. Resultados Nivel 3- Caso 5.....	120
Tabla 30. Resultados Nivel 2- Caso 6.....	125
Tabla 31. Resultados Nivel 3-Caso 6.....	125
Tabla 32. Resultados Nivel 2-Caso 7.....	129

Tabla 33. Resultados Nivel 3-Caso 7.....	130
Tabla 34. Resultados Nivel 2-Caso 8.....	133
Tabla 35. Resultados Nivel 3-Caso 8.....	133
Tabla 36. Resultados Nivel 2-Sector en general	137
Tabla 37. Resultados Nivel 3-Sector en general.	138
Tabla 38. Tipología propuesta de proyectos para IPS.....	144
Tabla 39. Plan de mejoramiento de las capacidades de gerencia de proyectos de IPS.....	149

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo genérico de etapas del ciclo de vida de un proyecto	27
Figura 2. Grupo de Procesos en correspondencia con Áreas de Conocimiento.....	31
Figura 3. Relación entre planeación estratégica, portafolios, programas, proyectos y operaciones.....	33
Figura 4. Componentes del Strategic Execution Framework.....	36
Figura 5. Tipología de Proyectos según Turner y Cochrane.....	38
Figura 6. Sistema de categorización jerárquica de proyectos para la industria	40
Figura 7. Grupo de Estándares de Acreditación en Salud en Colombia	45
Figura 8. Niveles de madurez en proyectos en modelo KPM3.....	53
Figura 9. Elementos del estándar OPM3®	59
Figura 10. Elementos del estándar PMMM-PM Solutions	61
Figura 11. Organigrama general IPS Caso 1.....	76
Figura 12. Organigrama por procesos Clínica Caso 7	76
Figura 13. Estructura funcional Clínica Caso 2	78
Figura 14. Resultados Nivel 1 - IPS Caso 1.....	100
Figura 15. Resultados Nivel 1 - Caso 2	105
Figura 16. Resultados Nivel 1 - Caso 3	111
Figura 17. Resultados Nivel 1- Caso 4	114
Figura 18. Resultados Nivel 1 - Caso 5	119
Figura 19. Resultados Nivel 1- Caso 6	124
Figura 20. Resultados Nivel 1- Caso 7	128
Figura 21. Resultados Nivel 1- Caso 8	132
Figura 22. Resultados Nivel 1- Sector en general.....	135

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Listado de Prestadores de Servicios de Salud de alta complejidad en Montería	165
Anexo B. Plataforma estratégica Caso 1	167
Anexo C. Plataforma estratégica Caso 2	168
Anexo D. Plataforma estratégica Caso 3	170
Anexo E. Plataforma estratégica Caso 4	171
Anexo F. Plataforma estratégica Caso 5	173
Anexo G. Plataforma estratégica Caso 6	175
Anexo H. Plataforma estratégica Caso 7	176
Anexo I. Plataforma estratégica Caso 8	179
Anexo J. Modelo carta solicitud autorización realización de encuestas.	181
Anexo K. Estructura propuesta taller de formación “Ejecución estratégica en empresas de atención en salud”	182
Anexo L. Estructura propuesta del curso de formación “Gerencia de proyectos en empresas de atención en salud”	185
Anexo M. Formato de Acta de Constitución del Proyecto para empresas de atención en salud	190

RESUMEN

A pesar de ser una de las industrias de servicios más grandes a nivel mundial, en las empresas de atención en salud, la necesidad de mejorar la prestación del servicio, al tiempo que se disminuyen los costos, implementan nuevas tecnologías y adoptan nuevas regulaciones, ha llevado a desarrollar proyectos de diferente índole. Sin embargo, para ejecutar los proyectos de manera exitosa en alineación con la estrategia, aún existen debilidades asociadas a la falta de apoyo directivo y conocimientos insuficientes hacia la gerencia de proyectos por parte de las personas encargadas de liderar los proyectos.

Esta investigación analiza la manera en que las empresas de atención en salud en la ciudad de Montería, formulan y desarrollan proyectos como componente importante para la ejecución de la estrategia. El estudio estuvo definido bajo metodología de enfoque mixto, utilizando análisis del discurso y cuestionarios de autoevaluación diseñados a partir del modelo de madurez de gerencia de proyectos de Harold Kerzner, y tomando como referencia el estudio de 8 casos de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de alta complejidad. Lo anterior, a fin de comprender las características principales de la estrategia, estructura organizacional, naturaleza de los proyectos, personal que lidera los proyectos, y el grado de madurez con el que cuentan las organizaciones de atención en salud para gerenciar los proyectos.

Los resultados demuestran el bajo nivel de apoyo que las altas directivas de estas empresas tienen hacia la gerencia de proyectos. Por otra parte, el personal encargado de liderar los proyectos cuenta con conocimientos insuficientes de gerencia de proyectos, que permitan formular y desarrollar proyectos exitosos que aporten beneficios a la estrategia de la organización. Finalmente, a partir de estos hallazgos, se plantean estrategias y herramientas de mejoramiento para aumentar el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en estas empresas.

Palabras clave: ejecución estratégica, gerencia de proyectos, tipología de proyectos, estructura organizacional, modelos de madurez, atención en salud.

ABSTRACT

Despite of being one of the largest service industries in the world, in health care companies, the need to improve service delivery while decreasing costs, implementing new technologies and adopting new regulations has led to the development of projects of different kinds. However, to execute the projects successfully in alignment with the strategy, there are still weaknesses associated with the lack of managerial support and insufficient knowledge towards project management by the people in charge of leading the projects.

This research analyzes the way in which the health care companies in Monteria city formulate and develop projects as an important component for the execution of the strategy. The study was defined under a mixed approach methodology, using discourse analysis and self-assessment questionnaires designed from Harold Kerzner's project management maturity model and taking as a reference the study of 8 cases of high-complexity Health Services Providers. The above in order to understand the main characteristics of the strategy, organizational structure, nature of the projects, personnel that leads the projects and the degree of maturity that the health care organizations have to manage the projects.

The results show the low level of support that senior management of these companies have towards project management. On the other hand, the personnel in charge of leading the projects have insufficient knowledge of project management, which allow formulating and developing successful projects that contribute benefits to the organization's strategy. Finally, based on these findings, strategies and improvement tools were proposed to increase the level of maturity of project management in these companies.

Key words: strategic execution, project management, typology of projects, organizational structure, maturity models, health care.

INTRODUCCIÓN

Según PricewaterhouseCoopers ¹ la gestión de proyectos en las últimas décadas ha tomado importancia en diferentes industrias, constituyendo a los proyectos como un vehículo para la implementación estratégica. Con respecto a esto, el *Pulse of Profession*² del 2017, indica que los proyectos están diseñados para ayudar a la organización a alcanzar objetivos empresariales específicos de crecer y direccionarse adecuadamente en el entorno empresarial actual, por lo cual los directivos los llaman “iniciativas estratégicas”.

A pesar de esto, el informe también señala que las organizaciones continúan luchando por cerrar la brecha entre la formulación de la estrategia y su implementación cotidiana considerando los proyectos, como parte esencial de esta operacionalización, situación que concuerda con lo publicado en el mismo informe del año 2016, al señalar que en las empresas a nivel global solo el 48% de los proyectos son iniciativas estratégicas, y de ese porcentaje, únicamente el 60% cumplieron sus objetivos. Lo anterior, ha generado la necesidad de buscar mecanismos que permitan aumentar el grado de alineación de los proyectos con los planes estratégicos³.

Para el caso de la atención en salud, se ha encontrado que es una de las industrias más grandes del mundo, que crece y se transforma rápidamente junto a los cambios en los sistemas para registros de salud, múltiples regulaciones y nuevas tecnologías⁴. Gracias a esto, las empresas de este sector han reconocido la necesidad de gestión de proyectos como iniciativas estratégicas para incorporar nuevos flujos de trabajo, mejorar sus procesos de atención y sus instalaciones, al tiempo que mejoran los resultados y disminuyen los costos.

¹ PRICEWATERHOUSECOOPERS. Boosting Business Performance through Programme and Project Management, 32 p. 2004

² PMI®. Pulse of Profession: Success Rates Rise -Transforming the high cost of low performance. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2017

³ SRIVANNABOON. Linking Project Management with Business Strategy, Citado por SOLARTE, L. y SANCHEZ, L. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0”. En: Revista Innovar, 24 (52). 2014

⁴ HARVARD. A Primer on Project Management for Health Care, [en línea]. 2015

Adicionalmente, los proyectos en empresas de atención en salud se ven enfrentados a complejidades particulares, entre las que se encuentran las limitaciones regulatorias, variedad de partes interesadas, y los múltiples productos y sistemas asociados, factores que implican la toma de un sinnúmero de decisiones en el camino hacia la finalización exitosa de los proyectos⁵.

Por lo anterior, es necesario desarrollar una mayor comprensión acerca de la alineación entre la estrategia y los proyectos, así como la manera particular en que estos son gerenciados en empresas de atención en salud en comparación con otras industrias.

En este contexto, este documento reporta los resultados obtenidos durante la investigación realizada en algunas de las principales Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en el departamento de Córdoba, y se encuentra estructurado de la siguiente manera: (i) Se analizan los conductores estratégicos principales para el ejercicio de planificación estratégica; (ii) Se exponen las características principales de la estructura organizacional de estas empresas con relación a la gerencia de proyectos; (iii) Se identifican los principales proyectos que estas empresas formulan y desarrollan ; (iv) Se propone una posible tipología de proyectos para el sector; (v) Se describen los resultados obtenidos sobre el nivel de madurez en gerencia de proyectos en estas empresas, a partir de la aplicación del modelo de madurez de Kerzner⁶; y (vi) Se detallan estrategias y herramientas de mejoramiento que podrían ayudar a una mejor selección y priorización de proyectos como iniciativas estratégicas, y al aumento de las capacidades de gerencia de proyectos en el sector.

⁵ LAVY, S., y FERNÁNDEZ-SOLIS, J. Complex Healthcare Facility Management and Lean Construction. En: Health Environments Research & Design Journal, 3(3). 2010

⁶ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed. 271 p. 2005

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia, las instituciones prestadoras de servicios de salud, tanto públicas como privadas se enfrentan a constantes cambios en las regulaciones⁷. Entre los cambios más relevantes está el aumento de la demanda de servicios, variaciones en el sistema de sostenibilidad financiera⁸, mejoras tecnológicas para la prestación del servicio⁹, desarrollo de nuevas prácticas para la realización de procedimientos clínicos, crisis en el sistema de salud y necesidades internas relacionadas con las mejoras vinculadas a aspectos de seguridad del paciente y humanización de los servicios¹⁰.

Frente a este panorama, las empresas del sector emprenden múltiples proyectos entre los que se encuentran la ampliación de servicios, remodelación de servicios actuales, programas de mejoramiento de condiciones de salud, gestión del cambio organizacional para procesos actuales, investigación clínica, implementación de sistemas de información, actualizaciones tecnológicas y programas de desarrollo humano y profesional, que a su vez están incluidos en varios contextos: relacionados con el paciente-consumidor de servicios de salud, grupos de médicos, comunidades clínicas, planes de cuidado a largo plazo, departamentos del hospital, redes de salud, investigaciones en salud, sistemas de pago, gobierno y salud pública, servicios comunitarios, consultoría o auditoría en salud¹¹.

A pesar de la evidente cantidad de proyectos que se emprenden en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, al igual que en otras industrias, los resultados no son los

⁷ ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (ANIF). Retos del Sector Salud en Colombia. 2 p. 2016

⁸ NUÑEZ, J, *et al.* La sostenibilidad financiera del Sistema de Salud Colombiano - Dinámica de Gasto y principales retos de cara al futuro. En: FEDESARROLLO. 2012

⁹ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. Próximos retos del sistema de salud [en línea]. 2015

¹⁰ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. MinSalud avanza hacia la humanización de los servicios de salud en el país [en línea]. 2013

¹¹ SCHWALBE, K., y FURLONG, D. Project Management Healthcare. Cap 1., p. 12 - 13. 2013

mejores. En el *Pulse of Profession*¹² del 2016 se muestra que por cada por cada 1000 millones de dólares invertidos en las compañías, se pierden aproximadamente 122 millones debido al bajo desempeño de los proyectos.

Si bien en este tipo de organizaciones se desarrollan proyectos de diferente complejidad y naturaleza, los resultados obtenidos por la ejecución de los planes estratégicos no logran ser los más deseados, siendo este uno de los retos principales para la atención en salud en Latinoamérica¹³. Esto se presenta debido a que en muchas de las organizaciones del sector salud los proyectos no están alineados con la estrategia organizacional, generando retrasos, sobre costos y barreras para la obtención de resultados exitosos¹⁴.

De igual forma, este informe señala que menos de la mitad de las organizaciones reportan alineación de los proyectos con la estrategia organizacional, condición que debería mejorarse a fin de maximizar los resultados que se obtienen de cada esfuerzo emprendido por la empresa. Para efectos de mejorar, en el panorama actual se reconoce que la gestión de proyectos es una herramienta clave para el desarrollo y ejecución de iniciativas encaminadas a promover la aplicación de las estrategias de las organizaciones¹⁵.

En este contexto, surge la necesidad de buscar mecanismos que permitan comprender y asegurar la alineación de proyectos con las estrategias de las organizaciones relacionados con el nivel de desempeño que una organización tiene, y que podría alcanzar, para la gestión de proyectos¹⁶. Para lograrlo, es importante la aplicación conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas dentro de los procesos llevados a cabo en el proyecto, a fin de que éste cumpla con los requisitos con los que fue concebido¹⁷. Un claro ejemplo son los

¹² PMI®. *Pulse of Profession: El alto costo de un bajo desempeño*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2016

¹³ KETELHÖHN, N., y SANZ, L. Healthcare management priorities in Latin America: Framework and responses. En: *Journal of Business Research*, Vol. 69, p. 3835-3838. 2016

¹⁴ MOHAMADI, S., *et al.* The role of project management offices (PMOs) in healthcare system. En: *International Journal of Current Research*, 3(6), 429-435. 2015

¹⁵ GOMES, J., *et al.* Organisational Maturity and Project Success in Healthcare: The Mediation of Project Management. En: *9th International Conference on Health Informatics*, p. 1-2. Roma, 2016

¹⁶ SOLARTE, L., y SANCHEZ, L. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0". En: *Revista Innovar*, 24 (52). 2014

¹⁷ PMI®. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Quinta edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute. p. 47. 2013

conocimientos y herramientas aplicadas en los procesos de monitoreo y control a fin de verificar que el proyecto aún se ajusta al Caso de Negocio, es decir, si continúa alineado con la estrategia de la organización.

En este sentido, los modelos de madurez en gerencia de proyectos ayudan a comprender el estado o nivel de desempeño de la organización, con relación a la alineación de los proyectos y la estrategia organizacional. Asimismo, PricewaterhouseCoopers¹⁸ indica que, a mayor nivel de madurez de la organización, se genera mayor éxito en los proyectos emprendidos y que el buen uso de conocimientos, herramientas y técnicas permite que los proyectos se inicien, desarrollen y cierran teniendo siempre alineación con el Caso de Negocio¹⁹, es decir, con la estrategia. Por su parte Kerzner²⁰ afirma que el Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos debería ayudar a las compañías a desarrollar proyectos en alineación con la planificación estratégica.

Respecto a la necesidad de aumentar el éxito en la ejecución de las estrategias a través de la gestión de proyectos, el Strategic Execution Framework (SEF)²¹ indica que a fin de lograr resultados positivos en la planeación estratégica, la organización debe considerar la alineación integral entre los siguientes aspectos: Ideación (Quién eres, cuál es tu propósito), Naturaleza (Como eres, cultura, estructura organizacional y estrategia), Visión (A dónde vas, objetivos y métricas), Compromiso (Que hay que hacer, portafolios), Síntesis (Como lo vas a crear, alinear proyectos con estrategia) y la Transición (Como lo vas a operar, resultados de proyectos y programas transferidos a operaciones).

Al comparar los aspectos a alinear según el SEF con las plataformas estratégicas de las IPS que cuentan con portal web en el departamento de Córdoba, se evidencian la misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias, es decir, aspectos relacionados con la Ideación,

¹⁸ PRICEWATERHOUSECOOPERS. Boosting Business Performance through Programme and Project Management, Citado por GOMES, J., *et al.* Organisational Maturity and Project Success in Healthcare: The Mediation of Project Management. En: 9th International Conference on Health Informatics, p. 1-2. Roma, 2016

¹⁹ OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Managing Successful Projects with PRINCE2. Axelos Global Practice. 346 p. 2009

²⁰ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed. 2005

²¹ STANFORD UNIVERSITY. Strategic Execution Framework (SEF) [en línea]. En: IPS Learning. 2013

Naturaleza, Visión y en menor medida, de Transición. En cuanto a los aspectos de “Compromiso y Síntesis” se requiere mayor claridad acerca de la manera en que se asignarán los recursos en diferentes iniciativas para la materialización de la estrategia, es decir, lo relacionado a la gestión de proyectos, programas y portafolios.

En las empresas del sector salud, las iniciativas surgen en los niveles intermedios de la organización, mientras que las directrices estratégicas se generan en los niveles superiores. Se presenta conflicto y desalineación estratégica, en la medida en que las directrices estratégicas fluyen desde los niveles de alta gerencia hacia los niveles inferiores, mientras que la generación de iniciativas se genera de manera independiente en los niveles intermedios²².

Todo lo anterior, denota que la gerencia de proyectos en el sector salud requiere de especial atención y fortalecimiento, a fin de lograr que los resultados de la dirección estratégica en el sector sean cada vez mejores, por tanto, es necesario comprender en qué estado se encuentran actualmente las IPS en relación a sus capacidades, estructuras y/o habilidades para la gerencia de proyectos en alineación con la planificación estratégica, a causa de esto, es necesario comprender cuales son los ejes estratégicos de estas organizaciones, qué características tiene su estructura con relación a la gerencia de proyectos, que tipos de proyectos se llevan a cabo, y qué nivel de madurez de gerencia de proyectos presentan este tipo de organizaciones.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con esta investigación se responde a la pregunta de investigación: **¿Cómo se desarrolla el proceso de alineación estratégica en las IPS en el momento de la formulación y gestión de proyectos?**

²² SOLARTE, L., y SANCHEZ, L. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0”. En: Revista Innovar, 24 (52). 2014

2. JUSTIFICACIÓN

*“La gestión de proyectos se ha convertido en una de las habilidades comerciales más destacadas de nuestro tiempo porque su uso puede ayudar a controlar los costos, reducir el riesgo y mejorar los resultados. A medida que la atención en salud a nivel mundial continúa evolucionando y existe aumento de los costos y las presiones de calidad, la necesidad de la gestión del proyecto se vuelve cada vez más evidente”*²³, por tanto, comprender y aplicar los fundamentos de la gestión de proyectos puede mejorar significativamente los resultados en los entornos de prestación de servicios de salud y facilitar el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Sin embargo, en la atención en salud, el personal asistencial y administrativo sin capacitación formal en gestión de proyectos a menudo termina liderando equipos de proyectos debido a que son expertos técnicos con muy buenas ideas; pero, pasar de las ideas a los resultados, requiere que estos líderes cuenten con formación específica en gestión de proyectos²⁴.

En consecuencia, es muy importante comprender en qué estado se encuentran los conocimientos, habilidades y/o capacidades de gerencia de proyectos dentro de las IPS, lo cual, permitirá establecer la línea base a partir de la que se puedan definir las acciones de mejoramiento, y la ruta de trabajo para que la gerencia de proyectos en las IPS se logre desarrollar y alcanzar un nivel adecuado de madurez.

Teniendo en cuenta lo anterior, comprender de qué manera las Instituciones Prestadoras de Servicios en la ciudad de Montería realizan sus ejercicios de planificación estratégica y configuran su estructura en torno a la gerencia de proyectos, permitirá saber quiénes son actualmente los responsables de gerenciar los proyectos en estas organizaciones, y qué aspectos se tienen en cuenta como conductores estratégicos para la priorización de operaciones y proyectos.

²³ HARVARD. Health Care Project Management [en línea]. 2017

²⁴ Íbid.

En cuanto al beneficio particular que esta investigación puede dar a las IPS incluidas, está el hecho de contar con realimentación inmediata acerca de los resultados arrojados, a fin de que al interior de dichas organizaciones se genere reflexión y planes de trabajo que permitan la adecuada selección y priorización de proyectos para obtener los mayores resultados posibles, al tiempo que los profesionales de la salud fortalezcan sus capacidades para mejorar la calidad de la atención en su organización a través de proyectos entregados a tiempo y dentro del presupuesto, acompañados de liderazgo estratégico en sus proyectos actuales y futuros. De igual forma, identificar una tipología de proyectos para este tipo de empresas, permitirá mejorar la manera en que se alinea la estrategia de la empresa con sus operaciones y su portafolio.

Finalmente, la investigación generará aportes al área de conocimiento en gerencia de proyectos en la atención en salud a nivel local y nacional, y a los profesionales involucrados en el liderazgo de proyectos en este tipo de empresas, las cuales, a diferencia de otras organizaciones, no cuentan con tantas investigaciones en dicho ámbito, aunque la presencia de proyectos de diferente índole es evidente²⁵.

²⁵ SCHWALBE, K., y FURLONG, D. Project Management Healthcare. Cap 1., p. 12-13. 2013

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el grado de alineación estratégica manejado por las IPS al momento de la formulación y gestión de proyectos a fin de identificar los aspectos principales que deben mejorarse en la gerencia de proyectos de esas Instituciones.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar una tipología acerca de los proyectos que frecuentemente se realizan en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.
- Identificar las características principales de la estructura organizacional de empresas del sector salud en relación con su manera de gerenciar sus proyectos.
- Verificar el grado en que los proyectos emprendidos están alineados con la planificación estratégica de las IPS, basados en casos de algunas empresas de la ciudad de Montería, y teniendo como referencia modelos de madurez en gerencia de proyectos.
- Proponer las herramientas de mejoramiento que permitan aumentar el nivel de madurez de las IPS en la ciudad de Montería.

4. HIPÓTESIS

Las instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Montería presentan una alineación estratégica incipiente en cuanto a la gestión de proyectos.

5. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

5.1.1 Gerencia de proyectos en Sector Salud. A continuación, se muestran las investigaciones más relevantes relacionadas con la gestión de proyectos en el sector salud, luego de realizar búsquedas teniendo en cuenta los siguientes términos claves:

- Healthcare project management
- Healthcare project
- Project success in healthcare
- Project Management in a hospital
- Healthcare Project management maturity model
- Gestión de proyectos en hospitales
- Gerencia de proyectos en sector salud.

Las búsquedas fueron realizadas en las siguientes fuentes:

- Science Direct
- Project Management Journal- PMI®
- International Journal of Project Management
- Iberioamerican Journal of Project Management
- Organizational Project Management
- International Journal of Project Organization and Management
- International Journal of Managing Project in Business
- International Journal of Information Systems and Project Management
- International Journal of Information Technology Project Management
- Iberioamerican Journal of Project Management
- Google Académico

Richer, *et al.*²⁶, identificaron conceptos fundamentales de las principales tipologías de proyectos (Práctica, Gente, Proceso) en atención en salud. Los autores establecen una diferencia entre lo considerado proyecto y lo que no, en la atención en salud. Adicionalmente, señalan que en muchos casos las organizaciones de atención en salud implementan oficinas de proyectos sin comprender realmente el rol potencial de tal estructura o las oportunidades que presentan, dado que estas entidades organizativas son todavía nuevas y poco estudiadas.

Al finalizar, recomiendan realizar más estudios en el desarrollo de una tipología más robusta y replicable, que permita alinear mejor los recursos, lo que, a su vez, permitiría incrementar el desempeño de la organización y la probabilidad de que los proyectos se completen a tiempo y dentro del presupuesto.

En Aubry, *et al.*²⁷ se identifican aspectos importantes relacionadas con la complejidad de la estrategia y la gestión del cambio en el sector salud, indicando que, a diferencia de otras industrias, la gerencia de proyectos en organizaciones de atención en salud presenta peculiaridades asociadas a los perfiles de quienes dirigen la organización y la cultura organizacional presente. Se reconoce el aporte de este documento a la investigación en los aspectos asociados a la complejidad de la estrategia, a los procesos de gestión del cambio y a las características culturales en organizaciones de atención en salud.

Stelson, *et al.*²⁸ presentan los resultados de estudio de los factores que afectan el éxito de los proyectos de mejora continua en los hospitales, identificando factores gerenciales y de los empleados asociados, que se presentan durante la puesta en marcha, ejecución y terminación de los proyectos.

Nilsen²⁹ se centra en un caso de estudio dentro de un pabellón de un hospital, donde se utilizaron los proyectos como espacio de aprendizaje entre los miembros de la organización

²⁶ RICHER, *et al.* The Project Management Office: Transforming Healthcare in the Context of a Hospital Redevelopment Project. En: Healthcare Management Forum, 26(3), 150-156. 2013

²⁷ AUBRY, M, *et al.* Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital. En: International Journal of Project Management, 32(8), 1333-1345. 2014

²⁸ STELSON, *et al.* What drives continuous improvement project success in healthcare?. En: International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 30 ISS: 1, pp. 43 – 57. 2017

²⁹ NILSEN, E. Organizing for learning and knowledge creation – are we too afraid to kill it?: Projects as a learning space. En: International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 6 ISS: 2, pp. 293 – 309. 2013

y se contribuyó a la transmisión de conocimiento entre los miembros del equipo. Su relevancia se ve reflejada en la comprensión de cómo es el proceso de aprendizaje del personal que hace parte de proyectos en el sector salud, en lo relacionado a conocimientos y habilidades de gerencia de proyectos.

Con relación al aprendizaje del personal en organizaciones de atención en salud en temas afines a la gerencia de proyectos, Chiocchio *et al*³⁰, proporcionan medidas iniciales de referencia sobre la pertinencia de la capacitación en gestión de proyectos para la colaboración interprofesional en equipos de proyectos del sector salud.

En cuanto al conocimiento del personal que gestiona proyectos en organizaciones de atención en salud, se destaca el estudio desarrollado por Gomes, *et al*³¹ enfatizando principalmente en proyectos de IT en empresas del sector salud, pero, entre sus resultados y conclusiones identifican, que, en muchos casos en ese tipo de empresas, los empleados no cuentan con conocimiento avanzado acerca de gerencia de proyectos. Además, indican que para realizar este tipo de investigaciones en el sector salud, no se tiene respuesta con suficiente rapidez debido a que el personal está inmerso en presión proveniente de las operaciones diarias, contexto que se debe tener en cuenta al momento de recopilar información concerniente a la investigación.

Mohamadi, *et al*³² concluye que en la mayoría de los entornos del sector salud algunos proyectos no están alineados con la estrategia, lo que genera retrasos y barreras sin control. Con respecto a esto, indican, que uno de los principales retos de las empresas de atención en salud, es definir efectivamente los objetivos y gestionar de mejor manera los proyectos.

³⁰ CHIOCCHIO, *et al*. Multi-Level Efficacy Evidence of a Combined Interprofessional Collaboration and Project Management Training Program for Healthcare Project Teams. En: Project Management Journal, 46(4), pp. 20-34. 2015

³¹ GOMES, J., et al. Organisational Maturity and Project Success in Healthcare: The Mediation of Project Management. En: 9th International Conference on Health Informatics, p. 1-2. Roma. 2016

³² MOHAMADI, *et al*. The role of project management offices (PMOs) in healthcare system. En: International Journal of Current Research, 3(6), pp. 429-435. 2015

Con respecto a la PMO en empresas de atención en salud, Fracarolli, *et al*³³ indican que, pueden facilitar significativamente la adecuada gestión de proyectos para la maximización de los beneficios de la organización. Sin embargo, para que la PMO pueda implementarse con éxito, es necesario contar con cierto nivel de madurez en gerencia de proyectos, principalmente en lo relacionado al grado de apoyo que se tiene de los altos directivos de la organización, a fin de facilitar el cambio cultural y la adaptación de una nueva dinámica de trabajo para la gestión de proyectos.

En cuanto a estudios relacionados a la medición de éxito de proyectos en el sector salud, Santos, *et al*³⁴ realizan una revisión de literatura acerca de los factores de éxito en proyectos, identificando que existe ausencia de estudios relacionados sobre la manera de medir el éxito de los proyectos de salud pública, teniendo en cuenta que el enfoque de este tipo de proyectos es muy particular en comparación con otro tipo de industria.

5.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente capítulo comprende el marco conceptual acerca de conceptos claves de estrategia organizacional, proyectos, gerencia de proyectos, tipología de proyectos. Posteriormente, se describen las características de los modelos de madurez en gerencia de proyectos más reconocidos y su composición, de manera que se seleccione el modelo más adecuado para los fines de la investigación.

³³ FRACAROLLI, *et al*. Contribuições Na Implantação De Project Management Office (Pmo) Na Gestão Hospitalar. En: Iberoamerican Journal of Project Management, 7(2), pp. 32-50. 2016

³⁴ SANTOS, *et al*. Project Management success in health – the need of additional research in public health projects. En: Procedia Technology 16(2014) pp. 1080 – 1085. 2014

5.2.1 Estrategia, dirección estratégica y planeación estratégica. David³⁵ define la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos.

En relación con el origen de la estrategia organizacional, Sallenave³⁶ indica que ésta surge como respuesta a cambios de la organización frente a la realidad. Esta respuesta debe plasmarse de manera clara a través de objetivos, normas, políticas, atributos que funcionen como eje direccionador de toda la organización.

Por otra parte, Ansoff³⁷ reconoce la dirección estratégica como un proceso de elaboración exhaustivo en el cual se definen las normas que conforman la vida de la organización y que están conformadas principalmente por:

- Lo concernientes al comportamiento presente y futuro de la empresa: planteamiento de objetivos y metas de la organización.
- Concernientes a cambios en el entorno, es decir, normas relacionadas a tecnologías a utilizar, productos a vender, mercado objetivo, ventajas frente a competidores.
- Los procesos internos y a políticas para la operación organizacional.

En cuanto a la planeación estratégica, Kerzner³⁸ la define como el proceso de formular e implementar decisiones sobre la dirección futura de una organización y que resulta de vital importancia para la supervivencia de todas las organizaciones porque es el proceso por el cual la organización se adapta a su entorno en constante cambio, y el proceso es aplicable a todos los niveles de gestión y a todo tipo de organizaciones.

³⁵ DAVID, F. Strategic Management: Concept and Cases. En: Pearson ed. 6 p. 2010

³⁶ SALLENAVE, J. Gerencia y planeación estratégica. En: Editorial Norma. 41 p. 2002

³⁷ ANSOFF, I. La dirección estratégica en la práctica empresarial. En: Editorial Addison-Wesley Longman (Second edition), 46 p. 1998

³⁸ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed. 2005

5.2.2 Conceptos sobre gerencia de proyectos

5.2.2.1 Proyectos. Según el PMI®³⁹ un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único tangible o intangible, y representa como un conjunto de actividades con fechas de inicio y fin.

Por su parte, Pinto⁴⁰, indica que un proyecto es una empresa temporal única que organiza el trabajo hacia una meta u objetivo predefinido que requiere recursos y esfuerzos con un presupuesto y calendario específicos.

Para Gido y Clements⁴¹, un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso de los recursos. Cuando habla de objetivo se trata del producto o servicio que el proyecto debe producir y entregar.

5.2.2.2 Programas. Según PMI®⁴² un Programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, los cuales deben gestionarse de manera conjunta a fin de obtener beneficios y generación de valor que no se obtendría si se gestionasen de manera individual.

³⁹ PMI®. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Quinta edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute. p. 3. 2013

⁴⁰ PINTO, J. Project management: achieving competitive advantage (Fourth Edition). United States of América: Pearson Education. p. 5. 2016

⁴¹ GIDO, J y CLEMENTS, J. Administración exitosa de proyectos (5ª Ed.). Mexico: Cengage Learnig. p. 2. 2012

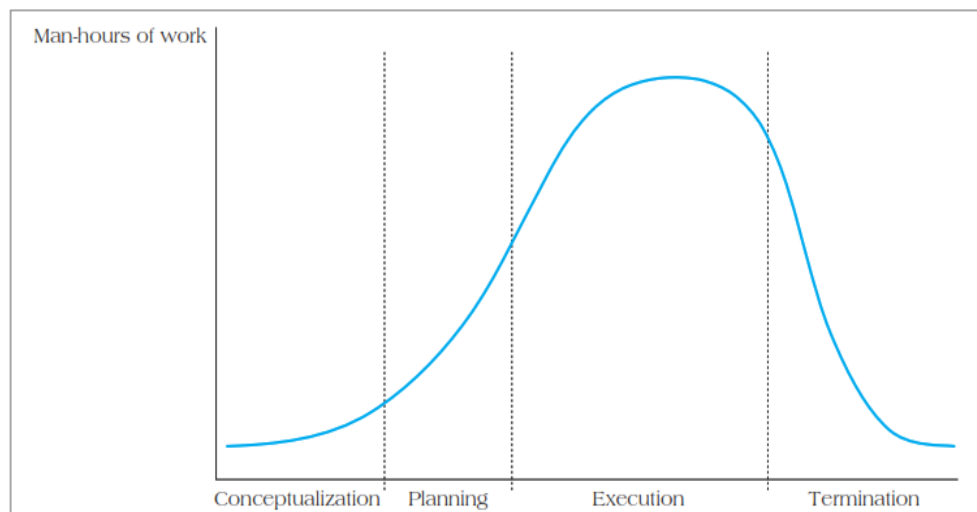
⁴² PMI®. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Quinta edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute. p. 9 2013

5.2.2.3 Portafolios. Para PMI®⁴³ un portafolio consiste en proyectos, programas y operaciones que se gestionan de manera grupal con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

5.2.2.4 Ciclo de vida de un proyecto. El ciclo de vida del proyecto se refiere a las etapas en el desarrollo de un proyecto, las cuales sirven para comprender la lógica que rige un proyecto y saber de qué manera se deben desarrollar los planes para llevarlo a cabo⁴⁴.

A pesar de que los proyectos varían en tamaño y complejidad, todos pueden configurarse a través de una estructura genérica de ciclo de vida⁴⁵, en la cual varían los niveles de esfuerzo utilizados en cada fase tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Modelo genérico de etapas del ciclo de vida de un proyecto



Fuente: Tomado de Pinto (2016).

Según PMI®⁴⁶, existen tres tipos de ciclos de vida:

⁴³ PMI®, Op. Cit., p. 9

⁴⁴ PINTO, J. Project management: achieving competitive advantage (Fourth Edition). United States of América: Pearson Education. p. 13. 2016

⁴⁵ Íbid., p. 38

⁴⁶ PMI®, Op. Cit., pp. 44 - 46

- **Predictivos:** Son también conocidos como “totalmente orientados al plan” y se caracterizan porque el alcance, tiempo y costos del proyecto se determinan lo antes posible en ciclo de vida.
- **Iterativos e incrementales:** Son aquellos en los que dentro de las fases del proyecto se repiten de manera intencionada una o más actividades del proyecto a medida que aumenta el entendimiento del producto final por parte del equipo del proyecto.
- **Adaptativos:** Son similares a los ciclos iterativos e incrementales, con la diferencia en que las iteraciones son muy rápidas, con duración y costos fijos.

5.2.2.5 Factores de éxito de un proyecto. El logro exitoso de los objetivos de un proyecto está asociado a varios factores, entre ellos: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos, los riesgos y la satisfacción del cliente⁴⁷.

La terminación exitosa del proyecto requiere el cumplimiento de los aspectos mencionados, también llamados *restricciones del proyecto*⁴⁸. Durante el desarrollo del proyecto, el reto está en equilibrar las restricciones y así no poner en peligro el logro de los objetivos⁴⁹. Para asegurar que un proyecto cumpla con todos sus objetivos, es necesaria la aplicación de conocimientos, técnicas y herramientas durante las fases del proyecto, a fin de mantener las restricciones equilibradas en alineación con los objetivos estratégicos con que fue concebido⁵⁰.

Según Pinto⁵¹, el éxito del proyecto no solo tiene efectos inmediatos, sino que es necesaria la comprensión de ciertos aspectos estratégicos como son: el potencial de generar nuevos negocios y nuevas oportunidades. En este sentido existen cuatro dimensiones de éxito:

- Eficiencia del proyecto: cumple con el presupuesto y las expectativas del cronograma.

⁴⁷ GIDO, J y CLEMENTS, J. Administración exitosa de proyectos (5a Ed.). Mexico: Cengage Learning. p. 6. 2012

⁴⁸ PMI®, Op. Cit., p. 35

⁴⁹ Íbid., p. 48

⁵⁰ GIDO, J y CLEMENTS., Op. Cit., p. 7

⁵¹ PINTO, J. Project management: achieving competitive advantage (Fourth Edition). En: Pearson Education. p. 18. 2016

- Impacto en el cliente: cumple con las especificaciones técnicas, aborda las necesidades del cliente y crea un proyecto que satisface las necesidades del cliente.
- Éxito empresarial: si el proyecto logró un éxito comercial significativo.
- Preparándose para el futuro: si el proyecto abrió nuevos mercados, nuevas líneas de productos o ayudó a desarrollar nueva tecnología.

