

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)**

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA NUEVA
EPS**

HERBERT PRIETO CORREDOR

**PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS**

San José, Costa Rica

Noviembre, 2016

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)**

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Ing. Fabio Muñoz Jiménez, MBA, MSc, PMP
PROFESOR TUTOR

Ing. María del Pilar Rojas, MAP
LECTOR No.1

Ing. Bolívar Solórzano, MSCE, MSM, PMP
LECTOR No.2

Ing. Herbert Prieto Corredor
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

*A mi esposa e hijos por todo su amor
y apoyo en todas las etapas de mi vida,
y sobre todo por el tiempo que me cedieron
para poder culminar esta carrera.*

AGRADECIMIENTOS

LA UNIVERISDAD PARA LA
COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Por su importante contribución en mi
desarrollo profesional

EL CUERPO DOCENTE DE LA
MAESTRÍA

Por compartir sus conocimientos y
experiencias.

TUTOR Y
LECTORES

Ing. Fabio Muñoz
Ing. María del Pilar Rojas
Ing. Bolívar Solórzano

Por la supervisión de este PFG

LOS COMPAÑEROS
DE ESTUDIO

Por su amistad.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 INTRODUCCION	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Problemática.	14
1.3 Justificación del problema.....	16
1.4 Objetivo general.....	17
1.5 Objetivos específicos.....	17
2 MARCO TEORICO	18
2.1 Marco institucional.....	18
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	27
2.3 Oficina de Administración de Proyectos.....	32
2.3.1 Tipos de PMO.....	33
2.3.2 Funciones de una PMO	34
2.3.3 Metodologías de Administración de Proyectos.....	35
2.3.3.1 PMBOK.....	37
2.3.3.2 PRINCE2.....	37
2.3.3.3 OPM3.....	39
2.3.3.4 Bok	39
2.3.3.5 MPMM	40
3 MARCO METODOLOGICO	43
3.1 Fuentes de información.....	43
3.1.1 Fuentes Primarias.....	43
3.1.2 Fuentes Secundarias.....	44
3.1.3 Fuentes de Información utilizadas.....	45
3.2 Métodos de Investigación	46
3.2.1 Método Analítico - sintético	46
3.2.2 Método Inductivo - deductivo	47
3.2.3 Métodos particulares y específicos.....	48
3.2.4 Métodos de Investigación utilizados	48
3.3 Herramientas.....	49
3.3.14 Herramientas utilizadas	53
3.4 Supuestos y Restricciones.	54
3.4.1 Supuestos	54
3.4.2 Restricciones	54

3.4.3	Supuestos y Restricciones asociados al proyecto	55
3.5	Entregables.....	56
4	DESARROLLO.....	58
4.1	Análisis de la situación actual	58
4.2	Fases de la Metodología.....	65
4.3	Plantillas y Procedimientos de la Metodología.....	67
4.3.1	Flujo de Procedimiento	67
4.3.2	Fase de Inicio	71
4.3.3	Fase de Planificación	79
4.3.4	Fase de Ejecución	112
4.3.5	Fase de Seguimiento y Monitoreo.....	120
4.3.6	Fase de Cierre.....	130
4.4	Plan de Capacitación.....	139
4.4.1	Compromiso de la Alta Dirección	139
4.4.2	Programas de Capacitación.....	139
5	CONCLUSIONES	142
6	RECOMENDACIONES	143
7	BIBLIOGRAFIA.....	144
	Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	145
	Anexo 2: EDT - PROPUESTA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS ..	149
	Anexo 3: CRONOGRAMA.....	150
	Anexo 4: ENCUESTA.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Estructura Organizacional de NUEVA EPS</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2. Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3. Ejemplo de un proyecto de una sola fase</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. Fases de la Metodología PRINCE2</i>	<i>38</i>
<i>Figura 5. Fases de la metodología MPMM</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Pasos para cada fase de la metodología MPMM.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7. Fases de la Metodología de Proyectos.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 8. Flujo de Procedimientos para la Dirección de Proyectos.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 9. Acta de constitución - Proyecto Arquitectura SOA.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 10. Plan de gestión del Proyecto Arquitectura SOA.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 11. Procesos de la Fase de Planificación del proyecto.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 12. Declaración del Alcance del Proyecto Arquitectura SOA.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 13. EDT Proyecto Arquitectura SOA – Fase Implementación Gobierno de Datos.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 14. Presupuesto del proyectos.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 15. Plan de calidad del proyecto</i>	<i>105</i>
<i>Figura 16. Matriz de comunicaciones – Proyecto Arquitectura SOA.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 17. Matriz de riesgos – Proyecto Arquitectura SOA.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 18. Plan de Contratación del proyecto</i>	<i>110</i>
<i>Figura 19. Matriz de análisis de Interesados – Proyecto Arquitectura SOA.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 20. Procesos de la Fase de Ejecución del proyecto</i>	<i>113</i>
<i>Figura 21. Matriz de roles y responsabilidades.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 22. Aceptación de entregables.....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 23. Procesos de la Fase de Seguimiento y Monitoreo del proyecto</i>	<i>121</i>
<i>Figura 24. Informe de avance del proyecto.....</i>	<i>124</i>
<i>Figura 25. Solicitud de Cambios</i>	<i>127</i>
<i>Figura 26. Procedimiento para gestión de cambios</i>	<i>128</i>
<i>Figura 27. Lecciones Aprendidas.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 28. Procesos de la Fase de Cierre del proyecto</i>	<i>131</i>
<i>Figura 29. Acta de cierre.....</i>	<i>135</i>
<i>Figura 30. Reporte de cierre del proyecto.....</i>	<i>138</i>

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Principales Proyectos de NEPS</i>	26
<i>Cuadro 2: Fuentes de Información Utilizadas</i>	45
<i>Cuadro 3: Métodos de Investigación Utilizadas</i>	48
<i>Cuadro 4: Herramientas Utilizadas</i>	54
<i>Cuadro 5: Supuestos y Restricciones</i>	55
<i>Cuadro 6: Entregables</i>	57
<i>Cuadro 7: Registro de Interesados – Proyecto Arquitectura SOA</i>	77
<i>Cuadro 8: Plan de capacitación</i>	140

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CEIYGP: Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos. Comité conformado por funcionario de Nueva EPS, encargado de aprobar la realización de los proyectos.

EDT: Estructura de desglose de Trabajo. - Es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

Guía del PMBOK®: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Project Management Body of Knowledge).

GP: Gerencia de Proyectos. - Disciplina encargada de combinar procesos, técnicas y recursos para completar un proyecto dentro del alcance, tiempo, costo y calidad requeridos por los involucrados.

MPMM: Method 123 Project Management Methodology - Metodología de Gestión de Proyectos que incluye todos los métodos, procesos, herramientas y modelos necesarios para gerenciar un proyecto.

NEPS: NUEVA EPS - Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo.

OPM3®: Es un marco de trabajo que provee a una organización un punto de vista amplio de la gestión de portafolios, programas y proyectos, que soporta la adopción de las mejores prácticas, dentro de cada uno de estos dominios. (Organizational Project Management Maturity Model).

PFG: Acrónimo de Proyecto Final de Graduación.

PMI: Asociación de profesionales, sin fines de lucro, enfocada a desarrollar y fortalecer el ejercicio de la dirección de proyectos a través de la publicación de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (Project Management Institute).

PMO: (Oficina de Gestión de Proyectos). - La Oficina de Gestión de Proyecto es una unidad, departamento o grupo dentro de la organización que se ocupa de centralizar y coordinar la dirección de proyectos. (Project Management Office).

PRINCE2: Es un método flexible que sirve como guía, mediante el uso de elementos esenciales para la ejecución exitosa de un proyecto sin importar el tipo de proyecto o escala. (PProjects IN Controlled Environments).

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional.

RESUMEN EJECUTIVO

NUEVA EPS es una Sociedad Anónima que surge como Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo. La compañía se constituye como respuesta al informe del CONPES sobre la situación de la EPS del Instituto de Seguros Sociales (ISS). Inició operaciones el primero de agosto del 2008, con los afiliados del ISS que fueron trasladados a la compañía. Luego de cinco años de trabajo ha adquirido nuevos usuarios convirtiéndose en una de las más grandes EPS del país y la primera en cobertura al tener presencia en más 1090 municipios.

NUEVA EPS cuenta con el respaldo, la experiencia y la misión social de sus accionistas, las cajas de compensación familiar: COLSUBSIDIO, CAFAM, COMPENSAR, COMFENALCO ANTIOQUIA, COMFENALCO VALLE, COMFANDI y la compañía de seguros POSITIVA S.A, empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional.

Como empresa de salud, su principal función es promover los servicios médicos a usuarios en un esquema de aseguramiento. Las personas se afilian a las EPS para luego ser atendidas en clínicas y hospitales. No por ello se dejan a un lado la gestión de proyectos en la compañía, cabe recalcar que los proyectos en NUEVA EPS están enmarcados dentro de los lineamientos estratégicos, normativos y de optimización de procesos, así mismo la ejecución de estos proyectos y los ajustes que se presenten deben obedecer a los mismos fundamentos; para su gestión se ha utilizado un esquema metodológico impulsado por la Gerencia de Tecnología e Informática de la compañía y entregado para su administración al Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos (CEIYGP).

Esta metodología desde su elaboración no ha tenido actualizaciones ni ajuste a su versión inicial, la cual fue realizada en julio del 2014, aunque actualmente se cuenta con un amplio conocimiento técnico en este tema, no se ha logrado un manejo óptimo y adecuado de los proyectos, debido principalmente a que no se cuenta con el recurso humano capacitado para hacerlo y se carece de un correcto seguimiento y control a todo su ciclo de vida y desempeño de los proyectos, dada las necesidades de la compañía de gestionar sus propios proyectos de la mejor manera posible, mediante el manejo de estos, de una forma estandarizada y cubriendo las diez áreas de conocimiento.

El CEIYGP está integrado por un grupo de funcionarios de la compañía y son los encargados de aprobar la realización de los proyectos, si es el caso y según su complejidad algunos proyectos son presentados al Comité de Presidencia y/o a la Junta Directiva para su debida aprobación. Estos funcionarios que realizan estas funciones tienen además las actividades propias de su cargo

administrativo, todas estas tareas, mezcladas con las de coordinación de proyectos no logran solventar todas las actividades, llegando al grado de tener que priorizar las tareas dándole menor importancia a la coordinación de los proyectos. De allí surge la necesidad de implementar una metodología con las mejores prácticas para la administración de los proyectos, con el fin de fortalecerlos y obtener así mejores resultados, logrando el éxito del proyecto y la satisfacción de la compañía.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Oficina de Administración de Proyectos de la empresa Nueva EPS, con el fin de crear un estándar organizacional. Los objetivos específicos fueron: analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para identificar y proponer áreas de mejora, definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización, desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización, establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad.

El Método de Investigación que se utilizó para el desarrollo de este proyecto fue el de observación; inicialmente se documentó la situación actual a través de la observación directa de las actividades y el seguimiento de los estándares utilizados por los funcionarios y que son coordinados por el CEIYGP, también mediante el análisis de la información recopilada de entrevista y encuestas a los mismos involucrados. Posteriormente se procedió a establecer una metodología por fases, tomando como guía los lineamientos y conceptos emitidos por el Project Management Institute (PMI) en su libro *Guía del PMBOK®* - Quinta edición, desarrollando plantillas estándar que facilitan el registro, seguimiento y organización de los proyectos para así ofrecer una orientación metodológica práctica de apoyo para el control de los proyectos en la compañía.

Del análisis realizado de la situación actual se extrae como aporte positivo, la buena disposición de los funcionarios dando como resultado una metodología que cumple con las necesidades propias de la entidad, permitiendo estandarizar la gestión obteniendo una labor más eficiente y efectiva. Dicha metodología se realizó siguiendo las buenas prácticas consignadas en la *Guía del PMBOK®* y cuya finalidad es la de minimizar los efectos negativos y disminuir el impacto que puedan causar en la gestión de los proyectos.

Se recomienda a los altos directivos de NEPS disponer de un rubro presupuestal especialmente para capacitación de los funcionarios, para nuestro caso en administración de proyectos, con el fin de adquirir conocimientos, destrezas y crear un lenguaje común que sea utilizado para el beneficio de la compañía.

1 INTRODUCCION

Todo proyecto consiste en un conjunto de actividades coordinadas que se plantean y aprueban por la necesidad de realizar un trabajo específico en la organización con la finalidad de alcanzar unas metas específicas dentro de los límites de tiempo y costo. Por eso es necesario asegurarse que este se cumpla enmarcado en las condiciones en que se estructuró y es indispensable realizar una gestión del mismo, es decir ejecutar procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control que permitan administrar adecuadamente todas sus etapas de tal manera que se logre el cumplimiento exitoso de los objetivos programados legando a su finalización, solo en contados casos se da por finalizado cuando se determina que no es necesario continuar con su ejecución porque desaparece la necesidad inicial que originó el proyecto o porque no se puede dar cumplimiento a los objetivos planteados en él.

Este documento enmarca un plan final de grado, para la implementación de una metodología ágil de gestión de proyectos en la NUEVA EPS, cuya finalidad es facilitar la administración de portafolios con base a los lineamientos y conceptos emitidos por el Project Management Institute (PMI) en su libro “(*Guía del PMBOK*[®] - Quinta edición)”, el cual ha recopilado estándares y mejores prácticas para la dirección de proyectos que son reconocidos y aceptados a nivel mundial.

1.1 Antecedentes

NUEVA EPS es una Sociedad Anónima constituida mediante la escritura pública No. 753 del 22 de marzo de 2007, que surge como Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo a través de la Resolución No. 371 del 3 de abril de 2008 de la Superintendencia Nacional de Salud.

La compañía se constituye como respuesta al informe del CONPES sobre la situación de la EPS del Instituto de Seguros Sociales (ISS). El primero de agosto de 2008 NUEVA EPS inició operaciones con los afiliados del ISS que fueron trasladados a la compañía. Luego de cinco años de trabajo en la prestación de los beneficios del Plan Obligatorio de Salud (POS) ha adquirido nuevos usuarios convirtiéndose en una de las más grandes EPS del país y la primera en cobertura al tener presencia en más 1090 municipios.

NUEVA EPS cuenta con el respaldo, la experiencia y la misión social de sus accionistas, las cajas de compensación familiar: COLSUBSIDIO, CAFAM, COMPENSAR, COMFENALCO ANTIOQUIA, COMFENALCO VALLE, COMFANDI y la compañía de seguros POSITIVA S.A, empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional.

1.2 Problemática.

La NUEVA EPS es una entidad promotora de salud, (empresa perteneciente al Sistema de Salud en Colombia), la cual no presta servicios

médicos, sino que promueven dichos servicios a usuarios en un esquema de aseguramiento. Las personas se afilian a las EPS para luego ser atendidas en clínicas y hospitales, las cuales sí brindan los servicios médicos pero no cobran por estos a los pacientes. No por ello se dejan a un lado la gestión de proyectos en la compañía, cabe recalcar que los proyectos en NUEVA EPS están enmarcados dentro de los lineamientos estratégicos, normativos y de optimización de procesos, así mismo la ejecución de estos proyectos y los ajustes que se presenten deben obedecer a los mismos fundamentos; para su gestión se cuenta con un esquema metodológico impulsado por Gerencia de Tecnología e Informática de la compañía y entregado para su administración al Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos.

Esta metodología desde su elaboración no ha tenido actualizaciones ni ajuste a su versión inicial, la cual fue realizada en julio del 2014, con base a los lineamientos y conceptos emitidos por el Project Management Institute (PMI) en su libro “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK*[®] - Quinta edición). Actualmente cuenta con amplio conocimiento técnico en este tema, pero no se ha logrado un manejo óptimo y adecuado de los proyectos, debido en primera instancia a que no cuenta con el recurso humano capacitado para hacerlo y segundo al carecer de un correcto seguimiento y control a todo su ciclo de vida y desempeño del proyecto, dada las necesidades de la compañía de gestionar sus propios proyectos de la mejor manera posible, mediante el manejo de estos, de una forma estandarizada y cubriendo las diez áreas de conocimiento.