Por lo anterior, las organizaciones emprenden proyectos a partir de un Caso de Negocio. Según la metodología PRINCE2®⁵² un Caso de Negocio va ligado directamente a la estrategia de la organización, y es un factor determinante para la justificación del proyecto. En este sentido, la gestión de proyectos se centra en iniciar, desarrollar y finalizar un proyecto siempre alineado con el caso de negocio. Las posibilidades de éxito de un proyecto aumentan cuando su alineación con el caso de negocio es constante, ya que el proyecto permanece alineado con la estrategia de la organización⁵³

5.2.2.6 Gerencia de proyectos. La dirección o gerencia de proyectos se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo con relación al plan estratégico de la organización a través del portafolio de la misma⁵⁴.

Según Gido y Clements⁵⁵, la gerencia de proyectos incluye la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto e implica planear el trabajo, y luego trabajar el plan a fin de mantener las restricciones en equilibrio.

⁵² OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). Managing Successful Projects with PRINCE2. En: Axelos Global Practice. p. 19. 2009

⁵³ PMI®, Op. Cit., p. 14

⁵⁴ PMI®, Op. Cit., p. 47

⁵⁵ GIDO, J y CLEMENTS, J. Administración exitosa de proyectos (5a Ed.). Mexico: Cengage Learnig. p. 430. 2012

5.2.2.7 Estructuras organizacionales: Según el PMI®⁵⁶, “*la estructura organizacional es un factor ambiental de la empresa que puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos*”

Para Gido & Clements⁵⁷, las principales estructuras organizacionales son:

- **Estructura organizacional funcional:** La característica fundamental de esta estructura es que existe una jerarquía donde cada empleado tiene un jefe claramente definido y donde los miembros se agrupan de acuerdo con la especialidad, como es el caso de producción, contabilidad, ingeniería, entre otros.
- **Estructura organizacional por proyecto:** Este tipo de estructuras la tienen empresas que operan en el negocio de los proyectos y no fabrica productos estándar. Trabaja en múltiples proyectos al mismo tiempo, y una vez finalizado alguno de ellos, reasigna los recursos hacia otros proyectos o libera los recursos hacia otros proyectos o simplemente prescinde de ellos. Ejemplo de este tipo de organizaciones son las empresas constructoras.
- **Estructura organizacional matricial:** Esta es un híbrido entre la estructura funcional y la estructura por proyecto, en la cual los componentes del proyecto y los funcionales tienen sus responsabilidades específicas para contribuir de forma conjunta al éxito de cada proyecto de la empresa.

5.2.2.8 Áreas de conocimiento y grupo de procesos. Según el PMBOK®⁵⁸, la gerencia de proyectos implica el manejo de Áreas de conocimiento en integración con los Grupos de Procesos.

Los Procesos de la Dirección de Proyectos aseguran que el proyecto avance de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida, lo cual depende de la adecuada aplicación de herramientas y

⁵⁶ PMI®, Op. Cit., pp. 22 -23

⁵⁷ GIDO, J y CLEMENTS, J., Op. Cit., p. 430

⁵⁸ PMI®, Op. Cit., p. 48

habilidades que se describen en las Áreas de Conocimiento. Esto se puede ver en la Figura 2.

Figura 2. Grupo de Procesos en correspondencia con Áreas de Conocimiento

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: Tomado de PMI® (2013)

5.2.3 Relación entre proyectos, programas, portafolios y dirección estratégica. La estrategia organizacional es resultado del ciclo de planeación estratégica, donde la visión y misión se traducen en el plan estratégico, que a vez se subdivide en una serie de iniciativas influenciadas por la dinámica de los mercados, requisitos de clientes y proveedores, accionistas, regulaciones gubernamentales, capacidad de recursos y los planes de acción de los competidores. Estas iniciativas establecen portafolios estratégicos y operacionales para ejecutarlos en el periodo de tiempo planeado⁵⁹.

Para Pinto⁶⁰ los proyectos sirven como vehículos que permiten a las empresas aprovechar las oportunidades, capitalizar sus fortalezas e implementar los objetivos corporativos que fueron definidos durante el proceso de planificación estratégica. En este contexto la gestión de proyectos tiene una ventaja notable ya que se convierte en la forma de implementar la estrategia corporativa⁶¹.

Con respecto al aprovechamiento de las oportunidades, en la Guía Técnica Colombiana -ISO 21500⁶² sugiere que las oportunidades evaluadas y seleccionadas deben desarrollarse a través de un caso de negocio o algún documento parecido, del cual surgen uno o más proyectos que arrojan entregables. Estos entregables se pueden usar para conseguir beneficios para la organización.

Según PMI®⁶³ aunque los proyectos son de naturaleza temporal, pueden contribuir de manera directa o indirecta al logro de los objetivos de la organización cuando están alineados con su estrategia. En ocasiones las organizaciones modifican sus operaciones a través de iniciativas estratégicas que se implementan a través de proyectos, dichas iniciativas por lo general son:

- Demanda del mercado

⁵⁹ *Íbid.*, pp. 10 - 15

⁶⁰ PINTO, J. Project management: achieving competitive advantage (Fourth Edition). En: Pearson Education. p. 59. 2016

⁶¹ TURNER, J. The Handbook of Project-Based Management. En: The Henley Management Series, Londres: McGraw-Hill. 1993

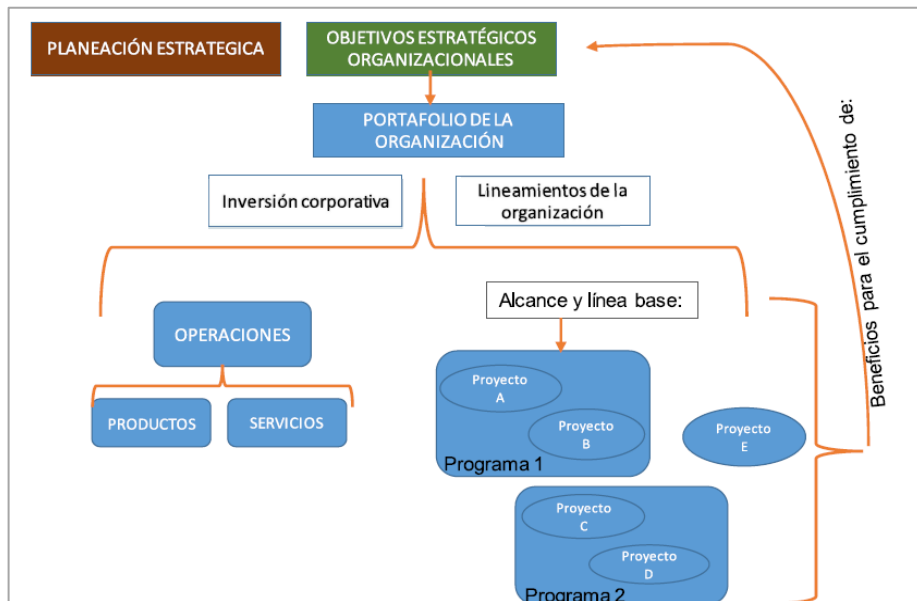
⁶² GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC - ISO 21500. 44 p. 2013

⁶³ PMI®. Op. Cit., pp. 10 - 15

- Oportunidad estratégica
- Necesidad social
- Consideraciones ambientales
- Solicitud de un cliente
- Avance tecnológico
- Requisitos legales

Existe abundante literatura sobre dirección estratégica, sin embargo, estudios actuales muestran que la mayor limitante de las organizaciones es la puesta en acción de las estrategias, por lo cual la gerencia de proyectos ha encontrado cabida dentro de las empresas brindando la posibilidad de ajustar, complementar y precisar las intenciones estratégicas a través de portafolios, programas, proyectos y operaciones⁶⁴. Lo anterior se puede ver a través de la Figura 3.

Figura 3. Relación entre planeación estratégica, portafolios, programas, proyectos y operaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de PMI® (2013, p.12-15) y ISO 21500 (2013).

⁶⁴ SOLARTE, L., y SANCHEZ, L. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0". En: Revista Innovar, 24 (52). 2014

Solo hasta el año 1993, al final de la recesión, muchas empresas reconocieron la importancia de la planificación estratégica en la gestión de proyectos, dado a que antes se daba más énfasis en la formulación de la estrategia y poco en la implementación⁶⁵.

En este aspecto, el Strategic Execution Framework (SEF)⁶⁶ indica que, para lograr éxito en la ejecución estratégica, es necesario alinear estrechamente el portafolio de proyectos con la estrategia corporativa. Lograr esa alineación y maximizar el rendimiento del trabajo basado en proyectos es fundamental para ejecutar con éxito las estrategias que la empresa ha identificado. Para Hyväri⁶⁷ simplemente no hay forma de que la alta gerencia logre una transformación estratégica sin involucrarse profundamente en la gestión de proyectos. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos y pensadores estratégicos aún no han aprendido el lenguaje de la gestión de proyectos⁶⁸.

Analizando un poco más el SEF (Strategic Execution Framework), señala que los proyectos en conjunto con las operaciones se ponen en marcha para alcanzar los objetivos a través de los entregables. Cuando los proyectos se agrupan, estos llegan a llamarse *programas*, los cuales buscan maximizar los beneficios de los proyectos que no sería posible obtener si se gestionasen individualmente. A su vez, el conjunto de programas junto con las operaciones compone el *portafolio* de la empresa, el cual está asociado al desarrollo estratégico de la organización. En general, los componentes principales del SEF se describen a través de la figura 4, y consisten en:

- **Ideación:** Asociado a aclarar y comunicar la identidad de la organización, su propósito e intenciones a largo plazo.
- **Naturaleza:** Corresponde a alinear la estrategia con la cultura y estructura de la organización.

⁶⁵ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed. 271 p. 2005

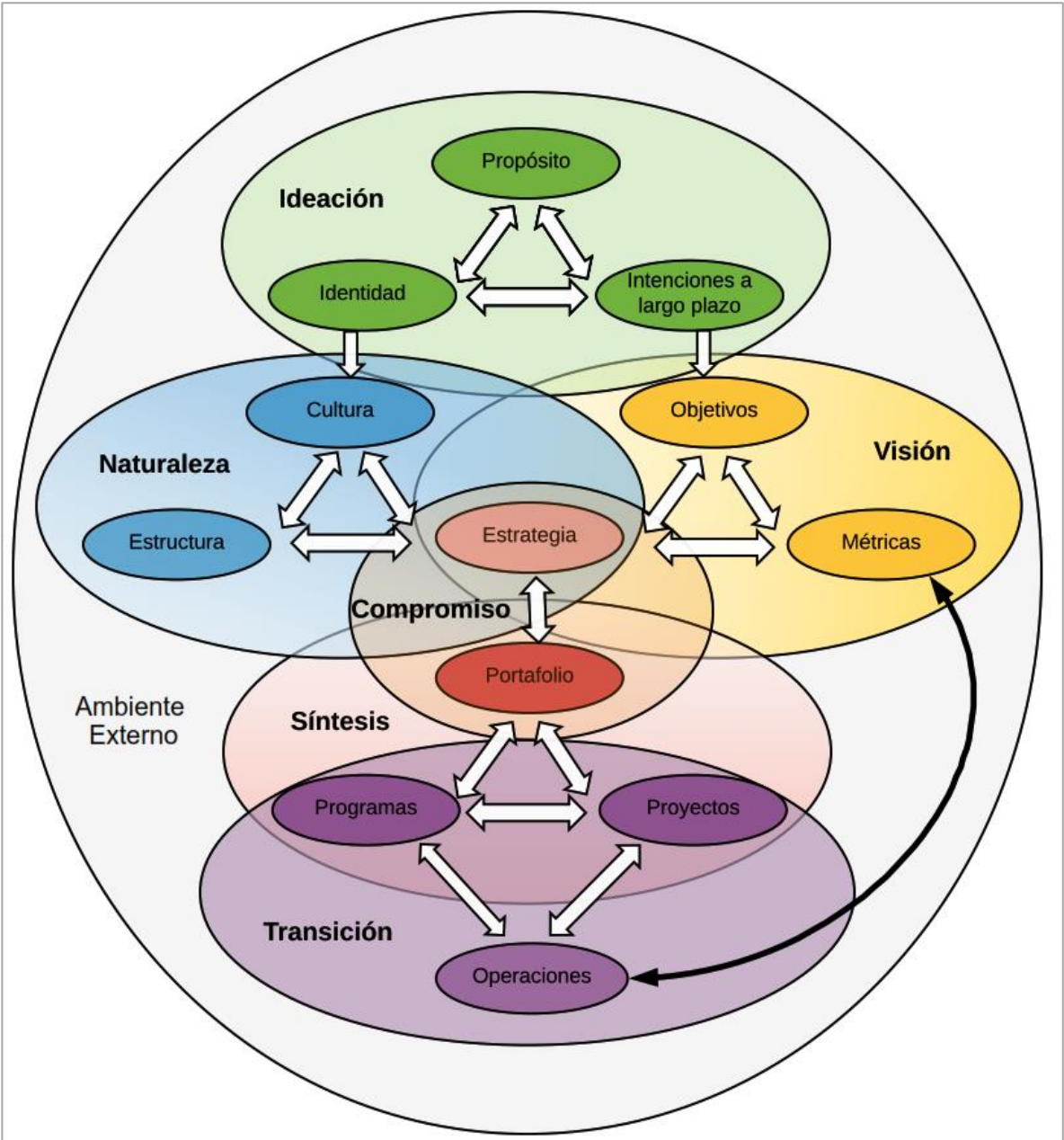
⁶⁶ STANFORD UNIVERSITY. Strategic Execution Framework (SEF) [en línea]. En: IPS Learning. 2013

⁶⁷ HYVÄRI, I. Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. En: Procedia - Social and Behavioral Sciences 119, 229 – 236 p. 2014

⁶⁸ MORGAN, *et al.* Executing your strategy, how to break it down and get it done. En: Harvard Business School Press. 2007

- **Visión:** Corresponde a traducir la estrategia en objetivos y métricas claras, trazando una visión clara de donde se está y a donde se quiere llegar.
- **Compromiso:** Está asociado a soportar la estrategia a través de flujo de inversiones en portafolio de proyectos, es decir, poner los recursos de la organización para trabajar por las prioridades estratégicas.
- **Síntesis:** Se trata de monitorear y alinear continuamente los proyectos con la estrategia, es decir, ejecutarlos de acuerdo con el compromiso con el que fueron emprendidos.
- **Transición:** Consiste en transferir el producto de los programas y proyectos a las operaciones de la organización.

Figura 4. Componentes del Strategic Execution Framework



Fuente. Tomado de IPS Learning (2011). Todos los derechos reservados

5.2.4 Tipología de proyectos. Según Shenhar⁶⁹, una clasificación adecuada del proyecto antes de su inicio y un estilo de gestión cuidadosamente seleccionada, pueden conducir a una mejor implementación y a una mayor posibilidad de éxito del proyecto.

Según Crawford, Hobbs y Turner⁷⁰, las organizaciones necesitan categorizar sus proyectos para:

- Asignar prioridades a los proyectos dentro de su portafolio de inversiones
- Crear visibilidad y alineación estratégica de los proyectos
- Desarrollar capacidades para entregar los resultados del proyecto
- Asignar recursos y herramientas adecuados para la gestión de proyectos
- Diferenciación entre proyectos, programas, portafolios y operaciones
- Proporcionar un lenguaje común para la gestión de proyectos dentro de la organización.

Para Shenhar⁷¹, históricamente, los proyectos se clasifican según la industria a la que pertenecen, según su tamaño, por su estructura organizativa, por las relaciones funcionales involucradas, por el grado de los cambios que producen en la organización. Sin embargo, propone una tipología bidimensional de proyectos según tipo de producto (tangible o intangible) y tipos de trabajo (arte o intelecto) y los organiza a través de una matriz 2x2 en la que se pueden encontrar los siguientes tipos de proyectos:

- Tangible - Intelecto
- Intangible - Intelecto
- Tangible - Arte
- Intangible - Intelecto

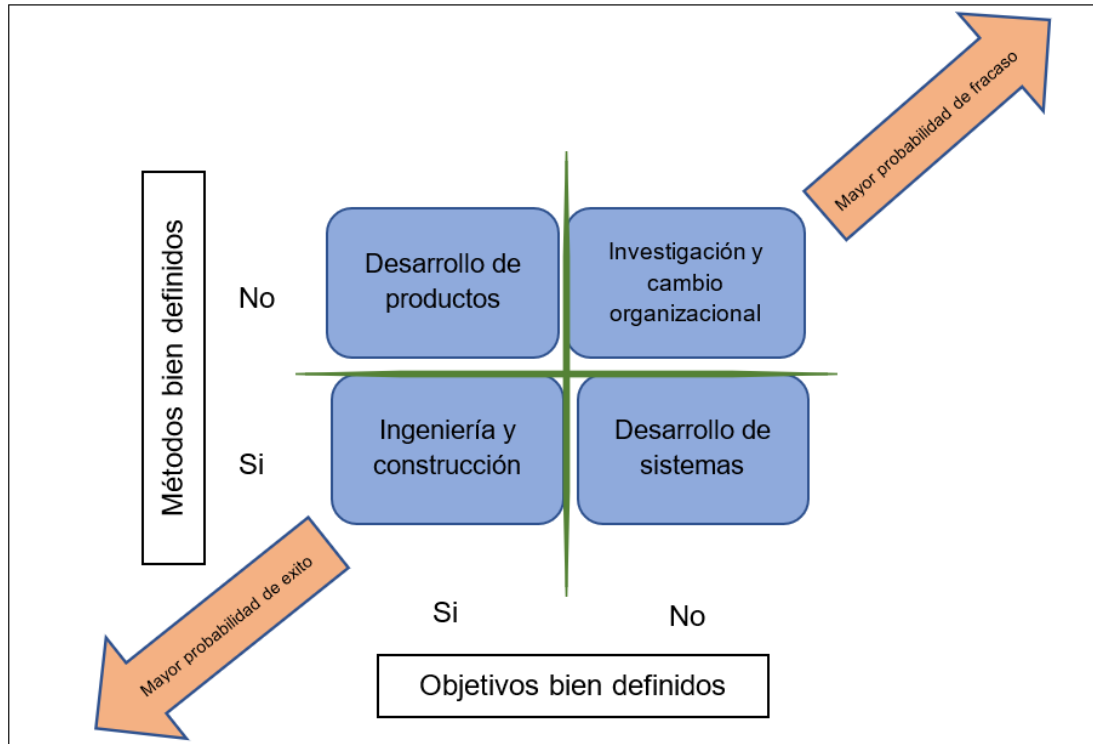
⁶⁹ SHENHAR, AJ. From theory to practice: toward a typology of project-management styles. En: IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 45, no. 1, pp. 33-48. 1998

⁷⁰ CRAWFORD, *et al.* Aligning capability with strategy: Categorizing projects to do the right projects and to do them right. En: Project Management Institute, 37 (2) 38 – 50 p. 2005

⁷¹ SHENHAR, AJ y DVIR, D. Toward a typological theory of project management. En: Res Policy; 25 (4): 607–632. 1996

Turner y Cochrane⁷², propusieron una tipología basada en el grado de definición de los objetivos del proyecto y definición de los métodos para llevarlos a cabo. A partir de ello plantean una matriz 2x2 como la mostrada en la Figura 5, en la cual se ubican los proyectos de acuerdo con las variables mencionadas:

Figura 5. Tipología de Proyectos según Turner y Cochrane



Fuente: Adaptado de Turner y Cochrane (1993).

Crawford *et al.*⁷³, brindan un aspecto muy importante para poder elaborar un sistema de categorización de proyectos, el cual se basa principalmente en la identificación de atributos comunes, de los cuales se tienen catorce, y que permiten agrupar los proyectos de acuerdo con cada uno de ellos. Ver Tabla 1.

⁷² TURNER, J.R. y COCHRANE, R.A. Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. En: International Journal of Project Management, 11(2), 93–102. 1993

⁷³ CRAWFORD, *et al.*, Op. Cit., p. 44.

Tabla 1. Atributos para construcción de sistemas de categorización de proyectos

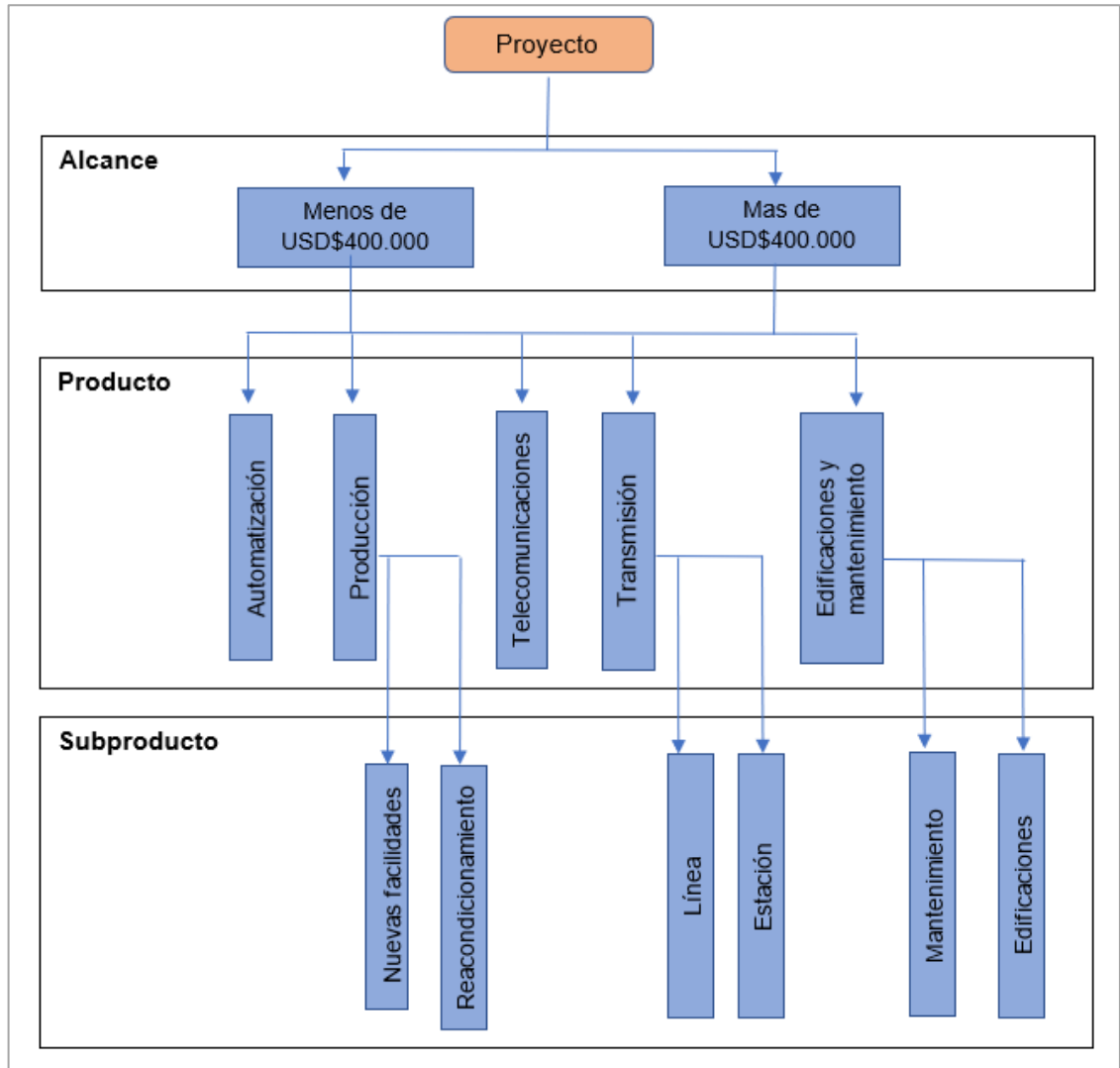
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
1	Área de aplicación / producto o proyecto
2	Etapas del ciclo de vida
3	Independencia o agrupación
4	Importancia estratégica
5	Conductor estratégico
6	Geografía
7	Alcance del proyecto
8	Tiempo del proyecto
9	Incertidumbre, ambigüedad, familiaridad
10	Riesgo
11	Complejidad
12	Relación con clientes y proveedores
13	Patrocinador o fundador
14	Problemas contractuales

Fuente: Elaboración propia a partir de Crawford et al. (2005).

Además, Crawford *et al.*⁷⁴, propone para el caso de la industria, la categorización jerárquica de proyectos de acuerdo con el alcance, producto y subproducto del proyecto como se puede apreciar en la Figura 6.

⁷⁴ *Íbid.*, p. 44.

Figura 6. Sistema de categorización jerárquica de proyectos para la industria



Fuente: Elaborado a partir de Crawford *et al* (2005).

Para OBS⁷⁵, la categorización de un proyecto no supone que pertenezca exclusivamente a una sola categoría, sino que puede pertenecer a varias dependiendo del punto de vista que se aplique. Algunas de las formas de clasificación se pueden ver en la Tabla 2.

⁷⁵ OBS BUSINESS SCHOOL. Tipos de proyectos [en línea]. Barcelona. 2017

Tabla 2. Algunas formas de clasificación de proyectos

CATEGORÍA SEGÚN	TIPO DE PROYECTO
Orientación	Desarrollo social Productivos Comunitarios Investigación Educativos Construcción
Sector	Energía Industriales Transformación Servicios
Modelo de financiación	Medioambientales Minería Privados Públicos Capital mixto Internacionales
Área de influencia	Regionales Nacionales Locales Supranacionales

Fuente: Elaborado a partir de OBS (2017).

Para el caso específico de organizaciones de atención en salud, Richer, *et al.*⁷⁶, proporcionan una tipología útil, identificando tres dimensiones aparte de los proyectos frecuentes de construcción, tecnología y otras tipologías genéricas. Dichas dimensiones son las siguientes:

- **Prácticas:** Estos están asociados a los esfuerzos que se emprenden para mejoramiento de la práctica clínica.
- **Personas:** Relacionados a la consolidación de los grupos participantes en los procesos de atención clínica y administrativos.
- **Procesos:** Estos incluyen iniciativas para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos que rodean la prestación de atención.

⁷⁶ RICHER, *et al.* The Project Management Office: Transforming Healthcare in the Context of a Hospital Redevelopment Project. En: Healthcare Management Forum, 26(3), 150-156. 2013

5.2.5 Estándares de acreditación en salud. Para comprender los conductores estratégicos para organizaciones de atención en salud, existen estándares nacionales e internacionales que juegan un papel importante en las decisiones estratégicas que se toman en este tipo de empresas y que contribuyen a la construcción de una posible tipología de proyectos⁷⁷, enmarcados en los ítems principales que evalúan cada uno de estos estándares.

- **Resolución 2003 de 2014**

A nivel nacional primeramente se encuentra la Norma de Habilitación de Servicios- Resolución 2003 de 2014⁷⁸, que define los procedimientos y condiciones para la inscripción de los prestadores de servicio de salud y habilitación de servicios. En esta resolución se indica que todo prestador debe cumplir con las condiciones de habilitación asociadas a lo siguiente:

- ✓ Capacidad técnico - administrativa, en esta se encuentran aspectos como el certificado de existencia, representación legal y sistema contable.
- ✓ Suficiencia patrimonial y financiera.
- ✓ Capacidad tecnológica y científica.

En este último ítem se encuentran detallados los estándares de habilitación y que se describen en la Tabla 3.

⁷⁷ CRAWFORD, *et al.* Aligning capability with strategy: Categorizing projects to do the right projects and to do them right. En: Project Management Institute, 37 (2) 38 – 50 p. 2005

⁷⁸ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2003 (28 mayo 2014).

Tabla 3. Estándares de habilitación de servicios de salud en Colombia.

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN
Talento humano	Está asociados a las condiciones del recurso humano requerido en un servicio de salud
Infraestructura	Asociado a las condiciones y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica (diferente a equipos médicos) de las áreas asistenciales.
Dotación	Relacionado a las condiciones, suficiencia y mantenimiento de los equipos médicos asociados a los procesos críticos de la institución.
Medicamentos, dispositivos médicos e insumos	Asociados a los procesos para la gestión de medicamentos, dispositivos médicos, elemento de rx, así como de los demás insumos asistenciales que utilice la institución incluidos los que se encuentran en los depósitos o almacenes del prestador.
Procesos prioritarios	Está relacionado a los procesos asistenciales que condicionan directamente la prestación del servicio con calidad y con el menor riesgo posible (seguridad del paciente) en cada uno de los servicios de salud.
Historia clínica y registros	Relacionado a procesos que garanticen la historia clínica y demás registros por cada paciente en condiciones adecuadas.
Interdependencia	Asociados a los servicios y productos de apoyo necesarios para prestar adecuadamente los servicios ofertados.

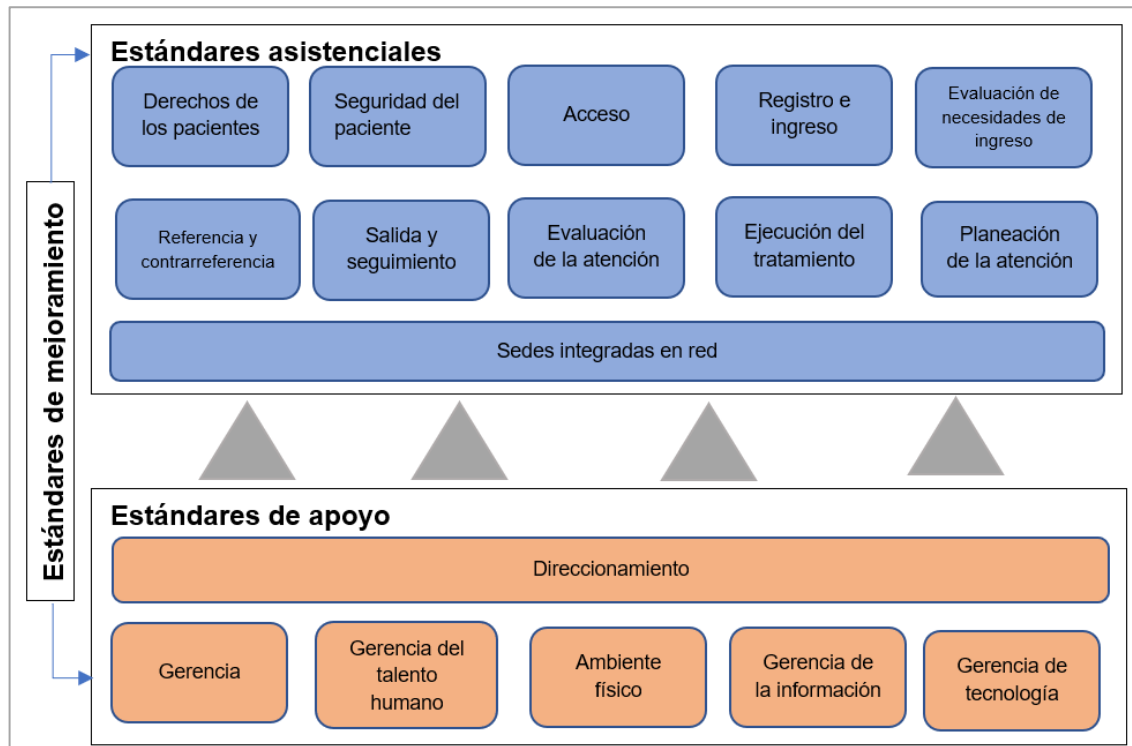
Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Salud y Protección Social (2014).

- **Acreditación en Salud Ambulatoria y Hospitalaria en Colombia**

En el Manual de Acreditación en Ambulatorio y Hospitalario Colombia⁷⁹ se cuenta con un marco de estándares a nivel nacional dispuestos por el Ministerio de Protección Social, el ICONTEC e instituciones del comité sectorial, como una herramienta para impulsar a las instituciones prestadoras de servicios de salud hacia la excelencia en sus procesos y la obtención de resultados centrados en el paciente. Adicionalmente, permite a las instituciones prepararse sistemáticamente para obtener la Acreditación Nacional y pasos iniciales de la acreditación internacional. En la Figura 7 se muestran los grupos de estándares que rigen la acreditación y que contribuyen al mejoramiento de los procesos de prestación de servicios de salud, lo cual es sumamente importante al momento de invertir esfuerzos en proyectos relacionados a cada uno de esos estándares.

⁷⁹ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Manual de Acreditación en Salud ambulatorio y Hospitalario Colombia. Versión 003. Colombia: Unidad sectorial de normalización en salud. 2011

Figura 7. Grupo de Estándares de Acreditación en Salud en Colombia



Fuente: Elaborado a partir de Ministerio de la Protección Social (2011).

Los estándares asistenciales están relacionados directamente con el proceso de atención de atención genérico de un paciente en una institución hospitalaria o ambulatoria. Estos son una referencia importante al momento de realizar ejercicios de planificación estratégica en instituciones prestadoras de servicios de salud.

La segunda sección de los estándares incluye aquellos procesos administrativos gerenciales que son críticos en la organización para el apoyo de los procesos asistenciales. Esta sección se subdivide en seis grupos de estándares: direccionamiento, gerencia, gerencia del talento humano, gerencia de la información, ambiente físico, gestión de tecnología. De estos grupos, el de direccionamiento indica el trabajo que se ha realizar por parte de la organización frente al proceso de planeación estratégica.

La tercera sección cuenta con grupo de estándares de calidad que se aplican a las secciones 1 y 2.

- **Acreditación Joint Commission International.**

JCI es la división internacional de The Joint Commission (EE. UU.), que tiene como finalidad mejorar la calidad y seguridad de los servicios de la atención sanitaria en la comunidad internacional, fijando estándares modelo a través de los cuales, la organización puede encaminar sus esfuerzos a fin de iniciar su proceso de acreditación internacional⁸⁰.

En el caso del Manual de JCI se cuenta con dos secciones con sus respectivos grupos de estándares. El primer grupo son los estándares centrados en el paciente y la segunda sección son los estándares de gestión de la organización sanitaria. En la Tabla 4 se puede detallar cada grupo de estándares.

⁸⁰ JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. Joint Commission International Accreditation Standard for Hospitals (Fourth edition). EE. UU: Joint Commission International. 2010

Tabla 4. Estándares de acreditación JCI

CENTRADOS EN EL PACIENTE	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SANITARIA
Objetivos internacionales para la seguridad del paciente	Mejora de la calidad y seguridad del paciente
Accesibilidad y continuidad de la atención.	Prevención y control de infecciones
Derechos del paciente y su familia	Gobierno, liderazgo y dirección
Evaluación de pacientes	Gestión y seguridad de la instalación
Atención de pacientes	Cualificaciones y educación del personal
Anestesia y atención quirúrgica	Manejo de la comunicación y la información
Gestión y uso de medicamentos	
Educación del paciente y su familia	

Fuente: Elaborado a partir de JCI (2010).

5.2.6 Modelos de madurez en gerencia de proyectos. Un modelo de madurez en proyectos en el campo organizacional es usado para referirse a un marco de trabajo y herramienta para evaluar las capacidades organizacionales para la gerencia de proyectos⁸¹.

La madurez en gerencia de proyectos se ha venido utilizando para indicar la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar y desarrollarse gradualmente hacia niveles superiores de madurez⁸².

Los proyectos, como fuente generadora del cambio, son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Los proyectos se llevan a cabo para agregar valor

⁸¹ LIANYING, *et al.* The Project management maturity model and application based on PRINCE2. En: *Procedia Engineering* 29, 3691 – 3697. 2012

⁸² SOLARTE, L., y SANCHEZ, L. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0”. En: *Revista Innovar*, 24 (52). 2014

a la organización, siempre y cuando se tenga rendimiento en la gestión de proyectos, el cual proviene de la madurez de la organización para abordar proyectos⁸³.

Por su parte, Kerzner⁸⁴ afirma que el Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos debería ayudar a las compañías a desarrollar proyectos en alineación con la planificación estratégica.

La madurez completa de la organización puede verse como el estado en el que una organización es perfectamente capaz de lograr sus objetivos estratégicos, y está en línea con la opinión de los profesionales, que ven una organización madura como una que es competente para satisfacer sus necesidades, mediante el uso de enfoques estandarizados (incluida la revisión continua del rendimiento); mientras que una organización inmadura carece de la implementación de estos procesos⁸⁵. Transferido a la gestión de portafolios de proyectos, la madurez generalmente podría servir como un indicador que muestra en qué medida una organización puede gestionar sus proyectos con éxito y así aportar al logro de los objetivos estratégicos⁸⁶.

En la Tabla 5 se muestran los modelos de madurez en gerencia de proyectos comúnmente referenciados en la bibliografía.