1.3 Justificación del problema

El Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos está integrado por un grupo de funcionarios de la compañía y son los encargados de aprobar la realización de los proyectos, si es el caso y según su complejidad algunos proyectos son presentados al Comité de Presidencia y/o a la Junta Directiva para su debida aprobación. Estos funcionarios que realizan estas funciones tienen además las actividades propias de su cargo administrativo, todas estas tareas, mezcladas con las de coordinación de proyectos no logran solventar todas las actividades, llegando al grado de tener que priorizar las tareas dándole menor importancia a la correcta coordinación de los proyectos.

Por lo anterior surge la necesidad de implementar una metodología ágil con las mejores prácticas para la administración de los proyectos, con el fin de fortalecer los proyectos y obtener así mejores resultados, logrando el éxito del proyecto y la satisfacción de la compañía.

Como parte de la estrategia corporativa se necesita conformar una base de conocimiento que permita obtener los siguientes beneficios:

- ✚ Estandarizar la metodología para la gestión de los proyectos.
- ✚ Permitir al Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos entregar a la compañía información útil y estructurada para la toma de decisiones.
- ✚ Estandarizar la información registrada para el seguimiento de los proyectos.

- ✚ Suministrar a la compañía recursos y estándares adecuados para realizar su gestión en menor tiempo y esfuerzo.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Oficina de Administración de Proyectos de la empresa Nueva EPS, con el fin de crear un estándar organizacional.

1.5 Objetivos específicos.

1. Analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para identificar y proponer áreas de mejora.
2. Definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización.
3. Desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización.
4. Establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

NUEVA EPS es una Sociedad Anónima constituida mediante la escritura pública No. 753 del 22 de marzo de 2007, que surge como Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo, a través de la Resolución No. 371 del 3 de abril de 2008 de la Superintendencia Nacional de Salud. La compañía se constituye como respuesta al informe del CONPES, sobre la situación de la EPS del Instituto de Seguros Sociales (ISS).

Desde su creación se encuentra identificada con NIT. 900.156.264 y domicilio principal en la ciudad de Bogotá. NUEVA EPS inició operaciones el primero de agosto de 2008 con los afiliados del ISS que fueron trasladados a la compañía. Luego de cinco años de trabajo en la prestación de los beneficios del Plan Obligatorio de Salud (POS) ha adquirido nuevos usuarios, convirtiéndose en una de las más grandes EPS del país y la primera en cobertura al tener presencia en más de 1.090 municipios.

Así pues, y en desarrollo de su objeto social, NUEVA EPS es responsable de garantizar el derecho de los ciudadanos a la portabilidad nacional de su seguro de salud y, en consecuencia, su acceso a los servicios de salud, sin trámites excesivos o innecesarios en cualquier parte del territorio nacional, así como garantizar la ordenada operación de la portabilidad.

2.1.2 Misión y visión

Misión

“Trabajamos constantemente por mejorar y mantener la salud de nuestros afiliados que nos han confiado su bienestar y calidad de vida, basados en modelos integrales de atención del riesgo, colaboradores comprometidos y procesos que aseguren la sostenibilidad en el largo plazo, generando valor a nuestros grupos de interés” (NUEVA EPS, 2016).

Visión

“Ser reconocidos como la EPS líder en la aplicación de modelos exitosos de gestión y calidad en el servicio, contribuyendo con el bienestar de nuestros afiliados” (NUEVA EPS, 2016).

Valores

Nos enfocamos en la calificación del riesgo de la población afiliada y en sus ciclos vitales, a través del desarrollo y aplicación de Programas de Promoción y Prevención que impacten al grupo familiar en el corto y mediano plazo.

Somos un aliado del bienestar y la salud de nuestros afiliados; ofrecemos un servicio con sentido humano, basado en la oportunidad y la eficiencia, con un compromiso en materia de prevención, aseguramiento y cuidado de la salud de su grupo familiar.

- ✚ Respeto.
- ✚ Responsabilidad.
- ✚ Honestidad.
- ✚ Solidaridad.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de NUEVA EPS es de tipo funcional, está compuesta en su primer nivel por la asamblea de accionistas, la junta directiva y el presidente de la compañía, como segundo nivel se encuentran las diferentes áreas staff que apoyan la gestión de la compañía, como tercer nivel se encuentra dividido en 4 vicepresidencias Comercial, Operaciones, de Salud y Administrativa y Financiera, como se muestra en la Figura 1.

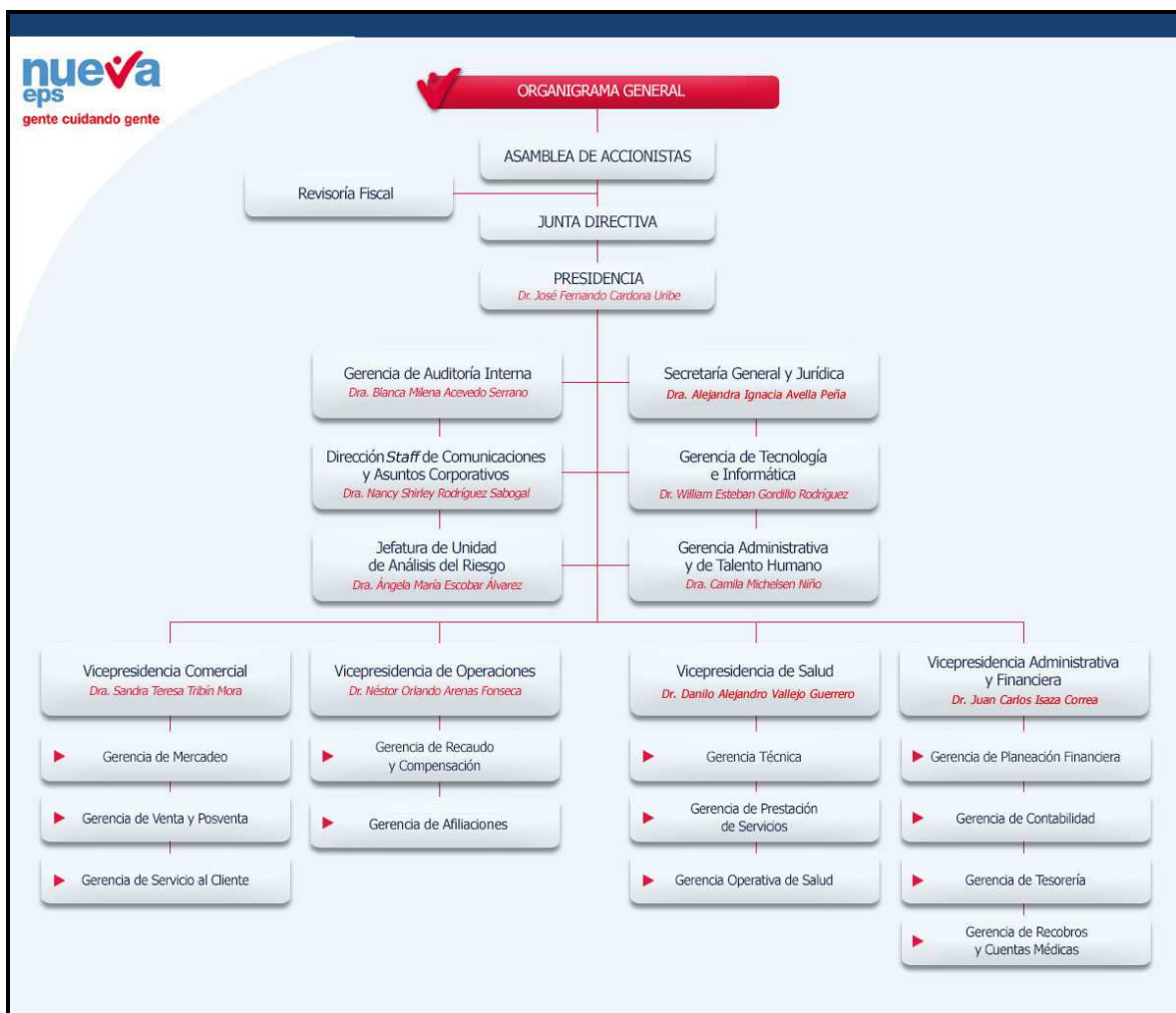


Figura 1. Estructura Organizacional de NUEVA EPS
(Fuente: <http://www.nuevaeps.com.co/Institucional/EstructuraOrganizacional.aspx>).

NUEVA EPS cuenta con el respaldo, la experiencia y la misión social de sus accionistas, las cajas de compensación familiar: COLSUBSIDIO, CAFAM, COMPENSAR, COMFENALCO ANTIOQUIA, COMFENALCO VALLE, COMFANDI y la compañía de seguros POSITIVA S.A, empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional.

2.1.4 Productos que ofrece

❖ Afiliados nuevos en el sistema General de Seguridad Social en Salud

Para trabajadores dependientes

Durante los primeros 30 días calendario, a partir de la fecha de afiliación a la EPS tienen derecho a:

- ✚ Atención de urgencias.
- ✚ Programas de promoción, educación y prevención.
- ✚ Atención integral a la materna y el recién nacido.

Pasados los primeros 30 días calendario, se cubren todos los servicios de salud contemplados en el Plan Obligatorio de Salud (POS) que no requieran semanas mínimas de cotización.

Para trabajadores independientes y pensionados

❖ Afiliados trasladados de otra EPS

- ✚ NUEVA EPS le cubrirá todos los servicios de salud a partir del primer día calendario del mes subsiguiente a la fecha de radicación del formulario de afiliación en la compañía.
- ✚ La EPS anterior le cubre desde la notificación de traslado a NUEVA EPS, hasta el día anterior al inicio de servicios en nuestra empresa.

❖ Servicios que cubre NUEVA EPS S.A.

De acuerdo con lo definido por la Resolución 5261 de 1994 y sus demás normas concordantes, la compañía cubre, dentro del Plan de Beneficios POS entre otros, los servicios de: atención médico quirúrgica, ambulatoria y

hospitalaria; atención de partos y cesáreas; atención odontológica, programas de promoción y prevención e imágenes diagnósticas, laboratorios y servicios de rehabilitación.

Servicios que no cubre la EPS en el plan obligatorio de salud ya que se encuentran excluidos por la Ley en el Plan de Beneficios del POS:

- ✚ Cirugías estéticas con fines de embellecimiento y tratamientos nutricionales con fines estéticos.
- ✚ Tratamientos y procedimientos diagnósticos para la infertilidad.
- ✚ Tratamiento o cura de reposo o del sueño.
- ✚ Prótesis no incluidas expresamente en el Artículo 12 del Manual de Actividades, Procedimientos e Intervenciones del Plan Obligatorio de Salud (MAPIPOS).
- ✚ Medias elásticas de soporte, corsés, fajas, sillas de ruedas, plantillas, zapatos ortopédicos y lentes de contacto. Los lentes se suministran una vez cada cinco años a los adultos y a los niños una vez cada año, siempre por prescripción médica y por efecto de disminución de la agudeza visual.
- ✚ Medicamentos o sustancias que no se encuentran expresamente autorizados en el Manual de Medicamentos y Terapéutica (Acuerdo 228 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud y otros).
- ✚ Tratamientos con medicamentos o sustancias experimentales para cualquier tipo de enfermedad.
- ✚ Trasplantes de órganos diferentes a riñón, médula ósea, corazón, hígado y córnea.
- ✚ Tratamientos con sicoterapia individual, sicoanálisis o sicoterapia prolongada.
- ✚ Tratamientos de periodoncia, ortodoncia y prótesis en la atención odontológica.

- ✚ Tratamientos de várices con fines estéticos.
- ✚ Actividades, procedimientos e intervenciones de tipo curativo para las enfermedades crónicas, degenerativas, carcinomatosas, traumáticas o de cualquier índole en su fase terminal o cuando para ellas no existan posibilidades de recuperación.
- ✚ Tratamientos no reconocidos por las asociaciones médico científicas a nivel mundial o aquellos de carácter experimental.
- ✚ Actividades, procedimientos e intervenciones no autorizados expresamente en el POS, Artículo 18 de la Resolución 5261 de 1994.

❖ **Períodos mínimos de cotización**

Corresponden al número de semanas mínimas de cotización necesarias para acceder a algunos servicios. En caso de requerirse un servicio de estos y no contar con la totalidad de las semanas de cotización, el afiliado debe asumir el costo proporcional a las semanas faltantes. No habrá períodos mínimos de cotización o períodos de carencia superiores a 26 semanas, en el Régimen Contributivo, para acceder a los servicios asistenciales. A los afiliados se les contabilizará el tiempo de afiliación en el Régimen Subsidiado o en cualquier EPS del Régimen Contributivo, para el cálculo de períodos de carencia de acuerdo con el Artículo 14, literal h de la Ley 1122 de 2007. A continuación se relacionan los servicios o procedimientos que exigen un período mínimo de cotización de 26 semanas para ser cubiertos al 100% por la EPS:

- ✚ Tratamiento con radioterapia y quimioterapia para cáncer.
- ✚ Diálisis para insuficiencia renal crónica.
- ✚ Trasplante de riñón, corazón, hígado, médula ósea y córnea.
- ✚ Tratamiento para el VIH-SIDA y 6 sus complicaciones.

- ✚ Tratamiento quirúrgico para enfermedades del corazón y del sistema nervioso central.
- ✚ Tratamiento quirúrgico para enfermedades de origen genético o congénito.
- ✚ Tratamiento médico quirúrgico para el trauma mayor.
- ✚ Tratamiento en Unidad de Cuidados Intensivos.
- ✚ Reemplazos articulares.
- ✚ Tratamiento del gran quemado.

2.1.5. Proyectos en Nueva EPS

Todo proyecto en Nueva EPS se plantea y se aprueba por la necesidad de realizar un trabajo específico dentro de la organización. Cabe recordar como ya se mencionó en el ítem 1.2 Problemática, que los proyectos en nuestra entidad son solo de carácter interno y están enmarcados dentro de los lineamientos estratégicos, normativos y de optimización de procesos, por eso es necesario asegurarse que se cumplan siguiendo las condiciones en que se estructuró y realizando una correcta gestión del mismo, es decir ejecutar procesos de planeación, ejecución, seguimiento y control que permitan administrar adecuadamente todas sus etapas de tal manera que se logre el cumplimiento exitoso de los objetivos programados.

La Gerencia de Tecnología e Informática de la entidad está involucrada en esta labor, realizando la Gerencia de Proyectos internos que apoyan la estrategia de la organización y participando como parte del equipo de Proyecto en los

Proyectos Corporativos que requieren del componente tecnológico y de su intervención.

En este momento se están ejecutando principalmente los siguientes proyectos y/o iniciativas:

*Cuadro 1: Principales Proyectos de NEPS
(Fuente: Elaboración propia)*

PROYECTO	TIPO DE PROYECTO / AREAS DE IMPACTO
APP: Desarrollo de una plataforma para soluciones móviles, estableciendo un nuevo canal de comunicación con los afiliados.	CORPORATIVO / TODA LA ORGANIZACION
PAC (Repositorio de información): Solución de aplicación desarrollada in-house para apoyar el sistema de planes complementarios.	CORPORATIVO / TODA LA ORGANIZACION
ECM: Apoyo técnico para la implementación de la plataforma de manejo de contenidos empresariales.	CORPORATIVO / TODA LA ORGANIZACION
OPERACIONES: Diseño e implementación de los modelos de afiliaciones, novedades, movilidad, acreditación.	CORPORATIVO / VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES
PyP- Análisis: Diseño e implementación del modelo que permitirá analizar la información recolectada de las IPS según resolución 4505.	CORPORATIVO / GERENCIA DE PRESTACION DE SERVICIOS
Cartera de los Empleadores: Diseño e implementación del modelo que permitirá calcular y analizar la mora de los empleadores con Nueva EPS.	COPORATIVO / Dirección de Cartera – Vicepresidencia de operaciones
Caracterización de la población: diseño e implementación de los modelos que permitirán caracterizar la población de la Nueva EPS.	CORPORATIVO / Jefatura de riesgos
RENOVACION TECNOLOGICA CDP: Definición, planeación e implementación del nuevo centro de datos de producción.	CORPORATIVO / TODA LA ORGANIZACION
OPTIMIZACION CDA: reingeniería de la infraestructura tecnológica del CDA según la nueva arquitectura de CDP y redefinición de la estrategia de servicios a respaldar según necesidades actuales del negocio - redefinición de la estrategia de replicación.	GTI / TODA LA ORGANIZACION
IMPLEMENTACION PLAN DE RECUPERACION DE DESASTRES DRP: realizar la implementación del DRP con base al plan de DRP definido para Nueva EPS.	GTI / TODA LA ORGANIZACION

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

El Instituto para la Administración de Proyectos (PMI) define proyecto como: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p. 3). Adicionalmente se establece claramente que el final de un proyecto se alcanza cuando se cumplen o no se logran alcanzar los objetivos propuestos, o se pierde o acaba la necesidad que dio origen al proyecto.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es un procedimiento que se debe realizar en todas las organizaciones, sin importar si se efectúa de manera formal o informal toda entidad realiza, gestiona y administra sus propios proyectos, en pro de cumplir con su estrategia organizacional.

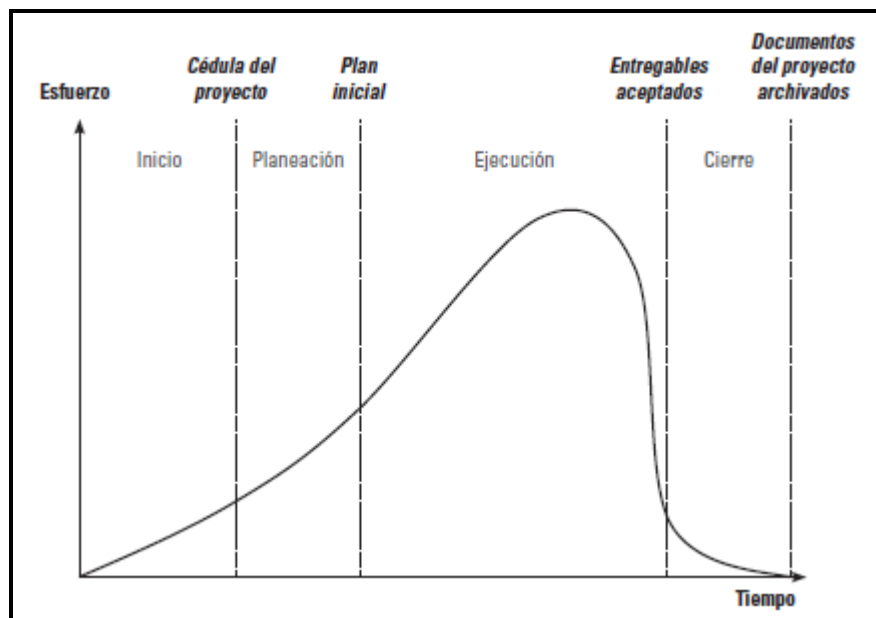
El Instituto para la Administración de Proyectos (PMI) establece a través de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) la definición de dirección de proyecto como: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2013, p. 5).

El logro exitoso de los objetivos de un proyecto está condicionado a varios factores, que incluyen el alcance, el presupuesto, el tiempo, la calidad, los recursos, los riesgos y la satisfacción del cliente. Si durante el ciclo de vida del

proyecto estos factores no se logran equilibrar constantemente, podemos poner en peligro el logro de los objetivos propuestos.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

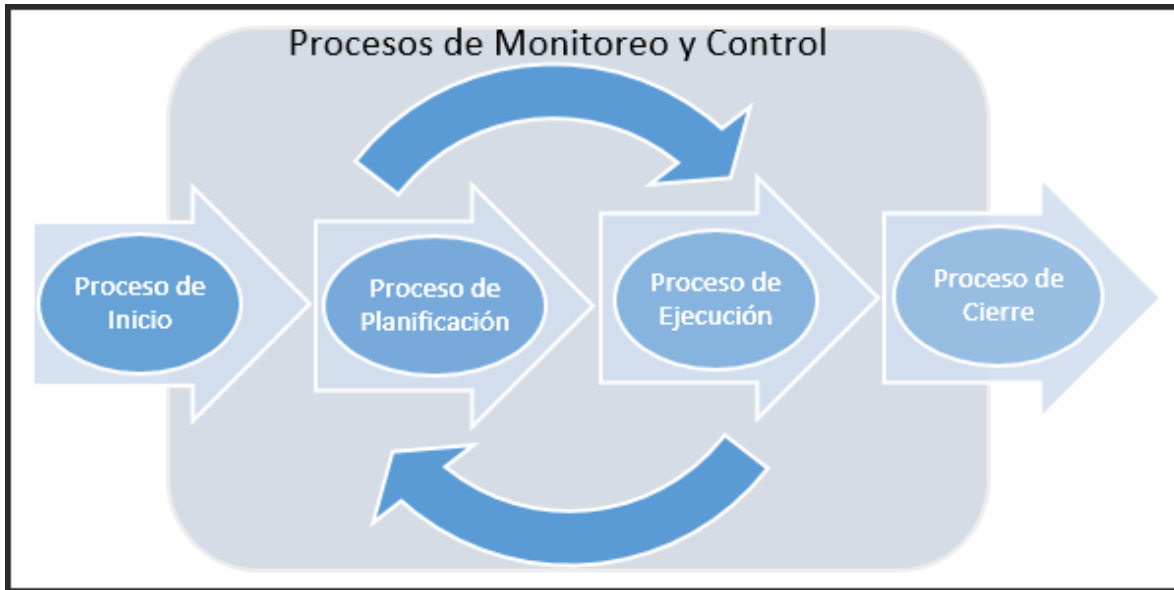
En general, el ciclo de vida del proyecto se concreta en cuatro fases: inicio, planeación, ejecución y cierre del proyecto. La figura 2 muestra estas fases y el nivel de esfuerzo y tiempo dedicados a cada fase. En cada proyecto específico se dedican un determinado lapso de tiempo y esfuerzo. Los ciclos de vida varían en su duración, dependiendo del contenido, la complejidad y la magnitud de cada proyecto.



*Figura 2. Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto
(Fuente: Gido, 2012).*

La *Guía del PMBOK®* para la dirección de proyectos define cinco grupos de proceso que se llevan a cabo durante el ciclo de vida del proyecto: inicio,

planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (PMI, 2013). En la figura 3 se evidencia el ciclo de vida de un proyecto de una única fase que comprende los cinco grupos de procesos, también es posible encontrar ciclos que implementen varias fases o incluso que realicen iteraciones para añadir flexibilidad al ciclo de vida y mejorar la respuesta a cambios durante la ejecución del proyecto.



*Figura 3. Ejemplo de un proyecto de una sola fase
(Fuente: Elaboración propia).*

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

La *Guía del PMBOK*[®] establece: “Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido”. Igualmente resalta que cada proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y salidas, aunque los activos de los procesos y los factores ambientales son elementos pertinentes para todos los procesos sin importar su índole.

Los cinco grupos de procesos descritos por la *Guía del PMBOK*[®] son:

- ✚ Inicio: Grupo de procesos que definen un nuevo proyecto o fase.
- ✚ Planificación: Grupo de procesos que establecen alcance, flujo de acción y objetivos del proyecto dentro del Plan para la dirección del proyecto.
- ✚ Ejecución: Grupo de procesos que completan el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.
- ✚ Monitoreo y Control: Grupo de procesos que revisan y regulan el desempeño del proyecto.
- ✚ Cierre: Grupo de procesos que finalizan las actividades de los demás grupos de procesos.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

La *Guía del PMBOK*[®] afirma que: “Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización”. En total son 10 las áreas del conocimiento descritas por la *Guía del PMBOK*[®] – Quinta Edición, las cuales se describen a continuación:

- ✚ Gestión de la Integración: Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013, p. 63).
- ✚ Gestión del Alcance: incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito (PMI, 2013, p. 105).

- ✚ Gestión del Tiempo: Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto (PMI, 2013, p. 141).
- ✚ Gestión de los Costos: Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2013, p. 193).
- ✚ Gestión de la Calidad: Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido (PMI, 2013, p. 227).
- ✚ Gestión de los Recursos Humanos: Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto (PMI, 2013, p. 255)
- ✚ Gestión de las Comunicaciones: Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2013, p. 287).
- ✚ Gestión de los Riesgos: incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto (PMI, 2013, p. 309).
- ✚ Gestión de las Adquisiciones: incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto (PMI, 2013, p. 355).

- **Gestión de los Interesados del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2013, p. 391).

2.3 Oficina de Administración de Proyectos

Una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. (PMI, 2013, p11).

Dentro de las principales características de una PMO se encuentran:

- Tener recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos.
- Oficina de información y administración de políticas, procedimientos, formatos y plantillas de proyectos.
- Oficina centralizada para todos los proyectos que administra.
- Oficina central para la operación y gestión de herramientas de proyecto (software).
- Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.

- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de los proyectos.

2.3.1 Tipos de PMO

Existen diferentes tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo: (PMI, 2013, p11).

- ✚ De apoyo: son las que desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Estas oficinas se identifican más como un repositorio de información de proyectos ya que su grado de control es reducido.
- ✚ De control: Son las que proporcionan un soporte constante en la compañía y exigen su cumplimiento por medio de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta oficina ejerce un grado de control moderado.
- ✚ Directiva: Son las que ejercen el control de los proyectos desde su propia dirección. Estas oficinas ejercen un grado de control elevado.

Actualmente en NUEVA EPS, todos los proyectos están enmarcados dentro de los lineamientos estratégicos, normativos y de optimización de procesos, así mismo la ejecución de estos proyectos y los ajustes que se presenten deben obedecer a los mismos fundamentos; deben gestionarse bajo el esquema metodológico implementado e impulsado por el área de arquitectura de la gerencia

de tecnología, dicha metodología proporciona soporte, plantillas, formatos, suministrando experticia y mejores prácticas y presentando el seguimiento periódicamente al Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos, por esta razón nuestra entidad cuenta con una PMO tipo de Apoyo.

2.3.2 Funciones de una PMO

Las funciones de una PMO se pueden resumir en: desarrollar, documentar y archivar las herramientas, estándares y metodologías para implementar los proyectos de la compañía. Otras funciones que podemos mencionar son: (PMI, 2013, p11).

- ✚ Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- ✚ Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- ✚ Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- ✚ Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- ✚ Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y
- ✚ Coordinar la comunicación entre proyectos.

2.3.3 Metodologías de Administración de Proyectos

Una metodología de Administración de Proyectos proporciona una guía y orientación sobre lo que se tiene que hacer para gestionar paso a paso el ciclo de vida de los proyectos. Podemos definir metodología como el conjunto de procesos que se utilizan en una organización, para el manejo del ciclo de vida de los proyectos, teniendo siempre en cuenta los aspectos necesarios a desarrollar para cada área de conocimiento.

Como beneficios de la utilización de metodologías podemos mencionar:

- ❖ A nivel de usuario
 - ✚ Proporciona una guía clara, metódica y reconocida por todos para la gestión de un proyecto.
 - ✚ Proporciona un lenguaje común, lo cual simplifica las actividades, fortalece la comunicación y genera sólidos entendimientos.
 - ✚ Genera una documentación consistente desde el comienzo a su fin de un proyecto, con el fin de aplicar las lecciones aprendidas en proyectos futuros.
- ❖ A nivel de Organización
 - ✚ Define estándares claros y reconocidos a nivel organizacional.
 - ✚ Proporciona métodos de seguimiento a la rentabilidad y el cumplimiento con calidad de los proyectos.
 - ✚ Proporciona herramientas ágiles para la ejecución de las mejores prácticas en la gestión de proyectos.
- ❖ Ventajas de la utilización de una metodología.

Con su utilización se asegura que los recursos puedan ser utilizados de manera eficientes. Provee a la gerencia de una vista global del estado del proyecto. Contribuye con la organización en la toma de decisiones metódicamente sobre cuáles de sus proyectos tienen menor incertidumbre, podrán identificar aquellos con menor riesgos de ejecución. Los proyectos erróneamente evaluados y mal definidos producen pérdidas irre recuperables.

Como ventajas podemos mencionar:

- ✚ El proyecto no tendrá "sorpresas" durante su ejecución.
- ✚ El producto o servicio que se entregará cumplirá con lo solicitado por el cliente.
- ✚ El tiempo real de ejecución del proyecto se ajustará más al esperado por todos los involucrados.
- ✚ El costo real del proyecto no se dispara significativamente del costo autorizado.
- ✚ Las comunicaciones y relaciones entre todos los stakeholders son llevaderas durante todo el proyecto.

En la actualidad encontramos diversas metodologías para la gestión de proyectos, se componen de un conjunto de métodos, procesos y prácticas para ser llevadas a cabo en la gestión de los proyectos. En ellas se definen las fases/actividades completamente planificadas en el tiempo y con base a los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos y lograr la eficiencia del proyecto. Está comprobado que la utilización de estas metodologías resultan útiles, ya que mejoran la calidad y reducen las desviaciones en los proyectos.

Algunos de los estándares o normas internacionales más reconocidos, relacionados con la gerencia de proyectos son PMBOK, PRINCE2, OPM3 y APM BoK, los cuales a partir de herramientas, habilidades, técnicas y un compendio de buenas prácticas, buscan incrementar las probabilidades de éxito en los proyectos.

2.3.3.1 PMBOK

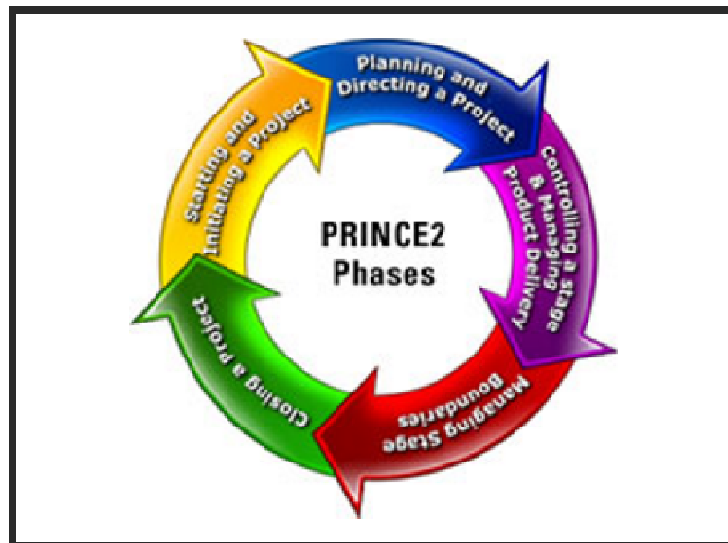
El PMBOK desarrollado por el PMI, provee el subconjunto de fundamentos o buenas prácticas para la gestión de proyectos. La *Guía del PMBOK*[®] está dividida en trece secciones: Las dos primeras secciones presentan una introducción de los conceptos clave en el ámbito de la dirección de proyectos. La tercera sección resume los Grupos de Procesos y proporciona una visión general de las interacciones entre procesos dentro de las diez Áreas de Conocimiento y los cinco Grupos de Procesos. Las Secciones de la cuarta a la trece, son la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Estas secciones amplían la información contenida en el estándar mediante la descripción de las entradas y salidas, así como de las herramientas y técnicas utilizadas para dirigir proyectos.

2.3.3.2 PRINCE2

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) es un estándar desarrollado por el gobierno del Reino Unido, es de dominio público y es reconocido a nivel mundial como un estándar para gestión de proyectos. La última versión (2009) de PRINCE2 está estructurada en tres partes: temas, procesos y técnicas. Los temas son áreas de conocimiento que deben aplicarse al proyecto

cuando corresponda, estos son implementados por medio de procesos, que son los elementos que explican qué debe ocurrir y en qué momento, a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Las técnicas son métodos de trabajo de uso opcional pero se recomienda su uso. En los temas se encuentran las siguientes áreas de conocimiento: proceso de negocio, organización, calidad, planes, gestión del riesgo, control del cambio y progreso. Los procesos son clasificados de la siguiente forma: comienzo, inicio, dirección del proyecto, control de fases, gestión del suministro de productos, gestión del límite de las fases y cierre; las técnicas están compuestas de dos métodos de trabajo: planificación en base al producto y revisión de la calidad.