⁸³ IQBAL, S. A unified strategic view of organizational maturity. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—Asia Pacific, Singapore. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2005

⁸⁴ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed., p. 41. 2005

⁸⁵ OCG. Project, Program and Project Management Maturity Model, Citado por HRISTOVA, V y MÜLLER, C. Project Portfolio Management & Strategic Alignment: Governance as the Missing Link. Suecia: Jönköping University. 2009

⁸⁶ HRISTOVA, V y MÜLLER, C. Project Portfolio Management & Strategic Alignment: Governance as the Missing Link. Suecia: Jönköping University. 2009

Tabla 5. Modelos de madurez en gerencia de proyectos comúnmente referenciados

MODELO	NOMBRE	AUTOR	AÑO	NIVELES	DOMINIOS	INDUSTRIA	PAIS	DESCRIPCIÓN
OPM3®	The organizational Project Management Maturity Model	PMI®	2013	4	Portafolio Programas Proyectos	Genérico	EE. UU	Tiene como principal objetivo establecer el puente entre la gestión de proyectos y la estrategia organizacional. Está constituido por 3 componentes interrelacionados (mejores prácticas, capacidades y resultados) dentro de los dominios de proyecto, programa y portafolio.
K-PMMM	Project Management Maturity Model	Harold Kerzner	2005	5	Proyectos	Genérico	EE. UU	Hace referencia a que los niveles de desarrollo no son necesariamente en secuencia y es la organización la que decide saltarse de un nivel a otro siempre y cuando asuma el nivel de riesgo que implica dicha decisión. Adicionalmente resalta la necesidad de desarrollar proyectos en alineación con la planificación estratégica.
P2M	Project and Program Management	PMAJ	2007	5	Proyectos Programas	Genérico	Japón	Está organizado como una guía de gestión de proyectos, con el objetivo de dar a conocer los avances y competencias prácticas, que va más allá de las normas y guías oficiales de gestión de proyectos, procurando que las organizaciones creen algo útil y en armonía con la sociedad.

Tabla 5. (Continuación)

MODELO	NOMBRE	AUTOR	AÑO	NIVELES	DOMINIOS	INDUSTRIA	PAIS	DESCRIPCIÓN
P3M3	Program Management Maturity Model	Axelos Global Best Practice	2015	5	Programas Proyectos	Genérico	Reino unido	Es una guía de referencia para las mejores prácticas y se recomienda para uso en sector público. Al igual que en OPM3®, primeramente, evalúa los resultados e identifica oportunidades de mejora a partir de ello.
PM2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Universidad de Berkeley	2002	5	Proyectos	Genérico	EE. UU	Mide, localiza y compara el nivel actual de gerencia de proyectos de las organizaciones a fin de llevarla a aplicar las mejores prácticas. También sugiere que se tenga experiencia en la tecnología que utiliza cada organización y da recomendaciones sobre la manera de contratar y motivar al recurso humano competente.
CP3M-V5.0	Colombian Project Management Maturity Model	Grupo de Investigación GyEpro de la Universidad del Valle	2014	5	Programas Proyectos	Genérico	Colombia	Este modelo presenta mejoras al modelo OPM3®, identificando cinco niveles de madurez (Conciencia del proceso, proceso repetible, proceso definido, proceso gestionado, proceso mejorado) dentro de cuatro componentes (institucional, administración del ciclo de vida de los proyectos, estandarización y componente estratégico de la organización).

Tabla 5. (Continuación)

MODELO	NOMBRE	AUTOR	AÑO	NIVELES	DOMINIOS	INDUSTRIA	PAIS	DESCRIPCIÓN
Prado- PMMM	Prado Project Management Maturity Model	Darci Prado	2010	5	Proyectos	Genérico	Brasil	Permite evaluar la madurez de un departamento o sector de la organización basado en 5 niveles (inicial, conocido, estandarizado, administrado y optimizado) y 7 dimensiones (competencias en PM, Competencias en aspectos técnicos y de contexto, competencia de comportamiento, uso de la metodología, información, uso de la estructura organizacional conveniente, alineación estratégica).
CMMI	Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute– SEI	2002		Proyectos	IT	EE. UU	Este modelo al momento de su publicación fue orientado a la mejora de procesos relacionados al desarrollo de software y con el tiempo se fue convirtiendo en estándar en el mundo de proyectos de TI.
ISO 21500	Guidance on Project management: Lignes directrices sur le management de projet	ISO	2012	n/a	Proyectos	Genérico	Suiza	Además de proveer lineamientos acerca de las mejores prácticas de gerencia de proyectos (como lo hace el PMI® a través del PMBOK®), este estándar también orienta y facilita los procesos a través de los cuales la organización alinea sus objetivos, estrategia y los proyectos.

Tabla 5. (Continuación)

MODELO	NOMBRE	AUTOR	AÑO	NIVELES	DOMINIOS	INDUSTRIA	PAIS	DESCRIPCIÓN
PMSolutions PMMM	PM Solutions Project Manament Maturity Model	PMsolutions	2015	5	Proyectos Programas	Genérico	EE. UU	Es una herramienta formal desarrollada por PM Solutions y utilizada para medir la madurez de la gestión de proyectos de una organización. Una vez que el nivel inicial de madurez y las áreas de mejora se identifican, el modelo proporciona una hoja de ruta, esbozando los pasos necesarios para llevar hacia el avance de la madurez de gestión de proyectos y la mejora del rendimiento.

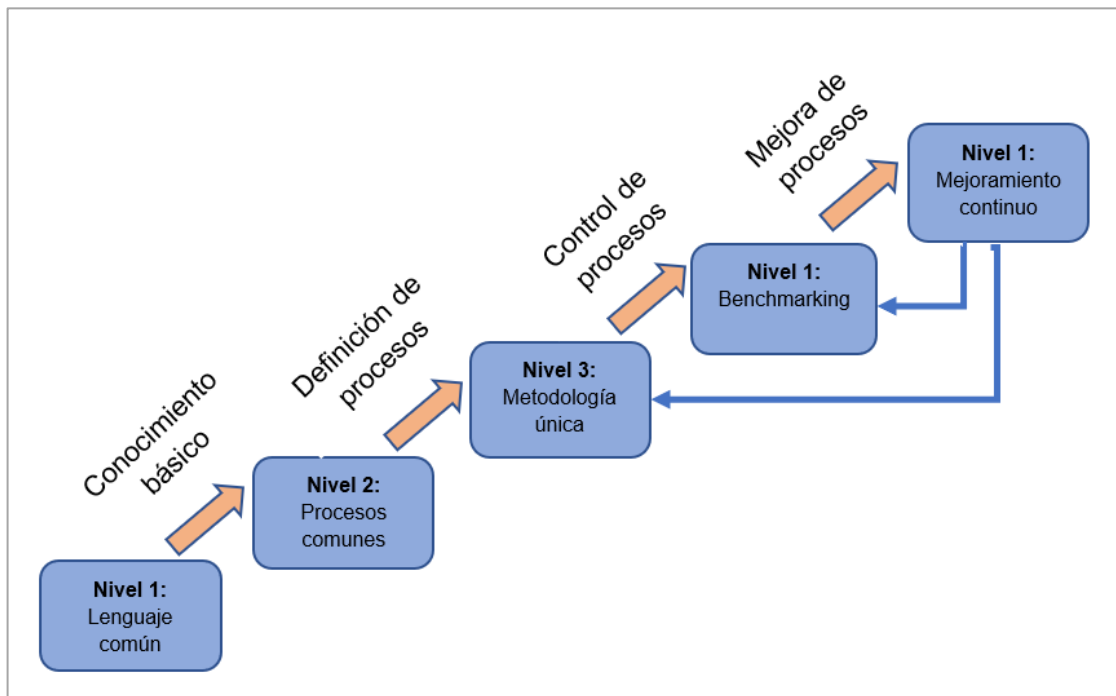
Fuente: Elaborado a partir de PMI® (2013), Project Management Association of Japan (2005), Kerzner (2005), Office of Government Commerce (2015)., Diaz (2012), Solarte & Sanchez (2013), Castellanos et. al (2014), ISO (2012), Prado (2010), Arce & López (2010), Crawford (2015).

De la tabla anterior, se describen con más detalle tres de los modelos de madurez más utilizados a nivel internacional y que tienen como base el PMBOK® para las evaluaciones de conocimiento acerca de gerencia de proyectos:

- **Harold Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM)**

Kerzner⁸⁷ hace referencia a 5 niveles (ver Figura 8) de desarrollo que no son necesariamente secuenciales y cada uno representa un grado de madurez en gerencia de proyectos de la organización. El nivel de madurez se determina por medio de una serie de preguntas (183 en total) tipo cuestionario.

Figura 8. Niveles de madurez en proyectos en modelo KPM3



Fuente: Kerzner (2005)

⁸⁷ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed., 271 p. 2005

Los cinco niveles indicados por Kerzner son:

- i. Nivel 1 - Lenguaje común:** En este nivel la organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como administran sus proyectos. Según el autor de este modelo, la base para completar este nivel es la educación. Se caracteriza porque:

 - La organización usa de manera general la gestión de proyectos o por el contrario su uso es esporádico.
 - Pueden existir áreas con mayor interés en la gestión de proyectos, siendo éstas las que basan sus actividades en proyectos
 - La gestión de proyectos es reconocida pero no totalmente apoyada por la alta dirección.

- ii. Nivel 2 - Procesos comunes identificados y estandarizados para la gestión de los proyectos:** En este nivel la organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás. Algunas de las características principales son:

 - La administración de proyectos es apoyada por todos los niveles de la organización, incluyendo la alta dirección.
 - Se reconoce la necesidad de establecer metodologías y procesos.

- iii. Nivel 3 - Metodología singular que combina los procesos organizacionales:** En este nivel la organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos enfocados a la administración de proyectos. Sus principales características son:

 - La organización reconoce que múltiples procesos se pueden coordinar de manera integrada

- La cultura de la organización llega a ser una que apoya el enfoque de gerencia de proyectos
 - El apoyo a la gerencia de proyectos se nota en todos los niveles de la organización.
- iv. **Nivel 4 - Benchmarking para mejorar las capacidades:** En este nivel se reconoce la importancia del mejoramiento de los procesos para alcanzar la competitividad en el mercado y para ello la organización debe establecer criterios de comparación con otras organizaciones de su entorno.
- v. **Nivel 5 - Mejora continua:** En este nivel la organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno y tomar decisiones sobre sus metodologías. Este se caracteriza principalmente porque la organización a nivel corporativo entiende que la planeación estratégica para la gerencia de proyectos es continua.

Castellanos, *et al*⁸⁸, consideran que el modelo de Kerzner constituye las bases para lograr la excelencia en la administración de proyectos y coincide con otros investigadores en que los niveles no son necesariamente secuenciales, por lo cual, la organización puede decidir saltarse de un nivel a otro siempre y cuando, esté dispuesta a asumir el riesgo asociado a cada nivel, principalmente en lo relacionado al impacto que provocaría cambiar la cultura de la organización.

Los riesgos asociados a cada uno de los niveles se categorizan en tres grados como lo mostrado en la Tabla 6 de acuerdo con el impacto de tener que cambiar la cultura corporativa.

⁸⁸ CASTELLANOS, *et al*. Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. Trabajo de grado Especialista en Gestión Integral de Proyectos. Cali: Universidad de San Buenaventura. 2014. 28 p.

Tabla 6. Niveles de riesgo en modelo de madurez de Kerzner

NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Bajo	No implica un impacto significativo en la cultura de la organización o ésta cuenta con una cultura dinámica que facilita la adaptación al cambio.
Medio	La organización reconoce la necesidad de cambio, pero no necesariamente es consiente del impacto de este.
Alto	Este ocurre cuando la organización reconoce que los cambios resultantes de implementación de prácticas de administración de proyectos causarán un cambio en la cultura corporativa. Por ejemplo, creación de metodologías, políticas, procedimientos, descentralización de autoridad y la toma de decisiones.

Fuente: Elaborado a partir de Kerzner (2005).

Los riesgos se pueden asignar a cada nivel del PMMM a fin de comprender el nivel de dificultad, esfuerzo o impactos que implican implementar medidas para alcanzar cada nivel de madurez, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Nivel de dificultad y barreras comunes en cada nivel del modelo PMMM

NIVEL	DESCRIPCIÓN	GRADO DE DIFICULTAD	BARRERAS MÁS COMUNES
1	Lenguaje común	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • “No se aplica a nuestro negocio” • “No lo necesitamos” • “Estamos bien con lo que tenemos” • Miedo a la reestructuración organizacional • Miedo a los cambios en los roles y responsabilidades • Miedo a los cambios en las prioridades • Resistencia a una nueva metodología
2	Procesos comunes	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que ya tenemos funciona bien. • Se cree que una Metodología necesita Políticas y Procedimientos Rígidos.
3	Metodología singular	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • “No lo arregles si no está roto” • Resistencia a una Metodología Integrada Singular (es decir, Proceso Repetible) • Resistencia a la responsabilidad compartida • Cultura Corporativa Fragmentada • Exagerado énfasis en la documentación • “Síndrome no inventado aquí” • “No se aplica a nosotros”
4	Benchmarking	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Industria equivocada para comparar • Temeroso de qué resultados se encontrarán
5	Mejoramiento continuo	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Dificultad para documentar lecciones aprendidas tanto de éxitos como de fracasos y aplicarlos en proyectos futuros.

Fuente: Elaborado a partir de Kerzner (2005)

- **OPM3®**

El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional (OPM3® por sus siglas en inglés)⁸⁹ es un estándar desarrollado bajo la supervisión de PMI®, cuyo propósito es facilitar el camino para que las organizaciones puedan comprender la gestión organizacional de proyectos, programas y portafolios, y puedan medir su nivel de madurez versus un conjunto de mejores prácticas a fin de contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

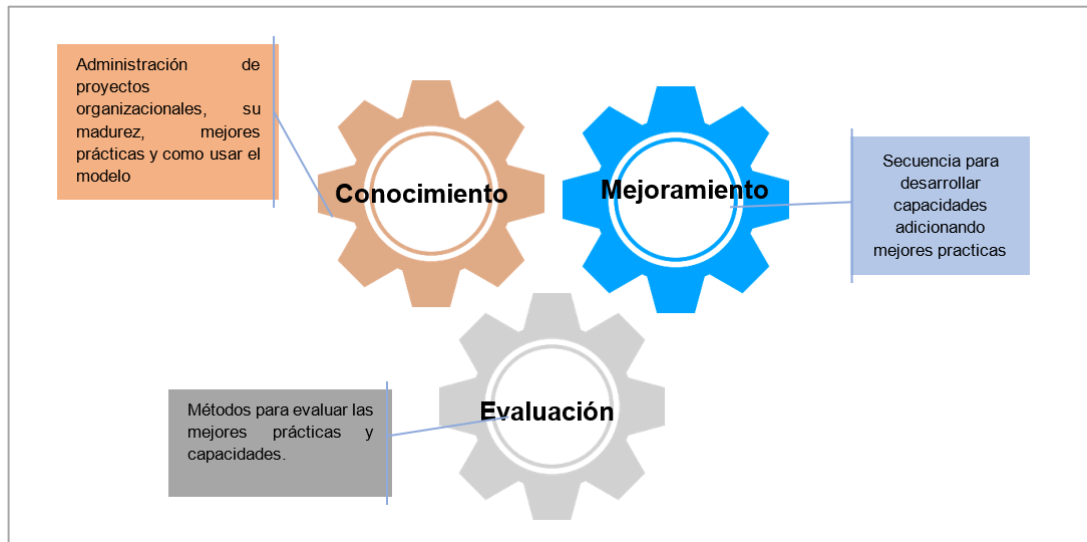
Entre los beneficios principales del OPM3® se tienen:

- Facilitar medios para lograr los objetivos estratégicos definidos por la organización a través de principios y mejores prácticas de gestión de proyectos.
- Permite identificar un conjunto de mejores prácticas y capacidades de gestión de proyectos, programas y portafolios que tiene o no tiene. Esto se realiza a través de una evaluación que establece una base a partir de la cual la organización puede tomar decisiones para mejorar sus capacidades.
- Proporciona una guía para ejecutar las respectivas mejorar en caso de que la organización lo decida
- Provee de “texto narrativo” que abarcan los conceptos iniciales de OPM3®
- Cuenta con una autoevaluación predefinida como herramienta de apoyo en la etapa de evaluación.
- Contiene un directorio de 574 mejores prácticas distribuidas en gestión de proyectos (231), programas (235), y portafolio (108) clasificadas en procesos de estandarización, medición, control, mejora continua y habilitadores organizacionales.

Existen tres elementos básicos para aplicar OPM3® en una organización tal como se muestran en la Figura 9.

⁸⁹ PMI®. Organizational Project Management Maturity Model OPM3. Third Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2013

Figura 9. Elementos del estándar OPM3®



Fuente: Elaborado a partir de OPM3® (2013).

El elemento “**Conocimiento**” permite familiarizarse con el contenido del estándar a fin de comprender las bases al momento de realizar la evaluación.

En la “**Evaluación**”, según Claros⁹⁰, el OPM3® brinda una herramienta para determinar las áreas de fortaleza o debilidad en relación con las Mejores Prácticas detalladas en el estándar. En apoyo a este proceso, el PMI® dispone de dos herramientas online para facilitar la autoevaluación:

- ✓ **OPM3online:** Es una herramienta, que, a través de una serie de preguntas, de respuesta cualitativa (si o no), genera los resultados del nivel de madurez. Esta herramienta es recomendable para realizar pruebas piloto, pero de ninguna manera para la realización de un diagnóstico OPM3® completo, principalmente, debido a que no contiene todas las buenas prácticas del estándar.
- ✓ **OPM3productsuite:** Esta herramienta, desarrollada por el PMI® y por la empresa noruega DNV (Det Norske Veritas), utilizada por asesores certificados en OPM3®, que notoriamente evidencia un mayor grado de desarrollo que su antecesora

⁹⁰ CLAROS, A. OPM3: Project tools [en línea]. 2013

(OPM3online), contempla la totalidad de las buenas prácticas del estándar, consta de una amplia variedad de reportes gráficos y dispone del directorio de capacidades que permite elaborar los respectivos planes de mejora.

- **Project Management Maturity Model-PM Solutions**

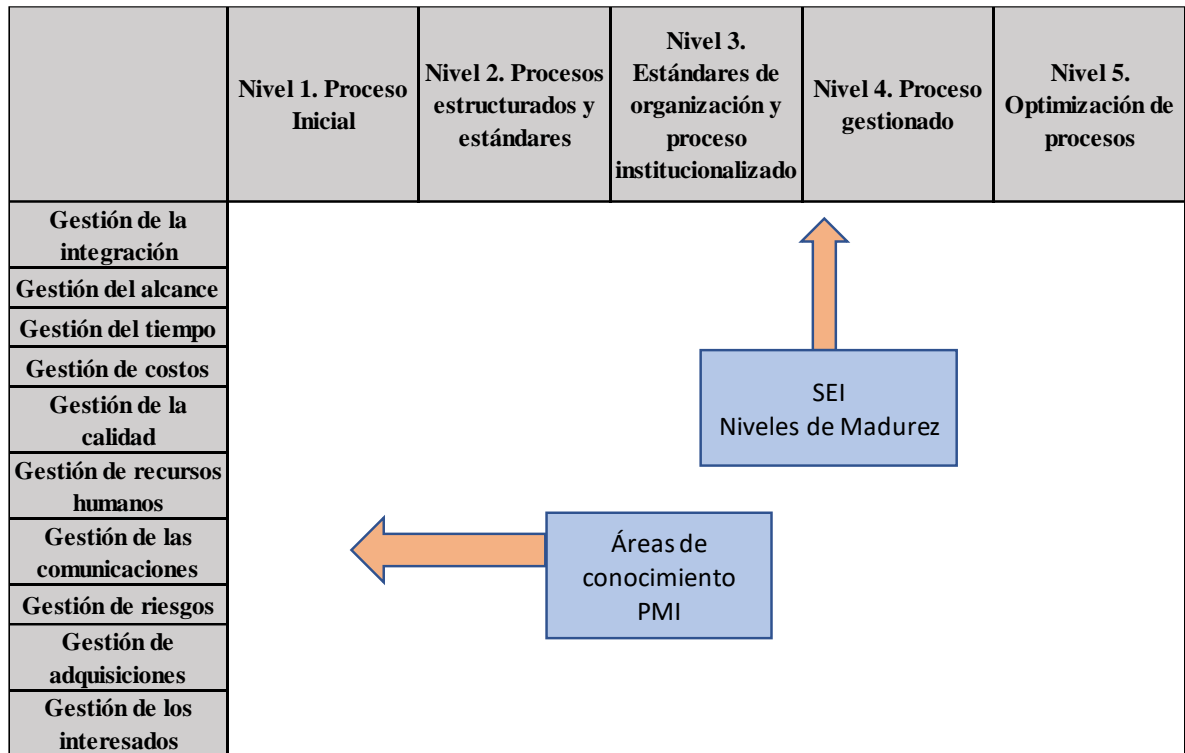
PM Solutions es una compañía de consultoría fundada en 1996 por J. Kent Crawford con el objetivo de brindar servicios para mejorar la gestión de proyectos en las organizaciones. A través de su Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos- PMMM⁹¹, PM Solutions combina los niveles de dirección de proyectos indicados por el SEI (Software Engineering Institute) con las áreas de conocimiento establecidas por el PMI® en el PMBOK®. El modelo proporciona buenas prácticas para ayudar a:

- i. Determinar la madurez de los procesos de gestión de proyectos en la organización
- ii. Trazar una ruta para mejorar los procesos de la organización.
- iii. Establecer prioridades para las acciones de mejorar de los procesos.
- iv. Construir una cultura de excelencia en la gestión de proyectos.

La estructura general del modelo puede verse a través de la Figura 10.

⁹¹ CRAWFORD, J. Project Management Maturity Model, Third Edition. Boca Ratón: CRC press. 2015

Figura 10. Elementos del estándar PMMM-PM Solutions



Fuente: Tomado de Crawford (2015).

Cada nivel puede definirse como:

- i. **Nivel 1:** Aunque hay un reconocimiento de la existencia de procesos de gestión de portafolio de proyectos, no existen prácticas o estándares establecidos. Existen algunos gerentes de proyectos que utilizan sus propias metodologías, sus estándares y su forma de documentar procesos. Los procesos son empíricos.
- ii. **Nivel 2:** Existen muchos procesos de gestión de proyectos en la organización, pero que no se consideran un estándar de la organización. Existe documentación sobre estos procesos básicos. La administración apoya la implementación de la gestión de proyectos, pero no hay entendimiento consistente, participación o directrices de la organización para cumplir con todos los proyectos.
- iii. **Nivel 3:** Todos los procesos de gestión de proyectos están en un lugar y utilizan estándares de organización. Los procesos de gestión de proyectos son típicamente

automatizados. Cada proyecto es evaluado y gestionado en función de otros proyectos.

- iv. **Nivel 4:** La gerencia utiliza la eficiencia y las métricas de efectividad para hacer seguimiento a los proyectos. Los procesos de gerencia de proyectos están integrados con los procesos corporativos.
- v. **Nivel 5:** Se han establecido procedimientos y se utilizan activamente para mejorar las actividades de gestión del proyecto. Las lecciones aprendidas se examinan y se utilizan para mejorar los procesos de gestión de proyectos.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcó en un estudio exploratorio de carácter analítico con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que para obtener los resultados concernientes a alineación estratégica en gerencia de proyectos, se utilizó un instrumento estandarizado obtenido del modelo de madurez seleccionado y a partir de la información obtenida, realizar recomendaciones enfocadas a priorizar e implementar las buenas prácticas de gestión de proyectos para fortalecer la alineación estratégica en la formulación y desarrollo de proyectos en las IPS. En cuanto al estudio del tipo de proyectos comunes en las IPS se utilizaron herramientas cualitativas diseñadas de acuerdo con enfoques encontrados en la literatura y en el entorno de la organización.

6.2 DELIMITACIÓN

Esta investigación se acotó a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de la ciudad de Montería – Córdoba de carácter privado al ser consideradas como clínicas de alta complejidad y que tienen cobertura de atención departamental.

6.3 MUESTRA

Se realizó un muestreo por conveniencia, se aplicaron instrumentos a personas que están relacionadas con la gestión de proyectos dentro de las organizaciones incluidas en la investigación.

En total se consideraron 8 organizaciones de una población total de 23 instituciones identificadas en el listado de red de prestadores de servicios de salud en el departamento de Córdoba (ver Anexo A). Estas organizaciones fueron seleccionadas teniendo en cuenta el acceso a la información otorgado por cada una de ellas.

6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.4.1 Primarias. La información requerida para los análisis de plataforma estratégica y estructuras organizacionales se obtuvo de los diferentes portales institucionales de IPS a analizar, a través de los cuales se procuró obtener por lo menos: Aspectos comunes de planificación estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Filosofías) y características de la estructura organizacional de este tipo de empresas.

Se solicitó a las IPS el listado de proyectos al que fuera posible acceder y contase con la mayor información posible (por ejemplo, nombre de proyecto, acta de constitución, presupuesto, entre otros). A partir de este listado, se identificó el nombre del proyecto y el encargado de liderarlo; el nombre del proyecto permitió determinar la naturaleza del mismo y lograr su clasificación, mientras que el nombre de los líderes facilitó determinar quiénes normalmente se encargan de la gerencia de proyectos en este tipo de empresas.

También, se recopiló información mediante entrevistas a empleados de diferentes IPS que han participado, directa o indirectamente, en gerencia de proyectos dentro de su organización.

6.4.2 Secundarias. Bases bibliográficas y revistas especializadas en gerencia de proyectos para identificar información relevante para la descripción de aspectos asociados a tipología de proyectos y planeación estratégica en entidades de atención en salud.

6.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizaron herramientas metodológicas mixtas, las cuales se describen a continuación:

- Revisión de las plataformas estratégicas y estructura organizacional de las IPS incluidas en el estudio, enfocándose en los aspectos donde se evidencia la presencia de áreas o actividades de gerencia de proyectos. Para esto se utilizó la herramienta metodológica de Análisis del Discurso (AD), que permitió descifrar aspectos explícitos e implícitos de la identidad y pensamiento corporativo, asociados a sus

finalidades, opiniones, actitudes e ideologías⁹², los cuales desea dar a conocer al exterior.

- A partir del listado de proyectos de una de las IPS incluidas en la investigación se recopiló información relacionada a los tipos de proyectos que ha manejado en los dos últimos y se realizó una clasificación de los mismos basado en modelos identificados en la revisión de literatura de tipología de proyectos en sector salud o tipologías genéricas y particularidades de este tipo de organizaciones a fin de adaptar la que más se ajuste al sector. Adicionalmente, el área o cargo identificado como líder de cada uno de esos proyectos, brindó una guía acerca de los perfiles a los que se les aplicó el instrumento del ítem siguiente, en cada una de las organizaciones incluidas en el estudio.
- Levantamiento de información de madurez en gerencia de proyectos: Se realizó a través de la aplicación de un formulario estructurado, basado en el modelo de madurez en gerencia de proyectos seleccionado para la realización del diagnóstico y recopilación de información complementaria, y que sirvió para la construcción de un plan de mejoramiento para este tipo de empresas con relación a la gerencia de proyectos.

⁹² VAN DIJK, T. Ideology and discourse analysis. En: Journal of Political Ideologies 11(2), 115-140. 2006

7. SELECCIÓN DE MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS

Preliminarmente se seleccionaron tres modelos de madurez reconocidos internacionalmente y que tienen como base de conocimiento las áreas de conocimiento y procesos del PMBOK®. Se realizó el análisis comparativo entre los tres modelos preseleccionados, a fin de determinar cuál sería utilizado en la recopilación de información asociada al nivel de madurez de las IPS incluidas en la investigación.

A partir de los criterios de comparación globales para modelos de madurez definidos en el estudio de Khoshgoftar y Osman⁹³ y en complemento con criterios adicionales para tener en cuenta para esta investigación, se realizó la construcción de la Tabla 8, en la cual se comparan los tres modelos preseleccionados teniendo en cuenta los criterios más relevantes para este caso.

Tabla 8. Comparación de modelos de madurez de Kerzner, OPM3® y PM Solutions.

CRITERIO	OPM3®	KERZNER	PM SOLUTIONS
Nivel de detalle	Extremadamente alto	Alto	Alto
Estándar de referencia	PMBOK®	PMBOK®	PMBOK®
Definición de madurez	Si	Si	Si
Organización estratégica	Si	Si	No
Alcance	Proyectos Programas Portafolios	Proyectos	Proyectos Programas

⁹³ KHOSHGOFTAR, M., y OSMAN, O. Comparison of Maturity Models. En: 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology. 2009

Tabla 8. (Continuación)

CRITERIO	OPM3®	KERZNER	PM SOLUTIONS
Resultados tangibles	Si	Si	Si
Identificación debilidades y fortalezas	Si	Si	Si
Brinda alternativas de mejoramiento	Si	Si	Si
Facilidad de aplicación	Baja	Alta	Alta
Compromiso con la mejora continua	Si	Si	Si

Fuente: Adaptado de Khoshgoftar & Osman (2009).

A partir de la tabla 8, se encontró similitud en cada uno de los criterios entre los tres modelos analizados, a excepción de los criterios de “Alcance” y “Organización estratégica”. Por lo anterior, fue necesario para esta investigación considerar algunos criterios adicionales que permitieron seleccionar el modelo más apropiado para la recopilación de información. Entre los criterios adicionales tenidos en cuenta se encontraban:

- Necesidad de contar con conocimiento especializado para la aplicación del modelo.
- Existencia de permisos y licenciamiento para poder utilizarlo.
- Aplicación del modelo a cualquier industria.
- Necesidad de reunir grupos numerosos de colaboradores para poder aplicar el instrumento.
- Complejidad: es decir, si el instrumento es flexible o robusto para ser aplicado en la autoevaluación.
- Cuenta con cuestionario predefinido con su respectiva forma de evaluar.
- Costos de aplicación.

Los criterios anteriores, permitieron tener claridad sobre los aspectos asociados a la accesibilidad, facilidad y costos que implica la utilización de cualquiera de esos modelos en la investigación. (Ver Tabla 9)

Tabla 9. Comparativo de modelos de madurez según aspectos de accesibilidad, facilidad y costos de utilización.

CRITERIO	OPM3®		KERZNER		PM SOLUTIONS	
	Aplica (SI/NO)	Explicación	Aplica (SI/NO)	Explicación	Aplica (SI/NO)	Explicación
Conocimiento especializado previo por parte de quien lo aplica	SI	Es necesario que sea aplicado por una persona certificada en OPM3®	NO	El modelo no establece restricciones en cuanto al perfil de quien lo aplica ni exige certificaciones especiales.	NO	El modelo no establece restricciones en cuanto al perfil de quien lo aplica ni exige certificaciones especiales.
Permisos y licenciamiento	SI	Para aplicar el modelo es necesaria la adquisición de una licencia con el PMI® para poder utilizar el instrumento de evaluación	NO	El modelo está disponible en el libro “Strategic Planning for Project Management” para quien desee estudiarlo o aplicarlo.	NO	El modelo está disponible en el libro “Project Management Maturity Model” de J. Kent Crawford para quien desee estudiarlo o aplicarlo.
Aplicación en cualquier industria	SI		SI		SI	

Tabla 9. (Continuación)

CRITERIO	OPM3®		KERZNER		PM SOLUTIONS	
	Aplica (SI/NO)	Explicación	Aplica (SI/NO)	Explicación	Aplica (SI/NO)	Explicación
Reunión de grupos numerosos	SI	Requiere asegurar que todos los involucrados, de acuerdo con sus roles en los proyectos, estén familiarizados con los objetivos, composición y alcance del OPM3®.	NO	Los instrumentos se pueden aplicar de manera individual a quienes el evaluador ha identificado como relevantes en la autoevaluación	SI	El modelo no establece una metodología a aplicar, simplemente propone un <i>Self Assessment</i> . Esta subjetividad hace que la mejor forma de abordar este modelo sea a través de sesiones de grupo.
Complejidad		Alta		Baja		Baja
Cuestionario con forma de evaluación definidos	NO	Cuenta con <i>Self Assessment</i> propio, sin embargo, deja abierta la posibilidad de usar diferentes herramientas (escalas) de evaluación, lo cual depende de la adaptación que el evaluador haga. Altos por el hecho de requerir licenciamiento y apoyo de especialistas su costo es considerable	SI	Cuenta con preguntas diseñadas y la forma en que deben cuantificarse y calificarse	NO	Propone un <i>Self Assessment</i> , sin embargo, deja abierta la posibilidad de utilizar diferentes herramientas como son: encuestas y auditorías.
Costos de aplicación				Medio		Medio

Fuente: Elaboración propia

Luego de comparar varios aspectos en las anteriores tablas, se concluyó que el modelo más apropiado para medir la madurez en gerencia de proyectos en las IPS objeto de estudio, es el modelo de Harold Kerzner, teniendo en cuenta que:

- No requiere la contratación de un especialista certificado para su aplicación
- El hecho de contar con cuestionario y forma de evaluación predefinidos, permite que el tiempo de preparación del instrumento y análisis de resultados sea mucho más ágil, y minimiza el grado de subjetividad que podría adicionarse si no estuviera predeterminado, como el caso con los otros dos modelos.
- Por no requerir ni de especialistas ni licenciamiento, sus costos de aplicación son mucho menores que para el caso del OPM3®
- En comparación con el modelo de PM Solutions, el modelo de Kerzner, adicional a conocimientos con respecto al estándar del PMI®, también evalúa aspectos adicionales asociados al benchmarking y al compromiso gerencial.
- Para el caso de las IPS objeto de estudio, las múltiples ocupaciones del personal a evaluar aumentaron la dificultad de poder reunir a todos los participantes. En este aspecto, el modelo de Kerzner facilitó el trabajo de campo al brindar la posibilidad de aplicar el instrumento de manera individual.

8. RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DE PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS DE IPS

A través del análisis del discurso (AD) realizado a las plataformas estratégicas de los 8 casos de Instituciones prestadoras de servicios de salud en el departamento de Córdoba, se obtuvieron los elementos principales. Estos elementos permitieron analizar los ejes fundamentales comunes en cada plataforma, que se tienen en cuenta para el ejercicio de planificación estratégica de las IPS, que resultan en conductores estratégicos para el despliegue de iniciativas que terminan convirtiéndose en portafolios, programas o proyectos.

Adicionalmente, la revisión de las plataformas estratégicas brindó información de si los planes de este tipo de organizaciones están alineados con el objetivo común a nivel mundial para entidades de atención en salud: La mejora del valor para los pacientes⁹⁴.

En la Tabla 10 se muestran los resultados del análisis del contenido de las plataformas estratégicas de las instituciones indicadas anteriormente, las cuales se pueden ver a mayor detalle en los Anexos B - I.

El **caso 1** corresponde a una Clínica de alta complejidad que cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, UCIs y urgencias. Cuenta con más de 300 empleados y unos ingresos operacionales de \$26.209.702.000 para el año 2016.

El **caso 2** corresponde a una Clínica de alta complejidad. Cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, UCIs y urgencias. Posee más de 400 empleados y unos ingresos operacionales de \$45.507.392.268 para el año 2016.

⁹⁴ PORTER y LEE. The strategy that will fix health care., Citado por KETELHÖHN, N., y SANZ, L. Healthcare management priorities in Latin America: Framework and responses. En: Journal of Business Research, 69, p. 3835-3838. 2016

El **caso 3** corresponde a una Clínica de alta complejidad. Cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, UCIs y urgencias. Cuenta con más de 300 empleados y con ingresos operacionales de \$46.518.959.897 para el año 2015.

El **caso 4** corresponde a una clínica de alta complejidad especializada en tratamiento de enfermedades de alta complejidad. Cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, UCIs y urgencias. Cuenta con más de 500 empleados y con ingresos operacionales de \$117.216.250.000 para el año 2016.

El **caso 5** corresponde a una Clínica de alta complejidad. Que cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, UCIs, y urgencias. Cuenta con más de 350 empleados y con ingresos operacionales de \$28.708.753.000 para el año 2016.

El **caso 6** corresponde a una clínica de mediana y alta de complejidad. Cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, urgencias y terapia. Cuenta con más de 200 empleados y unos ingresos operacionales de \$16.058.723.000 en el año 2015

El **caso 7** corresponde a una Clínica de alta complejidad. Cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, urgencias, UCIs y terapia física. Cuenta con más de 500 empleados y unos ingresos operacionales de \$71.308.600.000 en el año 2016

El **caso 8** corresponde a una Clínica de nivel 3 de complejidad. Cuenta con servicios de hospitalización, cirugía, urgencias y UCIs. Cuenta con más de 250 empleados y unos ingresos operacionales de \$21.720.463.505 en el año 2016.