PRINCE2 ayuda a controlar riesgos, asegurar la calidad y organizar procesos de cambio eficazmente, tiene un enfoque en procesos. Cada proceso está empotrado en un marco de componentes fundamentales, que son utilizadas durante todo el proyecto.



*Figura 4. Fases de la Metodología PRINCE2
(Fuente: www.prince2.com, 2016).*

2.3.3.3 OPM3

El OPM3 (tercera edición), fue desarrollado por el PMI, trabaja con un enfoque diferente al PMBOK, puesto que busca a través de los proyectos individuales, énfasis del PMBOK, que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos. El OPM3 introduce a la organización en un proceso evolutivo de madurez, permitiéndole adquirir experticia en el área de gestión de proyectos e ir midiendo el nivel de madurez en el que se encuentra. Como se menciona anteriormente, con OPM3 se hace alusión a la gestión organizacional de proyectos, concepto más amplio que el manejado por el PMBOK.

El OPM3 abarca la gestión sistemática de proyectos, programas, portafolios alineados con los objetivos estratégicos. El concepto de gestión de proyectos organizacional es basado en la idea de que existe una correlación entre las capacidades organizacionales en gestión de proyectos, programas, portafolios, y la efectiva implementación de estrategias.

2.3.3.4 Bok

El BoK (6ta edición) creado por APM (Association for Project Management), describe las áreas claves de conocimiento que se requieren para gestionar cualquier clase de proyecto. “Este estándar incorpora no solo los temas de gestión de proyectos, tales como planificación, control, herramientas y técnicas. Este incluye los diferentes contextos en el que es administrado, por ejemplo, el entorno social y ecológico, así como áreas específicas, tales como la tecnología, la

economía, las finanzas, la organización, las adquisiciones, personas y la gestión en general.” (APM, 2000. p.9).

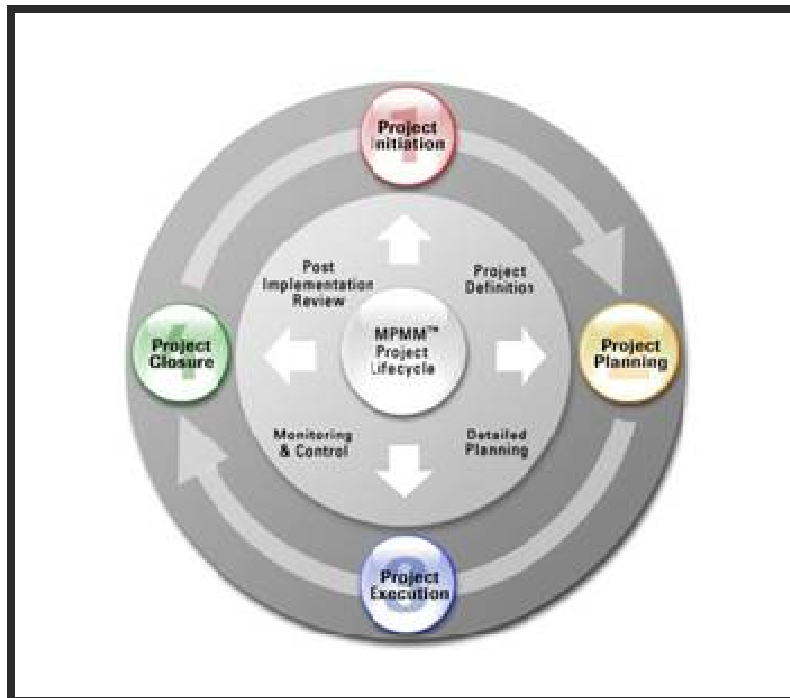
2.3.3.5 MPMM

MPMM es una metodología para la administración de proyectos basada en los estándares internacionales de la gestión de proyectos del PMBOK y Prince2, publicada por la compañía inglesa Method 123, describe detalladamente las fases, actividades y tareas que hay que seguir para asegurar el éxito de un proyecto desde su inicio hasta su cierre. El software que acompaña la metodología, propone alrededor de 1500 tareas o actividades, gráficas, tablas y ejemplos que ayudan al Gerente durante el ciclo de vida del proyecto.

El modelo de la metodología para la Administración de Proyectos (MPMM) establece 4 fases para llevar a cabo un proyecto de acuerdo a su ciclo de vida y lo define como un modelo continuo.

- ✚ Iniciación – definir el proyecto
- ✚ Planeación – planeación detallada
- ✚ Ejecución – monitoreo y control
- ✚ Cierre – revisión post-ejecución

En la siguiente figura 5, se observa las fases planteadas por esta metodología MPMM en el ciclo de vida de los proyectos.



*Figura 5. Fases de la metodología MPMM
(Fuente: MPMM™, 2014).*

En la siguiente figura 6, se muestra como la metodología MPMM, refleja cada fase conformada por una serie de pasos que son utilizados para documentar, analizar y ejecutar el proyecto, tomando los principales aspectos como los recursos, costos, calidad, riesgos, tiempo, comunicación y aceptación. Para posteriormente evaluar el resultado del proyecto.

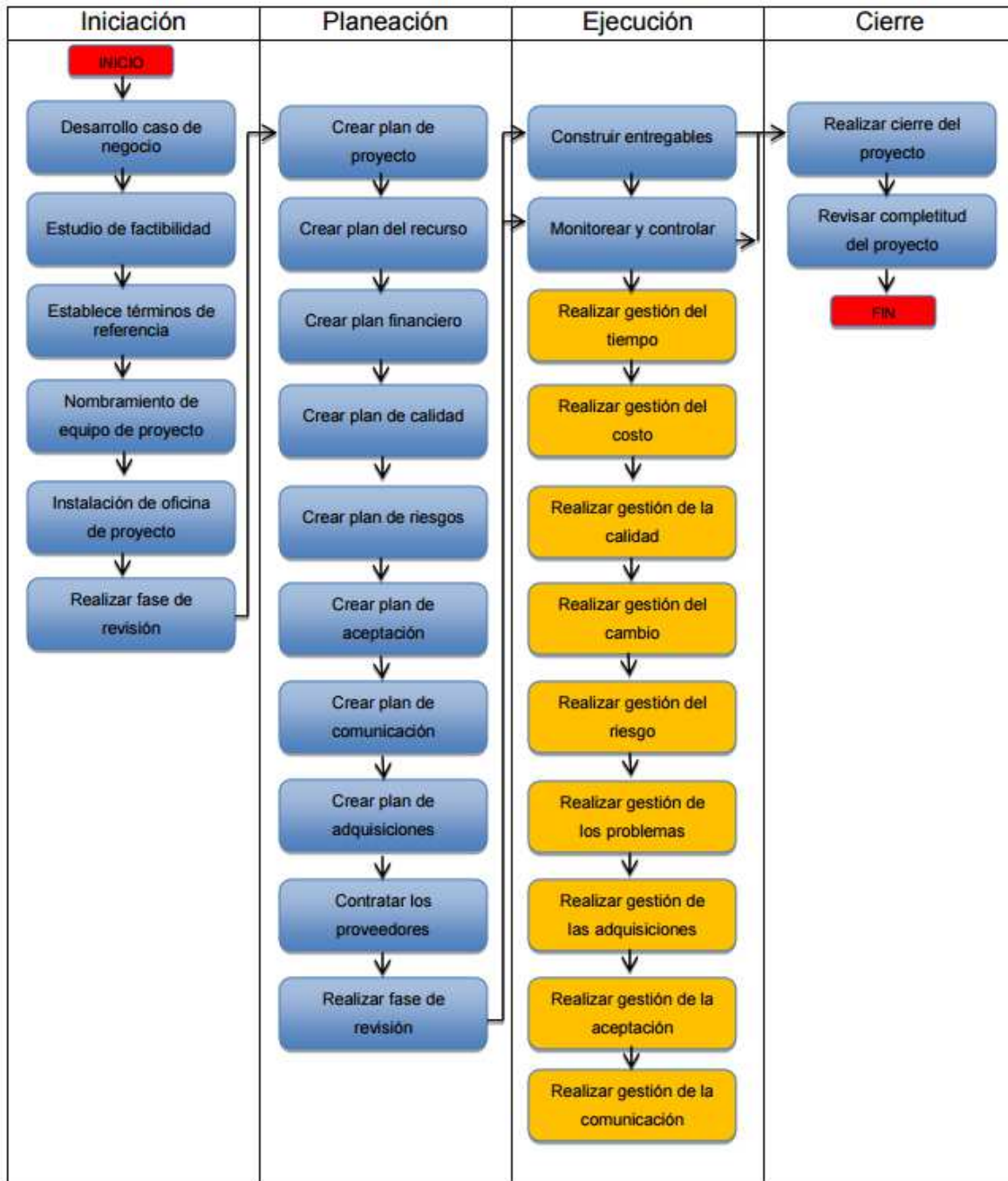


Figura 6. Pasos para cada fase de la metodología MPMM (Fuente: MPMMTM, 2014).

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Otra definición que comúnmente escuchamos de fuentes de información se relaciona a los diferentes tipos de documentos o medios de información que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

La información puede provenir de material online (páginas web, blogs), libros, artículos de periódico o de revistas, juicio de expertos etc., las fuentes de información pueden ser clasificadas en primaria, secundaria o terciaria de acuerdo a la calidad de la información que aportan y el tiempo en que lo hacen.

3.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias se refieren a aquella información nueva u original que ha sido publicada por primera vez y no ha sido retransmitida o grabada en cualquier medio o documento de interés y cuya disposición no sigue, habitualmente, ningún esquema predeterminado. Son producto de una investigación o una actividad creativa, para su extracción, se utilizan herramientas como encuestas, entrevistas o la observación directa. (evirtual Universidad de la Salle, 2014).

Las fuentes de información primaria que se utilizarán en la elaboración del PFG y que abarca este documento, incluyen entrevistas, encuestas y reuniones con los funcionarios de la NUEVA EPS, así como los miembros del Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a toda aquella información o datos que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, se derivan de las fuentes primarias. Corresponden a los análisis, revisiones o información resumida de fuentes primarias o incluso de otras fuentes secundarias. Esta información está a disposición de toda persona que la necesite, son de mucha utilidad cuando el investigador busca comparaciones entre diferentes ideas o teorías que se encuentran en fuentes primarias. (evirtual Universidad de la Salle, 2014).

Las fuentes secundarias de información que se utilizarán en este PFG incluyen libros, revistas y documentos sobre la teoría de administración de Proyectos, los grupos de procesos, las áreas de conocimiento; así como también la definición de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), los tipos de PMO, las metodologías de gestión de proyectos, tipos de metodologías existentes y sus ventajas. Igualmente se consultaron algunos documentos, textos y revistas especializadas de forma impresa y electrónica como:

- ✚ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®* 5° Edición (PMI, 2013)).

- ✚ Metodología para la Gestión de Proyectos Nueva EPS. (2015).
- ✚ Gido, J. (2012). Administración Exitosa de Proyectos. Mexico. D.C.: Cengage Learning Editores, S.A.
- ✚ Mauricio Lopez Castillo (2012). Deployment Package para Gestión de Proyectos de Software según los lineamientos del Perfil Básico de la norma ISO/IEC 29110.

3.1.3 Fuentes de Información utilizadas

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 2:

*Cuadro 2: Fuentes de Información Utilizadas
(Fuente: Elaboración propia)*

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para identificar y proponer áreas de mejora.	Reuniones y trabajo de campo con los funcionarios y con los miembros del Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos de la NUEVA EPS.	Metodología para la Gestión de Proyectos NUEVA EPS. (2015).
2. Definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización.	Entrevistas con la Ingeniera Claudia Liliana Bucheli E. Arquitecta de Infraestructura de NUEVA EPS. Encuestas a funcionarios de NUEVA EPS.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (<i>Guía del PMBOK®</i>) 5° Edición (PMI, 2013). Revisión de documentos archivados de NUEVA EPS.
3. Desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización.	Investigación. Plantillas, formatos y procedimientos.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (<i>Guía del PMBOK®</i>) 5° Edición (PMI, 2013). Tesinas aprobadas sobre Oficinas de Proyectos.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
4. Establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad.	Informe, Presentación y cronograma.	Revisión de Plantilla y procedimiento de Capacitaciones de NUEVA EPS.

3.2 Métodos de Investigación

El método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto. La metodología es el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación (Eyssautier, 2002). Por lo tanto los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento, mediante procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción (Muñoz, 1998). En conclusión podemos decir que el método es un componente necesario para demostrar la veracidad de una hipótesis o argumento.

3.2.1 Método Analítico - sintético

El Método Analítico – Sintético descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, y vuelve a agrupar las partes para considerarlas en conjunto. (Jurado, 2002).

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de

un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ortiz, 2002, p.64).

Se tiene que cubrir varias fases de manera continua:

- ✚ Observación
- ✚ Descripción
- ✚ Examen crítico
- ✚ Descomposición del fenómeno
- ✚ Enumeración de sus partes
- ✚ Ordenación
- ✚ Clasificación

El método sintético es el procedimiento de síntesis para alcanzar la meta y resultado final del análisis. No es propiamente un método de investigación, sino una operación fundamental por medio de la cual se logra la comprensión de la esencia de lo que se ha conocido en todos sus componentes particulares. Este proceso relaciona hechos aparentemente aislados y formula una teoría que unifica los diversos elementos. (Jurado, 2002).

3.2.2 Método Inductivo - deductivo

El método Inductivo - deductivo está formado por los procesos de inducción deducción. La inducción asciende de lo particular a lo general, es decir, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

En el método inductivo se estudian los caracteres y/o conexiones necesarios del objeto de investigación, relaciones de causalidad, entre otros. Este método se apoya en métodos empíricos como la observación y la experimentación (Ramos, 2008).

La deducción desciende de lo general a lo particular. Este método parte de datos generales aceptados como verdaderos, para inferir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones.

3.2.3 Métodos particulares y específicos

Los métodos particulares y específicos son aquellos que se aplican a las ciencias particulares, mientras que los específicos se utilizan dentro del proceso de investigación científica. Dentro de estos métodos se encuentran el experimental, el estadístico, de observación, objetivo-subjetivo y estático-dinámico. (Muñoz, 1998).

3.2.4 Métodos de Investigación utilizados

En el Cuadro N° 3 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

*Cuadro 3: Métodos de Investigación Utilizadas
(Fuente: Elaboración propia)*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Particulares-Específicos
1. Analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para	Revisión de los registros de proyectos.	Entrevista y encuesta con los interesados.	Observación Directa: Identificación de

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Particulares-Específicos
identificar y proponer áreas de mejora.			Involucrados.
2. Definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización.	Revisión etapas metodología existente. Identificación fases del proceso.	Entrevista con los interesados.	Observación Indirecta: Revisión de aplicabilidad de la metodología propuesta.
3. Desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización.	Identificar las necesidades de plantillas, procedimientos y formatos.	NA	Observación Indirecta: Revisar modelos propuestos.
4. Establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad.	NA	NA	Observación Directa: Identificación de Involucrados. Observación Indirecta: Revisión de los métodos de capacitación.

3.3 Herramientas

El PMI (2013) define herramienta como “Algo tangible, una plantilla o programa de software, utilizado para realizar una actividad para producir un producto o resultado” (p.548). Una herramienta puede clasificarse en diversas categorías de acuerdo al producto o resultado que aporten; en la gestión de proyectos es común encontrar herramientas para las diferentes áreas de procesos.

En la dirección de proyectos, las herramientas juegan un papel importante. Según el PMI (2013) la dirección de proyectos se define como: “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (p.539). Por lo tanto podemos decir que las herramientas y técnicas que se utilizan en la gestión de los procesos, son necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.

3.3.1 Entrevista

PMI (2013) establece siguiente definición para el concepto de entrevista: “Manera formal o informal de obtener información de los interesados a través de un dialogo directo con ellos” (p.541).

3.3.2 Juicio de expertos

El juicio de expertos hace referencia a información relativa a un tema específico brindado por una persona con conocimientos especializados en dicha materia. El PMI (2013) establece la siguiente definición:

“Juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.” (p.551).

3.3.3 Análisis de documentos

Según la *Guía del PMBOK®* (2013) el análisis de documentos corresponde a una técnica que extrae información de documentos existentes con el fin de identificar información relevante según los intereses del lector.