Tabla 10. Elementos principales de plataformas estratégicas en IPS

ASPECTO	CASO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Misión	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Visión	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Políticas	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Filosofías (valores y principios)	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Objetivos estratégicos o institucionales	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Enfoques claves en plataforma estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del paciente. - Atención humanizada. - Desarrollo del talento humano - Tecnología - Gestión del riesgo - Satisfacción del usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad humana - Seguridad del paciente -Salud ocupacional, - Tecnología - Infraestructura - Talento humano competente - Evidencia científica - Autosostenibilidad - Satisfacción del usuario - Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad humano competente - Seguridad del paciente - Nuevas tecnologías - Optimización de recursos - Satisfacción del usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Vocación y competencias del Talento humano - Seguridad del paciente - - Sostenibilidad financiera - Humanización del servicio - Gestión tecnológica - Gestión de información - Ambiente Seguro - - Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención centrada en calidad - Seguridad del paciente - Innovación - Talento humano competente - Actitud de servicios - - Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención humanizada - Calidad en el servicio - Desarrollo del talento humano - Gestión de la información - Acreditación en salud - Manejo eficiente de recursos -Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Talento humano especializado - Gestión de tecnología - Atención humanizada - Acreditación en salud - - Responsabilidad social y ambiental - Seguridad del paciente - Gestión del riesgo - Operación rentable - Mejoramiento continuo - Gestión de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Talento humano competente - Infraestructura adecuada - Tecnología avanzada - Gestión adecuada de la información. - Mejoramiento continuo - Atención humanizada - Seguridad del paciente. - Sostenibilidad financiera.

Fuente: Elaboración propia a partir de plataformas estratégicas de IPS analizadas.

En las plataformas estratégicas revisadas se identificó que las IPS de la ciudad de Montería cuentan con el desarrollo de estrategia acerca de cómo la organización va a competir, registro de su misión, visión y objetivos, y registro de las políticas que serán necesarias para llevar a cabo estos objetivos⁹⁵.

Por otra parte, se evidenciaron principios en el uso de *Balance Score Card*⁹⁶ en lo referente a la perspectiva financiera con indicios de uso sostenible de recursos, sostenibilidad financiera y operación rentable; la perspectiva del cliente evidenciada a través de ejes de atención humanizada, atención con calidad y seguridad del paciente; la perspectiva de procesos internos identificada en la importancia de la calidad, innovación, manejo de la información y el manejo eficiente de los recursos; y la perspectiva de formación y crecimiento evidente a través de aspectos como el desarrollo del talento humano y en la gestión adecuada de las comunicaciones para la toma de decisiones.

En cuanto a los aspectos particulares de acuerdo con la industria a la que pertenecen de prestación de servicios de salud, se pudo notar en cada una de las plataformas estratégicas ejes asociados a estándares de habilitación y acreditación en salud, principalmente en aspectos como:

- Seguridad del paciente
- Humanización del servicio
- Gestión de la tecnología
- Gestión del ambiente físico: Aspectos de infraestructura, ambiente seguro, seguridad industrial.
- Gestión de la información: Aspectos asociados al manejo oportuno de la información, integridad de la historia clínica, accesibilidad a la información por parte del usuario.
- Direccionamiento estratégico: Se nota en aspectos de gestión integral de recursos, gestión integral del riesgo, innovación, gestión eficiente de procesos de apoyo.

⁹⁵ KAPLAN, R.S. y NORTON D.P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. En: Harvard Business School Publishing Corporation. 2001

⁹⁶ Íbid.

Por lo anterior, se comprobó que, para las organizaciones prestadoras de servicios de salud, en los ejercicios de planificación estratégica, además de las consideraciones frecuentes en todo tipo de industria, resulta de alto valor establecer ejes específicos con base a estándares del sector, principalmente en acreditación en salud. Esto, da indicios de que adicional a los proyectos genéricos aplicables en industrias de todo tipo, las IPS cuentan con proyectos específicos en alineación al cumplimiento de los objetivos establecidos con base en los estándares de acreditación.

8.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IPS

Se realizó una revisión de las estructuras organizacionales de las IPS analizadas en la investigación, a fin de identificar el tipo de estructura típica para este tipo de organizaciones. En principio se identificó una estructura de nivel general (directivo), luego una estructura específica (niveles jerárquicos más detallados), y, por último, una estructura funcional.

Determinar el tipo de estructura organizacional común en las IPS, permite comprender de qué manera se contempla la gestión de proyectos dentro de la organización en cuanto a disponibilidad de recursos, formas de comunicación, estilos culturales, estilos de administración y otros factores ambientales⁹⁷. Además, es necesario comprender la estructura de la organización debido a que estas influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos y también en el nivel de madurez que las IPS tienen actualmente y el que pretende alcanzar⁹⁸.

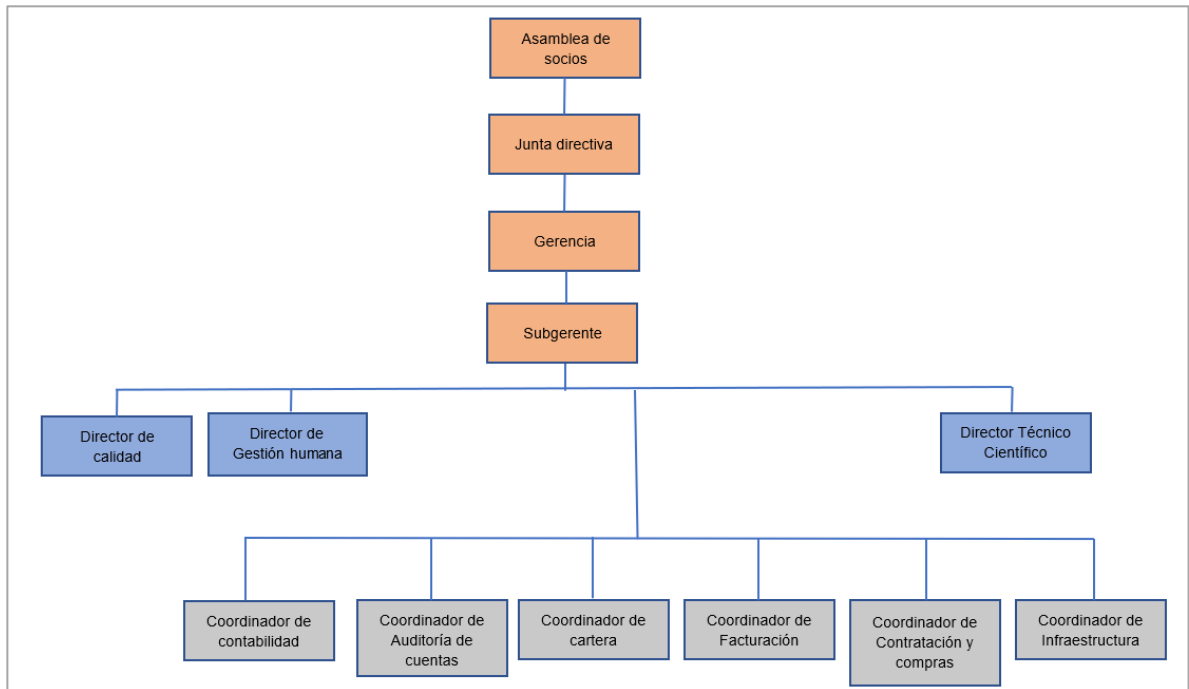
En la Figura 11, se muestra un organigrama general hasta un determinado nivel jerárquico para una de las IPS analizadas. En este, se observan los entes directivos que comúnmente están presentes en este tipo de organizaciones, y, adicionalmente, se evidencia el enfoque por procesos para dicha estructura enfatizando en grupos de gestión de calidad, gestión humana, gestión administrativa – financiera, y gestión técnico – científica, también llamada Gestión

⁹⁷ PMI®. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Quinta edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute, p.21. 2013,

⁹⁸ *Íbid.*, p. 20

asistencial en otros casos. En cuanto a la gestión de proyectos, no se evidenció presencia de algún grupo directivo específico para el desempeño de dicha función.

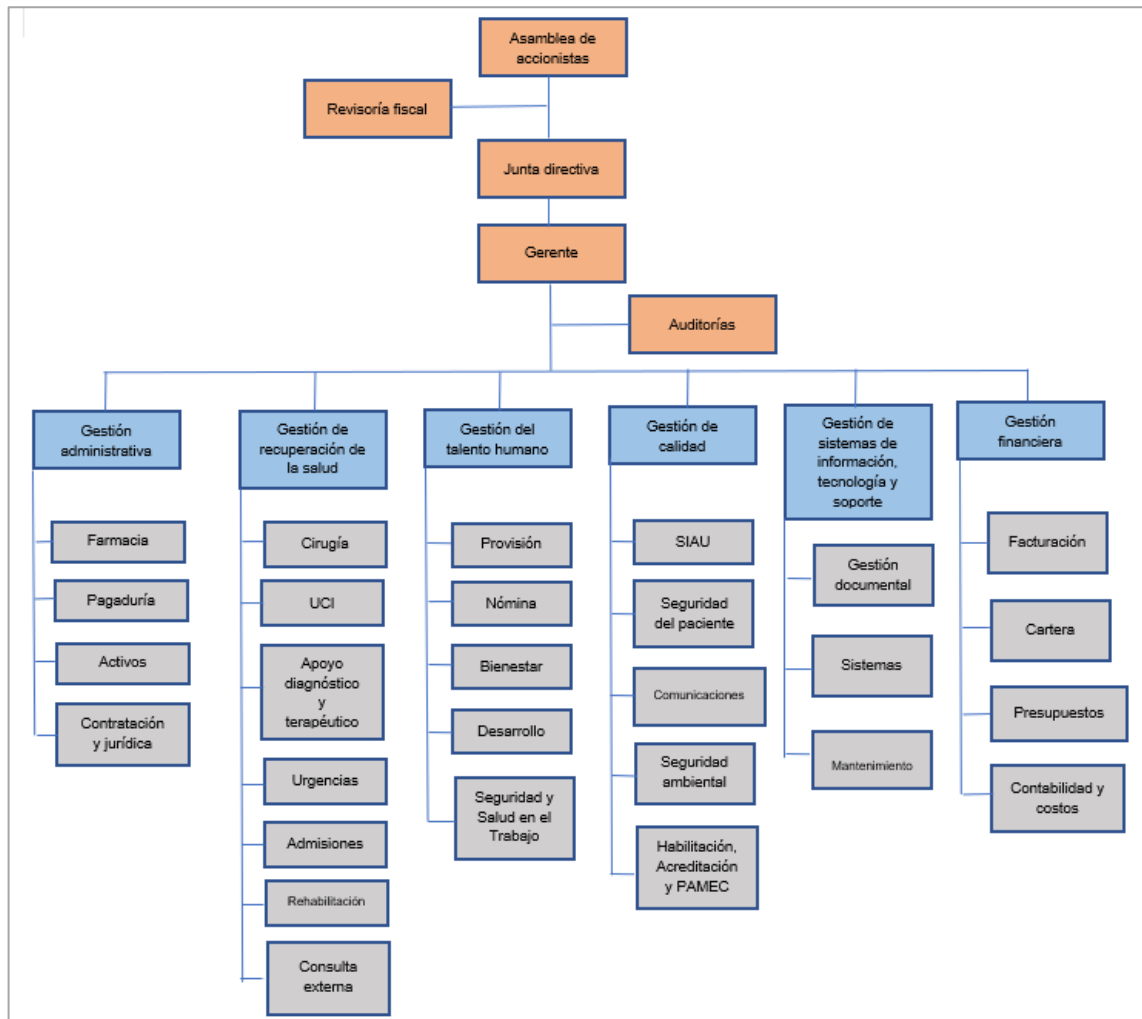
Figura 11. Organigrama general IPS Caso 1



Fuente: Elaboración propia a partir de portal web de la IPS.

En la Figura 12 se muestra un organigrama específico, es decir, que además de los niveles directivos, muestra áreas en nivel jerárquicos inferiores para una de las IPS analizadas. Al igual que en el caso anterior, en este se notan los entes directivos que por lo general están presentes en este tipo de organizaciones, y se evidencia el enfoque por procesos para dicha estructura, enfatizando en grupos de gestión de calidad, gestión humana, gestión administrativa, gestión financiera, gestión de recuperación en salud (asistencial) y gestión de procesos de soporte. En este caso tampoco se nota la presencia de niveles intermedios visibles encargados de gerencia de proyectos específicamente. En niveles inferiores, es evidente la ausencia de un área específica con la responsabilidad de gerencia de proyectos.

Figura 12. Organigrama por procesos Clínica Caso 7



Fuente: Elaborado a partir de plataforma estratégica oficial IPS año 2016.

En complemento a los anteriores organigramas mostrados, en la Figura 13 se detalla la estructura funcional para una de las IPS analizadas. Dentro de esta estructura, se pueden notar la agrupación de procesos en tres secciones: Gerencial, Asistencial y de Apoyo. Nuevamente en este caso se evidencia un enfoque por procesos, en el cual prima la organización de acuerdo con la función de cada área. Dentro de la agrupación por secciones no es evidente la presencia de procesos o áreas encargadas específicamente de la gerencia de proyectos.

Figura 13. Estructura funcional Clínica Caso 2



Fuente. Tomado de portal institucional de IPS año 2017.

En los tres casos mencionados, se evidenció que las estructuras corresponden a organizaciones funcionales puras, en donde cada empleado tiene un superior claramente definido y se ven agrupaciones por especialidades o secciones como asistencial, administrativa-financiera, apoyo, calidad y talento humano, que, a su vez, se dividen en áreas funcionales específicas. Esta lógica de agrupar personas y departamentos que realizan actividades similares es característica fundamental de una organización funcional, en donde la división del trabajo no se basa en el tipo de producto o proyecto apoyado, sino más bien según el tipo de trabajo realizado⁹⁹.

Lo anterior indica que en estas organizaciones la gerencia de proyectos está a cargo de miembros de alguna área funcional con poca dedicación y autoridad en los proyectos¹⁰⁰. Esto

⁹⁹ PINTO, J. Project management: achieving competitive advantage (Fourth Edition). United States of América: Pearson Education. p. 48. 2016

¹⁰⁰ PMI®. Op. Cit., p. 22.

concuerta con lo dicho por Fracarolli *et al*¹⁰¹, indicando que las organizaciones de atención en salud, por lo general, están centradas en gestión de procesos operacionales. Adicionalmente, en este tipo de organizaciones, es común que los gerentes funcionales (coordinadores, jefes o líderes de área) gerencien los proyectos. Esto implica que la dedicación de tiempo al proyecto sea parcial, y en consecuencia se afecte el rendimiento de los mismos y el desarrollo de habilidades y conocimientos asociados a la disciplina de gerencia de proyectos dentro de la organización¹⁰².

Adicionalmente, se presentan inconvenientes asociados a coordinación y comunicación débil, conflictos permanentes por el acceso a los recursos, desarrollo lento de los proyectos, ausencia de un solo responsable, alcance propenso a muchos cambios y ausencia de un enfoque “Una sola cara hacia el cliente” (one face to the customer)¹⁰³.

Sin embargo, el hecho de estar agrupados por especialidades brinda una ventaja al contar con personal calificado de acuerdo con la especialidad requerida en ciertos puntos del proyecto y también implica no usar muchos recursos adicionales.

8.3 IDENTIFICACIÓN TIPOLOGÍA DE PROYECTOS PARA IPS

En los listados de proyectos a los cuales se tuvo acceso, los proyectos son agrupados por cada departamento y permanecen en listados independientes en planes operativos del área o en documentos no estandarizados. Debido a lo anterior, algunas organizaciones entregaron listados incompletos y otras no lo lograron entregar porque la información está dispersa en diferentes lugares de almacenamiento a los cuales no todos los responsables de gerenciar los proyectos tienen acceso.

En los listados, no fue visible la presencia de una clasificación específica para los proyectos que se llevan a cabo en estas empresas. Por otra parte, al solicitar las actas de constitución o

¹⁰¹ FRACAROLLI, et al. Contribuições Na Implantação De Project Management Office (Pmo) Na Gestão Hospitalar. En: Iberoamerican Journal of Project Management, 7(2), p. 38. 2016

¹⁰² PMI®. Op. Cit., p. 22

¹⁰³ ROESLER, Y. Organización de Proyectos - Egeria Consulting. Curso Organización de Proyectos. Organizado por Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. (Agosto, 2017).

inicio de los proyectos, los involucrados manifestaron no contar con algún documento estandarizado para ello, sino que los proyectos son iniciados de diferente manera, entre las cuales están, comunicados internos, correos electrónicos, actas de reunión y otros documentos de presentación de propuestas a gerencia.

Como consecuencia de lo anterior, los involucrados en los proyectos, no tienen claro de qué manera seleccionar, iniciar, clasificar y priorizar los proyectos en alineación con la estrategia de la organización. Debido a esto fue necesario proponer una tipología adaptable a este tipo de empresa, tomando como objeto de análisis el listado más completo entregado por estas IPS, específicamente el de la IPS caso 7.

Durante la revisión de literatura se encontró una tipología para organizaciones de atención en salud propuesta por Richer, *et al*¹⁰⁴, la cual, adicional a las tipologías genéricas, menciona tres tipos de proyectos asociados a: Práctica Clínica, Personas, y Procesos.

A continuación, se identifica una tipología de proyectos común para IPS basada en el contraste hecho entre las tipologías de proyectos genéricas encontradas en la literatura, y el listado de proyectos emprendidos por la IPS caso 7, la cual presenta más información al respecto en los últimos dos años.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra un listado de los proyectos llevados a cabo por la IPS caso 7 en Montería durante los dos últimos años, así como los cargos o áreas encargados de liderarlos.

¹⁰⁴ RICHER, *et al.* The Project Management Office: Transforming Healthcare in the Context of a Hospital Redevelopment Project. En: Healthcare Management Forum, 26(3), 150-156. 2013

Tabla 11. Listado de proyectos IPS Caso 7 durante últimos dos años.

NUMERO	NOMBRE	LÍDER DEL PROYECTO	PATROCINADOR
1	Actualización de protocolos de aislamiento hospitalario y control de infecciones	Jefe de seguridad del paciente	Coordinadora de Calidad
2	Actualización documental del área de mantenimiento	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
3	Actualización documental del área de sistemas	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
4	Actualización tecnológica sistema monitoreo de pacientes de UCI	Jefe de mantenimiento	Coordinador Médico
5	Adaptación de normas NIFF a sistema contable de la clínica	Coordinación financiera	Gerente
6	Adecuación de nuevas farmacias satélites	Jefe de Mantenimiento	Coordinadora administrativa
7	Adecuación de nuevas oficinas de autorizaciones	líder de mantenimiento	jefe de mantenimiento
8	Adecuación de nuevas oficinas de Historias Clínicas	Jefe de mantenimiento	Coordinador Médico
9	Análisis de comportamiento microbiológico en las áreas de la Clínica	Bacteriólogo	Coordinadora de Calidad
10	Campaña de ahorro de energía y agua	líder ambiental	Coordinadora de Calidad
11	Campaña de siembra de arboles	líder ambiental	Coordinadora de Calidad
12	Construcción de nueva unidad de cuidados intermedios y piso de hospitalización	Jefe de Mantenimiento	Gerente
13	Construcción nueva sede administrativa	Jefe de Mantenimiento	Gerente
14	Data y alta disponibilidad de servidores	Jefe de sistemas	Coordinador de procesos de soporte
15	Desarrollo módulo de anexos técnicos	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
16	Desarrollo módulo de cartera	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
17	Desarrollo módulo de costos	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
18	Desarrollo módulo de Furips	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
19	Desarrollo módulo gestión clínica	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte

Tabla 10. (Continuación)

NUMERO	NOMBRE	LÍDER DEL PROYECTO	PATROCINADOR
20	Desarrollo módulo refacturación	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
21	Despliegue de estrategias de reciclaje	Líder ambiental	Coordinadora de Calidad
22	Diagnóstico general de instalaciones en lo asociado a seguridad física	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
23	Diagnóstico clima organizacional	Jefe de bienestar	Coordinador de Talento Humano
24	Diagnóstico general de central de aire medicinal en contraste con normatividad INVIMA	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
25	Digitalización de archivo físico	Jefe de gestión documental	Coordinador de procesos de soporte
26	Diseño e implementación de estrategia de oficina de cero papel	Jefe de gestión documental	Coordinador de procesos de soporte
27	Diseño e implementación de folletos de autocuidado	Líder de comunicaciones	Coordinadora de Calidad
28	Diseño e implementación de protocolo de acceso a instalaciones	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
29	Diseño e implementación de TRD	Jefe de gestión documental	Coordinador de procesos de soporte
30	Diseño y publicación de videos informativos	Líder de comunicaciones	Coordinadora de Calidad
31	Elaboración de diseños para proyecto de construcción de clínica nueva	Coordinador de procesos de soporte	Gerente
32	Elaboración de diseños para proyecto de remodelación de clínica actual	Coordinador de procesos de soporte	Gerente
33	Elaboración de estudio salarial de la Clínica	Coordinador de Talento Humano	Gerente
34	Feria de Seguridad del Paciente	jefe de seguridad del paciente	Coordinadora de Calidad
35	Firmas electrónicas	Jefe de sistemas	Coordinador de procesos de soporte
36	Implementación de estrategia de jueves de salud contigo	Seguridad del paciente	Coordinadora de Calidad
37	Implementación de manillas de seguridad del paciente	Jefe de sistemas	Coordinador Médico

Tabla 9. (Continuación)

NUMERO	NOMBRE	LÍDER DEL PROYECTO	PATROCINADOR
38	Implementación de programa de tecnovigilancia	Químico farmacéutico	Coordinadora administrativa
39	Implementación de puntos ecológicos	Líder ambiental	Coordinadora de Calidad
40	Implementación de sistema de gestión ambiental	Líder ambiental	Coordinadora de Calidad
41	Implementación de sistema de llamado de enfermería	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
42	Implementación de ventanilla única	Jefe de gestión documental	Coordinador de procesos de soporte
43	Implementación estrategia Cero accidentes	Jefe de SST	Coordinador de Talento Humano
44	Implementación estrategia de rondas de ambiente físico	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
45	Implementación sistema gestión del riesgo	Control interno	Gerente
46	Implementación de sistema de costeo ABC	Jefe de costos	Gerente
47	Implementación cámaras IP	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
48	Implementación telefonía IP	Jefe de sistemas	Coordinador de procesos de soporte
49	Intervención de fondos acumulados	Jefe de gestión documental	Coordinador de procesos de soporte
50	Jornadas de educación en lavado de manos	Bacteriólogo	Coordinadora de Calidad
51	Levantamiento, diseño e implementación señalización de seguridad	Jefe de SST	Coordinador de Talento Humano
52	Modernización central de vacío	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
53	Modernización de manifold principal y sistema de seguridad de tanque de oxígeno	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
54	Optimización datacenter	Jefe sistemas	Coordinador de procesos de soporte
55	Puesta en marcha estrategia "Cero Heridas"	Seguridad del paciente	Coordinadora de Calidad
56	Rediseño de sitio web	Líder de comunicaciones	Coordinadora de Calidad

Tabla 9. (Continuación)

NUMERO	NOMBRE	LÍDER DEL PROYECTO	PATROCINADOR
57	Reemplazo de luminarias convencionales a sistema de iluminación LED	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
58	Reingeniería de procesos de costos	Jefe de costos	Coordinación financiera
59	Reingeniería de procesos de presupuesto	Jefe de presupuesto	Coordinación financiera
60	Reingeniería de procesos del área de mantenimiento e ingeniería clínica	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
61	Remodelación parqueadero Clínica	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
62	Remodelación servicios de UCIN y hosp. 2 piso	Jefe de mantenimiento	Gerente
63	Semana de la seguridad y salud en el trabajo	Jefe de SST	Coordinador de Talento Humano
64	Traslado de oficinas de cartera	Jefe de mantenimiento	Coordinación financiera
65	Traslado de oficinas de facturación	Jefe de mantenimiento	Coordinación financiera
66	Traslado de porcentaje de carga energética de edificio principal hacia nueva subestación	Jefe de mantenimiento	Coordinador de procesos de soporte
67	Zona Franca para la clínica	Coordinadora administrativa	Gerente

Fuente: Plan operativo de la IPS en los dos (2) últimos años.

Se tomó cada uno de los proyectos listados en la Tabla 9 y se revisaron sus características, objetivos y alcance, luego se procedió a clasificarlos de acuerdo con la tipología de proyectos genérica de Turner y Cochrane¹⁰⁵, la tipología específica para atención en salud de Richer, *et al*¹⁰⁶, y con los estándares de acreditación nacional en salud, obteniendo los resultados resumidos en las tablas 12, 13 y 14.

¹⁰⁵ TURNER, J.R. y COCHRANE, R.A. Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. En: International Journal of Project Management, 11(2), 93–102. 1993

¹⁰⁶ RICHER, *et al*. The Project Management Office: Transforming Healthcare in the Context of a Hospital Redevelopment Project. En: Healthcare Management Forum, 26(3), 150-156. 2013

Tabla 12. Clasificación de proyectos de IPS 7 según tipología genérica

	Investigación y cambio organizacional	Desarrollo de sistemas	Ingeniería y construcción	Desarrollo de productos o servicios	Sin identificar
TOTAL	15	8	24	7	13

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 12, se puede observar que 13 proyectos no fue posible identificarlos dentro de alguna de las categorías establecidas por la tipología de genérica de Turner, la cual se basa en el grado de definición de los objetivos que pretende lograr cada proyecto y el grado de definición del método que se requiere implementar para llevarlos cabo.

Tabla 13. Clasificación de proyectos de IPS 7 según tipología específica del sector

	Mejoramiento de Prácticas Clínicas	Fortalecimiento capacidades de Personas	Mejora de procesos asistenciales	Sin identificar
TOTAL	4	6	32	25

Fuente: Elaboración propia

Para la clasificación según la tipología específica para el sector salud, se muestra que de los proyectos analizados, un total de 25 no lograron identificarse dentro de alguna de las 3 categorías, lo que concuerda con lo señalado por los autores de la tipología propuesta del sector, aclarando que esta tipología es complementaria a tipologías genéricas que incluyan los proyectos comunes en cualquier tipo de industria¹⁰⁷, entre los cuales se incluyen proyectos de construcción, I+D, TI, desarrollo de productos, innovación, entre otros. Al ser complementaria, la tipología propuesta por Richer¹⁰⁸ hace énfasis en abarcar los tipos de proyectos que son propios de la atención en salud.

¹⁰⁷ RICHER, *et al.* The Project Management Office: Transforming Healthcare in the Context of a Hospital Redevelopment Project. En: Healthcare Management Forum, 26(3), 150-156. 2013

¹⁰⁸ *Íbid.*

Tabla 14. Clasificación de proyectos de IPS Caso 7 según los estándares de acreditación a los que apuntan

	Direccionalidad	Ambiente físico	Gestión de la información	Gestión del talento humano	Gestión de la tecnología	Seguridad del paciente	Otros
TOTAL	13	21	8	2	15	7	1

Fuente: Elaboración propia

Para la clasificación de los proyectos de acuerdo con el estándar de acreditación, se evidenció que es posible ubicarlos dentro de cada una de las categorías, lo cual facilita la alineación que se tenga de los proyectos con relación al contenido del plan estratégico, el cual, como se pudo notar en la revisión de literatura y en el análisis de la estructura de las IPS, está principalmente fundamentado en los estándares de acreditación del sector.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la clasificación de los proyectos realizada anteriormente, se evidenció la necesidad de integrar las metodologías identificadas a fin de lograr una adaptación que sea de utilidad para las organizaciones del sector salud.

Por lo anterior, se propone una tipología combinada entre lo genérico y lo específico, que permita clasificar cada proyecto según su naturaleza. Por otra parte, se hace necesaria la clasificación de los proyectos según el objetivo al que apunta, es decir, al estándar en salud correspondiente. En este sentido, en la Tabla 15 se muestra la clasificación de los 67 proyectos mencionados según la tipología propuesta.

Tabla 15. Tipología de proyectos propuesta para IPS Caso 7

Numero	CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS							SUBCATEGORIA ASOCIADA A ACREDITACIÓN EN SALUD						
	Investigación y cambio organizacional	Ingeniería y construcción	Desarrollo de productos	Desarrollo de sistemas	Mejoramiento de Práctica Clínica	Fortalecimiento de habilidades de Personas	Mejoramiento de procesos	Direccionamiento	Ambiente físico	Gestión de la información	Gestión del talento humano	Gestión de la tecnología	Seguridad del paciente	Otros (humanización servicio, accesibilidad a servicios, etc)
1					X								X	
2							X	X						
3							X	X						
4		X									X			
5	X							X						
6		X							X					
7		X							X					
8		X							X					
9					X								X	
10	X							X						
11	X							X						
12		X							X					
13		X							X					
14		X												
15				X							X			
16				X							X			
17				X							X			
18				X							X			
19				X							X			
20				X							X			
21	X							X						
22		X							X					
23						X				X				
24		X									X			
25							X			X				
26	X									X				
27			X										X	
28	X								X					
29							X			X				
30			X							X				
31		X							X					

Tabla 15. (Continuación)

Numero	CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS							SUBCATEGORIA ASOCIADA A ACREDITACIÓN EN SALUD						
	Investigación y cambio organizacional	Ingeniería y construcción	Desarrollo de productos	Desarrollo de sistemas	Mejoramiento de Práctica Clínica	Fortalecimiento de habilidades de Personas	Mejoramiento de procesos	Direccionamiento	Ambiente físico	Gestión de la información	Gestión del talento humano	Gestión de la tecnología	Seguridad del paciente	Otros (humanización servicio, accesibilidad a servicios, etc)
32		X						X						
33						X				X				
34						X							X	
35				X					X					
36						X							X	
37					X									X
38							X					X		
39	X							X						
40	X							X						
41		X									X			
42							X		X					
43	X							X						
44							X		X					
45	X							X						
46	X							X						
47		X										X		
48		X										X		
49							X			X				
50					X								X	
51		X						X						
52		X										X		
53		X						X						
54		X									X			
55					X								X	
56				X					X					
57		X						X						
58	X							X						
59	X							X						
60	X							X						
61		X						X						
62		X							X					

Tabla 15. (Continuación)

Numero	CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS							SUBCATEGORIA ASOCIADA A ACREDITACIÓN EN SALUD						
	Investigación y cambio organizacional	Ingeniería y construcción	Desarrollo de productos	Desarrollo de sistemas	Mejoramiento de Práctica Clínica	Fortalecimiento de habilidades de Personas	Mejoramiento de procesos	Direccionamiento	Ambiente físico	Gestión de la información	Gestión del talento humano	Gestión de la tecnología	Seguridad del paciente	Otros (humanización servicio, accesibilidad a servicios, etc)
63						X			X					
64		X							X					
65		X							X					
66		X							X					
67	X							X						

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tipología identificada para IPS en la tabla anterior, se favorece la correcta clasificación de los proyectos para este tipo de organizaciones en dos aspectos: En cuanto a categorías asociadas a la naturaleza del proyecto; y categorías que van asociadas directamente con la alineación de los proyectos a los estándares de acreditación en salud. Ambas clasificaciones son complementarias.

Al clasificar los proyectos según su naturaleza, se logra comprender el contenido del proyecto y los esfuerzos que serán necesarios para llevarlos a cabo. La clasificación de acuerdo con el estándar de acreditación al que apuntan permite alinear los proyectos directamente con los objetivos de las organizaciones de este tipo, las cuales, en su plataforma estratégica están fundamentadas en ejes de acreditación.

8.4 NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN IPS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de Kerzner¹⁰⁹ para la evaluación del grado de madurez en gerencia de proyectos.

A partir del listado de los cargos asociados a liderazgo de proyectos en este tipo de organizaciones, tal como se mostró en la Tabla 9, se determinó aplicar el instrumento a algunos de los siguientes cargos (los que fuese posible según la disponibilidad de los encuestados) dentro de las organizaciones incluidas en el estudio:

- Coordinadores de proyecto
- Jefes de planeación
- Jefes de ingeniería, mantenimiento o cargo equivalente
- Jefes de infraestructura o cargo equivalente
- Líderes de seguridad del paciente
- Director de calidad, HSEQ o direccionamiento estratégico
- Líder de gestión ambiental
- Líder de comunicaciones
- Jefes de sistemas o cargo equivalente
- Director de talento humano o cargo equivalente

En total, se aplicaron los instrumentos a 37 personas dentro de los 8 casos de IPS, garantizando la aplicación de al menos 2 instrumentos por cada IPS.

Los niveles evaluados fueron los siguientes:

- Nivel 1: Lenguaje común
- Nivel 2: Procesos comunes
- Nivel 3: Metodología singular
- Nivel 4: Benchmarking

¹⁰⁹ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed. 271 p. 2005

- Nivel 5: Mejora continua

Completar el *nivel 1* depende de los conocimientos obtenidos sobre principios de gerencia de proyectos y la terminología asociada a ellos. En la siguiente Tabla 16 se muestran los criterios de evaluación para este nivel:

Tabla 16. Criterios de evaluación por cada categoría en Nivel 1

CATEGORÍAS DE CONOCIMIENTO	PREGUNTAS ASOCIADAS A LA CATEGORÍA	VALOR MÍNIMO/ VALOR MÁXIMO POR PREGUNTA	PUNTAJE MÁXIMO POR CATEGORÍA
Gestión del alcance	1, 16, 21, 27, 32, 38, 41, 45, 47, 60	0/10	100
Gestión del tiempo	2, 17, 24, 31, 33, 48, 51, 58, 63, 71	0/10	100
Gestión de costos	4, 10, 18, 26, 37, 44, 50, 61, 73, 80	0/10	100
Gestión de recursos humanos	5, 9, 15, 19, 28, 46, 52, 55, 57, 66	0/10	100
Gestión de adquisiciones	6, 13, 23, 34, 40, 49, 59, 67, 69, 77	0/10	100
Gestión de la calidad	8, 12, 22, 36, 43, 54, 62, 68, 74, 78	0/10	100
Gestión de riesgos	7, 14, 25, 29, 39, 42, 53, 65, 72, 76	0/10	100
Gestión de la comunicación	3, 11, 20, 30, 35, 56, 64, 70, 75, 79	0/10	100

Fuente: Elaboración propia

Por cada pregunta respondida correctamente se asignan (10) puntos, y (0) para el caso contrario.

Según el autor del modelo los resultados posibles son los siguientes:

- Para 60 o más puntos en cada una de las 8 categorías, se puede afirmar que la empresa cuenta con conocimiento razonable de los principios de gerencia de proyectos
- Para 60 o más puntos en la mayoría de las categorías a excepción de una o dos, es posible que la organización posee todo el conocimiento que necesita de principios básicos, pero que una o dos de las categorías no se aplican directamente a sus particularidades. Por ejemplo, si la mayoría de sus proyectos son internos para su organización, la gestión de compras puede no ser aplicable. Sin embargo, se necesitará capacitación especializada en estas áreas deficientes.
- 30-60 en cualquier categoría, indica que la organización cuenta con deficiencia en cada una de esas categorías.
- Menos de 30 en cualquier categoría, indica que la organización requiere programas rigurosos acerca de los principios básicos de gerencia de proyectos.

Una vez se tienen los resultados finales por categoría, se suman todos estos a fin de obtener el puntaje total del Nivel 1. El puntaje mínimo para afirmar que se ha completado el nivel 1 es de 600 puntos.

Para el *Nivel 2*, la valoración indicada por el autor del modelo se encuentra dividida en las siguientes fases:

- Embrionario
- Ejecutivo
- Gestión de línea
- Crecimiento
- Madurez

El rango del valor a calificar es de -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3 para cada una de las preguntas, donde:

- -3: Totalmente en desacuerdo
- -2: No está de acuerdo
- -1: Ligeramente en desacuerdo

- 0: Sin opinión
- 1: Ligeramente de acuerdo
- 2: De acuerdo
- 3: Muy de acuerdo

Las preguntas se encuentran agrupadas para cada fase de acuerdo con lo mostrado en siguiente tabla.

Tabla 17. Preguntas asociadas a cada fase del nivel 2

FASE	PREGUNTAS ASOCIADAS
Embrionario	1, 3, 14,17
Ejecutivo	5, 10, 13, 20
Gestión de línea	7, 9, 12, 19
Crecimiento	4, 6, 8, 11
Madurez	2, 15, 16, 18

Fuente: Elaboración propia

Una vez se cuente con la calificación por cada una de las preguntas, se procede a realizar la sumatoria total por cada fase, y se interpretan los resultados de la siguiente manera:

- Para puntajes mayores a 6 en cada fase del ciclo de vida, indican que la organización ha evolucionado y alcanzado la madurez en esta fase.
- Puntajes entre 0 y 6 indican en cada fase, indican que la organización ha iniciado el proceso de mejoramiento en cada fase.
- Puntajes menores a 0 indican que la organización se encuentra muy inmadura en cada una de las fases.