3.3.4 Descomposición

Según el PMI (2013), esta herramienta consiste en: “Una técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables.” (p.538).

3.3.5 Diagrama de flujo

La *Guía del PMBOK®* (2013) define diagrama de flujo como: “La representación en formato de diagrama de las entradas, acciones de proceso y salidas de uno o más procesos dentro de un sistema” (p.538).

3.3.6 Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta de gran aceptación en la dirección de cualquier tipo de proyectos especialmente durante la redacción del plan de gestión de tiempos de un proyecto. El PMI (2013) define esta herramienta como:

“Un diagrama de barras con información del cronograma donde las actividades se enumeran en el eje vertical, las fechas se muestran en el eje horizontal y las duraciones de las actividades se muestran como barras horizontales colocadas según las fechas de inicio y finalización” (p.539).

3.3.7 Estimación análoga

PMI (2013) define estimación análoga como: “Una técnica para estimar la duración o el costo de una actividad o un proyecto utilizando datos históricos de una actividad o proyecto similar.” (p.542).

3.3.8 Tormenta de ideas

La *Guía del PMBOK*[®] define tormenta de ideas como: “Una técnica general de recolección de datos y creatividad que puede usarse para identificar los riesgos, ideas o soluciones a incidentes mediante la participación de un grupo de miembros del equipo o expertos en el tema.” (p.567).

3.3.9 Estructura de desglose de trabajo

En la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) se subdividen los entregables del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar (PMI, 2013); es una herramienta de gran utilidad durante la elaboración del plan para la gestión del alcance del proyecto.

3.3.10 Cronograma

El cronograma corresponde al modelo de programación del proyecto, en él se evidencia la secuencia de actividades necesarias para realizar el proyecto con su respectiva duración y fechas de ejecución (PMI, 2013).

3.3.11 Análisis FODA

En esta herramienta se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto para aumentar el espectro de los riesgos identificados durante la elaboración del plan para la gestión de riesgos del proyecto.

La técnica comienza con la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, centrándose ya sea en el proyecto, en la organización o en el negocio en general. El análisis FODA identifica luego cualquier oportunidad para el proyecto con origen en las fortalezas de la organización y cualquier amenaza con origen en las debilidades de la organización (PMI, 2013, p.326).

3.3.12 Reuniones

En las reuniones los miembros del equipo y los interesados de proyecto pueden intercambiar información entre sí con el fin de establecer acuerdos o compartir información. Esta es una herramienta de gran utilidad durante la elaboración del plan para la gestión del alcance del proyecto (PMI, 2013).

3.3.13 Software de gestión de proyectos

Corresponde a aplicaciones que permiten automatizar las tareas requeridas durante la administración de proyectos.

3.3.14 Herramientas utilizadas

En el siguiente Cuadro N° 4 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

*Cuadro 4: Herramientas Utilizadas
(Fuente: Elaboración propia)*

Objetivos	Herramientas
1. Analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para identificar y proponer áreas de mejora.	Reuniones Análisis de documentos Entrevistas
2. Definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización.	Juicio de Expertos Análisis de documentos Tormenta de ideas
3. Desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización.	Juicio de Expertos Software de gestión de proyectos
4. Establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad.	Software para presentaciones

3.4 Supuestos y Restricciones.

3.4.1 Supuestos

Durante el proceso de construcción del plan para la gestión del alcance del proyecto es importante que el equipo del proyecto identifique y documente los supuestos. El PMI (2013) lo define como “Son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos.” (p.124).

3.4.2 Restricciones

La *Guía del PMBOK®* (2013) establece la definición de restricciones como: “Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso.

Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo, como por ejemplo, un presupuesto predeterminado, o cualquier fecha o hito del cronograma impuesto por el cliente o por la organización ejecutora” (p.124).

3.4.3 Supuestos y Restricciones asociados al proyecto

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro 5, a continuación:

*Cuadro 5: Supuestos y Restricciones
(Fuente: Elaboración propia)*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para identificar y proponer áreas de mejora.	Se cuenta con los permisos y autorizaciones para la revisión de la documentación existente sobre los proyectos en NUEVA EPS. Se cuenta con el apoyo de la alta gerencia para la realización de este proyecto.	El tiempo estimado para el desarrollo de la metodología es de tres meses. No se cuenta con presupuesto para la compra de herramientas de software para la gestión de proyectos.
2. Definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización.	La empresa adoptará y acogerá las fases que se definan en la propuesta metodológica.	No aplicar las fases en proyectos de corta duración.
3. Desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización.	La empresa adoptará y acogerá las plantillas, formatos y procedimientos que se	No alterar las plantillas, formatos y procedimientos de los proyectos en curso.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	definan en la propuesta de la metodología.	
4. Establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad.	Los funcionarios que asistan a la capacitación conocen y aplican la Guía de Estándares del PMI.	Solo se realizará una capacitación con un límite de 10 funcionarios. Solo se capacitará en la metodología propuesta. La duración de la capacitación no superará los 120 minutos.

3.5 Entregables.

Todo proyecto produce entregables, estos están asociados directamente con los objetivos establecidos y un proyecto se considera exitoso cuando produce estos entregables en el tiempo y con los costos definidos inicialmente. El PMI (2013) define entregable como: “Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.” (p.84). Los entregables se producen como salidas de los procesos realizados para cumplir con el trabajo tal como fue planificado y programado en el Plan para la Dirección del Proyecto.

En el siguiente Cuadro N° 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 6: Entregables
(Fuente: Elaboración propia)

Objetivos	Entregables
1. Analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para identificar y proponer áreas de mejora.	Documento con el análisis de la situación actual en relación a la metodología utilizada y al uso de estándares durante la gestión de los proyectos.
2. Definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización.	Documento con la descripción de las fases de la metodología propuesta, para guiar el proceso de desarrollo de proyectos.
3. Desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización.	Formatos, plantillas, procedimientos e instructivos avalados y soportados por el comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos, clasificados según apoyen las etapas establecidas por la NUEVA EPS actualmente para gestionar proyectos.
4. Establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad.	Presentación de la capacitación para formar a todos los involucrados en la nueva metodología de gestión de proyectos.

4 DESARROLLO

4.1 Análisis de la situación actual

Para determinar la situación actual de la oficina de proyectos en la NEPS y establecer las principales carencias en el manejo de proyectos y así definir la metodología que se propone en este trabajo, se utilizó como herramienta el método de la entrevista, conjuntamente con el análisis de la documentación existente en la empresa para este fin.

Después del análisis de la política corporativa, su misión, visión y el entendimiento de los procesos de negocio, se procedió a realizar entrevistas con los diferentes funcionarios de la compañía, quienes brindaron no solo un amplio discernimiento de la problemática actual, sino que a la vez expresaron todas las expectativas y requerimientos para una metodología consolidada para la administración de proyectos.

4.1.1. Entrevista

Durante las entrevistas, se logró identificar por parte de los usuarios todos los requerimientos y las expectativas fundamentales que la metodología debe cumplir, no solo para satisfacer las necesidades de la compañía y sus involucrados, sino para asegurar que el proyecto a implementarse ofrezca beneficios a la misma.

La entrevista se llevó a cabo con 10 funcionarios de la compañía cubriendo una población amplia de empleados que han intervenido de una u otra manera en el manejo de algún proyecto, dicho personal fue seleccionados al azar, para aplicarle preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de analizar las prácticas actualmente que está utilizando la compañía y poder identificar las oportunidades de mejora para así lograr la consolidación y estandarización de la metodología.

De los 10 candidatos seleccionados se obtuvieron el 100% de sus respuestas, de su formación académica podemos destacar que se contó con un grupo de profesionales y especialistas principalmente de las áreas de Tecnología (3), Cuentas Medicas (2), Afiliaciones (1), Recobros (1), Gerencia Técnica (1) y Recaudo y Compensación (2).

El formato de la entrevista se encuentra documentado en el Anexo No 4 y consta de dos partes, la primera recolectar la formación académica y experiencias de los funcionarios y la segunda parte para conocer el grado de conocimiento sobre la administración de proyectos, enfocado en el PMBOK.

Con base en las respuestas obtenidas se obtienen el siguiente análisis.

a- Punto 2. Formación académica

Según las entrevistas realizadas a los funcionarios, se puede concluir que el 50% de las personas encuestadas son profesionales en carreras como Ing. de Sistemas, Ing. Industrial y Medicina. El 30% de las personas encuestadas sobresalen por ser especialistas, entre ellos destacan las carreras de Ingeniería de

Software, Gerencia en Salud y Administración en Salud. El 20% del personal encuestado tiene una formación a nivel de Maestría; de ellos el 10% tiene Especialización en Gerencia de Proyectos y se destaca por ser PMP.

Esto evidencia, que la mayor parte de los funcionarios son profesionales pero carecen de formación en Administración y Gerencia de Proyectos, lo cual es un tema de mucha importancia para la elaboración de la metodología que se propone.

b- Punto 3. Años de experiencia en administración de proyectos

Los resultados de la encuesta ratifican que el 40% de las personas entrevistadas no tienen experiencia en administración de proyectos, están desempeñando roles de gerentes sin tener una adecuada capacitación es este tema. El 30% de los entrevistados tiene menos de 1 año de experiencia en gerencia y administración de proyectos y el 20% de los funcionarios poseen más de un año (1) de experiencia realizando este tipo de tareas.

c- Punto 4. Cantidad de proyectos a cargo

En la pregunta sobre la cantidad de proyectos que tienen a cargo los funcionarios entrevistados, el 90% respondió que tiene a su cargo un proyecto a la vez. Se observa que el 10% de la muestra no maneja proyectos o no está encargado de ningún proyecto actualmente.

d- Punto 5. Conoce acerca de la Guía del PMBOK®

El 100% de las personas entrevistadas conocen o han escuchado mencionar de la *Guía del PMBOK®*, ya que actualmente se tiene un procedimiento o guía que se está utilizando para el seguimiento y control de los proyectos que se ejecutan en la compañía.

El objetivo de este proyecto es socializar una metodología organizacional basada en las buenas prácticas de esta guía y cerrar esta brecha que se tiene en la administración de los proyectos en la empresa.

e- Punto 6. Realiza sus funciones con base a esta guía

El 70% de los encuestados señalan que realizan sus funciones con base a lo establecido en la *Guía del PMBOK®*. El 20% de los funcionarios que respondió que NO, en sus observaciones comenta que se guía por el procedimiento que la entidad le ofrece para el manejo de los proyectos.

f- Punto 7. Utiliza usted herramientas para la planificación del proyecto

A pesar de que el 90% de los funcionarios encuestados señalan que SI utilizan herramientas para la planificación, se observa que el 78% utiliza las plantillas de la metodología de proyectos propuesta por la entidad y el 22% utiliza plantillas en Word y Excel propias y ajustadas de la metodología existente.

Con este análisis se evidencia que no se cuenta con un control y estandarización en el manejo de herramientas para la administración de los proyectos de la compañía.

g- Punto 8. Realiza usted en sus proyectos la identificación de los interesados

El 60% de las personas entrevistadas señalan que realizan un análisis aunque muy simple donde identifican los grupos de involucrados que intervienen o se ven afectados en la ejecución del proyecto, el 40% de los funcionarios señala que no lo realiza o no conoce del tema.

h- Punto 9. Cuál(es) herramientas utiliza para la identificación de requisitos, en la definición del alcance

En la gestión del alcance del proyecto, excluyendo el funcionario que no ha realizado labores de gerencia de proyectos, se puede concluir que el 100% de los funcionarios utilizan la entrevista como la principal herramienta para la recopilación de requisitos. Otras opciones que se utilizan dependiendo del tipo de proyecto son los prototipos y talleres de trabajo en conjunto con el cliente.

i- Punto 10. Cuál(es) herramientas utiliza para realizar la gestión del tiempo en el proyecto

Para la gestión del tiempo los funcionarios coinciden en que utilizan como herramienta el cronograma de actividades, el 80% maneja el Microsoft Project para la programación del mismo, mientras el 10% lo desarrolla de una manera más manual con hojas de Excel.

j- Punto 11. Cuál(es) herramientas utiliza para realizar la gestión del costo en el proyecto

En la gestión del costo, la principal herramienta que los funcionarios utilizan es sin lugar a dudas, la comparación de datos históricos, el 100% de los encuestados manejan el Excel para consolidar en hojas de cálculo los costos del proyecto, igualmente se basan en un plan optimista y uno pesimista.

k- Punto 12. Cuenta usted en NEPS con políticas para el aseguramiento de la calidad de los proyectos?

El 40% de los encuestados afirma que NEPS dispone de políticas para el aseguramiento de la calidad de su proyecto, mientras que el 60% mencionaron no contar con ningún tipo de mecanismo para asegurar la calidad de un proyecto.

l- Punto 13. Realiza usted en su proyecto de manera formal todos los procesos relacionados con la planificación del recurso humano?

El 90% de los encuestados afirman que sí realizan procesos propuestos para la organización y gestión del equipo de proyecto.

m- Punto 14. Realiza usted en su proyecto de manera formal todos los procesos relacionados con la planificación de las comunicaciones?

El 90% de los encuestados afirma que realiza procesos de planificación de las comunicaciones, aunque no de una manera apropiada, adecuada y oportuna, donde se asegure su almacenamiento, distribución y recuperación de la información.

n- Punto 15. Cuál(es) formas de comunicación utiliza para la gestión del proyecto?

El 100% de los encuestados menciona la utilización del correo institucional como la principal herramienta para la planificación de las comunicaciones. Seguida de los memorandos, cartas y resoluciones.

o- Punto 16. Realizan dentro de cada proyecto un plan de administración de los riesgos?

El 90% de los encuestados afirma que realiza un plan para el manejo y seguimiento de los riesgos involucrados en cada proyecto.

p- Punto 17. Considera usted que en sus proyectos, da un adecuado seguimiento de los riesgos?

A pesar que el 90% de los encuestados afirman realizar un plan de administración de los riesgos para los proyectos, el 30% de ellos menciona que no se realiza un seguimiento apropiado a los riesgos analizados en su plan, igualmente el seguimiento y monitoreo que se realiza no es el apropiado para los proyectos.

q- Punto 18. Cómo evalúa el seguimiento y control que se realiza desde la Gerencia General a los proyectos?

Al consultarle a los encuestados sobre la manera como se evalúa el seguimiento y control realizado por la alta gerencia a los proyectos, el 70%

coincide es que es regular, un 20% asegura que es buena la forma como se evalúa el seguimiento y un 10% afirma que es excelente la forma de evaluación.

Entre los hallazgos más importantes que se destacaron del análisis realizado podemos mencionar, que la entidad cuenta con un procedimiento establecido para el manejo de los proyectos, el cual no está 100% socializado entre todas las dependencias de la compañía y no se lleva un manejo estricto del mismo, dejando vacíos en algunas fases del ciclo de los proyectos. Igualmente es evidente que no se cuenta con un control y estandarización en las herramientas que se deben utilizar para la administración de los proyectos. Otro hallazgo relevante se encuentra en los riesgos, claramente se evidencia que no se realiza un seguimiento y monitoreo apropiado a los riesgos analizados en su plan.

Por lo anterior se concluye que el área que más requiere mejora en Nueva EPS para un correcto manejo de los proyectos es la gestión de los riesgos del proyecto.

4.2. Fases de la Metodología

Después de realizado el análisis de la situación actual e identificadas las áreas de mejoras, se propondrá una metodología para la administración de proyectos con base en los grupos de procesos y las áreas de conocimiento del PMBOK, adicional y de acuerdo con los lineamientos del PMI abarcarán los procesos de iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

Los proyectos en NUEVA EPS están enmarcados dentro de los lineamientos estratégicos, normativos y de optimización de procesos, así mismo la ejecución de estos proyectos y los ajustes que se presenten deben obedecer a los mismos fundamentos; deben gestionarse bajo el esquema metodológico descrito en este documento, apoyándose en los formatos propuestos y presentando el seguimiento periódicamente al Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos.