El *Nivel 3*, llamado “Metodología Singular” permite comprender el compromiso que la organización tiene hacia la gerencia de proyectos, el cual se mide con relación a lo siguiente:

- Procesos integrados
- Cultura
- Apoyo de la gerencia
- Entrenamiento y educación
- Gestión de la información del proyecto
- Excelencia conductual

Según el autor del modelo, los puntajes por pregunta se asignan de acuerdo con lo explicado en la siguiente tabla:

Tabla 18. Criterios de calificación para nivel 3

ASPECTO	PREGUNTA	PUNTOS POR RESPUESTA					
		A	B	C	D	E	F
Procesos integrados	1	2	2	4	2	4	5
	2	0	0	1	3	4	5
	3	0	0	3	4	5	5
	4	0	1	3	4	5	5
	5	0	2	2	2	5	
	6	0	2	4	5		
	7	0	5	4	2	0	
	8	0	2	3	5		
Cultura	9	1	3	4	4	5	5
	10	1	5	4	0		
	11	3	3	3	5	0	4
	12	1	5	5	3		
	13	2	3	4	5	4	
	14	2	3	4	5	5	

Tabla 18. (Continuación)

ASPECTO	PREGUNTA	PUNTOS POR RESPUESTA					
		A	B	C	D	E	F
Apoyo de la gerencia	15	1	5	5	5	0	
	16	2	3	5	0	2	
	17	4	2	5	1	0	
	18	2	3	5	0	3	
	19	1	2	2	4	5	
	20	1	1	3	4	5	
	21	1	3	5	4	4	
Entrenamiento y educación	22	1	3	5	5	5	
	23	0	2	4	5	5	
	24	0	3	4	5	0	
	25	2	3	4	5		
	26	2	1	2	3	5	
	27	0	1	3	5	5	
	28	0	1	3	4	5	
	29	2	4	5	1	0	
Gestión de la información del proyecto	30	0	3	4	5	0	
	31	5	2	3	1	0	
	32	3	5	4	2	1	
	33	2	3	4	5	0	
	34	4	5	3	1	0	
	35	3	4	3	5		
	36	1	2	4	5	0	
Excelencia conductual	37	3	1	5	2	0	
	38	3	5	5	5	4	
	39	2	2	2	5	3	
	40	3	3	5	1		
	41	5	3	4	1		
	42	5	4	2	1	1	

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la suma de todos los resultados obtenidos, se pueden realizar las siguientes interpretaciones:

- 169-210 puntos: La empresa se compara muy bien con las compañías de referencia mencionadas en el modelo de Kerzner. Indica que se está en el camino correcto para la excelencia, asumiendo que no se ha logrado aún.
- 147-168 puntos: La empresa va en la dirección correcta, pero aún se necesita más trabajo. La gestión de proyectos no se percibe totalmente como una profesión. También es posible que la organización simplemente no comprenda completamente la administración de proyectos.
- 80-146 puntos: Es probable que la empresa solo brinde servicio de apoyo mínimo a la gestión de proyectos. La compañía cree que la gerencia de proyectos es lo correcto, pero no ha descubierto los verdaderos beneficios de ella, o lo que la alta dirección debería estar haciendo para mejorar su nivel de madurez en gerencia de proyectos. La organización soporta su estrategia principalmente en la gestión de operaciones.
- Menos de 79 puntos: La empresa no comprende la gestión de proyectos, ni parece que la empresa desee cambiar eso. Los gerentes funcionales desean mantener su base de poder existente y pueden sentirse amenazados por la administración del proyecto.

Para el *Nivel 4*, el cual busca evaluar si la organización realiza ejercicios de evaluación comparativa a fin de mejorar sus procesos, el rango de valor a calificar es de -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, donde:

- -3: Totalmente en desacuerdo
- -2: No está de acuerdo
- -1: Ligeramente en desacuerdo
- 0: Sin opinión
- 1: Ligeramente de acuerdo
- 2: De acuerdo
- 3: Muy de acuerdo

Según el autor del modelo, existen dos tipos de Benchmarking:

- Cuantitativo: Asociado a investigar las mejoras en la metodología y los procesos

- Cualitativo: Asociado a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

Las preguntas incluidas y el análisis correspondiente en cada tipo de Benchmarking se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 19. Criterios de evaluación para nivel 4

Evaluación	Preguntas	Descripción resultados
Benchmarking cuantitativo	1, 2, 3, 4, 5, 10, 11,12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 25	<p>Puntajes mayores a 25 indican que la organización está altamente comprometida con este tipo de benchmarking.</p> <p>Puntajes entre 11 y 24 indican que cuenta con cierto compromiso para realizar benchmarking, pero aún no sabe cómo comparar o contra quien hacerlo.</p> <p>Puntajes menores a 10 indican falta de compromiso de la organización para realizar este tipo de benchmarking.</p> <p>Puntajes mayores a 12 indican alto compromiso de la organización para realizar este tipo de benchmarking.</p>
Benchmarking cualitativo	6, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 22, 23, 24	<p>Puntajes entre 6 y 11 son marginalmente aceptables.</p> <p>Puntajes menores a 5 indican que no se tiene compromiso alguno para realizar este tipo de benchmarking.</p>

Fuente: Elaboración propia

Para el *Nivel 5*, el rango a calificar es de -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, donde:

- -3: Totalmente en desacuerdo

- -2: No está de acuerdo
- -1: Ligeramente en desacuerdo
- 0: Sin opinión
- 1: Ligeramente de acuerdo
- 2: De acuerdo
- 3: Muy de acuerdo

Una vez se obtiene la calificación de cada pregunta en este nivel, se realiza la sumatoria total y el resultado se interpreta como se explica a continuación:

- Para 20 puntos o más: La organización está comprometida con la evaluación comparativa y la mejora continua. Compañías con estos puntajes son probablemente líderes en su campo. Estas compañías siempre poseerán más conocimiento de gestión de proyectos que sus clientes y sus competidores.
- Para puntajes entre 10 y 19: indican que se están produciendo algunas formas de mejora continua, pero los cambios pueden estar ocurriendo lentamente. Puede haber resistencia a algunos de los cambios, muy probablemente debido a cambios en el espectro de poder y autoridad del modelo de gestión actual.
- Puntajes menores de 9: Se tiene fuerte resistencia al cambio o simplemente falta apoyo de la alta dirección para la mejora continua. Lo más probable es que esto ocurra en organizaciones de baja tecnología, donde los proyectos no están claramente definidos. Estas organizaciones eventualmente cambiarán solo después de la presión de sus clientes o la erosión de su base de negocios.

Los resultados para cada uno de los casos se calculan a través del promedio de los resultados individuales obtenidos por sus empleados evaluados.

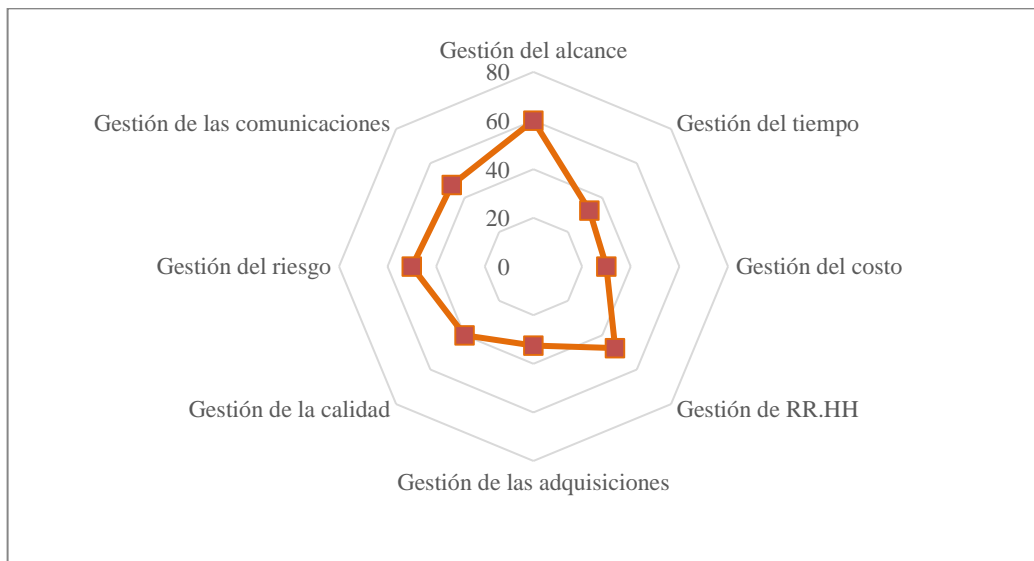
El resultado del sector en general se determina a través del promedio de los resultados de todos los casos analizados.

8.4.1 Resultados particulares por cada caso

I. Caso 1

Los resultados obtenidos con la aplicación de preguntas del *Nivel 1* se muestran en la Figura 14.

Figura 14. Resultados Nivel 1 - IPS Caso 1.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de las preguntas del nivel 1 y en comparación con las indicaciones dadas por el autor del modelo, se evidenció que todas las categorías de este nivel se encuentran entre 30 - 60, lo cual es indicio de que la organización tiene deficiencias en esas áreas de conocimiento y requiere entrenamiento para fortalecer estos conocimientos que son requeridos para poder gestionar adecuadamente un proyecto durante su ciclo de vida. En la única categoría que se evidenció competencias mínimas fue en Gestión del Alcance, el resto requieren fortalecerse.

Con relación a los resultados al aplicar el *Nivel 2*, se muestra en la Tabla 20 las puntuaciones para cada una de las fases del ciclo de vida identificado por el autor.

Tabla 20. Resultados Nivel 2- Caso 1

FASE DEL CICLO DE VIDA	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	2,75								X					
Ejecutivo	-0,75						X							
Gestión de línea	-3,75					X								
Crecimiento	-0,75						X							
Madurez	-9,25		X											

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el Nivel 2 muestran que para la IPS Caso 1, la organización entiende que la gestión de proyectos puede beneficiar a la organización, sin embargo, aún requiere esfuerzos para identificar los cambios que son necesarios implementar para favorecer la gerencia de proyectos dentro de la organización y las aplicaciones que esto podría tener en varias partes del negocio. Esto se pudo concluir al analizar los resultados de la fase Embrionario.

La organización puede trabajar en paralelo las tres primeras fases, a fin de lograr el apoyo en todos los niveles de la organización con relación a la gerencia de proyectos y sus beneficios. Una vez se completen estas tres primeras fases, la organización podrá enfocarse en el desarrollo de ciclo de vida y metodologías para la gerencia de proyectos, así como en el sistema de control de cambios, y si es posible, en la selección de un software de gestión de proyectos.

Lo anterior indica que, para esta organización, existe la necesidad de contar con el compromiso de la alta dirección y de los demás niveles jerárquicos. Esta condición genera que las decisiones estratégicas que toma la alta dirección no estén soportadas en la gestión de proyectos, ni en los beneficios que ésta puede generar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la IPS.

En cuanto al *Nivel 3*, asociado a los procesos integrados, los resultados se pueden observar en la Tabla 21.

Tabla 21. Resultados Nivel 3 - Caso 1

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
18,75	23,75	19,75	5,25	23,25	21	111,75

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del nivel 3, es evidente que la organización solo brinda un apoyo mínimo a la gestión de proyectos. Aunque la alta dirección de esta IPS cree que la gerencia de proyectos la adecuada para soportar la estrategia, aun no descubre los verdaderos beneficios de ello, ni que deberían hacer al respecto para mejorar. En este sentido, las decisiones tomadas a nivel estratégico no se soportan plenamente en la gerencia de proyectos, sino que, por el momento, el principal soporte de la estrategia son las operaciones.

Los dos aspectos más débiles en el nivel 3 son:

- **Procesos integrados:** A pesar de que en la organización se cuenta con algunos procesos de gestión del riesgo, gestión de recursos humanos y gestión de la calidad, estos procesos aún no se integran adecuadamente con la gerencia de proyectos de la organización. En este sentido, es necesario ahondar esfuerzos para articular adecuadamente dichos procesos en beneficio de la obtención de resultados positivos de la gerencia de proyectos.
- **Entrenamiento y educación:** Este fue el aspecto más bajo, lo que indica que la empresa debe invertir muchos más esfuerzos en programas y actividades para la educación y el entrenamiento del personal, no solo en aspectos asociados a gerencia de proyectos, sino que deben establecerse programas de formación en los diferentes procesos de la organización. Este resultado muestra que, en la práctica, la organización va en contravía a lo establecido en su misión, donde indica que contribuyen al desarrollo de las capacidades del talento humano.

Al analizar los resultados del *Nivel 4*, asociado a actividades de Evaluación comparativa (Benchmarking), se observa que:

- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de -4,25, lo cual es indicador que en la organización existe falta de compromiso para realizar evaluaciones comparativas, o simplemente, no sabe con quién compararse a fin de identificar mejoras asociadas a las metodologías y los procesos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo, se obtuvo un puntaje de -5, indicando que la organización tampoco está invirtiendo esfuerzos en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

En este sentido, en caso de que la organización desee aumentar su nivel de madurez en torno a la gerencia de proyectos, el proceso sería mucho más lento que si se apoyase en estrategias de evaluación comparativa.

Para el *Nivel 5*, asociado a procesos de mejoramiento continuo, se obtuvo una puntuación de 10, lo cual indica que en la organización se están produciendo algunas formas de mejora continua en algunos procesos, pero los cambios ocurren lentamente. Por otra parte, aún se tiene cierto grado de resistencia al cambio, debido principalmente a la afectación que puedan generar los cambios en las condiciones de poder y autoridad que se tienen en la cultura actual.

En resumen, para la IPS Caso 1 se obtienen las siguientes conclusiones:

- La organización requiere mayor inversión en la formación del personal, en aspectos asociados a la gerencia de proyectos, teniendo en cuenta que la única área de conocimiento que obtuvo una puntuación mínima fue la de gestión del alcance. A pesar de que se están asignando proyectos a gerentes funcionales para que los líderes, éste personal aún no cuenta con los conocimientos suficientes para gestionar el proyecto adecuadamente durante su ciclo de vida.
- A pesar de que se llevan a cabo proyectos, la empresa está usando la dirección de proyectos de manera esporádica, debido a que aún no reconoce plenamente la

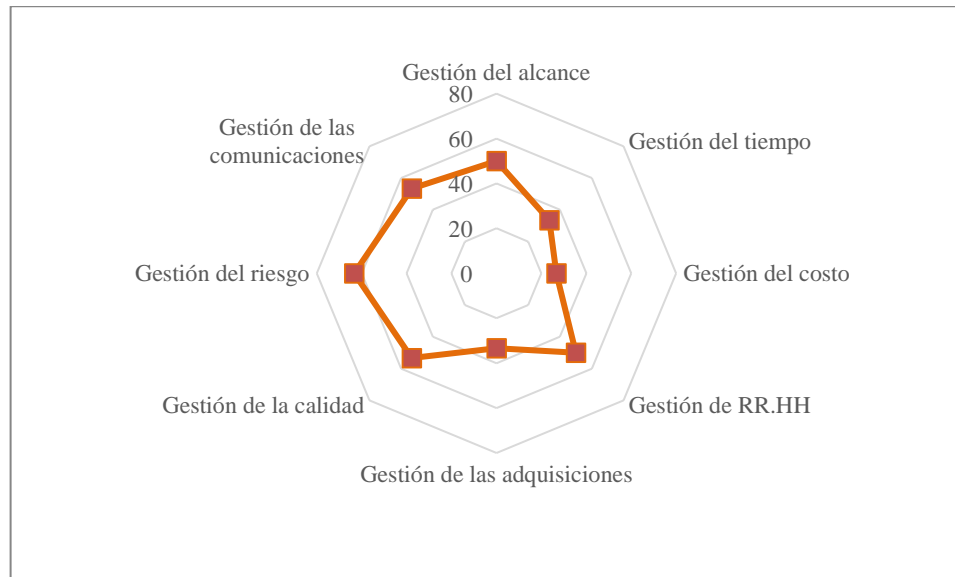
importancia de ésta para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Esto indica que la organización para la obtención de beneficios se está apoyando principalmente en la gestión de operaciones, dejando de lado las inversiones para mejorar la gestión de proyectos a través de programas de entrenamiento en este aspecto. En este aspecto se requieren mayores esfuerzos para convencer a la alta gerencia acerca de los beneficios que podría traer la gerencia de proyectos para el cumplimiento de su estrategia, teniendo en cuenta que, en la organización, actualmente no se invierte mucho en entrenamiento y educación en diferentes procesos.

- Las decisiones estratégicas parecen estar más influenciadas por juego de poderes y niveles de autoridad, y no con base en la gerencia de proyectos, lo que implica cierto grado de resistencia al cambio por parte de alta gerencia y gerentes funcionales al verse amenazados por nuevos enfoques de gestión donde el poder y la autoridad se tiene que compartir.
- Se debe promover aún más los ejercicios de evaluación comparativa en la empresa, teniendo en cuenta, que una vez la organización reconozca la importancia de la gerencia de proyectos y empiece a invertir recursos para mejorar sus procesos, conocimientos y capacidades, el tiempo transcurrido para alcanzar un mayor grado de madurez será influenciado también por el hecho de “no volver a inventar la rueda” y tomar como referencia empresas del mismo sector y de otros sectores.

II. Caso 2

Para la IPS Caso 2, los resultados obtenidos para el *Nivel 1* se muestran en la Figura 15.

Figura 15. Resultados Nivel 1 - Caso 2



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados en este nivel, la empresa no cuenta con los conocimientos suficientes en cuanto a principios básicos de gerencia de proyectos, por lo cual se requiere que las personas encargadas de liderar los proyectos reciban entrenamiento en la mayoría de las categorías, principalmente en las siguientes áreas:

- **Gestión del costo:** Este resultó ser el aspecto más débil. Las falencias en esta área de conocimiento implican serias dificultades para controlar los costos del proyecto, lo cual, en la mayoría de los casos determina que tantos beneficios aportará el proyecto a la estrategia de la organización. Una mala gestión de costos, por lo general afecta el retorno de la inversión del proyecto.
- **Gestión del tiempo:** Este aspecto al igual que la gestión de costos, es de suma importancia para obtener los beneficios esperados con el desarrollo del proyecto y que fueron definidos en el caso de negocio que dio inicio al proyecto. Una entrega

del proyecto dentro del tiempo requerido implica la utilización de herramientas y técnicas que faciliten el control del cronograma.

Al evaluar el *Nivel 2*, asociado a procesos comunes, se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 22 para cada una de las fases del ciclo de vida.

Tabla 22. Resultados Nivel 2- Caso 2

FASE DEL CICLO DE VIDA	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	5									X				
Ejecutivo	1,33								X					
Gestión de línea	0,67							X						
Crecimiento	2							X						
Madurez	-3,5				X									

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el Nivel 2 muestran que para la IPS Caso 2, la alta dirección empieza a reconocer que la gestión de proyectos puede beneficiar a la organización, y a identificar los cambios que son necesarios implementar para favorecer la gerencia de proyectos dentro de la organización y las aplicaciones que esto podría tener en varias partes del negocio. Esto se pudo concluir al analizar los resultados de la fase Embrionario. Adicionalmente, los niveles medios funcionales también empiezan a reconocer los beneficios de la gerencia de proyectos.

Lo anterior concuerda con el hecho de que, actualmente la mayoría de los proyectos de la organización están siendo coordinados por el coordinador de planeación y proyectos, director de calidad y jefe de mantenimiento, los cuales participan activamente en la gestión de diferentes tipos de proyectos, descargando en cierto grado la responsabilidad que antes tenían los diferentes jefes funcionales que no cuentan con formación mínima en asuntos relacionados con la gerencia de proyectos.

Es importante que se trabaje, si es posible, en paralelo las tres primeras fases para contar con el apoyo de toda la organización en lo concerniente a la gerencia de proyectos. Hasta el

momento se han dado pasos importantes en este aspecto, teniendo en cuenta que recientemente se incorporó el cargo de coordinador de planeación y proyectos, como muestra tangible de la disposición de la organización para mejorar sus capacidades de gerencia de proyectos.

Al contar con un apoyo total de la organización, la gerencia de proyectos, en complemento a las operaciones, será vista como conductor para el cumplimiento del plan estratégico, y de esta manera se tendrá mayor facilidad para la implementación de metodologías comunes, sistemas de control de cambios y si es posible la selección de software de gestión de proyectos, en todas las áreas involucradas con proyectos en la empresa.

La condición actual, indica que la alta dirección ha comenzado a soportar sus decisiones estratégicas en la gestión de proyectos, a fin de hacer tangibles los resultados del plan estratégico.

Al pasar a la evaluación en el *Nivel 3*, asociado a metodología singular, se obtienen los resultados mostrados a continuación en la Tabla 23:

Tabla 23. Resultados Nivel 3 - Caso 2

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
17,33	23,67	21,33	11,33	25,00	23,00	121,67

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del nivel 3, nuevamente es evidente que la organización comienza a brindar apoyo a la gestión de proyectos. Sin embargo, aunque la alta dirección en esta IPS cree que la gerencia de proyectos es lo adecuado para soportar la estrategia, aun no descubre los verdaderos beneficios de ello ni que deberían hacer al respecto para mejorar. En este sentido, las decisiones tomadas a nivel estratégico no se soportan en gran manera en

la gerencia de proyectos, sino que, por el momento, en su mayoría, el principal soporte de la estrategia son las operaciones.

Aún se requiere mejorar principalmente en los siguientes aspectos:

- **Procesos integrados:** La organización cuenta con capacidades básicas suficientes en procesos de gestión de riesgos, gestión de la calidad, gestión de recursos humanos, y sistemas de control de cambios. Sin embargo, aún se requiere integrar estos procesos en beneficio del desarrollo de la gerencia de proyectos en la organización. Actualmente las habilidades de los procesos de apoyo se encuentran dispersas en diferentes áreas de la organización.
- **Educación y entrenamiento:** Es necesario fortalecer los programas de formación no solo en gerencia de proyectos, sino también, en los conocimientos de los diferentes procesos de apoyo. Actualmente la disposición de la organización en cuanto a invertir en capacitaciones es baja, por lo cual se deben resaltar los beneficios que se obtendrían con el mejoramiento de los conocimientos de gerencia de proyectos, a fin de que se genere mayor disposición por parte de la alta dirección, para invertir en programas de formación. Adicional a los entrenamientos que se les brinden a los líderes de los proyectos, las demás áreas funcionales involucradas también deben recibir capacitación en conceptos básicos de gerencia de proyectos, los roles y responsabilidades de cada área y la importancia de su participación dentro de los proyectos.

Al analizar los resultados del *Nivel 4*, asociado a actividades de Evaluación comparativa (Benchmarking), se observa que:

- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de 5,33, lo cual es indicador que en la organización no se cuenta con suficiente compromiso para realizar evaluaciones comparativas, o simplemente no sabe con quién compararse a fin de identificar mejoras asociadas a las metodologías y los procesos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de 2,33, indicando que la organización tampoco está invirtiendo suficientes esfuerzos en realizar

evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

En este sentido, en caso de que la organización desee aumentar su nivel de madurez en torno a la gerencia de proyectos, el proceso sería mucho más lento que si se apoyase en estrategias de evaluación comparativa.

Para el *Nivel 5*, asociado a procesos de mejoramiento continuo, se obtuvo una puntuación de 11,33, lo cual indica que en la organización se están produciendo algunas formas de mejora continua en algunos procesos generales y en gerencia de proyectos, pero los cambios están ocurriendo lentamente. Por otra parte, aún se tiene cierto grado de resistencia al cambio, principalmente en lo asociado a cambios en las condiciones de poder y autoridad que se tienen en la cultura actual.

En resumen, para el caso 2 se tienen las siguientes conclusiones:

- Se obtuvieron resultados favorables en cuanto a conocimientos de conceptos de gerencia de proyectos en comparación con otras empresas dentro del estudio. Esto pudo deberse a la decisión de la empresa, desde hace menos de un año, de contar con un coordinador de planeación y proyectos, y adicionalmente, delegar la dirección de los proyectos solo a áreas con mayor conocimiento para ello, entre las cuales están, adicional a la coordinación de planeación y proyectos, la coordinación de calidad y la jefatura de mantenimiento, los cuales participaron en el diligenciamiento de las encuestas. A pesar de esto es necesario evaluar a mayor profundidad los conocimientos de gerencia de proyectos por parte de otras áreas que directa o indirectamente participan en la formulación y el desarrollo de los proyectos de la empresa.
- Se identificó que la dirección ha comenzado a apoyar la dirección de proyectos de manera concreta, de acuerdo con lo indicado en el ítem anterior. Esto en principio muestra que la alta dirección reconoce a la gerencia de proyectos como fuente de beneficios para el cumplimiento del plan estratégico, en complemento a las operaciones del negocio. A pesar de esto, es necesario se inviertan mayores esfuerzos

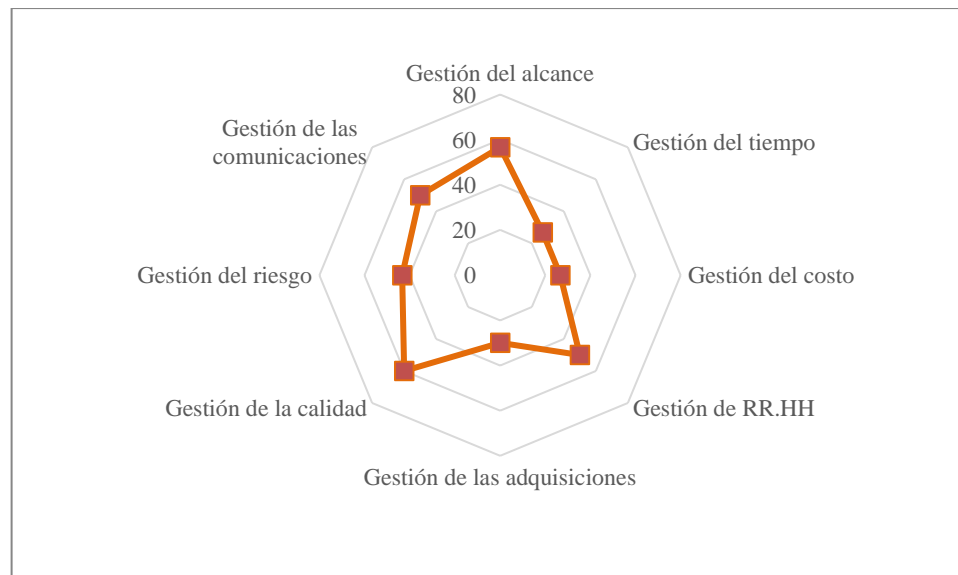
en dar a conocer los beneficios de la gerencia de proyectos a los niveles medios de la organización.

- A pesar de que se ha empezado a reconocer los beneficios de la gerencia de proyectos para el cumplimiento del plan estratégico, aún se cuenta con cierto grado de resistencia al cambio en niveles directivos altos y medios, principalmente por aspectos asociados con la pérdida de poder y autoridad. Esto influye considerablemente en la manera en cómo se seleccionan, priorizan y desarrollan los proyectos, muchas veces, teniendo más en cuenta los intereses particulares en vez de la alineación con la estrategia.
- Una vez se reconozcan por parte de toda la organización, los beneficios de gerencia de proyectos para el aporte al cumplimiento del plan estratégico, es importante fortalecer la creación de programas de entrenamiento no solo en gerencia de proyectos, sino en diferentes áreas del conocimiento, teniendo en cuenta que, los resultados en este aspecto dan indicios que en el interior de la empresa no se ha dado prioridad al desarrollo del personal a través de programas de entrenamiento, lo cual va en contravía con las políticas establecidas para el mejoramiento continuo del personal.
- Si se desea madurar con mayor rapidez, es importante se mejoren las actividades de evaluación comparativa en la organización en diferentes aspectos. Actualmente se tienen pocos esfuerzos para realizar este tipo de evaluación, lo cual con el paso del tiempo incrementará la brecha con otras empresas del sector y de otras industrias.

III. Caso 3

Para la IPS Caso 3, los resultados obtenidos para el *Nivel 1* se muestran en la Figura 16. Se hace evidente que la empresa no cuenta con conocimientos mínimos suficientes en cuanto a principios básicos de gerencia de proyectos, e incluso en tres de las categorías se obtuvieron resultados menores a 30, lo cual indica que la empresa es muy inmadura en la gestión de proyectos y para mejorar esta condición requiere de programas rigurosos sobre los principios fundamentales.

Figura 16. Resultados Nivel 1 - Caso 3



Fuente: Elaboración propia

En este primer nivel solo se obtuvo resultado mínimo adecuado en la categoría de gestión de la calidad, lo cual está directamente relacionado a la importancia que se le da a la calidad en la prestación de los servicios de salud por parte de ésta IPS.

Los bajos resultados en el nivel 1 pueden ser a causa del poco apoyo que tiene la gerencia de proyectos dentro de la organización, tal como se evidencia en los resultados del *Nivel 2*, los cuales se muestran a continuación en la Tabla 24:

Tabla 24. Resultados Nivel 2 - Caso 3

Fase del ciclo de vida	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	-2					X								
Ejecutivo	0,33						X							
Gestión de línea	-1,67						X							
Crecimiento	-0,33						X							
Madurez	-9,67		X											

Fuente: Elaboración propia

Los datos arrojados en el nivel 2 indican que, a pesar de llevar a cabo múltiples proyectos, la organización aún no reconoce la necesidad de la gerencia de proyectos ni los beneficios potenciales que ésta trae al cumplimiento del plan estratégico. Además, no se tienen indicios de si las directivas de la organización saben que debe hacerse para mejorar sus capacidades en gerencia de proyectos. Por lo anterior, la alta dirección de la organización soporta la mayoría de su estrategia en las operaciones, mientras que su apoyo a la gerencia de proyectos es limitado.

Estos resultados muestran que la organización no ha logrado articular a los proyectos como pilar fundamental para cumplimiento de la estrategia de la organización. Adicionalmente, los niveles altos y medios de la organización cuentan con resistencia al cambio debido al temor de perder autoridad y/o poder con los nuevos enfoques de gestión.

En complemento a lo afirmado anteriormente, los resultados del *Nivel 3*, mostrados en la Tabla 25, indican que lo más probable es que la organización solo brinda un apoyo mínimo a la gestión de proyectos y cree que es lo correcto, pero aún no identifica los verdaderos beneficios de ello, y, por el contrario, formula y desarrolla proyectos sin tener claro de qué manera deberían gestionarse basados en buenas prácticas.

Tabla 25. Resultados Nivel 3 - Caso 2

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
18,00	21,33	21,33	5,33	22,67	20,00	108,67

Fuente: Elaboración propia

Cabe notar que, al igual que los casos anteriormente analizados, en esta organización también existe la falta de compromiso con relación al entrenamiento del personal, no solo en gerencia de proyectos, sino en todos los procesos de la organización. Esta condición va en contravía a lo estipulado en uno de los objetivos organizacionales, donde se indica que se desarrollaran programas de capacitación permanente al personal.

En cuanto a los resultados del *Nivel 4*, se observa que:

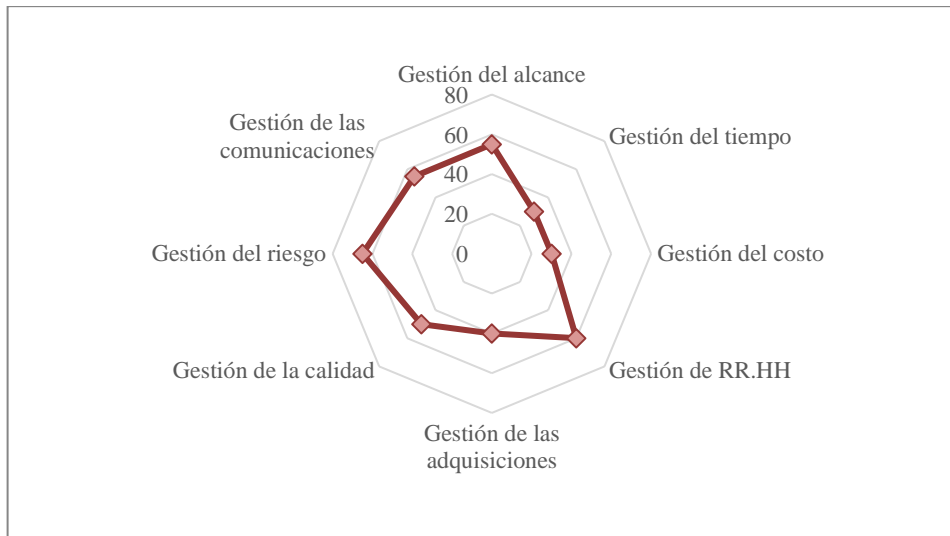
- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de 1, lo cual es indicador que en la organización no se cuenta con suficiente compromiso para realizar evaluaciones comparativas, o simplemente no sabe con quién compararse a fin de identificar mejorías asociadas a las metodologías y los procesos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de -8,33, indicando que la organización tampoco está invirtiendo esfuerzos en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

Para el *Nivel 5*, asociado a procesos de mejoramiento continuo, se obtuvo una puntuación de 5, lo cual indica que en la organización se tiene una fuerte resistencia al cambio, lo cual influye directamente sobre la falta de apoyo que se tiene por parte de la alta gerencia. Esta condición hace que este tipo de organizaciones solo entiendan la necesidad de cambio después de la presión de sus clientes o una vez su base de negocios comience a deteriorarse. En el pasado esta empresa ya sufrió una reestructuración general debido al deterioro de su imagen institucional, sus rendimientos financieros y otras crisis en el sector.

IV. Caso 4

Con relación a la IPS Caso 4, para el *Nivel 1*, se obtuvieron los resultados mostrados a continuación en la Figura 17:

Figura 17. Resultados Nivel 1- Caso 4



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos en el nivel 1, es evidente que existen debilidades en varias categorías, siendo la gestión del costo y gestión del costo las más débiles.

En este sentido se hace perentorio que las personas encargadas de liderar los proyectos reciban entrenamiento en la mayoría de las categorías, pero con mayor énfasis en las siguientes áreas:

- **Gestión del costo:** Este resultó ser el aspecto más débil. Las falencias en esta área de conocimiento implican serias dificultades para controlar los costos del proyecto, lo cual, en la mayoría de los casos determina que tantos beneficios aportará el proyecto a la estrategia de la organización. Una mala gestión de costos, por lo general afecta el retorno de la inversión del proyecto.
- **Gestión del tiempo:** Este aspecto al igual que la gestión de costos, es de suma importancia para obtener los beneficios esperados con el desarrollo del proyecto y

que fueron definidos en el caso de negocio que dio inicio al proyecto. Una entrega del proyecto dentro del tiempo requerido implica la utilización de herramientas y técnicas que faciliten el control del cronograma.

A pesar de lo anterior, al analizar los resultados del *nivel 2*, mostrados en la Tabla 26, es de resaltar que la organización, tanto en la alta dirección como en niveles intermedios, ha empezado a identificar la importancia de la gerencia de proyectos y los beneficios que ésta trae al cumplimiento del plan estratégico.

Tabla 26. Resultados Nivel 2 - Caso 4

Fase del ciclo de vida	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	3,5								X					
Ejecutivo	3,00								X					
Gestión de línea	3,50								X					
Crecimiento	0,50							X						
Madurez	-8,50		X											

Fuente: Elaboración propia

Hasta el momento se han dado pasos importantes en cuanto al apoyo tangible que se le ha empezado a dar a la gerencia de proyectos, teniendo en cuenta que recientemente se incorporó el cargo Coordinador de Planeación, a fin de centralizar la gestión de los proyectos de la organización y brindar apoyo a las áreas funcionales que anteriormente eran los únicos responsables de gerenciar los proyectos.

Estos resultados indican que la alta dirección ha comenzado a soportar sus decisiones estratégicas en la gestión de proyectos y no solo en las operaciones, a fin de hacer tangibles los resultados del plan estratégico.

Es importante que se continúe trabajando para contar con un apoyo total de la organización, a fin de que la gerencia de proyectos, en complemento a las operaciones, sea vista como conductor para el cumplimiento del plan estratégico, y de esta manera será más fácil la implementación de metodologías comunes, sistemas de control de cambios y si es posible la

selección de software de gestión de proyectos, en todas las áreas involucradas con proyectos en la empresa.

En complemento a lo anterior, los resultados obtenidos en el *Nivel 3*, mostrados en la Tabla 27, indican que un aspecto principal a través del cual la alta gerencia debe manifestar su apoyo a la gerencia de proyectos es fortaleciendo los programas de entrenamiento y educación en diferentes procesos dentro de la organización.

Tabla 27. Resultados Nivel 3 - Caso 4

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
22,5	27,5	20	8,5	25	23	126,5

Fuente: Elaboración propia

Al entrenar y educar al personal de la organización en aspectos asociados a la gerencia de proyectos, se podrá contar con la plataforma para poder desplegar de mejor manera la integración de procesos, las metodologías comunes y sistemas de control de cambios. Para lograr este fin se puede aprovechar uno de los objetivos estratégicos de la organización que indica que procurará desarrollar las competencias de su personal.

En cuanto a los resultados del *Nivel 4*, se observa que:

- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de 11,5, lo cual es indicador que en la organización cuenta con un poco de compromiso para realizar evaluaciones comparativas, sin embargo, ese compromiso aún no es suficiente o simplemente no sabe con quién compararse a fin de identificar mejorar asociadas a las metodologías y los procesos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de 5,5, indicando que la organización está invirtiendo algunos esfuerzos en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

En comparación con las demás IPS incluidas en el estudio, el Caso 4 muestra mayor interés en la realización de ejercicios de evaluación comparativa, lo cual concuerda con lo especificado en la política de “Referenciación” en donde se indica que la empresa se compromete a realizar ejercicios sistemáticos de comparación con las mejores prácticas.

Para el *Nivel 5*, asociado a procesos de mejoramiento continuo, se obtuvo una puntuación de 12, lo cual indica que en la organización se están produciendo formas de mejora continua, aunque no con la velocidad adecuada, posiblemente debido a presencia de algo de resistencia al cambio debido a la pérdida de poder y/o autoridad que podría perderse con la implementación de nuevos modelos de gestión.

En resumen, para la IPS caso 4 se tienen las siguientes conclusiones:

- A pesar de la decisión de la alta gerencia de incluir el cargo de Coordinador de Planeación a fin de centralizar la gestión de los proyectos, es necesario fortalecer los conocimientos en conceptos de gerencia de proyectos, no solo de este coordinador, sino de todos los cargos involucrados en los procesos de gerencia de proyectos, como es el caso del personal asistencial, el cual, aunque participa en proyectos, por lo general no cuenta con formación en ello.
- Se identificó que la dirección ha comenzado a apoyar la dirección de proyectos de manera concreta, de acuerdo con lo indicado en el ítem anterior. Esto en principio muestra que la alta dirección reconoce a la gerencia de proyectos como fuente de beneficios para el cumplimiento del plan estratégico, en complemento a las operaciones del negocio. A pesar de esto, aun es necesario que la dirección de la empresa haga visible su apoyo a la gestión de proyectos a través de la creación de programas de formación en asuntos asociados a la gerencia de proyectos.
- A pesar de que se ha empezado a reconocer los beneficios de la gerencia de proyectos para el cumplimiento del plan estratégico, aún se cuenta con cierto grado de resistencia al cambio en niveles directivos altos y medios, principalmente por aspectos asociados con la pérdida de poder y autoridad. Esto influye considerablemente en la manera en cómo se seleccionan, priorizan y desarrollan los

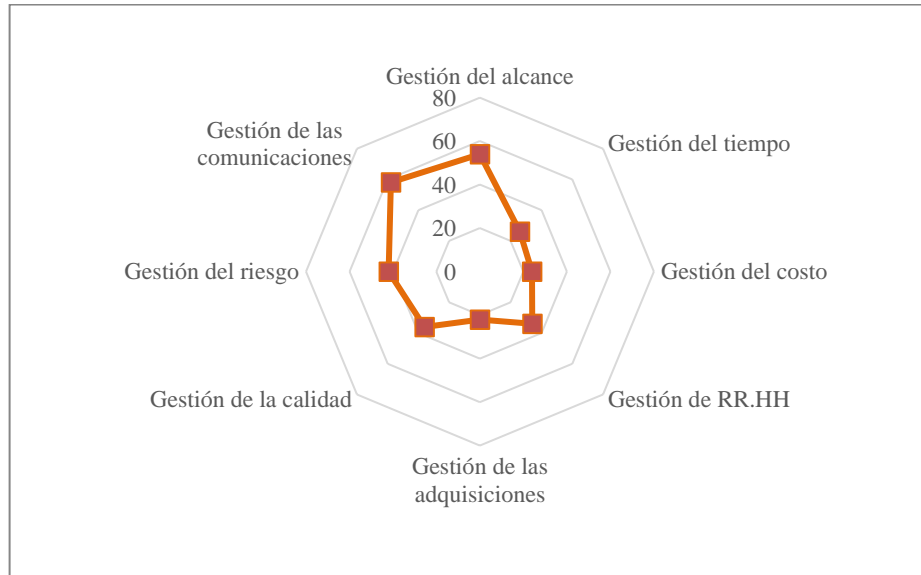
proyectos, muchas veces, teniendo más en cuenta los intereses particulares en vez de la alineación con la estrategia.

- Si se desea madurar con mayor rapidez, es importante se mejoren las actividades de evaluación comparativa en la organización en diferentes aspectos. Actualmente se tienen pocos esfuerzos para realizar este tipo de evaluación, lo cual con el paso del tiempo incrementará la brecha con otras empresas del sector y de otras industrias.

V. Caso 5

Durante la aplicación de las preguntas del *Nivel 1*, se obtuvieron los resultados en la Figura 18.

Figura 18. Resultados Nivel 1 - Caso 5



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados en este nivel, la empresa no cuenta con conocimientos mínimos suficientes en cuanto a principios básicos de gerencia de proyectos, e inclusive en tres de las categorías se obtuvieron resultados menores a 30, lo cual indica que la empresa es muy inmadura en la gestión de proyectos y para mejorar esta condición requiere de programas rigurosos sobre los principios fundamentales.

Los bajos resultados en el nivel 1 pueden ser causados debido al poco apoyo que tiene la gerencia de proyectos dentro de la organización por parte de niveles altos e intermedios, tal como se evidencia en los resultados del *Nivel 2*, los cuales se muestran en la Tabla 28.

Tabla 28. Resultados Nivel 2 - Caso 5

Fase del ciclo de vida	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	-6,2			X										
Ejecutivo	-5,40				X									
Gestión de línea	-7,33			X										
Crecimiento	-1,00						X							
Madurez	-9,40		X											

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del nivel 2, aunque la organización está utilizando la gestión de proyectos, su uso es esporádico y el apoyo de la alta dirección no está enfocado hacia la gerencia de proyectos.

En este caso, la organización no ha reconocido los beneficios de la gerencia de proyectos y, la toma de decisiones estratégicas se basa más en lo que es mejor para ciertas personas, en lugar de considerar la empresa como un todo. Según esto, los proyectos formulados y desarrollados no se encuentran enfocados adecuadamente de acuerdo con la estrategia de la empresa.

Lo anterior se puede evidenciar también a través de los resultados obtenidos en el *Nivel 3*, los cuales se muestran en la Tabla 29. En este caso, se nota que la organización aún no ha descubierto los verdaderos beneficios de la gerencia de proyectos.

Tabla 29. Resultados Nivel 3 - Caso 5

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
9,2	17,6	16,6	5,6	21,6	22,2	92,8

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados, la organización debe realizar grandes esfuerzos en mejorar el funcionamiento de los procesos de la organización que complementan a la gerencia de proyectos, entre los cuales están, la gestión de calidad, gestión de recursos humanos, sistemas de gestión del cambio y gestión del riesgo.

Por otra parte, en este caso, se requiere mejorar la cultura organizacional, transformándola en una cultura cooperativa y no solo regida por procedimientos y documentos. Una cultura cooperativa favorecerá el crecimiento de la gerencia de proyectos dentro de la organización, sobre todo en lo concerniente al despliegue de metodologías comunes e integración de procesos.

Adicionalmente, una cultura como la que tiene actualmente esta organización presenta un grado mayor de resistencia al cambio debido a que, cada departamento se enfoca más en sus compromisos individuales, en vez de la cooperación de problemas generales de la empresa.

Al igual que en los casos analizados hasta el momento, en esta organización también se requiere hacer mayor énfasis en la creación de programas de entrenamiento y educación del personal, tanto para la gerencia de proyectos, como para otros procesos organizacionales.

En cuanto a los resultados del *Nivel 4*, se observa que:

- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de -28,2, lo cual es indicador que la organización no cuenta con compromiso alguno para realizar evaluaciones comparativas, a fin de identificar mejorar asociadas a las metodologías y los procesos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de -21, indicando que la organización no está invirtiendo esfuerzos en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

En cuanto a los ejercicios de evaluación comparativa, esta organización, en comparación con los demás casos, resultó ser la de menor puntaje en ambos tipos de bechnmarking. Esto indica que, para esta empresa, en las condiciones actuales, le será muy difícil avanzar con rapidez

en niveles de madurez no solo asociados a gerencia de proyectos, sino en madurez organizacional, teniendo en cuenta que los esfuerzos para realizar evaluaciones comparativas son mínimos.

Para el *Nivel 5*, asociado a procesos de mejoramiento continuo, se obtuvo una puntuación de 2, lo cual indica que en la organización se tiene una fuerte resistencia al cambio con relación a cambios de modelos de gestión a favor de la gerencia de proyectos. En este caso, los resultados evidencian que en la organización no se tiene claro el por qué se llevan a cabo los proyectos ni que beneficios o pérdidas podrían producirse con cada uno de ellos.

De continuar con este nivel de resistencia al cambio, es muy probable que la organización solo se vea forzada a cambiar después de afrontar fuertes presiones por parte de sus clientes, o presenten deterioro en sus operaciones fundamentales. En resumen, para este caso, se detectó lo siguiente:

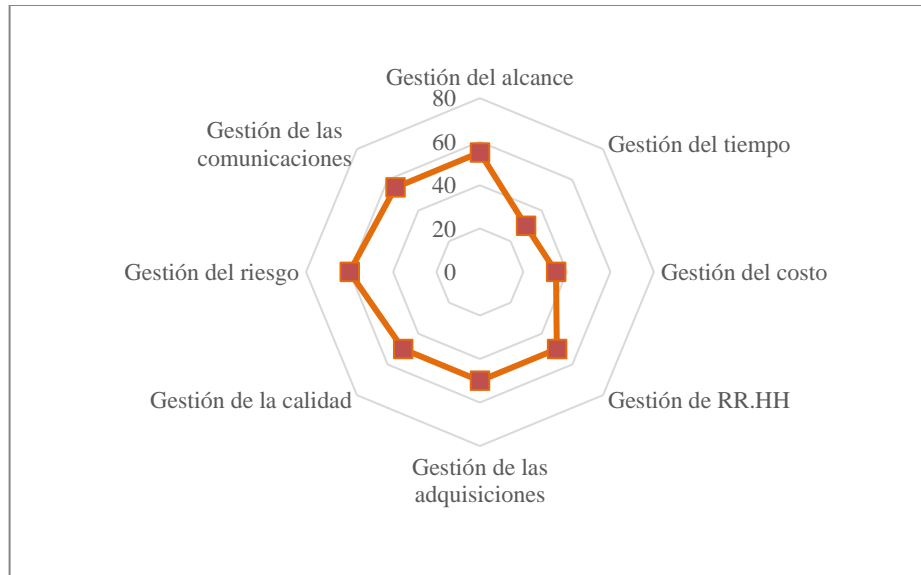
- Aunque se llevan a cabo proyectos dentro de la organización, existe un nivel bajo de conocimientos asociados a gerencia de proyectos. Durante la aplicación de los instrumentos se detectó que a ciertos cargos se les asignaba proyectos solo porque estaban asociados al departamento que lidera ese cargo, más no porque la persona contara con la formación adecuada para ellos. En este sentido, se requieren programas de entrenamiento rigurosos a fin de fortalecer los conocimientos en cada categoría del nivel, teniendo en cuenta que en ninguna de ellas se llegó a un nivel básico suficiente.
- Se identificó que la alta dirección de la empresa aún no reconoce los beneficios de la gerencia de proyectos, por lo cual, tampoco manifiesta un apoyo visible al mejoramiento de las capacidades de la organización. En este caso, es muy importante invertir esfuerzos en dar a conocer a los altos directivos las bondades de la gerencia de proyectos, los posibles beneficios que se pueden obtener de ello y la importancia que estos tienen junto con las operaciones para el soporte de la estrategia.
- La cultura actual presenta alta resistencia al cambio, lo cual puede afectar seriamente la exitosa implementación de mejoras en aspectos de gerencia de proyectos. Adicionalmente, el hecho de no dar importancia a las evaluaciones comparativas, el

proceso para reconocer las brechas con respecto a empresas referentes será más lento de lo recomendado.

VI. Caso 6

Para este caso los resultados obtenidos para el *Nivel 1* se muestran en la Figura 19.

Figura 19. Resultados Nivel 1- Caso 6



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de las preguntas del nivel 1 y en comparación con las indicaciones dadas por el autor del modelo, se evidencia que todas las categorías de este nivel se encuentran entre 30-60, lo cual es indicio de que la organización tiene deficiencias en esas áreas de conocimiento y requiere entrenamiento para fortalecer estos conocimientos que son requeridos para poder gestionar adecuadamente un proyecto durante su ciclo de vida.

Las categorías con mayor debilidad son la gestión del tiempo y gestión de costos, lo cual influye directamente en el éxito de los proyectos que se formulan y desarrollan, principalmente en sus objetivos asociados a retornos de inversión y a terminación en el tiempo previsto.

A pesar de que aún existen deficiencias en cada una de las categorías, ese aspecto puede mejorarse fácilmente en esta organización a través de cursos de formación en gerencia de

proyectos, teniendo en cuenta que de acuerdo con los resultados obtenidos en *Nivel 2*, los cuales se muestran en la Tabla 30, las directivas de la organización han empezado a reconocer la importancia y los beneficios de la gerencia de proyectos para su organización.

Tabla 30. Resultados Nivel 2 - Caso 6

Fase del ciclo de vida	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	2,5								X					
Ejecutivo	2,50								X					
Gestión de línea	3,00								X					
Crecimiento	6,00										X			
Madurez	-1,00						X							

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, las directivas de la organización muestran una voluntad de cambiar la forma en que realizan la gestión actualmente, y por ello también insta a los otros niveles de la empresa a tener mayor compromiso con la gestión de proyectos. Adicionalmente tiene la disposición de dar espacio a los empleados para que asistan a programas de capacitación en gestión de proyectos.

Una vez se cuente con un apoyo pleno en diferentes niveles de la organización, se podrá avanzar en el despliegue de las metodologías comunes, definición de los ciclos de vida de proyectos en la empresa y la implementación de sistemas de control de cambios y software de apoyo a la gerencia de proyectos, de manera que se le pueda dar un manejo más eficiente a los recursos.

En complemento a lo anterior, los resultados obtenidos del *Nivel 3*, mostrados en la Tabla 31, dan a conocer la alta disposición que tiene la organización para ir en la dirección correcta con la relación a la gerencia de proyectos.

Tabla 31. Resultados Nivel 3 - Caso 6

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
25,5	31,5	25	18,5	20	27	147,5

La cultura actual de la organización favorece notablemente la implementación de metodologías comunes y nuevos modelos de gestión de proyectos, teniendo en cuenta que es una cultura colaborativa, donde se enfatiza en la cooperación para la resolución de problemas de la manera más eficiente. Por otra parte, se cuenta con bases sólidas para poder implementar cambios en la manera en que se hacen las cosas actualmente.

La organización cuenta con fortaleza en procesos complementarios a la gestión de proyectos, como son la gestión de riesgos, gestión de recurso humanos, gestión de la calidad y procesos de gestión del cambio. Es necesario simplemente que se inviertan esfuerzos en integrar estos procesos en sinergia con la gerencia de proyectos.

A diferencia de los demás casos analizados, esta empresa es la que más da apoyo a los programas de entrenamiento y educación del personal en diferentes procesos del negocio, lo cual haría más fácil la ejecución de programas de formación asociados a gerencia de proyectos.

En cuanto a las evaluaciones comparativas, en el *Nivel 4*, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de 2,5, lo cual es indicador que en la organización no cuenta con compromiso suficiente para realizar evaluaciones comparativas, o simplemente no sabe con quién compararse a fin de identificar mejoras asociadas a las metodologías y los procesos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de -5, indicando que la organización no está invirtiendo esfuerzos en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

Para el *Nivel 5*, asociado a procesos de mejoramiento continuo, se obtuvo una puntuación de 17,5, lo cual indica que en la organización se están produciendo algunas formas de mejora continua y los cambios pueden empezar a realizarse de manera rápida.

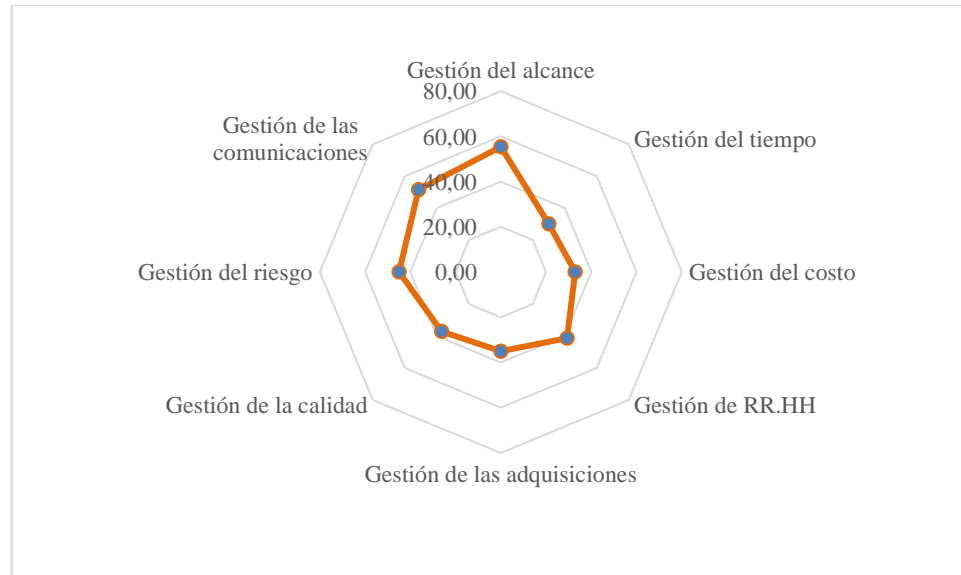
En resumen, para este caso se concluye que a pesar de que no existen conocimientos suficientes en conceptos claves de gerencia de proyectos, la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y los beneficios que ésta genera para el cumplimiento del plan estratégico. Por el momento requiere mayores esfuerzos para conocer qué es lo que debe hacer para aumentar sus capacidades de gerencia de proyecto y llegar a ser más madura en este aspecto.

La cultura actual, el apoyo gerencial y la facilidad para el cambio, favorecen en esta organización la implementación de mejoras para lograr mayor grado de madurez en gerencia de proyectos.

VII. Caso 7

Los resultados para el *Nivel 1* de este caso se muestran en la Figura 20.

Figura 20. Resultados Nivel 1- Caso 7



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, la empresa no cuenta con los conocimientos básicos suficientes con relación a la gerencia de proyectos. Esto principalmente se debe a que los empleados encargados de liderar los proyectos no cuentan con formación en asuntos relacionados a gerencia de proyectos, sino que son asignados a liderar los proyectos por la relación que estos tengan con el departamento del que hacen parte.

Las categorías más débiles, al igual que los otros casos analizados, es la gestión del costo y gestión del tiempo, las cuales están directamente relacionadas al cumplimiento de los objetivos en del proyecto en cuanto a retornos de inversión y entrega en los plazos definidos.

La organización también debe definir si centraliza la gerencia de proyectos en un departamento de apoyo, o, por el contrario, continúa dejando los proyectos bajo responsabilidad de departamentos funcionales, pero capacita a todos los empleados involucrados en los proyectos.

En la Tabla 32 se muestran los resultados para el *Nivel 2*, en el cual es evidente que en esta organización aún no se cuenta con el apoyo por parte de alta dirección y niveles intermedios hacia la gerencia de proyectos. Esto indica que aún no se han reconocido los beneficios de implementar mejoras en procesos de gerencia de proyectos en la organización, ni se ha identificado la importancia que éstos tienen en el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 32. Resultados Nivel 2 - Caso 7

Fase del ciclo de vida	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	0,36							X						
Ejecutivo	0,57							X						
Gestión de línea	0,29							X						
Crecimiento	-1,50						X							
Madurez	-1,21						X							

Fuente: Elaboración propia

Aunque la organización formula y desarrolla gran cantidad de proyectos de diferente índole, no se ha tomado interés visible en apoyar el desarrollo de capacidades de gerencia de proyectos, lo que conlleva a que se realicen proyectos sin saber si están alineados con la estrategia de la organización.

En esta organización es común que los proyectos sean propuestos de manera independiente por cada departamento y no siguiendo directrices estratégicas claras, por lo cual, no es posible identificar los beneficios cualitativos y cuantitativos que los proyectos pueden ofrecer al plan estratégico.

En cuanto a los resultados obtenidos para el *nivel 3*, mostrados en la Tabla 33, se puede evidenciar que la organización brinda un apoyo mínimo a la gestión de proyectos, que puede asociarse a que aún no ha identificado los verdaderos beneficios de ésta. Adicionalmente las directivas no saben que deberían hacer para mejorar sus capacidades de gerencia de proyectos.

Tabla 33. Resultados Nivel 3 - Caso 7.

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
16,29	22,79	19,71	11,93	20,86	21,64	113,21

Fuente: Elaboración propia

Al igual que los demás casos, también se deben invertir esfuerzos en integrar los procesos de apoyo a la gestión de proyectos, aprovechando el conocimiento actual que tiene la organización en cuanto a gestión de recurso humano, gestión de riesgos, gestión de calidad y gestión del cambio.

En cuanto a los ejercicios de evaluación comparativa, los resultados en el *Nivel 4*, indican que:

- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de 5,5, indicando que la organización no cuenta con compromiso suficiente para realizar evaluaciones comparativas, o simplemente no sabe con quién compararse a fin de identificar mejoras asociadas a las metodologías y los procesos. Posiblemente la organización está realizando evaluaciones comparativas, pero no en asuntos relacionados a gerencia de proyectos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de 4,85, indicando que la organización no está invirtiendo esfuerzos suficientes en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

Para el *Nivel 5*, asociado a procesos de mejoramiento continuo, se obtuvo una puntuación de 12,71, lo cual indica que en la organización se están produciendo algunas formas de mejora continua pero los cambios pueden estar sucediendo lentamente. Adicionalmente se cuenta con resistencia a algunos de los cambios necesarios debido a afectación directa en los niveles de poder y/o autoridad que tienen algunos cargos funcionales dentro del modelo de gestión actual y la cultura organizacional a la cual se han adaptado.

En resumen, para este caso se concluye que:

- Aún no existen conocimientos suficientes en conceptos claves de gerencia de proyectos, principalmente en lo relacionado con gestión del costo y del tiempo, los cuales son aspectos fundamentales para tener en cuenta cuando se evalúa el éxito de los proyectos en alineación con la estrategia de la organización. Durante la aplicación del instrumento en esta organización se evidenció que los mejores resultados en cada categoría los obtuvieron solamente empleados que cuentan con algún grado de formación en gerencia de proyectos o ramas de la ingeniería.
- La organización aún no reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y los beneficios que ésta genera para el cumplimiento del plan estratégico. Por ello requiere mayores esfuerzos para conocer qué es lo que debe hacer para aumentar sus capacidades de gerencia de proyecto y llegar a ser más madura en este aspecto.
- La cultura actual, a pesar de ser una cultura colaborativa, presenta resistencia a algunos cambios asociados con nuevos modelos de gestión que afecten el poder y autoridad que se ha obtenido hasta el momento.

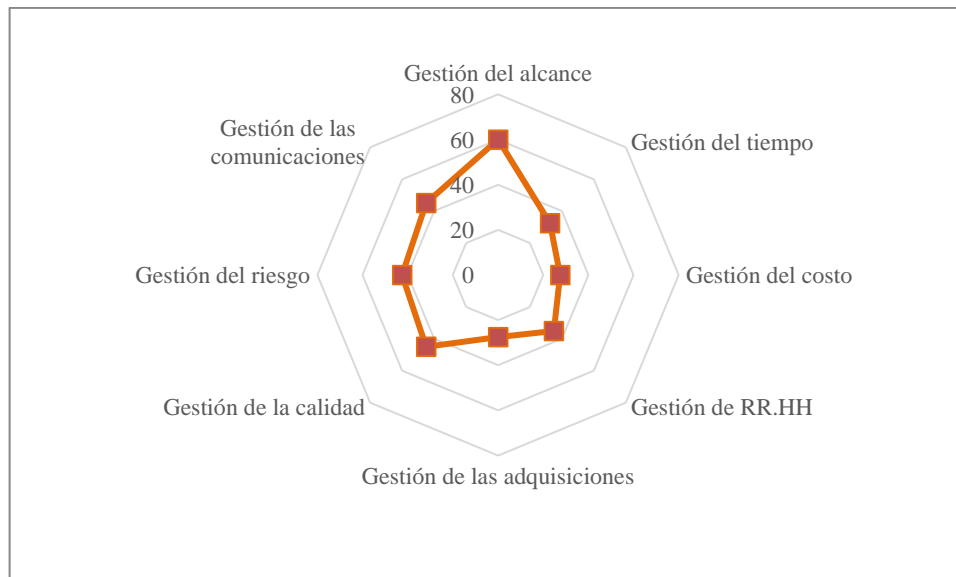
VIII. Caso 8

Los resultados para el *Nivel 1* de este caso se muestran en la Figura 21.

Los resultados arrojados en este nivel indican que esta empresa, en comparación con las indicaciones dadas por el autor del modelo, no cuenta con los conocimientos básicos suficientes con relación a la gerencia de proyectos. Por lo anterior, se requiere entrenamiento para fortalecer los conocimientos requeridos para gestionar adecuadamente un proyecto durante su ciclo de vida.

Las categorías más débiles son gestión del costo, gestión del tiempo y gestión de las adquisiciones, lo cual deberá tenerse en cuenta con prioridad durante los programas de formación para la gerencia de proyectos.

Figura 21. Resultados Nivel 1- Caso 8



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 34 se muestran los resultados obtenidos para el *Nivel 2*, los cuales indican que a pesar de que la organización formula y desarrolla numerosos proyectos de diferente índole, no se ha tomado interés visible en apoyar el desarrollo de capacidades de gerencia de

proyectos, lo que conlleva a que se realicen proyectos sin saber si están alineados con la estrategia de la organización.

Tabla 34. Resultados Nivel 2 - Caso 8

Fase del ciclo de vida	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	0,25							X						
Ejecutivo	0,50							X						
Gestión de línea	-1,75						X							
Crecimiento	0,25							X						
Madurez	-6,25			X										

Fuente: Elaboración propia

En esta organización también es común que los proyectos sean propuestos de manera independiente por cada departamento y no siguiendo directrices estratégicas claras, ocasionando que no sea posible identificar los beneficios cualitativos y cuantitativos que los proyectos pueden ofrecer al plan estratégico.

Al analizar los resultados obtenidos para el *Nivel 3*, los cuales se pueden ver en la Tabla 35, se puede evidenciar que la organización brinda un apoyo mínimo a la gestión de proyectos, sin embargo, aún no ha identificado los verdaderos beneficios de ésta. Adicionalmente las directivas aún no saben que deberían hacer para mejorar sus capacidades de gerencia de proyectos.

Tabla 35. Resultados Nivel 3 - Caso 8.

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
17	23,5	19,5	11,25	24,5	22,25	118

Fuente: Elaboración propia

De forma similar a los casos anteriores, esta organización debe invertir esfuerzos en integrar los procesos de apoyo a la gestión de proyectos, aprovechando el conocimiento actual que

tiene la organización en cuanto a gestión de recurso humano, gestión de riesgos, gestión de calidad y gestión del cambio.

Un aspecto positivo de estos resultados es el hecho de contar con una cultura que inicialmente es colaborativa y podría facilitar la implementación de cambios en el modelo de gestión actual.

En cuanto a los ejercicios de evaluación comparativa, los resultados en el *Nivel 4*, indican que:

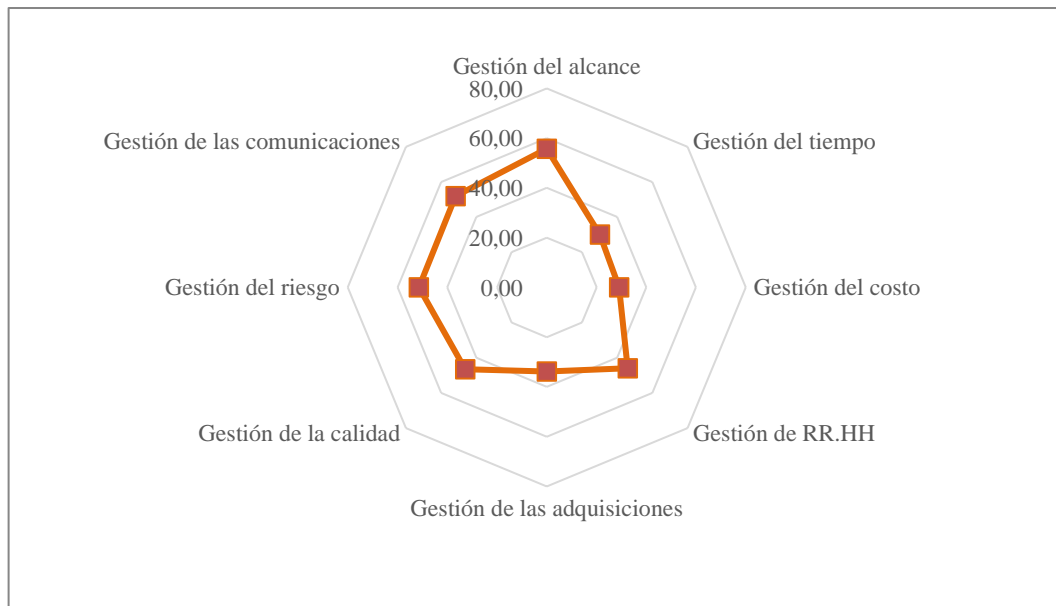
- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de 8,5, lo cual es indicador que en la organización no cuenta con compromiso suficiente para realizar evaluaciones comparativas, o simplemente no sabe con quién compararse a fin de identificar mejoras asociadas a las metodologías y los procesos. Posiblemente la organización está realizando evaluaciones comparativas, pero no en asuntos relacionados a gerencia de proyectos.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de 1,25, indicando que la organización no está invirtiendo esfuerzos suficientes en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

Para el *Nivel 5*, se obtuvo una puntuación de 11,5, lo cual indica que en la organización se están produciendo algunas formas de mejora continua pero los cambios pueden estar sucediendo lentamente. Adicionalmente se cuenta con resistencia a algunos de los cambios necesarios debido a afectación directa en los niveles de poder y/o autoridad que tienen algunos cargos funcionales dentro del modelo de gestión actual y la cultura organizacional a la cual se han adaptado.

8.4.2 Resultados para el sector en general

Para el *Nivel 1*, en la Figura 22, los resultados obtenidos indican que el sector salud en la región no cuenta con los conocimientos básicos suficientes con relación a la gerencia de proyectos. Por lo anterior, se requiere entrenamiento en la mayoría de las categorías para gestionar adecuadamente un proyecto durante su ciclo de vida.

Figura 22. Resultados Nivel 1- Sector en general



Fuente: Elaboración propia.

Las categorías más débiles son: gestión del costo, gestión del tiempo y gestión de las adquisiciones, lo cual deberá tenerse en cuenta con prioridad durante los programas de formación para la gerencia de proyectos. A continuación, se da más detalle acerca de estas tres categorías:

- **Gestión del costo:** Este resultó ser el aspecto más débil. Las falencias en esta área de conocimiento implican serias dificultades para controlar los costos del proyecto, lo cual, en la mayoría de los casos determina que tantos beneficios aportará el proyecto a la estrategia de la organización. Una mala gestión de costos, por lo general afecta

el retorno de la inversión del proyecto. Durante la aplicación del instrumento, las preguntas en las que más se falló, fueron las asociadas a herramientas de gestión del valor ganado, estimaciones de costos, control de costos y asignación de costos a cada actividad o paquetes de trabajo.

- Gestión del tiempo: Este aspecto al igual que la gestión de costos, es de suma importancia para obtener los beneficios esperados con el desarrollo del proyecto y que fueron definidos en el caso de negocio que dio inicio al proyecto. Una entrega del proyecto dentro del tiempo requerido implica la utilización de herramientas y técnicas que faciliten el control del cronograma. Durante la aplicación del instrumento, las preguntas en las que más se falló, fueron las asociadas a herramientas y técnicas para manejo de cronogramas, como, por ejemplo: Diagramas de Gantt, Redes, ruta crítica, nivelación de recursos, PERT y CPM.
- Gestión de las adquisiciones: Es posible que el bajo nivel en esta categoría se deba al hecho de que, por lo general, en este tipo de organizaciones no se manejan procesos complejos de compra, sino que, por la falta de capacidad en la organización, se deciden contratar ciertos aspectos del proyecto. A pesar de esto, es necesario que se fortalezcan los conocimientos asociados a contratación, tipos de contrato, ventajas y desventajas de cada contrato, supervisión de contratistas, roles y responsabilidades del cliente y del contratista y medios de comunicación formales.

En las demás categorías, se requiere entrenamiento principalmente en temas asociados a:

- Gestión del alcance: Gestión de objetivos del proyecto durante el ciclo de vida del proyecto; descripción, características y beneficios de la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS por sus siglas en inglés); Definición del alcance y Acta de constitución del proyecto.
- Gestión de calidad: Costos asociados a la calidad y herramientas de control de calidad.
- Gestión de recursos humanos: Roles y responsabilidades de gerente de proyectos, interesados, patrocinadores; características, ventajas y desventajas de las diferentes estructuras organizacionales.

- Gestión del riesgo: Metodología de gestión del riesgo en proyectos y costeo de los riesgos asociados al proyecto.
- Gestión de las comunicaciones: Roles y responsabilidades del gerente de proyecto, patrocinador e interesados durante las comunicaciones en el proyecto; medios de comunicación en el proyecto y ventajas y desventajas de la estructura organizacional con respecto a las comunicaciones.

En cuanto a los resultados obtenidos para el *Nivel 2*, los cuales se muestran en la Tabla 36, es evidente que en el sector en general, aún falta apoyo visible a la gerencia de proyectos, lo cual está relacionado a que:

- Aún no se han reconocido los beneficios de la gerencia de proyectos con relación a la estrategia de la organización.
- No se comprende que debe hacerse para mejorar en la gerencia de proyectos en las organizaciones.

Tabla 36. Resultados Nivel 2 - Sector en general

Fase del ciclo de vida	TOTAL PUNTOS	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionario	0,77							X						
Ejecutivo	0,51							X						
Gestión de línea	-0,96						X							
Crecimiento	0,52							X						
Madurez	-6,16			X										

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior implica que, la mayoría de la estrategia de estas organizaciones es soportada a través de las operaciones del negocio y no en la gerencia de proyectos, a pesar de que la presencia de proyectos de diversa índole es evidente.

Esta condición indica que las decisiones que se toman con relación a los proyectos que se formulan y desarrollan en estas organizaciones, son influenciadas por intereses particulares de socios, altos directivos, pero no con objetivos plenamente definidos con respecto al plan estratégico.

Es importante se inviertan mayores esfuerzos en dar a conocer los beneficios de la gestión de proyectos a los altos directivos de estas organizaciones y a su vez, indicarles que debe hacerse al respecto para mejorar las capacidades actuales.

Una vez se cuente con el apoyo de la alta dirección, será más fácil la destinación de recursos para entrenamiento, utilización de metodologías, creación de cargos encargados de la gestión de proyectos, selección y priorización de proyectos.

Con respecto a los resultados obtenidos para el *Nivel 3*, los cuales se muestran en la Tabla 37, se evidencia que actualmente, el apoyo que se le brinda a la gerencia de proyectos es mínimo.

Tabla 37. Resultados Nivel 3 - Sector en general.

Procesos integrados	Cultura	Apoyo de la gerencia	Entrenamiento y educación	Gestión de la información del proyecto	Excelencia conductual	TOTAL
18,20	24,08	20,40	9,63	22,90	22,26	117,47

Fuente: Elaboración propia

Actualmente las directivas de estas organizaciones saben que la gerencia de proyectos es lo correcto, pero no están plenamente convencidos acerca de los beneficios que ésta podría traer para el cumplimiento del plan estratégico. Solo en dos de los casos analizados se evidenció cierto grado de apoyo visible a la gerencia de proyectos, mostrado a través de la creación de un cargo de coordinación de planeación y proyectos.

Una vez se tenga el apoyo pleno de la alta dirección, es necesario se derriben las siguientes barreras:

- Existe resistencia para usar una metodología singular dentro del nuevo enfoque de gestión.
- Creencia arraigada de que “lo que no está en el papel no se ha dicho”, lo cual genera énfasis excesivo en el uso de la documentación (procedimientos, formularios, etc)

- Lo anterior va ligado directamente a la cultura cooperativa fragmentada, lo cual afecta directamente la rapidez con la que puedan generarse los cambios en los modelos de gestión actuales.

Por otra parte, en el análisis de las plataformas estratégicas, se detectó que este tipo de organizaciones entre sus planes estratégicos promovían el desarrollo de las competencias del personal, sin embargo, los resultados obtenidos en el nivel 3 indican que se requiere mayor apoyo para la realización de programas de entrenamiento y educación, no solo en temas asociados a gerencia de proyectos, sino en lo concerniente a procesos específicos que se manejan dentro de estas instituciones, como es el caso de la gestión de riesgos, gestión de la calidad y gestión del recurso humano.