Los grupos de procesos que se definirán en detalle en esta metodología son los siguientes:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

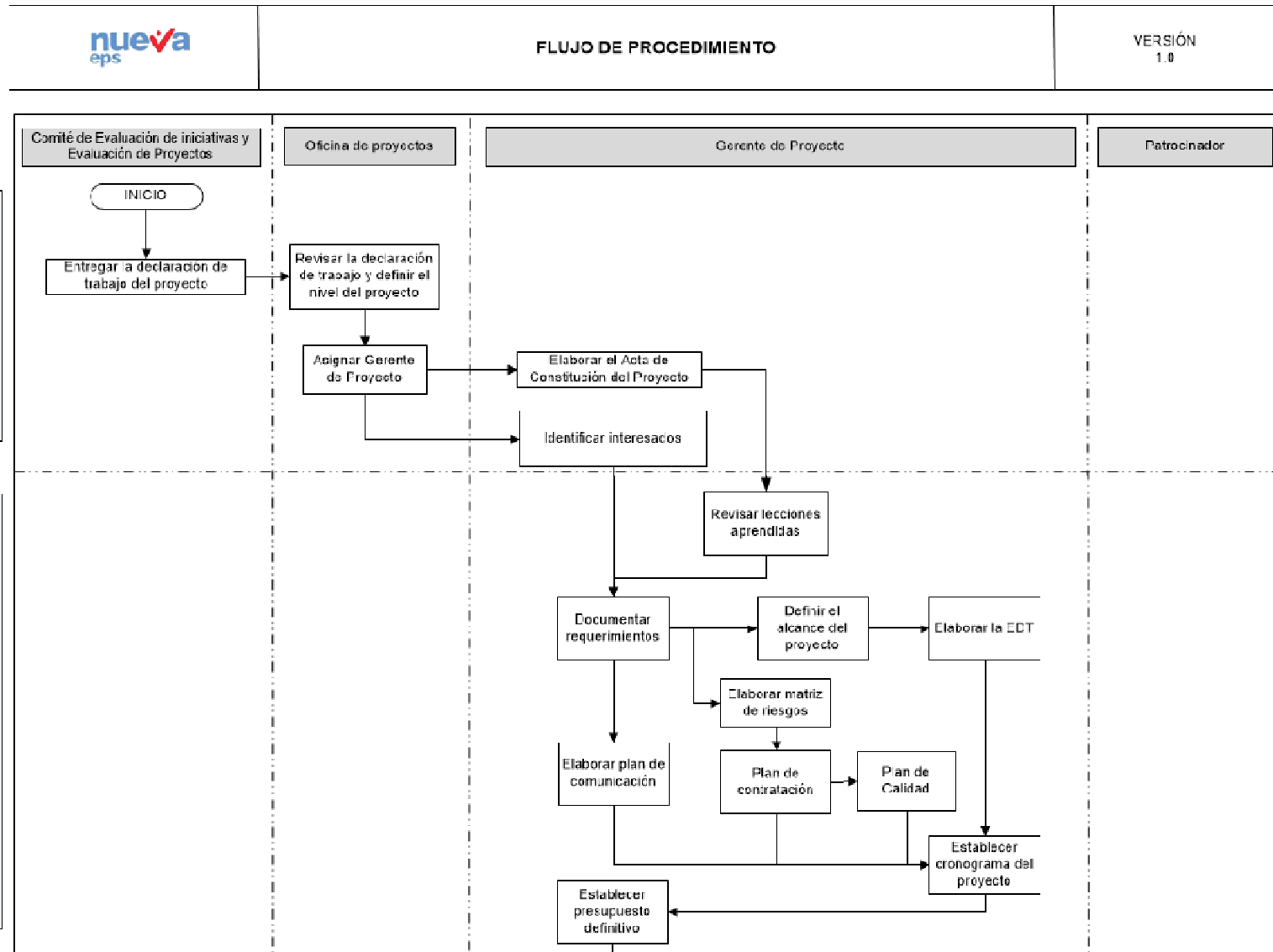


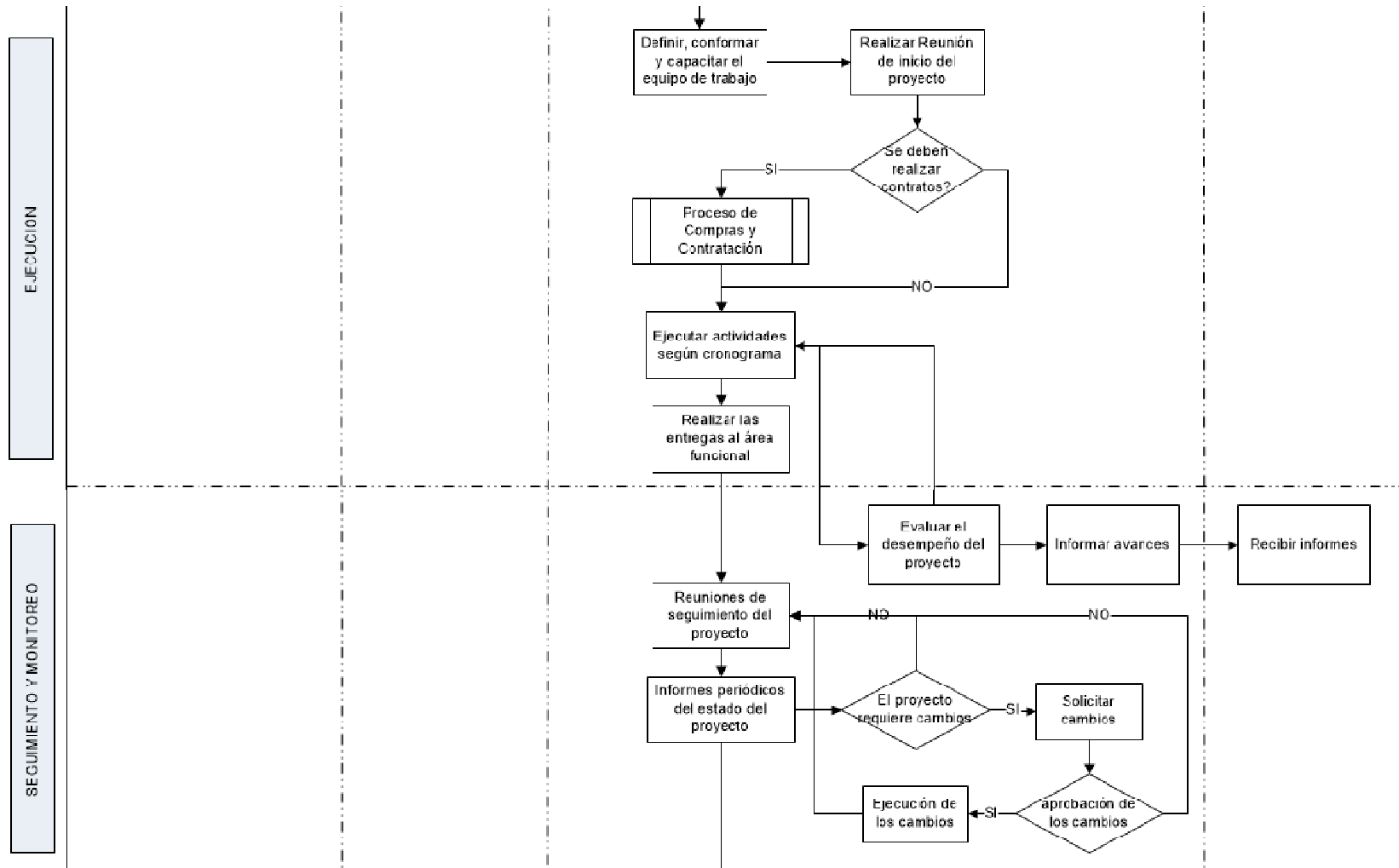
*Figura 7. Fases de la Metodología de Proyectos
(Fuente: Elaboración propia).*

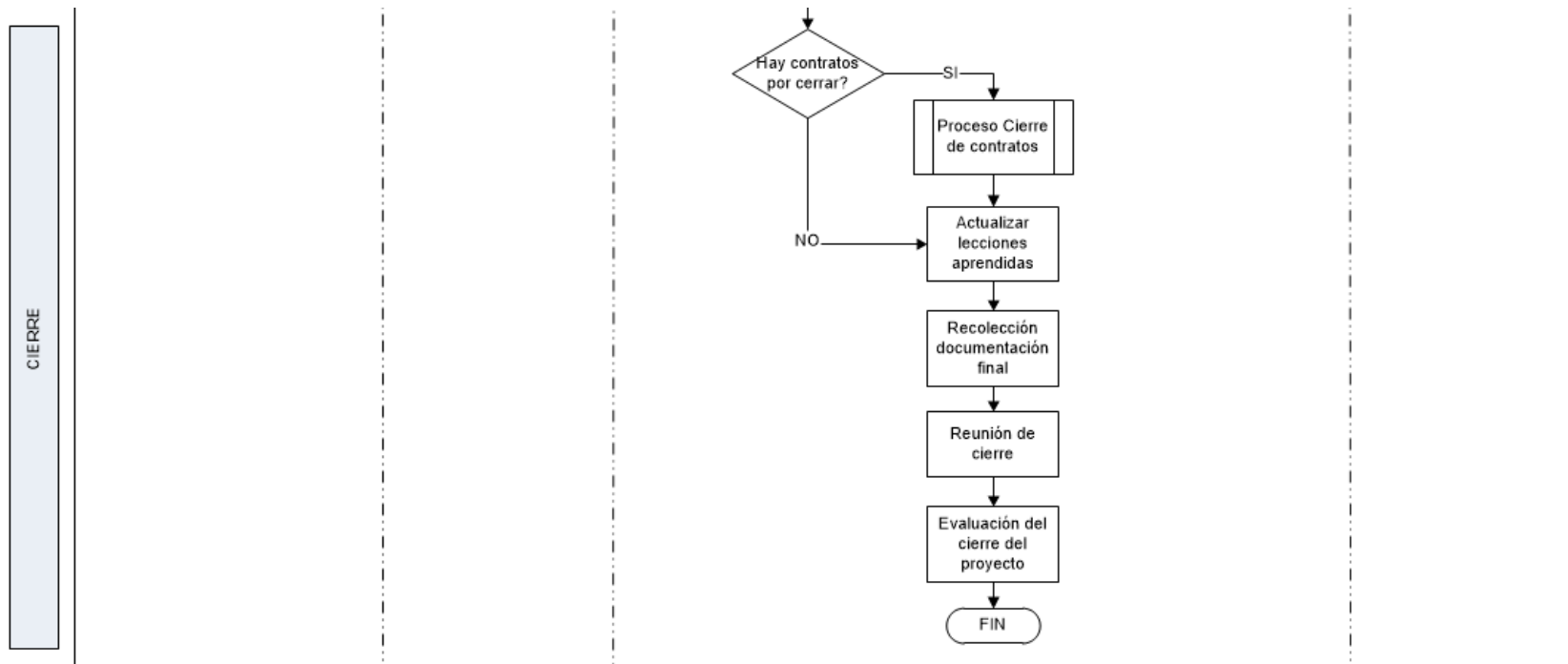
4.3. Plantillas y Procedimientos de la Metodología

4.3.1 Flujo de Procedimiento

En la siguiente Figura No 8 se detalla el flujo de procedimientos para la dirección de proyectos que se recomienda para la Nueva EPS.







*Figura 8. Flujo de Procedimientos para la Dirección de Proyectos
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.2 Fase de Inicio

La fase de inicio se compone de los procesos que facilitan la presentación y autorización formal para el inicio de un nuevo proyecto. Entre las actividades iniciales para la presentación de un proyecto en NEPS se encuentran:

- ✚ Presentar la idea del proyecto al jefe inmediato
- ✚ Elaborar el documento de proyecto
- ✚ Presentar proyecto para aprobación de supervisores y el vicepresidente del área
- ✚ Obtener viabilidad jurídica y financiera
- ✚ Presentar proyecto para aprobación del Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos
- ✚ Presentar proyecto aprobado al Comité de Presidencia y/o Junta Directiva (cuando aplique)

Los principales productos definidos para esta fase son el acta de constitución del proyecto y el registro de interesados.

El Acta de Constitución es el documento que formaliza el inicio del proyecto, en él se describe de manera resumida la visión general del proyecto y corresponde al documento formal con el cual se aprueba el inicio del proyecto. En la siguiente Figura No 9 se visualiza el Acta de Constitución del Proyecto.

Como modelo ilustrativo se desarrollara para cada una de las fases el proyecto “IMPLEMENTACION DE LA ARQUITECTURA ORIENTADA A SERVICIOS (SOA)” aplicado a la metodología propuesta.

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
5 de Octubre del 2015	Implementacion de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA)
Áreas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación Planificación Monitoreo Control Áreas de Conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos.	Sector: Salud, Tecnología Actividad: Consultoría y Capacitación
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
5 de Octubre del 2015	31 de Marzo del 2017
Objetivos del proyecto	
Objetivo General <p>Dotar a Nueva EPS del modelo de gestión y gobierno de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), plataformas e infraestructura para habilitar la interoperabilidad a nivel de datos y aplicaciones garantizando la disponibilidad, integridad y confiabilidad en los intercambios de información</p>	
Objetivos Específicos <ul style="list-style-type: none"> • Dotar a Nueva EPS del modelo de gestión y gobierno de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), plataformas e infraestructura para habilitar la interoperabilidad a nivel de datos y aplicaciones garantizando la disponibilidad, integridad y confiabilidad en los intercambios de información. • Definir y formalizar procesos, estructuras y herramientas que habiliten la gestión y toma de decisiones relacionadas con las actividades asociadas con un modelo SOA en Nueva EPS. • Contar con un componente que permita definir y actualizar reglas de negocio por parte de un usuario final para que luego puedan ser incorporadas en la ejecución de aplicaciones y/o procesos de negocio. 	
Justificación o propósito del proyecto	
<p>El proyecto de IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN (IEII), se generó como resultado del proyecto de Integración de Aplicaciones y Datos (IAD), en donde se estableció como visión:</p> <p>“Materializar (o hacer realidad) el modelo de integración definido en la arquitectura de aplicaciones y datos del proyecto IAD, de manera que se habilite la interoperabilidad en Nueva EPS, tanto al interior como con instituciones prestadoras de salud, empleadores, operadores, y todo actor externo en el que resida información fundamental de nuestros afiliados, brindando el acceso y la disponibilidad a los datos, promoviendo la gestión del</p>	

conocimiento de la población y la atención centrada en el usuario; impulsando la calidad en el servicio, resultados en salud y la rentabilidad operativa; y como soporte integral a la implementación y mejora continua del Modelo de Atención”

El proyecto IAD contempla la realización de un ciclo de arquitectura completo para cuatro procesos de negocio (Contratación de red de servicios, Gestión de medicamentos, insumos y dispositivos médicos, Autorizaciones y Auditoría médica), en donde se definieron una serie de proyectos o iniciativas que permitirán a la Nueva EPS cerrar las brechas entre la arquitectura objetivo y la actual, que asegurará el logro de las estrategias. Se trataron problemáticas específicas de Nueva EPS y se evaluaron y desarrollaron de forma integral, para obtener como resultado una vista completa de la transformación de Nueva EPS apalancada en el uso de las tecnologías de información (TIC).

El proyecto de implementación de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA) constituye uno de los dos proyectos que conforman la fase 2 del proyecto de Integración de Aplicaciones y Datos que hemos llamado IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Este proyecto permitirá a Nueva EPS, contar con información de manera ágil y oportuna requerida para la toma estratégica de decisiones, mejorar el nivel de servicio a nuestros afiliados y demás grupos de interés y gestionar la optimización del costo.

De manera general pretende la implementación de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA) y un conjunto de componentes tecnológicos: bus de integración de servicios (ESB, por sus siglas en Inglés Enterprise Server Bus), motor de reglas (BRE, por sus siglas en inglés de Business Rules Engine) y el Registro y Repositorio de Servicios (SRR, por sus siglas en Inglés Service registry and repository) que favorecerá el gobierno de los servicios implementados.

Supuestos

Las siguientes condiciones se establecen como supuestos iniciales del proyecto:

La visualización de la capeta única será presentada a través de un reporte básico.

En el momento de la implementación del motor de reglas, existirá una herramienta tecnológica que haga uso de él.

Contar con el personal idóneo y calificado que se requiera para desarrollar las actividades del proyecto.

Las actividades se llevarán a cabo en la ciudad de Bogotá.

Apoyo de la alta dirección en el desarrollo del proyecto y sus fases.

Los componentes tecnológicos implementados dentro del alcance de este proyecto, serán las estructuras base de la integración requerida para los demás proyectos de negocio establecidos como resultado del proyecto de integración de datos y aplicaciones (IAD)

Se cuenta con la disponibilidad de recursos (físicos, humanos, financieros, tecnológicos) para la ejecución del proyecto.

La infraestructura se encuentra tercerizada por lo cual una ampliación de su capacidad es un

aumento en los gastos operativos de TI.

Para garantizar la continuidad de una arquitectura orientada a servicios en la organización se debe contar con el apoyo de un modelo de fábrica de software, que permita su evolución y gobierno.

Restricciones

No contar con la asistencia puntual y oportuna a las sesiones de trabajo programadas.

No contar con la información y comunicación oportuna con el equipo de trabajo a cargo del proyecto.

No tener el respaldo y compromiso de la alta dirección con el desarrollo del proyecto.

Identificación Riesgos

Los riesgos detectados hasta el momento son los siguientes:

Baja disponibilidad de los recursos del negocio

Vacaciones, deserción o cambio de Personal asignado al proyecto

Inadecuada interpretación del alcance (funcional y técnico) y expectativas sobre el proyecto, tanto al interior de Nueva EPS como por el proveedor.

Falta de definición de los procesos de negocio

Dificultades de integración con aplicaciones y datos

Servicios web aun no implementados.

Resistencia al cambio en el uso de las soluciones al interior de TI

Dimensionamiento insuficiente en recursos de TI

No alineación con la arquitectura definida o con los principios de arquitectura

Dificultades de integración con terceros

No contar con personal con conocimiento en Arquitectura Orientada a Servicios

No exista una adecuada implementación del gobierno de SOA

No se tiene claridad del concepto de carpeta única

No hacer uso de motor de reglas porque no existe una plataforma tecnológica que haga uso del él.

Presupuesto

El Presupuesto estimado para la ejecución del proyecto es:

\$ 1.700.000.000 (Mil setecientos millones de pesos M/C):

Año 2016: \$ 1.100.000.000 (Mil cien millones de pesos M/C).

Año 2017: \$ 600.000.000 (Seiscientos millones de pesos M/C).

Principales hitos y fechas

A continuación se realiza una descripción de los hitos para la ejecución del proyecto:

Fase 1: Plan de gestión del proyecto de Implementación de SOA

En esta fase se realizará la definición y documentación del plan de gestión del proyecto que permitirá tener un mayor detalle de las actividades a realizar.

- Hito 1: Plan de Gestión del proyecto aprobado.

Fase 2: Implementación del gobierno SOA

En esta fase se lleva a cabo el diseño e implementación del gobierno SOA, tomando como base las estructuras de gobierno definidas actualmente en TI y de arquitectura empresarial. Dentro de esta fase se desarrollan las capacidades del equipo de TI para abordar el desarrollo de soluciones bajo este estándar de intercambio de información.

- Hito 2: Aprobación de la implementación del gobierno de SOA en Nueva EPS según el alcance definido.

Fase 3: Planeación y adquisiciones

Esta fase comprende la definición y adquisición de los componentes requeridos para la implementación de un Bus de servicios Empresarial, el motor de reglas y repositorio de servicios

- Hito 3: Firma del acta de inicio con el proveedor del bus de integración (ESB) y registro de servicios (SSR)
- Hito 4: Firma del acta de inicio con el proveedor del motor de reglas (BRE)

Fase 4: Diseño, construcción, implementación y estabilización del ESB

- Hito 5: Puesta en producción del componente que permite visualizar la carpeta única del afiliado, haciendo uso de componentes de integración.

Fase 5: Diseño, construcción, implementación y estabilización del BRE e integración con terceros

- Hito 6: Puesta en producción del motor de reglas e integración con las IPS exclusivas

Fase 6: Diseño, construcción, implementación y estabilización del SRR

- Hito 7: Puesta en producción del registro de servicios e integración con 5 IPS ambulatorias no exclusivas, hospitalarias o domiciliarias.

Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Plan de Gestión del proyecto aprobado	01-10-2015	31-12-2015
Aprobación de la implementación del gobierno de SOA en Nueva EPS según alcance definido	01-01-2016	31-03-2016
Firma del acta de inicio con el proveedor del ESB y SSR	01-04-2016	30-06-2016
Firma del acta de inicio con el proveedor del BRE	01-04-2016	30-06-2016
Puesta en producción del bus de integración y del componente de visualización de la carpeta del afiliado	01-07-2016	30-09-2016
Puesta en producción del motor de reglas e integración con las IPS exclusivas	01-10-2016	31-12-2016
Puesta en producción del registro de	01-01-2017	31-03-2017

servicios e integración con las principales IPS ambulatorias no exclusivas, hospitalarias o domiciliarias			
Información histórica relevante			
<p>Como resultado de este proyecto se realizará la implementación de una Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), la cual resulta central para dotar a Nueva EPS de las capacidades de integración de aplicaciones y datos que le permitirán alcanzar la visión propuesta para sus procesos de negocio al optimizar, brindando eficiencia, confiabilidad, seguridad y la interoperabilidad en su entorno tecnológico; apoyando de forma directa la generación de valor en la compañía soportando los siguientes objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de los recursos • Ser aliados estratégicos con relacionamiento efectivo • Mejorar la productividad de los procesos misionales críticos • Contar con un sistema de información que apoye de manera confiable y oportuna la toma de decisiones • Incorporar tecnología de información y comunicación para la optimización de los modelos de gestión 			
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)			
<p>Involucrado(s) Directo(s): Patrocinador Gerente de Proyecto Arquitecto Líder Arquitecto de Datos Arquitecto de Negocio Arquitecto de Tecnología Líder de TI de infraestructura Líder de TI de aplicaciones Líder de TI para pruebas y calidad QA Líder de negocio Líder técnico Consultores de implementación</p> <p>Involucrado(s) Indirecto(s):</p>			
Director de Proyecto: Willy García	Firma		
Autorización de: José Barón	Firma		

*Figura 9. Acta de constitución - Proyecto Arquitectura SOA
 (Fuente: Elaboración propia).*

El Registro de Interesados es un documento cuyo propósito en esta primera fase es el de identificar los grupos de involucrados (personas u organizaciones) que intervienen o se ven afectados por la ejecución del proyecto, ya sea de manera positiva o negativa, para así poder conocer su percepción con relación al mismo en términos de:

- Beneficios: Corresponden a lo que desea o espera ganar el interesado en cuanto al proyecto.
- Problemas percibidos: Cuáles son los inconvenientes o dificultades que percibe o tiene cada interesado.
- Recursos disponibles: Con qué cuenta el interesado para aportar al proyecto.

El formato a utilizar se aprecia en el siguiente cuadro No 7 – Registro de Interesados:

*Cuadro 7: Registro de Interesados – Proyecto Arquitectura SOA
(Fuente: Elaboración propia)*

INTERESADO	INT/ EXT	BENEFICIOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS DISPONIBLES	PARTIDARIO/ NEUTRAL/ RETICENTE
Patrocinador	INT	Aprueba el presupuesto			Partidario
Gerente de Proyecto	INT	Gestiona el proyecto en todas sus etapas. Garantiza el desarrollo de los entregables del proyecto.			Partidario
Arquitecto Líder	INT	Coordina todas sus actividades técnicas del proyecto.			Partidario
Arquitecto de Datos	INT	Garantizar que el modelo de datos empresarial cubra			Partidario

INTERESADO	INT/ EXT	BENEFICIOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS DISPONIBLES	PARTIDARIO/ NEUTRAL/ RETICENTE
		las necesidades de información.			
Arquitecto de Negocio	INT	Hacer cumplir los estándares y lineamientos para definición de los procesos de Gobierno de Datos.			Partidario
Arquitecto de Aplicaciones	INT	Gestionar la implementación del modelo de gobierno de SOA.			Partidario
Arquitecto de Tecnología	INT	Definir los tres nuevos componentes de TI, que harán parte de la arquitectura tecnológica de Nueva EPS.			Partidario
Líder de TI de infraestructura	INT	Aprovisionar los nuevos componentes en el ecosistema tecnológico de Nueva EPS.			Partidario
Líder de Seguridad de la información	INT	Validar que el proyecto cumpla con las políticas de seguridad de la información.			Partidario
Líder de TI de aplicaciones	INT	Apoyar la implementación de las soluciones tecnológicas definidas en el alcance.			Partidario
Líder de TI para la Gestión de Datos	INT	Participar activamente en la identificación de las fuentes de datos, calidad y transformación de la información.			Partidario
Líder de TI para pruebas y calidad	INT	Establecer los lineamiento de calidad para la puesta en producción de los nuevos componentes tecnológicos			Partidario
QA	EXT	Asegura la calidad de las actividades del proyecto y sus entregables			Neutral

INTERESADO	INT/ EXT	BENEFICIOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS DISPONIBLES	PARTIDARIO/ NEUTRAL/ RETICENTE
Líder de negocio	EXT	Participa en el definición y validación de los entregables del proyecto			
Líder técnico	EXT	Coordinar la puesta en producción de los componentes y puesta en operación de los nuevos servicios.			Partidario
Consultores de implementación	EXT	Ejecutan las diferentes actividades del proyecto para dar cumplimiento a la planeación establecida			Neutral
Profesional de comunicaciones	EXT	Lidera la implementación de la estrategia de comunicación del proyecto			Neutral
Profesional de gestión del cambio en recursos humanos	EXT	Lidera la implementación y seguimiento de la estrategia de gestión del cambio			Neutral

4.3.3 Fase de Planificación

Una vez aprobado el proyecto por el Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos, el Comité de Presidencia o a la Junta Directiva, según sea el caso; sigue la fase de Planificación, que es donde se concibe el detalle del proyecto, se determina si es factible o no, para llevar a cabo lo anunciado en el alcance.

En la planeación del proyecto se deben precisar algunos elementos que permitan una adecuada distribución del trabajo y un seguimiento eficaz de este,

por eso es importante revisar y detallar cómo se desarrollará el proyecto para cumplir con los objetivos.

Como soporte formal de documentación de esta fase de planeación y de futuras actualizaciones al plan del proyecto, se recomienda utilizar el siguiente Plan de Gestión del Proyecto que se puede apreciar en la siguiente Figura No 10 – Plan de Gestión del Proyecto.

	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

1. Descripción del proyecto

De manera general pretende la implementación de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), que comprende la implementación de un gobierno y un conjunto de componentes tecnológicos: bus de integración de servicios (ESB, por sus siglas en inglés Enterprise Server Bus), motor de reglas (BRE, por sus siglas en inglés de Business Rules Engine) y el Registro y Repositorio de Servicios (SRR, por sus siglas en inglés Service registry and repository) que favorecerá el gobierno de los servicios implementados.

2. Objetivos

Objetivo General: Dotar a Nueva EPS del modelo de gestión y gobierno de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), plataformas e infraestructura para habilitar la interoperabilidad a nivel de datos y aplicaciones garantizando la disponibilidad, integridad y confiabilidad en los intercambios de información.

Objetivos Específicos:

- Incorporar tecnología de información y comunicación para la optimización de los modelos de gestión.
- Definir y formalizar procesos, estructuras y herramientas para permitir el gobierno y gestión de una arquitectura orientada a servicios (SOA).
- Contar con un componente que permita definir y actualizar reglas de negocio de manera flexible, que puedan ser incorporadas en la ejecución de aplicaciones y/o procesos de negocio a través de mecanismos de parametrización.
- Optimizar el uso de los recursos por medio de la reutilización de componentes de aplicación.
- Mejorar la productividad de los procesos de la organización, utilizando mecanismo de integración para dar agilidad a la operación de Nueva EPS.

3. Justificación

El proyecto de IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN (IEII), se generó como resultado del proyecto de Integración de Aplicaciones y Datos (IAD), en donde se estableció como visión:

“Materializar (o hacer realidad) el modelo de integración definido en la arquitectura de aplicaciones y datos del proyecto IAD, de manera que se habilite la interoperabilidad en Nueva EPS, tanto al interior como con instituciones prestadoras de salud, empleadores, operadores, y todo actor externo en el que resida información fundamental de nuestros afiliados, brindando el acceso y la disponibilidad a los datos, promoviendo la gestión del conocimiento de la



población y la atención centrada en el usuario; impulsando la calidad en el servicio, resultados en salud y la rentabilidad operativa; y como soporte integral a la implementación y mejora continua del Modelo de Atención”

El proyecto IAD contemplo la realización de un ciclo de arquitectura completo para cuatro procesos de negocio (Contratación de red de servicios, Gestión de medicamentos, insumos y dispositivos médicos, Autorizaciones y Auditoría médica), en donde se definieron una serie de proyectos o iniciativas que permitirán a la Nueva EPS cerrar las brechas entre la arquitectura objetivo y la actual, que asegurará el logro de las estrategias. Se trataron problemáticas específicas de Nueva EPS y se evaluaron y desarrollaron de forma integral, para obtener como resultado una vista completa de la transformación de Nueva EPS apalancada en el uso de las tecnologías de información (TIC).

Como resultado de este proyecto se realizará la implementación de una Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), la cual resulta central para dotar a Nueva EPS de las capacidades de integración de aplicaciones y datos que le permitirán alcanzar la visión propuesta para sus procesos de negocio al optimizar, brindando eficiencia, confiabilidad, seguridad y la interoperabilidad en su entorno tecnológico; apoyando de forma directa la generación de valor en la compañía.

4. Alcance del proyecto

Este proyecto incluye:

- Puesta en marcha del modelo de gestión y gobierno SOA incluyendo los procesos y estructuras asociadas.
- Entrada- en producción de la herramienta ESB para integración a nivel de servicios, que considera todas las fases desde el diseño hasta la estabilización y contiene la implementación y migración de los servicios disponibles actualmente y los requeridos para la implementación de la carpeta del afiliado, teniendo en cuenta la integración con las IPS exclusivas y 5 IPS ambulatorias u hospitalarias definidas en el desarrollo del proyecto.
- Instalación, configuración y puesta en producción del Motor de Reglas.
- Instalación, configuración y puesta en producción del componente de Registro y Repositorio de servicios (SRR-Services Register and repository, por sus siglas en inglés), que facilite el gobierno y administración de los servicios web implementados.
- Implementación, implantación y estabilización de estas herramientas serán entregados por el proveedor de cada una de ellas, una vez se lleve a cabo este proceso, cada herramienta será entregada para su operación y uso a las diferentes áreas de operación de la gerencia de TI.