Con respecto a los ejercicios de evaluación comparativa, los resultados obtenidos para el *Nivel 4* son los siguientes:

- Para el caso del benchmarking cuantitativo se obtuvo un puntaje de -0,09, lo cual es indicador que en el sector salud de la ciudad no se cuenta con compromiso para realizar evaluaciones comparativas y tampoco se tiene claro con quién compararse a fin de identificar mejor asociadas a las metodologías y los procesos. Posiblemente la organización está realizando evaluaciones comparativas, pero no en asuntos relacionados a gerencia de proyectos. Al no reconocer la importancia de la gerencia de proyectos para la estrategia de la organización, las altas directivas no invierten recursos suficientes para la realización de evaluaciones comparativas en este aspecto.
- En cuanto al benchmarking cualitativo se obtuvo un puntaje de -4,38, indicando que la organización no está invirtiendo esfuerzos en realizar evaluaciones comparativas asociadas a aspectos culturales y beneficios de la aplicación de la gerencia de proyectos dentro de la empresa.

Lo anterior implica que la brecha entre las instituciones de este sector en la ciudad de Montería con respecto a referentes nacionales e internacionales podría aumentar, a menos que se inviertan mayores esfuerzos para la realización de evaluaciones comparativas.

Para el *Nivel 5*, se obtuvo una puntuación de 10,25, lo cual indica que en el sector se están produciendo algunas formas de mejora continua pero los cambios pueden estar sucediendo lentamente. Adicionalmente se cuenta con resistencia a algunos de los cambios necesarios, debido a afectación directa en los niveles de poder y/o autoridad que tienen algunos cargos funcionales dentro del modelo de gestión actual y la cultura organizacional a la cual se han adaptado.

En general, a partir de los resultados obtenidos en todos los niveles analizados, se obtienen principalmente las siguientes conclusiones:

- En el sector en general el nivel de conocimientos en conceptos de gerencia de proyectos no es el adecuado, siendo la gestión de costos, gestión del tiempo y gestión de las adquisiciones las categorías más débiles. Estas deficiencias están relacionadas principalmente a que en el sector en general, las personas encargadas de liderar los proyectos, en su mayoría no cuenta con formación en gerencia de proyectos o ramas relacionadas, lo cual está ligado al hecho de que los proyectos se vienen agrupando de acuerdo con el departamento al que pertenecen y no de acuerdo con una tipología específica.
- Las directivas del sector en general no manifiestan un apoyo visible y pleno hacia la gerencia de proyectos en sus organizaciones, principalmente debido a que aún no comprenden adecuadamente los beneficios de la gerencia de proyectos como soporte para el cumplimiento del plan estratégico.
- Con relación al ítem anterior, en el sector, los proyectos son seleccionados y priorizados de acuerdo con intereses particulares de socios y alta dirección sin tener en cuenta de que manera están apuntando a la estrategia de la organización, lo cual está asociado principalmente a bajos conocimientos sobre gerencia de proyectos, programas y portafolios, así como los roles y responsabilidades que deberían tener cada uno de los involucrados en la gestión de proyectos de la organización.
- Por el hecho de contar con apoyo mínimo y bajos conocimientos con respecto a la gerencia de proyectos por parte de las directivas de las organizaciones y los niveles intermedios, aún no ha sido posible desplegar metodologías estandarizadas asociadas

a la gerencia de proyectos dentro de estas empresas. Al no contar con conocimientos suficientes y metodologías específicas para actividades de gerencia de proyectos, no es posible aplicar las herramientas que permitan realizar seguimiento y control de los proyectos de manera adecuada, a fin de cumplir los objetivos por los cuales se formularon y desarrollaron cada uno de los proyectos.

- Actualmente no se les da suficiente importancia a los programas de entrenamiento y educación en temas asociados a los procesos del negocio y a temas de gerencia de proyectos. Esto en la mayoría de los casos, va en contravía a lo que estas organizaciones dispusieron en sus plataformas estratégicas, en las cuales indican la importancia que tiene para ellas la formación de personal competente. Esta postura con respecto a los programas de entrenamiento posiblemente se debe a la falta de apoyo visible hacia la gerencia de proyectos, o simplemente porque en la mayoría de los casos, solo se invierte en capacitaciones que generen algún tipo de retorno financiero a la organización.

Por último, durante el análisis de los resultados para cada uno de los casos, se evidenció que todas las organizaciones aún se encuentran en el Nivel 1 de madurez según lo indicado por el autor del modelo, sin embargo, la aplicación de los demás niveles permitió comprender aspectos adicionales asociados a la cultura de la organización, apoyo de la dirección, procesos integrados, prácticas de evaluaciones comparativas y postura de cada una de esas organizaciones con respecto al mejoramiento continuo para aumentar sus capacidades en gerencia de proyectos.

9. HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS EN EL SECTOR SALUD.

Con base en los resultados obtenidos en el análisis de la estructura organizacional, la identificación de la tipología de proyectos y la aplicación de evaluaciones para detectar el nivel de madurez de las organizaciones del sector, a continuación, se proponen estrategias y herramientas de mejoramiento, las cuales son aplicables de manera general a empresas de este tipo.

9.1 ESTRATEGIAS ASOCIADAS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con respecto al análisis realizado a la estructura organizacional de las IPS incluidas en la investigación, en donde se detectó que son organizaciones funcionales, se requiere la siguiente estrategia de mejoramiento:

¿Por qué?

La gerencia de proyectos en las organizaciones no cuenta con un responsable plenamente definido, sino que, en la mayoría de los casos, los proyectos son liderados por los coordinadores de departamentos involucrados en el proyecto. Esto implica que la dedicación de estas personas hacia los proyectos sea parcial y, por lo tanto, el seguimiento y control de las actividades del proyecto es poco eficiente.

¿Qué?

Centralización de actividades de gerencia de proyectos a fin de realizar una formulación y desarrollo de proyectos de manera más eficiente.

¿Cómo?

En cuanto sea posible, crear un nuevo cargo o departamento, o asignar al cargo más competente para ello, al cual se le den las funciones de apoyo para las actividades de formulación y desarrollo de proyectos con el apoyo de los demás departamentos de la empresa.

Solo en dos de los casos analizados, la organización contaba con un área de planeación, lo cual puede aprovecharse en las demás organizaciones para vincular la gerencia de proyectos a las actividades de planeación a fin de disminuir los costos que implica la creación de nuevos cargos o departamentos.

¿Cuándo y cuánto?

Queda a disposición de cada organización el plazo indicado, el cual depende principalmente de la disponibilidad de presupuesto para la creación de un nuevo departamento o cargo, el cual debe ser por lo menos a nivel Coordinador.

De acuerdo con los promedios salariales de un coordinador de departamento en las IPS del departamento, el salario mensual para un cargo de este tipo es de \$5,000,000 mensuales en la ciudad de Montería, sin embargo, cada organización es libre de determinar, según su escala salarial propia el salario definitivo

Adicionalmente se debe contemplar en la nómina asistentes y costos de dotación de oficina, incluyendo hardware y software.

El alcance del nuevo cargo o departamento depende de la disposición de la alta dirección y de los cambios estructurales y culturales que sea necesario realizar en la empresa.

Es sumamente importante que la persona o personas a las cuales se les asigne las responsabilidades de gerencia de proyectos cuenten con formación en temas relacionados, preferiblemente con especialización o maestría.

9.2 ESTRATEGIAS ASOCIADAS AL USO DE TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS

Teniendo en cuenta que en ninguno de los casos analizados se contaba con una tipología de proyectos específica, se desarrolló una tipología conveniente para este tipo de organizaciones, la cual es aplicable a cada uno de los casos analizados, teniendo en cuenta que, aparte de la naturaleza de los proyectos que se llevan a cabo, se tienen en común los objetivos estratégicos, los cuales están asociados con los estándares de acreditación en salud.

Con base en lo anterior, y como resultado de esta investigación, se propone el uso de la siguiente tipología en este tipo de empresas. (Ver Tabla 38)

Tabla 38. Tipología propuesta de proyectos para IPS

TIPOLOGÍA DE PROYECTOS PARA INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD	
Categorías de proyectos según su naturaleza	Subcategoría de proyectos según el estándar de acreditación al que apuntan
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y cambio organizacional • Ingeniería y construcción • Desarrollo de productos o servicios • Mejoramiento de prácticas clínicas • Fortalecimiento de habilidades del personal de atención en salud • Mejoramiento de procesos asociados a la prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento • Ambiente físico • Gestión de la información • Gestión del talento humano • Gestión de la tecnología • Seguridad del paciente • Otros: Humanización de servicios, mejora en la accesibilidad a servicios, oportunidad en la atención)

Fuente: Elaboración propia.

La adaptación de la tipología facilita los ejercicios de selección y priorización de proyectos en este tipo de organizaciones. Por otra parte, la subcategoría basada en los estándares de acreditación permite formular y desarrollar proyectos asociados al cumplimiento de la estrategia de las IPS.

9.3 ESTRATEGIAS PARA EL AUMENTO DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN LAS IPS

Teniendo en cuenta los resultados arrojados durante la evaluación utilizando el modelo de Kerzner¹¹⁰, se detectaron varios puntos de mejora necesarios para fortalecer la gerencia de proyectos en las IPS analizadas.

Las estrategias y herramientas propuestas están enfocadas de la siguiente manera:

- i. *Aumentar el nivel de apoyo que tiene la alta dirección de las IPS hacia la gerencia de proyectos:* Según el análisis de los resultados, se evidenció que este es un factor importante por mejorar, teniendo en cuenta que aún no se cuenta con un apoyo visible en la alta dirección ni en niveles intermedios con respecto a la gerencia de proyectos. Entre las causas principales de esta situación se encontró que los directivos aún no comprenden los beneficios que puede traer la gerencia de proyectos para la estrategia de la organización. Por esta causa se hace necesaria la sensibilización acerca de la importancia de la gerencia de proyectos a través de una serie de talleres dirigidos a los altos directivos de esas organizaciones, con el propósito de:
 - Fortalecer en los participantes las competencias de ejecución de estrategias a través de la gerencia de proyectos.
 - Dar a conocer los componentes principales a tener en cuenta para una correcta ejecución de la estrategia organizacional.
 - Identificar los factores claves de éxito de los proyectos.
 - Entender las diferencias entre los proyectos y las operaciones del negocio.
 - Comprender la importancia de los proyectos en empresas de atención en salud.

Entre los beneficios principales de concientizar a las altas directivas sobre la importancia de la gerencia de proyectos se encuentran:

¹¹⁰ KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed. 271 p. 2005

- Aumento de recursos destinados a fortalecer las capacidades de gerencia de proyectos en la organización.
- Apoyo visible a programas de formación al personal de la empresa que lidera proyectos.
- Mayor compromiso con el despliegue de metodologías comunes para la gerencia de proyectos en la organización
- Mejora de los procesos para seleccionar, priorizar e iniciar los proyectos con base en buenas prácticas y a partir de iniciativas estratégicas.
- Disposición para la reorganización de procesos y áreas con el fin de facilitar la gestión centralizada de los proyectos de la organización y definir roles y responsabilidades claros con respecto a la dirección de proyectos.

ii. *Fortalecimiento de los conocimientos relacionados con la gerencia de proyectos en las personas que lideran los proyectos en empresas de atención en salud:* La principal deficiencia detectada está relacionada con el bajo nivel de conocimientos de gerencia de proyectos por parte del personal encargado de liderar los proyectos de estas organizaciones. En consecuencia, es necesaria la implementación de un programa de formación para aumentar los conocimientos de los líderes de los proyectos, enfocado a:

- Identificar los tipos comunes de proyectos en entornos de atención médica.
- Dar a conocer conceptos, definiciones, técnicas y herramientas para el manejo de proyectos
- Dar a conocer los factores clave del éxito de un proyecto.
- Entender las diferencias entre proyecto y trabajo operativo, gerencia de proyectos y gerencia operacional.
- Identificar la manera adecuada de iniciar proyectos en alineación con la estrategia de la organización.
- Comprender el modelo de Áreas de Conocimiento, Grupos de Proceso y Fases de Proyectos, según los estándares del PMI®.

- Aprender los conceptos básicos sobre planificación y control de tiempo en proyectos.
- Entender los conceptos básicos sobre planificación y control del costo en proyectos.
- Entender los conceptos básicos de la Gerencia de Riesgos del proyecto.
- Comprender el impacto de los recursos humanos, las comunicaciones y las adquisiciones en el éxito del proyecto.

Entre los beneficios principales de formar al personal en conceptos sobre gerencia de proyectos se encuentran:

- Mejora la calidad de la atención en las organizaciones a través de proyectos entregados a tiempo y dentro del presupuesto.
- Apoyo al desarrollo de un lenguaje común, que favorezca la comunicación entre los involucrados en los proyectos de empresas de atención en salud.
- Aumento del grado de comprensión acerca de la manera adecuada de iniciar los proyectos, mantener las restricciones en equilibrio y verificar el grado de alineación con la estrategia en cada fase de éstos.

iii. *Estandarizar la manera en que se formaliza el inicio de un proyecto en alineación con la estrategia de la organización:* Debido a la falta de estandarización para dar inicio a los proyectos, es necesaria la implementación de un documento que formalice cada proyecto, que contenga aspectos fundamentales para comprender de qué manera está alineado el proyecto con la estrategia, quienes son los responsables y cuáles son los principales factores de éxito. Por lo anterior, se propone la utilización de un acta de constitución de proyecto, la cual tiene como propósitos fundamentales:

- Estandarizar la manera en que se inician los proyectos dentro de la organización.
- Garantizar que todos los proyectos sean registrados de manera formal en los archivos de la organización para sus consultas posteriores.

- Definir adecuadamente los objetivos del proyecto en alineación con la estrategia de la organización.
- Definir claramente los roles, responsabilidades y nivel de autoridad del gerente de proyecto.
- Facilitar la apropiada clasificación de los proyectos de la organización.
- Brindar parámetros objetivos de éxito o fracaso del proyecto.
- Generar mayor compromiso por parte del patrocinador hacia la gerencia del proyecto.

La utilización de un acta de constitución del proyecto debe ir acompañada de la definición de procedimientos para su almacenamiento en repositorio de documentos, consultas posteriores y registro de cada acta en listado formal de proyectos de la organización.

Las estrategias y herramientas mencionadas anteriormente se describen de manera resumida en el Plan de Mejoramiento mostrado en la Tabla 39.

Tabla 39. Plan de mejoramiento de las capacidades de gerencia de proyectos de IPS en la región.

PROBLEMA	CAUSA	QUÉ	CÓMO	CUANDO Y CUANTO
Los proyectos se llevan a cabo sin alineación con la estrategia de la empresa.	Bajo nivel de apoyo por parte de los altos directivos de la organización hacia la gerencia de proyectos	Concientización de la alta dirección sobre los beneficios de la gerencia de proyectos para la estrategia de la organización.	Utilizar talleres personalizados dirigidos a la alta dirección de las IPS de la ciudad y el departamento de Córdoba. Estos talleres deben contener temas asociados al papel de los proyectos, programas y portafolios para el cumplimiento del plan estratégico, por lo cual, en el ANEXO K, se especifica el contenido general de formación, elaborado con base en el SEF (Strategic Execution Framework) de la Universidad de Stanford y el capítulo 1 del PMBOK® del PMI®.	La fecha de realización de los talleres depende de la disponibilidad indicada por las directivas de cada IPS. Para mayores detalles sobre duración y costos, ver ANEXO K.
Los proyectos se llevan a cabo de manera informal y sin usar un lenguaje común.	Los líderes de proyectos en las IPS de la región tienen conocimientos insuficientes relacionados con la gerencia de proyectos, principalmente en temas concernientes a gestión de tiempo, costos y adquisiciones.	Fortalecimiento de los conocimientos en gerencia de proyectos en el personal que lidera proyectos en las IPS.	Tomar cursos de formación dirigidos a cargos de líderes, coordinadores o gerentes de proyectos, o cargos funcionales que realizan las funciones de gerencia de proyectos. Estos cursos deben contener temas fundamentales de gerencia de proyectos, entre los cuales se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de proyecto • Factores claves de éxito • Restricciones de un proyecto • Procesos de gerencia de proyectos • Áreas de conocimiento asociadas a la gerencia de proyectos. 	Las fechas de realización de estos cursos dependen de la disposición de las directivas de la organización para la brindar la inversión necesaria para que su personal tome esta formación. Es imprescindible que, en primera instancia, las directivas de la organización tomen el taller de formación dirigida a la alta dirección a fin de garantizar el apoyo suficiente para proceder con el entrenamiento al resto de la organización.

Tabla 39. (Continuación)

PROBLEMA	CAUSA	QUÉ	CÓMO	CUANDO Y CUANTO
<p>Necesidad de conocer el nivel de madurez adquirido después del proceso de formación.</p>	<p>Se requiere evaluación después de formar al personal.</p>	<p>Evaluación de conocimientos asociados a gerencia de proyectos en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de conocimiento asociadas a la gerencia de proyectos • Roles y responsabilidades en la gerencia de proyectos. <p>Por lo anterior, en el ANEXO L se propone la estructura de un curso ajustado a las necesidades del sector. Este curso está conformado de acuerdo con el contenido del PMBOK® del PMI® y teniendo en cuenta el programa de formación “Healthcare Project Management” de la escuela de Salud Pública de la Universidad de Harvard. Realizar nuevamente la autoevaluación del nivel de madurez, en esta ocasión, incluyendo solo a las personas que participaron de los cursos y talleres de formación.</p> <p>Lo anterior, a fin de comprender si se mejoraron las debilidades detectadas en la primera evaluación realizada y si la organización logra, por lo menos, un total de 600 puntos para afirmar que se completó el nivel 1, y así proceder con las actividades de mejoramiento enfocadas al avance en los demás niveles.</p>	<p>El curso propuesto como modelo tiene una duración de 24 horas y un costo aproximado de \$880,000 por persona, tomando como referencia el precio por hora en cursos o diplomados de este tipo brindados por universidades en el país.</p> <p>1 año después de tomados los cursos de formación correspondientes.</p> <p>Para garantizar la correcta aplicación del instrumento. Es conveniente la asesoría de un experto que pueda evaluar objetivamente los resultados obtenidos.</p>

Tabla 39. (Continuación)

PROBLEMA	CAUSA	QUÉ	CÓMO	CUANDO Y CUANTO
<p>Listado de proyectos incompletos, dispersos e iniciados sin estandarización.</p>	<p>No se cuenta con documentos ni procesos estandarizados para dar inicio a los proyectos.</p>	<p>Implementación de un documento y proceso formal que sirva para autorizar el inicio de un proyecto, facilitar la medición objetiva de sus resultados con respecto a la estrategia y, brindar estandarización en la organización.</p>	<p>Creación de formato de “Acta de Constitución del Proyecto” ajustado a las necesidades particulares de este tipo de organizaciones. Para lo anterior, en el ANEXO M se muestra un formato propuesto como “Acta de Constitución de Proyecto”, el cual puede ser utilizado por estas organizaciones.</p>	<p>Este documento puede ser utilizado en el momento que cada organización lo desee, lo cual dependerá de la disposición que se tenga en la alta dirección al respecto.</p> <p>Una vez se tome la decisión de hacer uso de este documento, es necesario que se socialice con todos los involucrados de la organización el nuevo proceso para autorizar el inicio de proyectos.</p>

Fuente. Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis e interpretación de resultados de esta investigación, se concluye que:

Los ejercicios de planificación estratégica de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud incluidas en la investigación, se ven altamente influenciados por el contenido de estándares de acreditación nacional e internacional. En este sentido, las iniciativas estratégicas, por lo general, buscan contribuir al desarrollo de estas organizaciones, fortaleciendo cada estándar de acreditación en pro del aumento de valor en la calidad del servicio prestado.

En las IPS analizadas, los proyectos son iniciados y desarrollados con alineación estratégica incipiente, debido principalmente a: ausencia de un proceso estandarizado, con documentos apropiados para selección, clasificación e inicio de los proyectos; falta de apoyo por parte de la alta dirección hacia la gerencia de proyectos; líderes de proyectos con bajos conocimientos en gerencia de proyectos; y, estructura organizacional enfocada principalmente hacia las operaciones. Estas consideraciones, permiten comprobar la hipótesis planteada al momento de desarrollar la investigación.

Siguiendo con lo anterior, aunque los conductores estratégicos fueron evidentes en el interior de cada plataforma estratégica, en ninguno de los casos tratados se pudo identificar un listado de proyectos seleccionados, clasificados y priorizados de acuerdo con esos conductores. Por lo general, los proyectos se encontraban en listados independientes de los diferentes departamentos funcionales y no en un repositorio común de la organización, con documentos formales de aprobación de inicio de cada proyecto.

Durante la investigación se propuso una tipología de proyectos que permite adaptarse a este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta la naturaleza de los proyectos y el conductor estratégico al que apuntan, a fin de garantizar mayor alineación con la estrategia de estas organizaciones.

Por otra parte, teniendo en cuenta la falta de estandarización evidente para dar inicio a los proyectos, se propuso un formato de acta de constitución de proyecto, a través de la cual se indicase que tipo de proyecto es, cual es el conductor estratégico al que apuntan y cuáles son sus principales objetivos. Esto con el objetivo de mejorar la vinculación que tiene cada proyecto con la estrategia, y permitir una medición objetiva de los éxitos del proyecto en alineación con el caso de negocio. Por otra parte, este documento permite generar compromiso formal de los líderes de proyecto y el principal patrocinador.

Con respecto a la medición de conocimientos y capacidades de gerencia de proyectos a partir de la evaluación del nivel de madurez utilizando el modelo de Kerzner (2005), se evidenció que el sector de atención en salud en la región no cuenta con los conocimientos suficientes en gerencia de proyectos de acuerdo con cada categoría del *nivel 1*, siendo la gestión del costo, gestión del tiempo y gestión de las adquisiciones, las mayores debilidades identificadas.

Ninguno de los casos analizados logró el puntaje mínimo para completar el *nivel 1*. Esto tiene relación con lo identificado en el trabajo de campo y con el análisis del tipo de estructura organizacional, a partir de lo cual se identificó que, la mayoría de los entrevistados, eran líderes, jefes, coordinadores o directores de departamentos funcionales, y a su vez, eran los encargados de liderar los proyectos de la organización, sin contar con formación específica en gerencia de proyectos, a excepción de dos casos aislados de personas que contaban con cursos básicos, pero fueron incorporados hace menos de un año en sus organizaciones.

En los resultados del *nivel 2*, fue evidente que, en el sector en general, existe la necesidad de contar con apoyo visible hacia la gerencia de proyectos, lo cual, está asociado principalmente a que aún no se han reconocido los beneficios de la gerencia de proyectos, y no se comprende que debe hacerse para mejorar estos aspectos dentro de la organización.

Por lo anterior, en las IPS analizadas, la estrategia de estas organizaciones es soportada a través de las operaciones del negocio y no en la gerencia de proyectos, a pesar de que la presencia de proyectos de diversa índole es evidente. Esta condición indica que las decisiones que se toman con relación a los proyectos que se formulan y desarrollan en estas

organizaciones, son influenciadas por intereses particulares de socios, altos directivos, pero no con objetivos plenamente definidos con respecto al plan estratégico.

A partir de los resultados del *nivel 3*, se evidenció la cultura basada en procedimientos y formatos rígidos, y debilidades en procesos complementarios a la gerencia de proyectos. Debido a esto, en estas organizaciones no se logran desplegar metodologías singulares, sistemas de control de cambios, lenguajes comunes y procesos estandarizados que permitan formular y desarrollar proyectos con éxito. Por otra parte, se comprueba lo indicado en el nivel 2 acerca del apoyo insuficiente brindado por los directivos de la organización.

El bajo apoyo brindado por parte de las organizaciones de atención en salud hacia la gerencia de proyectos, influye directamente en la poca inversión en entrenamiento y educación no solo en gerencia de proyectos, sino en diferentes procesos asociados al negocio. Estos resultados indican que estas organizaciones van en contravía con respecto a los objetivos estratégicos asociados al desarrollo de las competencias de su personal para lograr una atención de mayor calidad.

Los resultados obtenidos en el *nivel 4*, indicaron que las IPS tienen ejercicios de evaluación comparativa insuficientes, lo cual genera lentitud en la transformación de modelos de gestión actuales, y aumento de la brecha entre la madurez de estas organizaciones y empresas referentes del sector y de otras industrias.

Para el *nivel 5*, los resultados indican que existe alta resistencia al cambio debido principalmente al impacto que traen los nuevos modelos de gestión a las condiciones actuales de autoridad y poder de altos directivos y niveles intermedios. Esto juega un papel determinante en las decisiones tomadas con relación a proyectos, debido a que son tomadas sin tener claro el beneficio común de la empresa.

En general, las organizaciones de este sector en la región a pesar de que llevan a cabo proyectos de diferente índole, aún no tienen clara la importancia de éstos dentro de la estructura necesaria para la ejecución estratégica, ni comprenden la manera en que deberían

gerenciarse los proyectos a fin de contribuir de manera exitosa a los objetivos de la organización en complemento con las operaciones del negocio.

Finalmente, como producto adicional de esta investigación, se proponen estrategias y herramientas de mejoramiento asociadas a: concientizar acerca de los beneficios de la gerencia de proyectos; aumentar los conocimientos acerca de la gerencia de proyectos; facilitar los ejercicios de identificación, selección y priorización de proyectos dentro de las organizaciones; y formalizar el proceso y documentos necesarios para dar inicio a proyectos teniendo en cuenta la estrategia de la organización.

Esta investigación abre la puerta a que a futuro, se continúen explorando aspectos particulares de empresas de atención en salud con respecto a la gerencia de proyectos en comparación con otro tipo de industrias, entre los cuales se encuentran: la complejidad del manejo de interesados en los proyectos; influencia de la cultura organizacional en el éxito de los proyectos; gobernabilidad asociada a la gerencia de proyectos, programas y portafolios en este tipo de organizaciones; estructura organizacional convenientes para estas empresas; roles y responsabilidades de los involucrados en proyectos; y oficinas de proyectos en empresas del sector salud.

Este estudio tiene como limitante la dificultad para generalizar los resultados a otras regiones a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta que se realizó a un grupo específico de empresas en la ciudad de Montería, sin embargo, brinda las bases para la realización de estudios similares o complementarios en diferentes regiones.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. La dirección estratégica en la práctica empresarial. En: Editorial Addison-Wesley Longman (Second edition), 46 p. ISBN: 0-201-62580-6. 1998

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (ANIF). Retos del Sector Salud en Colombia. 2 p. 2016

AUBRY, M., RICHER, M., y LAVOIE-TREMBLAY, M. Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital. En: International Journal of Project Management, 32(8), 1333-1345. 2014

CASTELLANOS, T., GALLEGRO, J. C., DELGADO, J. A., y MERCHÁN, L. Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. Trabajo de grado Especialista en Gestión Integral de Proyectos. Cali: Universidad de San Buenaventura. 2014. 28 p.

CHIOCCHIO, F., RABBAT, F., y LEBEL, P. Multi-Level Efficacy Evidence of a Combined Interprofessional Collaboration and Project Management Training Program for Healthcare Project Teams. En: Project Management Journal, 46(4), pp. 20-34. DOI: 10.1002/pmj.21507. 2015

CLAROS, A. OPM3: Project tools [en línea]. 2013. [Consultado 04 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <https://projecttools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/opm3/>

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Manual de Acreditación en Salud ambulatorio y Hospitalario Versión 003. Colombia: Unidad sectorial de normalización en salud. ISBN: 978-958-8717-33-3. 2011

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. MinSalud avanza hacia la humanización de los servicios de salud en el país [en línea]. 2013.

[Consultado 04 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/minsalud-humanizacion-serviciossalud.aspx>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. Próximos retos del sistema de salud [en línea]. 2015. [Consultado 04 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Proximos-retos-del-sistema-de-salud.aspx>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2003 (28 mayo 2014). Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud [en línea]. [Consultado 2 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf

CRAWFORD, J. Project Management Maturity Model, Third Edition. Boca Ratón: CRC press. ISBN: 978-1-4822-5545-4 (eBook – PDF). 2015

CRAWFORD, L., HOBBS, B., y TURNER, J. Aligning capability with strategy: Categorizing projects to do the right projects and to do them right. En: Project Management Institute, 37 (2) 38 – 50 p. ISSN: 8756-9728/03. 2005

DAVID, F. Strategic Management: Concept and Cases. En: Pearson ed. 6 p. ISBN: 978-0-13-612098-8. 2010

FRACAROLLI, R., PACAGNELLA JR., A., RODRIGUES, F., AMARAL, L. Contribuições Na Implantação De Project Management Office (Pmo) Na Gestão Hospitalar. En: Iberoamerican Journal of Project Management, 7(2), pp. 32-50. ISSN: 2346-9161. 2016

GIDO, J y CLEMENTS, J. Administración exitosa de proyectos (5a Ed.). Mexico: Cengage Learnig. 530 p. ISBN: 978-607-481-854-3. 2012

GOBERNACIÓN DE CÓRDOBA. Red de prestadores Servicios de salud de Córdoba [en línea]. 2017. [Consultado 25 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.cordoba.gov.co/informacion/red-prestadora-de-servicio-de-salud.html>.

GOMES, J., ROMÃO, M. y CARVALHO, H. Organisational Maturity and Project Success in Healthcare: The Mediation of Project Management. En: 9th International Conference on Health Informatics, p. 1-2. [en línea]. 2016. [Consultado 10 de octubre de 2017]. Disponible en internet: https://www.researchgate.net/publication/287106519_Organisational_Maturity_and_Project_Success_in_Healthcare_The_Mediation_of_Project_Management

GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC - ISO 21500. 44 p. 2013

HARVARD. A Primer on Project Management for Health Care [en línea]. 2015. [Consultado 20 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: Recuperado de: <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/a-primer-on-project-management-for-health-care/>

HARVARD. Healthcare Project Management [en línea]. 2017. [Consultado 20 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/programs/health-care-project-management/>

HRISTOVA, V y MÜLLER, C. Project Portfolio Management & Strategic Alignment: Governance as the Missing Link. Suecia: Jönköping University. 2009

HYVÄRI, I. Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. En: Procedia - Social and Behavioral Sciences 119, 229 – 236 p. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.027. 2014

IQBAL, S. A unified strategic view of organizational maturity. Paper presented at PMI®® Global Congress 2005—Asia Pacific, Singapore. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2005

JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. Joint Commission International Accreditation Standard for Hospitals (Fourth edition). EE. UU: Joint Commission International. 2010

KAPLAN, R.S. y NORTON D.P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. En: Harvard Business School Publishing Corporation. ISBN 1-57851-250-6. 2001

KERZNER, H. Strategic Planning for Project Management: Using the Project Management Maturity Model (Second Edition). En: J. Wiley & Sons Ed. 271 p. ISBN: 978-0-471-69161-7. 2005

KETELHÖHN, N., y SANZ, L. Healthcare management priorities in Latin America: Framework and responses. En: Journal of Business Research, Vol. 69, p. 3835-3838. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.008>. 2016

KHOSHGOFTAR, M., y OSMAN, O. Comparison of Maturity Models. En: 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology. DOI: 10.1109/ICCSIT.2009.5234402. 2009

LAVY, S., y FERNÁNDEZ-SOLIS, J. Complex Healthcare Facility Management and Lean Construction. En: Health Environments Research & Design Journal, 3(3). ISSN: 1937-5867. 2010

LIANYING, Z., JING, H. y XINXING, Z. The Project management maturity model and application based on PRINCE2. En: Procedia Engineering 29, 3691 – 3697. DOI:10.1016/j.proeng.2012.01.554. 2012

MOHAMADI, S., et al. The role of project management offices (PMOs) in healthcare system. En: International Journal of Current Research, 3(6), 429-435. 2015

MOHAMADI, S., HARIRI, S., MOUSAVI, R., y SABZIKARAN, E. Executing your strategy, how to break it down and get it done. En: Harvard Business School Press. ISBN-13: 978-1591399568. 2007

NILSEN, E. Organizing for learning and knowledge creation – are we too afraid to kill it?: Projects as a learning space. En: International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 6 ISS: 2, pp. 293 – 309. <https://doi.org/10.1108/17538371311319034>. 2013

NÚÑEZ, J., ZAPATA, J., CASTAÑEDA, C., FONSECA, S. y RAMIREZ, J. La sostenibilidad financiera del Sistema de Salud Colombiano - Dinámica de Gasto y principales retos de cara al futuro. En: FEDESARROLLO. ISBN: 978-958-57092-3-2. 2012

OBS BUSINESS SCHOOL. Tipos de proyectos [en línea]. 2017. [Consultado 20 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracter%C3%ADsticas>

OGC (2008). Project, Programme and Project Management Maturity Model: P3M3 Public. Consultation Draft v 2.0. Retrieved 2009-01-14, from <http://www.ogc.gov.uk> , Citado por HRISTOVA, V y MÜLLER, C. Project Portfolio Management & Strategic Alignment: Governance as the Missing Link. Suecia: Jönköping University. 2009

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). Managing Successful Projects with PRINCE2. En: Axelos Global Practice. p. 19. ISBN 978 0 11 331059 3. 2009

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Managing Successful Projects with PRINCE2. Axelos Global Practice. 346 p. 2009

PINTO, J. Project management: achieving competitive advantage (Fourth Edition). United States of América: Pearson Education. 562 p. ISBN 13: 978-0-13-379807-4. 2016

PMI®. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Quinta edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute 589 p. ISBN: 978-1-62825-009-1. 2013

PMI®. Pulse of Profession: El alto costo de un bajo desempeño. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 36 p. 2016

PMI®. Pulse of Profession: Success Rates Rise -Transforming the high cost of low performance. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 37 p. 2017

PORTER y LEE. The strategy that will fix health care. October: Harvard Business Review, Citado por KETELHÖHN, N., y SANZ, L. Healthcare management priorities in Latin

America: Framework and responses. En: *Journal of Business Research*, 69, p. 3835-3838. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.008>. 2016

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Boosting Business Performance through Programme and Project Management*, 32 p. [en línea]. 2004. [Consultado 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: https://mosaicprojects.com.au/PDF/PwC_PM_Survey_210604.pdf

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Boosting Business Performance through Programme and Project Management*, 32 p. [en línea]. 2004., Citado por GOMES, J., et al. *Organisational Maturity and Project Success in Healthcare: The Mediation of Project Management*. En: *9th International Conference on Health Informatics*, p. 1-2. [en línea]. 2016. [Consultado 10 de octubre de 2017]. Disponible en internet: https://www.researchgate.net/publication/287106519_Organisational_Maturity_and_Project_Success_in_Healthcare_The_Mediation_of_Project_Management

RICHER, M., MARCHIONNI, C., LAVOIE-TREMBLAY, M., y AUBRY, M. *The Project Management Office: Transforming Healthcare in the Context of a Hospital Redevelopment Project*. En: *Healthcare Management Forum*, 26(3), 150-156. DOI: 10.1016/j.hcmf.2013.05.001. 2013

ROESLER, Y. *Organización de Proyectos - Egeria Consulting*. Curso Organización de Proyectos. Organizado por Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. (agosto, 2017).

SALLENAVE, J. *Gerencia y planeación estratégica*. En: Editorial Norma. 201 p. ISBN 958-04-0038-5. 2002

SANTOS, C., SANTOS, V., TABARES, A., y VARAJÃO, J. *Project Management success in health – the need of additional research in public health projects*. En: *Procedia Technology* 16 (2014) pp. 1080 – 1085. doi: 10.1016/j.protcy.2014.10.122. 2014

SCHWALBE, K., y FURLONG, D. Project Management Healthcare [15 de octubre de 2017]. Cap 1., 54 p. 2013. [Consultado 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: www.healthcarepm.com.

SHENHAR, AJ y DVIR, D. Toward a typological theory of project management. En: Res Policy; 25 (4): 607–632. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2). 1996

SHENHAR, AJ. From theory to practice: toward a typology of project-management styles. En: IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 45, no. 1, pp. 33-48. DOI: 10.1109/17.658659. 1998

SOLARTE, L., y SANCHEZ, L. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0”. En: Revista Innovar, 24 (52). 2014

SRIVANNABOON. Linking Project Management with Business Strategy, Citado por SOLARTE, L. y SANCHEZ, L. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0”. En: Revista Innovar, 24 (52), 5-18. ISSN: 0121-5051. 2014

STANFORD UNIVERSITY. Strategic Execution Framework (SEF) [en línea]. En: IPS Learning. 10 p. 2013. [Consultado 5 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: http://scpd.stanford.edu/sites/default/files/strategic-execution-framework_whitepaper1_project-management-program_201....pdf

STELSON, P., HILLE, J., ESEONU, C. y DOOLEN, T. What drives continuous improvement project success in healthcare?. En: International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 30 ISS: 1, pp. 43 – 57. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-03-2016-0035>. 2017

SUPERSALUD. Mapa georeferenciado de IPS en Córdoba [en línea]. 2017. [Consultado 25 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/atencion-ciudadano/mapa-georeferenciado-de-ips#>.

TURNER, J. The Handbook of Project-Based Management. En: The Henley Management Series, Londres: McGraw-Hill. 264 p. ISBN: 0-07-707741-5. 1993

TURNER, J. y COCHRANE, R.A. Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. En: International Journal of Project Managment, 11(2), 93–102. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90017-H](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90017-H). 1993

VAN DIJK, T. Ideology and discourse analysis. En: Journal of Political Ideologies 11(2), 115-140. <https://doi.org/10.1080/13569310600687908>. 2006

ANEXOS

Anexo A. Listado de Prestadores de Servicios de Salud de alta complejidad en Montería

ENTIDAD	CLASIFICACION
Cardiodiagnóstico de Córdoba	II Y III nivel, mediana y alta complejidad
Medinuclear	II y III nivel, mediana y alta complejidad
DIAC	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Panorama IPS	I, II y III nivel, baja, mediana y alta complejidad
Clínica de Traumas y Fracturas	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Fundación Amigos de la Salud	III nivel, alta complejidad
Imat Oncomédica	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Casa del Niño	III nivel, alta complejidad
Clínica Central	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Clínica Montería	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Clínica Zayma	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Clínica del Rio	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Clínica la Esperanza	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Unidad de terapia intensiva neonatal y pediátrica (Amritzar S.A)	III nivel, alta complejidad
Fundación oportunidad y vida	III nivel, alta complejidad
Funvihda	III nivel, alta complejidad
UCI neonatal del bajo Sinú	III nivel, alta complejidad
UCI-Somec	III nivel, alta complejidad
Uroclínica	II y III nivel, mediana y alta complejidad

Anexo A. (Continuación)

ENTIDAD	CLASIFICACION
Clínica oftalmológica Dajud	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Ambulatorios S.A	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Visión Total	II y III nivel, mediana y alta complejidad
Oculaser	II y III nivel, mediana y alta complejidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobernación de Córdoba (2017) y Supersalud (2017)

Anexo B. Plataforma estratégica Caso 1

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	Ofrecemos servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad, apoyados en la mejora continua de los procesos institucionales bajo unos enfoques científicos, administrativos y tecnológicos encaminados a la seguridad del paciente, a su trato digno y humanizado; satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros usuarios. Contribuimos al desarrollo de la comunidad y de nuestro talento humano, siendo una organización autosostenible.
Visión	Ser en el 2019 un referente en la Región Caribe en seguridad del paciente, humanización del servicio, gestión del riesgo y la tecnología en salud, dentro del marco de una atención integral a los pacientes; lograremos esto con la gestión de recursos, ampliación de nuestros servicios y un modelo de atención con los más altos estándares de calidad.
Filosofías	<p>VALORES CORPORATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Seguridad y Humanización • Responsabilidad • Trabajo en Equipo • Ética <p>PRINCIPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio al cliente • Liderazgo y autonomía • Mejoramiento continuo • Seguridad del paciente • Trabajo en equipo • Calidad humana y científica
Políticas	<p>POLÍTICA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestro compromiso está enfocado a la prestación de servicios de salud, alineado a la gestión de riesgos, la seguridad del paciente y la humanización del servicio; de forma que se satisfagan las necesidades de nuestros usuarios y podamos conocer sus expectativas, para trabajar gradualmente en su cumplimiento. • El Talento Humano de la IPS es fundamental para el cumplimiento del compromiso asumido, por lo cual contamos con personal competente y trabajamos en la gestión de sus riesgos laborales, propiciando un ambiente de trabajo seguro. • Continuamente revisamos nuestro Sistema de Gestión, en búsqueda de oportunidades de mejora; de la mano de la evaluación y cumplimiento de todos los requisitos legales, de la organización y del cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de portal institucional de la IPS.

Anexo C. Plataforma estratégica Caso 2

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	<p>Nuestro propósito es brindar servicios de salud con calidad, para lograrlo propiciaremos el mejoramiento continuo de nuestra gente, nuestra organización, sus procesos, tecnología e infraestructura, enmarcando nuestras acciones en el bienestar integral de nuestros clientes, el respeto por la dignidad humana y el amor a dios.</p>
Visión	<p>En el año 2020 Clínica caso 2, quiere ser reconocida en el sector salud del Departamento de Córdoba como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mejores en la prestación de servicios de salud • La primera opción de nuestros clientes • El mejor sitio para trabajar
Filosofías	<p>VALORES CORPORATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidez Humana • Amor a Dios y al Servicio • Liderazgo • Integridad • Sentido de Pertenencia • Asertividad en la comunicación y relaciones interpersonales
Políticas	<p>POLÍTICA DE CALIDAD: Clínica Caso 2 se compromete a generar bienestar y confianza a los pacientes, su familia y demás partes interesadas, mediante una atención integral y segura, con calidez humana y amor al servicio, basándose en el desarrollo de un personal competente, la evidencia científica, el mejoramiento continuo de sus procesos, la innovación y el uso de tecnología, contribuyendo al manejo eficiente de sus recursos; enmarcados en el cumplimiento de los requisitos legales y organizacionales, actuando con responsabilidad social con el medio ambiente, la comunidad y su talento humano, logrando la satisfacción global de nuestros clientes.</p> <p>POLÍTICA DE SEGURIDAD DEL PACIENTE: Fomentar en la Familia Clínica Caso 2 una cultura de servicio orientada a la seguridad del paciente; creando e implementando estrategias que contrarresten las falas activas y latentes en el recurso humano, la infraestructura, los equipos y la aplicación de los procedimientos y guías de atención, generando las acciones preventivas, correctivas y de mejora necesarias en pro de la mitigación de los eventos adversos y centinelas.</p> <p>POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL: La Gerencia de Clínica Caso 2 se compromete a mantener la calidad de vida laboral de todos sus miembros a través de ambientes que sean percibidos como satisfactorios y propicios para el bienestar y desarrollo laboral; designando para tal fin recursos humanos, económicos, técnicos y locativos que permitan la creación de programas y procedimientos que involucren a todos los niveles de la institución, apuntando al aprendizaje continuo enfocados a la humanización del trabajo y a preservar la salud física y mental de todos los trabajadores.</p>

Anexo C. (Continuación)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<p>Objetivos</p>	<p>Atención Integral y Segura Brindar una excelente atención cumpliendo las guías y protocolos establecidos, ofreciendo tranquilidad, seguridad y confianza al paciente.</p> <p>Mejoramiento continuo Establecer los procesos de mejora continua más adecuados al interior de la Clínica con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.</p> <p>Amor al Servicio y Calidez Humana Difundir entre el personal de la Clínica la amabilidad y el respeto en la atención de los pacientes e incentivar el compromiso y responsabilidad por las actividades que realizan día a día</p> <p>Responsabilidad Social Empresarial Establecer procesos y procedimientos que minimicen las consecuencias negativas que puedan representar los mismos para con los trabajadores, comunidad y medio ambiente</p> <p>Autosostenibilidad y Manejo Eficiente de recursos Desarrollar actividades basadas en el principio del manejo apropiado y eficiente de los recursos de tal forma que se facilite la sostenibilidad a través del tiempo.</p> <p>Personal Competente Desarrollar el talento humano para contar con el personal más competente en cada una de las unidades funcionales.</p> <p>Tecnología Mantener la infraestructura y equipos en óptimas condiciones para la excelente prestación del servicio</p> <p>Evidencia Científica Desarrollar procesos científicamente probados para garantizar una atención integral y segura a pacientes y sus familias.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia a partir de portal institucional de la IPS</p>	

Anexo D. Plataforma estratégica Caso 3

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	Clínica caso 3 ofrece atención médica y asistencial en Salud, de manera ética, oportuna y eficiente a los usuarios afiliados al Sistema General de Seguridad Social en el departamento de Córdoba, a través de la optimización de los recursos financieros, la implementación de nuevas tecnologías, la promoción y prevención de las enfermedades y la atención con calidad de un talento humano altamente capacitado, que propende por la satisfacción y el bienestar de los usuarios y la preservación del medio ambiente.
Visión	Clínica caso 3 busca posicionarse en cinco años como una Institución de Servicios de Salud líder en la prestación de servicios médicos y asistenciales de manera oportuna, eficiente y con calidad a los usuarios afiliados al Sistema General de Seguridad Social en el departamento de Córdoba.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar el proceso de atención al usuario y la oportunidad en la asignación de citas médicas en cualquiera de los niveles de atención.• Mejorar la implementación y el seguimiento a los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad.• Desarrollar programas de capacitación permanente y mejoramiento continuo enfocados en la concesión de objetivos y metas comunes.

Fuente: Elaboración propia a partir de portal institucional de la IPS.

Anexo E. Plataforma estratégica Caso 4

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	Nuestro compromiso es brindar una atención de alta complejidad de forma integral, segura y con amor, mediante un talento humano responsable con vocación de servicio, fomentando la investigación y la educación continua.
Visión	Ser reconocidos por nuestro liderazgo en la prestación integral de servicios de salud de alta complejidad, por los resultados de efectividad clínica y por el desarrollo de actividades socialmente responsables.
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una atención segura y humanizada para el paciente. • Desarrollar las competencias del personal • Gestionar la satisfacción del usuario interno y externo • Cumplir con la gestión efectiva de los procesos • Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución
Filosofías	<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso: Todo el personal demuestra dedicación y empeño hacia la excelente prestación de los servicios. • Honestidad: Garantizar que toda acción se realice de manera correcta y transparente. • Confiabilidad: Inspiramos confianza en el profesionalismo y diligencia en la consecución de los recursos • Solidaridad: Unidos ayudamos a conseguir la mejor atención para el bienestar de nuestros pacientes • Responsabilidad: Cumplimos con nuestras obligaciones teniendo cuidado al actuar y tomar decisiones. • Amor: Expresamos nuestros sentimientos para sensibilizar a las personas ante el dolor y la necesidad afectiva de otros, considerando que la misericordia de Dios esté siempre presente en nuestros actos. <p>PRINCIPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del usuario: Buscamos satisfacer día a día cada una de las expectativas de nuestros usuarios • Profesionalismo: Nuestro personal actúa de acuerdo a los estándares éticos de su profesión. • Respeto a la vida: Damos un trato digno y amable al ser humano independiente de su nivel socioeconómico, cultural y religioso. • Prudencia: Analizar y comprobar la información, antes de tomar una decisión, evaluando sus consecuencias. • Seguridad: Todos nuestros actos deben realizarse tratando de minimizar los riesgos que puedan afectar la salud y calidad de vida de cualquier personal o mitigar sus consecuencias.
Políticas	<p>Calidad en la atención: La gestión clínica se centra en el paciente y su familia, enfocada en acciones de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación, basada en la integralidad y el mejoramiento continuo, logrando altos estándares de calidad soportados con la mejor evidencia científica y la investigación clínica.</p> <p>Seguridad del paciente: Nos comprometemos a no hacer daño al paciente.</p> <p>Humanización del servicio: Nos comprometemos a ofrecer una atención en salud con vocación de servicio enfocada en el trato digno, cálido y humano.</p>

Anexo E. (Continuación)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Políticas	<p>Responsabilidad social: Nos comprometemos a promover estrategias de responsabilidad social, laboral y ambiental que contribuyan al desarrollo sostenible y mejoren la calidad de vida de la comunidad.</p> <p>Gestión de la información y las comunicaciones: Nos comprometemos a gestionar la disponibilidad, veracidad y seguridad de la información permitiendo la toma de decisiones, así como su comunicación efectiva.</p> <p>Gestión de la tecnología: Realizamos una adecuada evaluación, adquisición, incorporación, seguimiento y control de la tecnología en salud, asignando los recursos necesarios para minimizar los riesgos, dando respuesta a las necesidades de los usuarios.</p> <p>Gestión de costos y presupuestos: Nos comprometemos a gestionar en forma eficaz y eficiente los recursos requeridos para la operación para lograr los objetivos de rentabilidad financiera de la institución y la disminución de los costos de no calidad.</p> <p>Seguridad vial: Clínica Caso 4 Se compromete a establecer actividades de promoción y prevención de accidentes de tránsito que pueden afectar la integridad física, mental y social de las personas, a través del establecimiento de políticas institucionales enmarcadas por el gobierno nacional a través del Plan Nacional de Seguridad Vial.</p> <p>Gestión y administración del riesgo: Nos comprometemos a promover acciones de identificación, priorización, educación e intervención de los riesgos, con el objetivo de minimizar la ocurrencia de los mismos, generando una cultura de gestión proactiva encaminada a ser una institución segura.</p> <p>Talento humano y transformación cultural: Nos comprometemos a transformar la cultura organizacional mediante el desarrollo de las competencias de los funcionarios de la institución, alineando el proyecto de vida personal con la visión de una organización humanizada y segura.</p> <p>Relación docencia – servicio: Nos comprometemos a brindar escenarios propicios para la formación de profesionales y técnicos, promoviendo la transferencia de conocimiento e investigación, en el marco de los convenios docencia- servicios.</p> <p>Ambiente seguro: Nos comprometemos a garantizar un ambiente amigable, que permita el desarrollo de las actividades de la organización, así como una infraestructura segura para los usuarios.</p> <p>Referenciación: Nos comprometemos a realizar ejercicios sistemáticos de comparación con las mejores prácticas, adaptando y adoptando aquellas estrategias que generen valor agregado y contribuyan a la mejora continua de los procesos institucionales.</p> <p>Seguridad y salud en el trabajo: Nos comprometemos a la promoción y protección de la salud de los funcionarios, contratistas y subcontratistas, mediante la identificación de riesgos y control de los mismos, generando cultura de autocuidado y cumpliendo con los lineamientos normativos para el mejoramiento continuo del Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Alcohol y droga: Nos comprometemos a garantizar el no uso, tráfico o consumo de cigarrillo, alcohol y sustancias psicoactivas de funcionarios, contratistas y subcontratistas dentro de la organización, a través de estrategias de control y actividades de formación.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia a partir de portal institucional</p>	

Anexo F. Plataforma estratégica Caso 5

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	<p>La Organización Caso 5, comprometida con amor y entrega en la humanización del servicio de salud, asume como misión institucional:</p> <p>Preservar la vida y conservar la salud. Dar un trato digno a la condición del ser humano. Respetar el padecimiento y las necesidades de los pacientes y sus familiares. Proveer los recursos de actualidad tecnológica para la prestación del servicio. Trascender sus acciones al bienestar comunitario.</p>
Visión	<p>La acogida amorosa y humana a los pacientes y sus familiares, con profesionalismo y respeto hacia la preservación de la vida y de la salud, trascendiendo su labor al bienestar comunitario, es la misión de la Clínica Caso 5.</p> <p>Clínica Caso 5 para el año 2015 será una Institución Hospitalaria privada que ofrecerá servicios de salud de alta complejidad, con reconocimiento nacional e internacional, por el alto nivel tecnológico y científico, formación humana, solidez financiera y gerencial, asegurando un servicio digno y humano a nuestros pacientes y familiares.</p>
Filosofías	<p>PRINCIPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano nuestro potencial • Excelencia y mejoramiento continuo • Compromiso social <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amor y fraternidad • Respeto • Actitud de servicio • Honestidad • Responsabilidad
Políticas	<p>POLITICA DE CALIDAD:</p> <p>En la Clínica Caso 5 nos enfocamos nuestro actuar en la prestación de servicios de salud con criterios de excelencia bajo estándares de calidad, trascendiendo al ámbito local, para lo cual nos comprometemos con:</p>

Anexo F (Continuación)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar servicios de salud con seguridad identificando y reduciendo los riesgos que puedan resultar de los procesos de atención. • Mantener el bienestar físico, mental y social de sus trabajadores, estableciendo medidas correctivas y preventivas en el ambiente laboral, promoviendo el auto-cuidado y generando un compromiso individual y colectivo que permita su desarrollo integral. • Cuidar y proteger el medio ambiente. • Para asegurar el cumplimiento de estos enunciados, la Clínica Caso 5 se apoyará en los requerimientos legales que apunten al mejoramiento continuo de la gestión destinando los recursos humanos, físicos, técnicos, locativos y financieros necesarios para su logro.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la disponibilidad de recursos físicos humanos, técnicos para garantizar la permanente y continua prestación de los servicios, bajo estándares de calidad definidos • Satisfacer las necesidades de información de los usuarios, con la cual pueda hacer un mejor uso de los servicios y formarse criterios acerca de su calidad. • Armonizar las relaciones aseguradoras, prestadoras, usuario, comunidad. • Asegurar que los usuarios sean atendidos dentro de los estándares de calidad establecidos para cada servicio. • Involucrar el principio de humanización en el modo de pensar, vivir y de programar del personal de la organización. • Realizar una gestión empresarial que afiance su rentabilidad y solidez financiera. • Trascender al bienestar comunitario.

Fuente: Elaboración propia a partir de portal institucional de la IPS.

Anexo G. Plataforma estratégica Caso 6

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	Contribuir a la productividad de Cerro Matoso y sus fundaciones, a través del fomento y cuidado de la salud de sus trabajadores y familias, proporcionando servicios de salud con sentido humano, seguros, éticos y de calidad, apoyados en el desarrollo del talento humano de la fundación y enfocados en el mejoramiento continuo.
Visión	Ser para el año 2019 una IPS que cumple con estándares de acreditación para procesos asistenciales en servicios de baja y media complejidad ambulatoria, enfocados en promoción y prevención.
Filosofías	<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vocación de servicio. • Trabajo en un ambiente de respeto, responsabilidad y participación. • Solidaridad.
Políticas	<p>POLÍTICA DE CALIDAD</p> <p>La Clínica Caso 6, para lograr el mejoramiento continuo de su Sistema de Gestión de Calidad y garantizar la satisfacción permanente de sus usuarios en la prestación de servicios de salud ambulatorios de baja y media complejidad, se apoya en el liderazgo de su equipo directivo, en la competencia y participación activa de todo su talento humano, en las relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores y en la optimización de los recursos, para asegurar igualmente su eficiencia operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las competencias y satisfacción del personal, al igual que consolidar el sistema de información como soporte a la gestión institucional. • Implementar el modelo de acreditación en salud como una estrategia de mejoramiento continuo. • Promover comportamientos seguros desde el interior de la organización. • Compartir y divulgar conocimientos en salud hacia toda la región. • Garantizar la satisfacción de los usuarios a través de la prestación de servicios de salud seguros, accesibles, coordinados e integrales. • Invertir de manera eficiente nuestros recursos y contribuir a la reducción de la siniestralidad.
Objetivos estratégicos	
Fuente: Elaboración propia a partir de portal institucional de la IPS.	

Anexo H. Plataforma estratégica Caso 7

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	Existimos para satisfacer las necesidades de salud en el Departamento de Córdoba y sus zonas de influencia, prestando servicios médicos con énfasis en la atención integral del trauma, a partir del conocimiento y tecnología eficiente, segura, de alta calidad y respetuosa de la dignidad humana, provista por un talento humano y procesos en mejoramiento continuo, que aseguran una operación rentable para los accionistas y de esta manera, poder generar bienestar social a nuestra comunidad.
Visión	En el año 2020, Clínica Caso 7 será el principal centro de referencia a nivel regional para el manejo integral del paciente con trauma, reconocida por su tecnología, responsabilidad social y ambiental, asegurando el mejoramiento continuo en el cumplimiento de estándares de acreditación.
Filosofías	<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto: Actitud de consideración frente a las diferencias del ser humano como autor de opciones y acciones en beneficio propio e institucional, que genere optimización en la prestación del servicio. • Verdad: Actuación con rectitud y sentido de pertenencia sin causa de perjuicio y con respeto a los derechos de los usuarios internos y externos. • Igualdad: Distribución justa e imparcial en el cumplimiento de los derechos de los usuarios. • Confianza: Convicción recíproca del accionar ético en las situaciones presentadas generando seguridad, tranquilidad y satisfacción hacia nuestros usuarios. <p>PRINCIPIOS</p> <p>Solidaridad: Comprensión de las necesidades de nuestros usuarios reconociendo el bien común en aras de la responsabilidad social.</p> <p>Excelencia: Altos niveles de profesionalismo en la prestación del servicio con cumplimiento de estándares establecidos de calidad y acciones de mejora continua que permitan el alcance de los objetivos propuestos.</p> <p>Integralidad: Articulación de recursos disponibles y atención interdisciplinaria para el abordaje de las condiciones de salud de nuestros usuarios.</p> <p>Oportunidad: prestación de servicios sin retrasos que permiten mejorar el desempeño clínico y propiciar valores diferenciadores para los clientes y partes interesadas.</p> <p>POLÍTICAS DE CALIDAD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE</p>
Políticas	<p>La Clínica Caso 7 en pro de la mejora continua de la calidad en la atención de nuestros usuarios, adopta la siguiente política de calidad y seguridad del paciente:</p> <p>Garantizar a nuestros usuarios un servicio seguro, con los más altos índices de calidad posibles, haciendo énfasis en la oportunidad de la atención, en el respeto, la información y la utilización de la evidencia científica en los tratamientos ofrecidos, para buscar una adecuada recuperación de la salud, construyendo confianza y generando satisfacción con la atención recibida.</p>

Anexo H. (Continuación)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Objetivos Institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir al desarrollo de nuestros proveedores e integrarlos a los procesos de la clínica, para obtener un suministro satisfactorio en términos de oportunidad y calidad.• Mantener una competencia basada en principios éticos, orientados al desarrollo del mercado y al beneficio de la comunidad en general.• Garantizar a todos nuestros usuarios, la disminución sostenida y sistemática del riesgo y los eventos adversos, en el proceso de atención llevado a cabo por la institución.• Desarrollar programas de responsabilidad social y ambiental que sean sostenibles, en beneficio de la comunidad y la región.• Asegurar el cumplimiento de los valores y principios corporativos, creando con ellos actitud de servicio, confidencialidad y trato digno que nos permita ser líderes en procesos de atención humanizados.

Fuente: Elaborado a partir de plataforma estratégica oficial IPS año 2016.

Anexo I. Plataforma estratégica Caso 8

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Misión	Somos una Institución Prestadora de Servicios de Salud de mediana y alta complejidad en el Departamento de Córdoba y su área de influencia, que brinda atención segura con calidad humana para el usuario y su grupo familiar, cumpliendo los estándares de calidad. Este propósito se logra con talento humano competente, infraestructura adecuada, tecnología avanzada, sistema de información veraz, oportuno y confiable, procesos de mejora continua, convenios interinstitucionales y administración incluyente asegurando la sostenibilidad social y financiera de la institución.
Visión	Para el año 2018 seremos una institución acreditada, reconocidos a nivel regional como líderes en atención integral de servicios de salud.
Filosofías	<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Comprensión • Calidez humana • Buen trato • Respuesta • Comunicación
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgación, cumplimiento y respeto de los derechos y deberes de los usuarios. 2. Proporcionar las herramientas para garantizar la comunicación asertiva interna, con los pacientes - familiares y todas las partes interesadas. 3. Generar sensibilidad ante las necesidades del otro. 4. Motivar la atención humanizada. 5. Propiciar entornos protectores y espacios amigables para los usuarios de todos los servicios. 6. Establecer como prioridad el respeto, la responsabilidad y prevención en toda atención que se brinde en la institución interna y externamente. 7. Garantizar la seguridad del paciente como eje vital de los procesos y relaciones interpersonales en la institución. 8. Planear, ejecutar y evaluar programas de capacitación en los diferentes aspectos necesarios para que mantener la competencia del personal en los servicios y ofrezcan una relación humanizada con los usuarios y personal interno. 9. Garantizar la disponibilidad de información para dar respuesta oportuna a quien la solicite. 10. Brindar una atención especial a las personas de mayor vulnerabilidad, donde la atención es prioritaria. 11. Propender condiciones adecuadas para nuestro personal interno y externo, que motiven la excelencia en la prestación del servicio.

Anexo I. (Continuación)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Políticas	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="499 427 1879 488">12. Garantizar el desarrollo de competencias de sus colaboradores para alcanzar un crecimiento humano y profesional que asegure la prestación de un servicio con calidad y calidez.<li data-bbox="499 496 1879 558">13. Acompañar permanentemente al paciente, a través de la relación persona a persona paciente, cuidador, colegas y un grupo interdisciplinario que le brinda atención emocional y física desde que ingresa a la institución.<li data-bbox="499 566 1879 628">14. Brindar la posibilidad de expresión emocional, con palabras, gestos o silencios que demuestran interés, preocupación y atención por el otro.<li data-bbox="499 636 1879 730">15. Hacer cumplir el derecho del paciente a ser escuchado. Este puede disfrutar de comunicación plena y clara con el médico, apropiadas a sus condiciones psicológicas y culturales, que le permita obtener toda la información necesaria respecto a la enfermedad que padece.<li data-bbox="499 738 1879 792">16. Comunicar abiertamente, buscando un aprendizaje y un mejoramiento que se identifiquen los inconvenientes y falencias para corregir continuamente.

Fuente: Elaborado a partir de portal institucional de la IPS.

Anexo J. Modelo carta solicitud autorización realización de encuestas.

Montería, diciembre de 2017

SEÑORES
CLÍNICA XXXX

ASUNTO: Solicitud permiso para realización de encuestas.

Cordial saludo,

Es grato para mí informarle acerca de una investigación que estoy llevando a cabo relacionada a un diagnóstico de la manera en que se gestionan los proyectos en las clínicas más importantes de la ciudad de Montería. Esta investigación hace parte del programa de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Teniendo en cuenta lo anterior, y sabiendo la importancia que tiene su Institución en la prestación de servicios de salud en la ciudad de Montería, me permito solicitar su autorización para la realización de una encuesta algunos de las siguientes personas (en cuanto sea posible):

- Jefe de ingeniería, mantenimiento o cargo equivalente
- Jefes de infraestructura o cargo equivalente
- Líderes de seguridad del paciente
- Director de calidad o direccionamiento estratégico
- Líder de gestión ambiental
- Líder de comunicaciones
- Jefe de sistemas o cargo equivalente
- Director médico o cargo equivalente
- Director de talento humano o cargo equivalente
- Cualquier persona que haya formulado o liderado proyectos.

La encuesta tiene el propósito de evaluar conocimientos y habilidades en relación con la gerencia de proyectos.

Adicionalmente solicito su colaboración, si es posible, de indicar el número de proyectos que llevó su empresa en los dos últimos años y áreas o cargos encargados de liderarlos. Todo el tratamiento de datos personales o empresariales se realizará con parámetros de confidencialidad y la información recopilada será únicamente para fines académicos. Al final de la investigación, si ustedes lo desean, se puede entregar unas recomendaciones para que se establezcan planes de mejoramiento sobre las capacidades de gerencia de proyectos en su empresa.

Muchas gracias



RICHARD GÓMEZ ROSSO
Ingeniero industrial

MSc (c) Gerencia de Proyectos

Anexo K. Estructura propuesta taller de formación “Ejecución estratégica en empresas de atención en salud”

Taller de formación para altos ejecutivos “EJECUCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE ATENCIÓN EN SALUD”	
Justificación	<p>En el entorno empresarial actual de las empresas del sector salud en latinoamerica, según Ketelhöhn, N. & Sanz, L. (2016) en su investigación titulada “<i>Healthcare management priorities in Latin America: Framework and responses</i>”, identifican que una de los asuntos más importantes que deben priorizar estas organizaciones, es lo concerniente a la ejecución de su estrategia, teniendo en cuenta que en la práctica, se están realizando esfuerzos en la realización de planes estratégicos sin tener completamente claro cómo llevarlos a cabo de manera exitosa.</p> <p>En este contexto, según la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Harvard, las empresas del sector salud han reconocido considerablemente la necesidad de gestión de proyectos como iniciativas para la ejecución de sus estrategias a fin de incorporar nuevos flujos de trabajo, mejorar sus procesos de atención y mejorar sus instalaciones al tiempo que mejoran los resultados y disminuyen los costos.</p> <p>Por lo anterior, este taller surge como una necesidad para comprender el papel de la gerencia de proyectos, programas y portafolios para la ejecución de la estrategia en empresas de atención en salud, para lo cual, se utilizarán marcos de trabajo internaciones como son el Strategic Execution Framework de la Universidad de Stanford, y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI®.</p>

Anexo K (Continuación)

Taller de formación para altos ejecutivos “EJECUCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE ATENCIÓN EN SALUD”	
Objetivo general	Fortalecer en los participantes las competencias de ejecución de estrategias a través de la gerencia de proyectos que contribuyan con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la organización, mediante el uso de técnicas y herramientas que se encuentran en las buenas prácticas a nivel internacional.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer los componentes principales a tener en cuenta para una correcta ejecución de la estrategia organizacional.• Identificar los factores claves de éxito de los proyectos.• Entender las diferencias entre los proyectos y las operaciones del negocio.• Comprender la importancia de los proyectos en empresas de atención en salud.
Dirigido a	Gerentes, directores y líderes de procesos, directores de proyectos que tengan relación directa con la planeación y ejecución de la estrategia en empresas de atención en salud.
Contenido	
1. Conceptos generales sobre estrategia	
<ul style="list-style-type: none">• Política, estrategia y táctica• Análisis interno y externo• Mapas estratégicos• Conductores estratégicos en empresa de atención en salud.	
2. Strategic Execution Framework (SEF)	
<ul style="list-style-type: none">• Brechas entre la planeación y la ejecución de la estrategia• Descripción general del SEF• Dominios del SEF: ¿Quién eres? ¿Cómo eres? ¿A dónde vas? ¿Qué tienes que hacer? ¿Cómo lo tienes que hacer?	

Anexo K (Continuación)

Taller de formación para altos ejecutivos “EJECUCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE ATENCIÓN EN SALUD”

3. Gerencia de operaciones Vs Gerencia de proyectos

- Relación entre proyectos, programas, portafolios y operaciones.
- Tipos comunes de proyectos en empresas de atención en salud
- Factores críticos de éxito de los proyectos.

Duración: 8 horas

Horarios:

Opción 1: Un solo día de 8:00am a 12:00m y de 2:00pm a 6:00pm

Opción 2; Dos días de 8:00 am a 12:00m

Modalidad: Charlas magistrales realizadas directamente en su empresa, con la ayuda de estudios de casos y experiencias dentro de la misma empresa.

Costos: COP \$575,000/persona

Incluye entrega de memorias del taller

Materiales de referencia:

- Strategic Execution Framework (SEF) de la Universidad de Stanford
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®) 5 edición del PMI®.

Fuente: Elaboración propia

Anexo L. Estructura propuesta del curso de formación “Gerencia de proyectos en empresas de atención en salud”

Curso de formación “Gerencia de proyectos en empresas de atención en salud”	
Reseña del curso	<p>En las empresas de atención en salud, es común que el personal asistencial y administrativo sin capacitación formal en gestión de proyectos termine liderando equipos de proyectos. A pesar de que estas personas pueden ser expertos en sus funciones, es probable que ese conocimiento técnico no le sea suficiente para realizar una adecuada gestión de sus proyectos. En este contexto, este personal requiere capacitación formal en gerencia de proyectos para pasar de las ideas a los resultados.</p> <p>Este curso de formación brinda la capacitación que necesitan los profesionales de la salud para mejorar la calidad de la atención en su organización a través de proyectos entregados a tiempo y dentro del presupuesto. Además, proporciona herramientas y estrategias para la gestión de proyectos de manera efectiva.</p> <p>El curso utiliza clases magistrales y estudios de casos para entrelazar los temas de gestión de proyectos, pensamiento estratégico para la gestión de proyectos y buenas prácticas a nivel internacional.</p>
Objetivo general	<p>Dar a conocer los conceptos, técnicas y herramientas de la gerencia de proyectos, así como las relaciones entre sus procesos y áreas de conocimiento, con base en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI® a fin de apoyar en el desarrollo de un lenguaje común, que favorezca la comunicación entre los involucrados en los proyectos de empresas del sector salud.</p>

Anexo L (Continuación)

Curso de formación “Gerencia de proyectos en empresas de atención en salud”	
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los tipos comunes de proyectos en entornos de atención médica.• Dar a conocer conceptos, definiciones, técnicas y herramientas para el manejo de proyectos• Dar a conocer los factores clave del éxito de un proyecto.• Entender las diferencias entre proyecto y trabajo operativo, gerencia de proyectos y gerencia operacional.• Identificar la manera adecuada de iniciar proyectos en alineación con la estrategia de la organización.• Comprender el modelo de Áreas de Conocimiento, Grupos de Proceso y Fases de Proyectos, según los estándares del PMI®.• Aprender los conceptos básicos sobre planificación y control de tiempo en proyectos.• Entender los conceptos básicos sobre planificación y control del costo en proyectos.• Entender los conceptos básicos de la Gerencia de Riesgos del proyecto.• Comprender el impacto de los recursos humanos, las comunicaciones y las adquisiciones en el éxito del proyecto.
Dirigido a	Gerentes, directores y líderes de proyectos de cualquier índole en empresas de atención en salud.
Contenido	
1. Conceptos básicos	
<ul style="list-style-type: none">• Proyectos, Gerencia proyectos: definición y características.• Origen e importancia estratégica de los proyectos.• Tipos comunes de proyectos en empresas del sector salud	

Anexo L (Continuación)

Curso de formación “Gerencia de proyectos en empresas de atención en salud”

2. Conceptos básicos

- El proyecto: definición y características.
- Origen e importancia estratégica de los proyectos.
- Tipos comunes de proyectos en empresas del sector salud
- La gerencia de proyectos: Definición y ámbito.
- Los procesos de la gerencia de proyectos.
- Comparación entre la gerencia de proyectos y la gerencia operacional.
- Factores clave del éxito.
- Fases, procesos y áreas de conocimiento según el PMI®.
- Roles y responsabilidades
- La organización del proyecto.

3. Gerencia de integración del proyecto

- El inicio de un proyecto y la importancia del “Acta de Constitución del Proyecto”.
- El Plan de Gerencia del Proyecto.
- Control de Cambios del proyecto.

4. Gerencia del alcance del proyecto

- Definición del alcance
- Las fases y la definición del proyecto.
- La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).

5. Gerencia del tiempo del proyecto

- Definición de Actividades, estimación de recursos, estimación de duración de las actividades y desarrollo del Cronograma.
 - Herramientas y técnicas: Redes, PERT y CPM, diagrama de Gantt y la curva “S”.
-

Anexo L (Continuación)

Curso de formación “Gerencia de proyectos en empresas de atención en salud”

6. Gerencia del costo del proyecto

- Estimación de costos.
- Métodos de estimación.
- Elaboración del Presupuesto.
- Herramientas y técnicas: Gestión del Valor Ganado.

7. Gerencia del riesgo del proyecto

- Definiciones y conceptos.
- Identificación de los riesgos.
- Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos.
- Preparación de respuesta.
- Monitoreo y control del riesgo.

8. Gerencia de otras áreas

- Gerencia de los recursos humanos del proyecto
- Gerencia de comunicaciones del proyecto
- Gerencia de los interesados del proyecto

9. Cierre contractual, financiero y administrativo de un proyecto

Anexo L (Continuación)

Curso de formación “Gerencia de proyectos en empresas de atención en salud”

<p>Duración: 24 horas</p> <p>Horarios:</p> <p>Opción 1: lunes a viernes de 4:00 pm a 8:00 pm</p> <p>Opción 2: sábados de 7:00 am a 12:00m y de 2:00 a 6:00 pm</p> <p>Modalidad: Charlas magistrales realizadas directamente en su empresa, con la ayuda de estudios de casos y experiencias dentro de la misma empresa.</p> <p>Costos: COP \$880,000/persona- con descuentos para grupos.</p> <p>Incluye entrega de memorias del curso y plantillas de documentos generalmente utilizados en la gestión de proyectos.</p>	<p>Materiales de referencia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®) 5 edición del PMI®.• Administración exitosa de proyectos 5 edición- Guido & Clements.• Project Management Achieving Competitive Fourth Edición- Jeffrey K. Pinto.
<hr/> <p>Fuente: Elaboración propia</p> <hr/>	

Anexo M. Formato de Acta de Constitución del Proyecto para empresas de atención en salud

I. Información del proyecto

Nombre Proyecto	
Tipo de proyecto (naturaleza y objetivo estratégico al que apunta)	
Cliente principal (área, departamento, empresa, persona)	
Patrocinador principal (nombre y cargo)	
Gerente del proyecto	

II. Propósito y justificación del proyecto

--

III. Descripción del proyecto y entregables principales

--

IV. Requerimientos de alto nivel

Requerimientos del producto

--

Requerimientos del proyecto

--

V. Objetivos

Objetivo	Indicador de éxito
Alcance	
Cronograma (Tiempo)	
Costo	
Calidad	
Otros	

VI. Supuestos y restricciones

--

VII. Riesgos iniciales de alto nivel

--

VIII. Cronograma de hitos principales

Hito	Fecha

IX. Presupuesto estimado

--

X. Aprobaciones

Patrocinadores

Nombre y cargo	Fecha	Firma

Gerente de proyecto

Nombre y cargo	Fecha	Firma