5. Equipo del proyecto

Rol	Responsabilidad	Nivel de Autoridad	Mail / Celular
Patrocinador	Aprueba el presupuesto Punto de contacto con el negocio respecto al	Alta	



	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

	desarrollo del proyecto		
Gerente de Proyecto	Gestiona el proyecto en todas sus etapas. Garantiza el desarrollo de los entregables del proyecto.	Alta	
Arquitecto Líder	Asegurar la consecución de los beneficios prometidos a los interesados claves según sus necesidades a la vez que coordina todas sus actividades técnicas del proyecto.	Alta	
Arquitecto de Datos	Garantizar que el modelo de datos empresarial cubra las necesidades de información requeridas.	Media	
Arquitecto de Negocio	Hacer cumplir los estándares y lineamientos para definición de los procesos de Gobierno de Datos.	Media	
Arquitecto de Aplicaciones	Gestionar la implementación del modelo de gobierno de SOA.	Alta	
Arquitecto de Tecnología	Definir los tres nuevos componentes de TI, que harán parte de la arquitectura tecnológica de Nueva EPS.	Alta	
Líder de TI de infraestructura	Aprovisionar los nuevos componentes en el ecosistema tecnológico de Nueva EPS.	Media	
Líder de Seguridad de la información	Validar que el proyecto cumpla con las políticas de seguridad de la información.	Media	
Líder de TI de aplicaciones	Participar en la definición de los procesos de desarrollo e implementación de soluciones haciendo uso de los nuevos componentes tecnológicos.	Media	
Líder de TI para la Gestión de Datos	Participar activamente en la identificación de las fuentes de datos, calidad y transformación de la información.	Media	
Líder de TI para pruebas y calidad	Establecer los lineamiento de calidad para la puesta en producción de los nuevos componentes	Media	


	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

	tecnológicos		
QA	Asegura la calidad de las actividades del proyecto y sus entregables	Media	
Líder de negocio	Participa en el definición y validación de los entregables del proyecto	Media	
Líder técnico	Coordinar la puesta en producción de los componentes y puesta en operación de los nuevos servicios.	Media	
Consultores de implementación	Ejecutan las diferentes actividades del proyecto para dar cumplimiento a la planeación establecida	Media	
Profesional de comunicaciones	Lidera la implementación de la estrategia de comunicación del proyecto	Baja	
Profesional de gestión del cambio en recursos humanos	Lidera la implementación y seguimiento de la estrategia de gestión del cambio	Media	

6. Análisis de Interesados

NOMBRE	CARGO	AREA / EMPRESA	Influencia		Interés			Impacto		Intereses relacionados con el proyecto
			Sí	No	Alto	Med	Bajo	Pos	Neg	
Jorge Castro	Presidente	Presidencia / NEPS	X		X			X		Alineación con la estrategia de la compañía
Willy García	Gerente TI	TI / NEPS	X		X			X		Modernización tecnológica
Dany Valle	Vicepresidente de salud	VP de Salud / NEPS	X		X			X		Acceso a toda la información del Afiliado
Luisa Saavedra	Gerente Técnica	VP de Salud / NEPS	X		X			X		Obtención de información del afiliado desde NEPS – IPS'S – Farmacias, otros.
Albert Guerra	Gerente Prestación de Servicio	VP de Salud / NEPS	X		X			X		Integración con <u>IPS'S</u> .



		PLAN DE GESTION DEL PROYECTO						VERSIÓN: V 1.0	
Camilo Carvajal	Gerente de Operaciones	VP de Salud / NEPS	X		X			X	Modernización proceso de Autorizaciones.
Mónica Aldana	Coordinadora de Gestión	Prestación de Servicios / NEPS	X		X			X	Alineación con el proyecto de Promoción y Prevención.
Esperanza Orejuela	Directora de Procesos	UAR / NEPS	X		X			X	Calidad de la información.
José Barón	Arq. de Aplicaciones	GTI / NEPS	X		X			X	Establecer el gobierno de SOA
Daniel Nieto	Director de Aplicaciones	GTI / NEPS	X		X			X	Facilitar el acceso con fuentes únicas de información (datos maestros).
Iván Gómez	Director de Pruebas y Calidad	GTI / NEPS	X		X			X	Mejorar la calidad, el servicio y su estabilización.
Esther Hernández	Directora de Infraestructura	GTI / NEPS	X		X			X	Control adecuado de la gestión de acceso para las aplicaciones.

7. Actividades principales (WBS)

ID	Actividad	Principales Entregables	Fecha Estimada
1	Elaboración del Plan de gestión del proyecto	Plan de Gestión del proyecto	12/01/2016
2	Realización del adjunto técnico para solicitud de oferta económica	RFI – implementación SOA	12/02/2016
3	Proceso de contratación para adquisición de ESB y SRR	RFI – para contratación ESB y SRR	06/05/2016
4	Proceso de contratación para adquisición de BRE	RFI – para contratación BRE	10/11/2016
5	Diseño de infraestructura para implementación de ESB	Implementación de bus de servicio (ESB)	24/01/2017
6	Diseño de infraestructura para implementación de SRR	Implementación de repositorio de servicios (SRR)	07/03/2017
7	Diseño de infraestructura para implementación de BRE	Implementación de motor de reglas (BRE)	17/04/2017

	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

8. Entregables y criterios de aceptación

Entregable	Descripción	Responsable	Criterios de Aceptación	Hito asociado
Project Chárter	Definición a alto nivel del proyecto	Gerente de proyecto	Aprobada y firmada	firma del acta de constitución del proyecto
Plan de Gestión del proyecto	Documento integrado de la gestión del proyecto	Gerente de proyecto	Aprobada y firmada	firma del plan de gestión de proyecto
Documento de Gobierno de SOA	Diseño e implementación del gobierno SOA, tomando como base las estructuras de gobierno definidas actualmente en TI y de arquitectura empresarial.	Proveedor de consultoría de Gobierno SOA	Aprobada	firma del acta de cierre de actividades de implementación de gobierno de SOA
Documento de Definición de puntos de integración	Definición de los procesos de integración con IPS exclusivas, definición de las 5 IPS no exclusivas o ambulatorias con las cuales se realizará la integración y los procesos de negocio que harán uso de esta integración.	Equipo de arquitectura, Director de aplicaciones, Director de base de datos	Aprobada	Aprobación de los puntos de integración
Orden de Contratación del bus de integración y repositorio de servicios	Realización y publicación de los términos de referencia para contratar el proveedor de la solución,	Proveedor ESB	Aprobada	firma del acta de inicio de contrato con proveedor ESB
Orden de Contratación del motor de reglas	Realización y publicación de los términos de referencia para contratar el proveedor de la solución	Proveedor BRE	Aprobada	firma del acta de inicio de contrato con proveedor BRE
Acta de aprobación de las pruebas de Implementación del bus de integración	Diseño, implementación y estabilización de la solución de bus de integración de servicios	Proveedor ESB	Aprobada	Firma del acta de inicio en operación con el proveedor del bus de integración (ESB)
Acta de aprobación de las pruebas de Implementación del motor de	Diseño e implementación del motor de reglas e integración y del	Proveedor BRE	Aprobada	Firma del acta de inicio en operación con el proveedor de




	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

reglas	componente que haga uso de este.			motor de reglas (BRE)
Acta de aprobación de las pruebas de integración con IPS exclusivas	Realizar la migración de los servicios de integración que actualmente se tienen con la plataforma de las IPS exclusiva (A&A), bajo la nueva infraestructura de integración. Adicional desarrollar un nuevo punto de integración con esta plataforma	Proveedor ESB	Aprobada	Firma del acta de pruebas de aceptación con las IPS exclusivas
Acta de pruebas de Implementación del componente de registro de servicios	Diseño, implementación y puesta en operación del componente de registro de servicios (SRR)	Proveedor ESB	Aprobada	Firma del acta de inicio en operación con el proveedor del registro de servicios (SRR)
Acta de pruebas de la implementación Realizar integración con 5 IPS ambulatorias no exclusivas, hospitalarias o domiciliarias	Realizar la integración de los servicios e instituciones definidos previamente	Proveedor ESB	Aprobada	Firma de las 5 actas de pruebas de aceptación de los 5 puntos de integración
Acta de cierre del proyecto	Documento de cierre del proyecto	Gerente del proyecto	Aprobada	firma del acta de cierre del proyecto

9. Restricciones

- El tiempo de ejecución está previsto para finalizar el primer trimestre de 2017
- Los tiempos de contratación de las firmas consultoras expertas en la definición de arquitecturas orientadas a servicio, depende de la Dirección de Compras y contratación y de la Secretaría Jurídica de Nueva EPS.
- No se cuenta con personal interno del área de tecnología con el suficiente conocimiento técnico o capacidad de gestión para las diferentes actividades del proyecto.
- El costo de implementación de las plataformas está limitado por el presupuesto previsto para el desarrollo de este proyecto.

10. Supuestos

- La iniciativa nace como resultado del proyecto de arquitectura empresarial denominado Integración de Aplicaciones y Datos, con lo cual el valor que pueda generar está 

	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

estrechamente relacionado con el desarrollo de los demás proyectos resultado de este ejercicio de arquitectura.

- La implementación de la fábrica de software en Nueva EPS se llevará en paralelo a la realización de este proyecto, y estará operando en junio de 2016.
- Los artefactos y entregables que resulten de este proyecto deberán cumplir con los lineamientos generados por el proyecto "Desarrollo de la capacidad de AE en el equipo de la GTI de Nueva EPS".
- Las actividades se llevarán a cabo en la ciudad de Bogotá.
- Se cuenta con el apoyo de la alta gerencia.
- Se aplicarán las buenas prácticas de gestión de proyectos.
- La carpeta del afiliado se definirá e implementará como parte del proyecto Implementación del modelo de datos empresarial.

11. Cronograma de hitos

ID	HITO	FECHA (TRIMESTRAL)
1	Plan de Gestión del proyecto aprobado	4-2015
2	Aprobación de la implementación del gobierno de SOA en Nueva EPS según alcance definido	1-2016
3	Firma del acta de inicio con el proveedor del ESB y SSR	2-2016
4	Firma del acta de inicio con el proveedor del BRE	2-2016
5	Puesta en producción del bus de integración y del componente de visualización de la carpeta del afiliado	3-2016
6	Puesta en producción del motor de reglas e integración con las IPS exclusivas	4-2016
7	Puesta en producción del registro de servicios e integración con las principales IPS ambulatorias no exclusivas, hospitalarias o domiciliarias	1-2017

12. Matriz de Riesgos

ID. Riesgo	Descripción	Acciones de Mitigación	Responsables
1	No contar con la definición concreta de los puntos de integración	Realizar una socialización del objetivo del proyecto al equipo de tecnología y líderes de negocio para definir unos puntos de integración que generan valor a	Gerente de Proyecto
2	No contar con el recurso humano necesario para el desarrollo de	Realizar una correcta planeación del recurso humano	Gerente de Proyecto

	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

	las actividades que se requieren en el proyecto	requerido para las actividades del proyecto.	
3	No contar con el recurso financiero necesario para el desarrollo del proyecto	Hacer un seguimiento al presupuesto asignado para el proyecto y argumentar con cifras claras las desviaciones que se presenten	Gerente de Proyecto
4	Cambios del alcance del proyecto	Definición del proyecto en fases para ir revisando cómo evoluciona en el tiempo y con la claridad que vayan teniendo las áreas involucradas de Nueva EPS	Gerente de Proyecto
5	Altos tiempos de respuesta de las áreas usuarias, para atender requerimientos de información para el proyecto	Involucrar desde el principio a todo el equipo de trabajo que sea necesario.	Gerente de Proyecto


13. Plan de Comunicaciones

Se describen a continuación los principales aspectos a tener en cuenta para garantizar una eficiente y efectiva comunicación durante la ejecución del proyecto

13.1 Roles, Responsabilidades Y Niveles De Autoridad

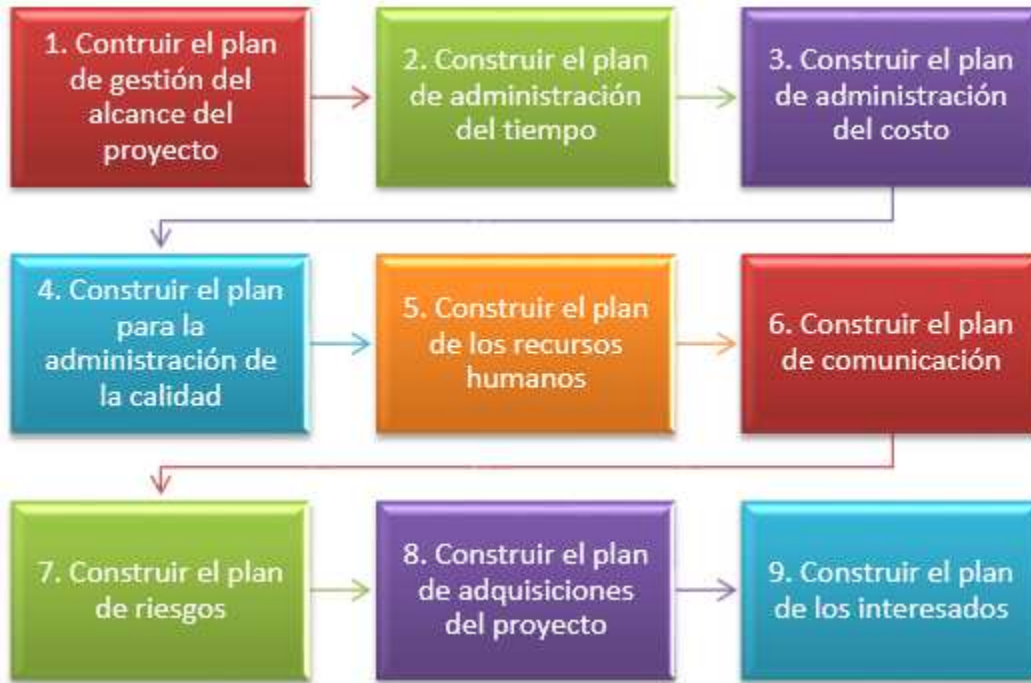
Los niveles de Autoridad establecidos y las responsabilidades de los miembros del equipo de proyecto son:

ROL	RESPONSABILIDAD	NIVEL DE AUTORIDAD
<u>Patrocinador</u>	Aprueba el presupuesto Punto de contacto con el negocio respecto al desarrollo de la iniciativa	Alta
<u>Gerente de Proyecto</u>	Gestiona el proyecto en todas sus etapas Garantiza el desarrollo de los entregables del proyecto Reporta avance del proyecto a la organización	Alta
<u>Equipo de arquitectura</u>	Asegurar la consecución de los beneficios prometidos a los interesados claves según sus necesidades a la vez que coordina todas sus actividades técnicas del proyecto. Asegurar que los ejercicios de arquitectura direccionen adecuadamente todos los "Concerns" de los stakeholders, manteniendo la integridad de las arquitecturas.	Alta
Equipo de operación de TI	Coordina con el equipo de Arquitectura la implementación de las soluciones tecnológicas y participará en las definiciones e implementación del gobierno de la Arquitectura Orienta a Servicios	Media

	PLAN DE GESTION DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
13.2 NIVELES DE ESCALAMIENTO		
Se definen a continuación los niveles de escalamiento en caso de problemas presentados en la ejecución de la fase 1 del proyecto.		
Para los proveedores externos a la empresa involucrados en el proyecto, la comunicación se realizará entre pares a nivel de rol.		
Niveles de Escalamiento	Contacto	Teléfonos
Nivel 1	Equipo de arquitectura José Barón Jose.baron@nuevaeps.com.co Omar García Omar.garcia@nuevaeps.com.co Carlota Bonilla Carlota.bonilla@nuevaeps.com.co	4193000 Ext. 10252 3103042141 4193000 Ext. 10035 3154030626 4193000 Ext. 10047 3176574278
Nivel 2	Gerente de Proyecto José Barón Jose.baron@nuevaeps.com.co	4193000 Ext. 10047 3103042141
Nivel 3	Sponsor - Gerente de Tecnología e Informática Willy García Willy.garcia@nuevaeps.com.co	4193000 Ext 10016 – 3176611573
14. Resumen Presupuesto		
El Presupuesto estimado para la ejecución del proyecto es:		
\$ 1.700.000.000 (Mil setecientos millones de pesos M/C):		
Año 2016: \$ 1.100.000.000 (Mil cien millones de pesos M/C).		
Año 2017: \$ 600.000.000 (Seiscientos millones de pesos M/C).		

*Figura 10. Plan de gestión del Proyecto Arquitectura SOA
(Fuente: Elaboración propia).*

La Planeación de Proyectos se realiza ejecutando los procesos descritos a continuación:



*Figura 11. Procesos de la Fase de Planificación del proyecto
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.3.1 Plan de Gestión del Alcance

Incluye los procesos necesarios para documentar cómo se define, valida y controla el alcance del proyecto, también se determina cómo se crea y define la estructura de desglose de trabajo para su fácil manejo, cumpliendo con la formalización de la aceptación de los entregables del proyecto.

✚ Definición del alcance:

El enunciado del alcance del proyecto describe de una forma detallada los productos entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear tales

productos entregables, proporcionando un entendimiento común entre los interesados. En la siguiente Figura No 12, se muestra el formato para el Enunciado del Alcance.



DECLARACION DEL ALCANCE

VERSIÓN:
V 1.0

1. Descripción del proyecto

De manera general pretende la implementación de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), que comprende la implementación de un gobierno y un conjunto de componentes tecnológicos: bus de integración de servicios (ESB, por sus siglas en ingles Enterprise Server Bus), motor de reglas (BRE, por sus siglas en ingles de Business Rules Engine) y el Registro y Repositorio de Servicios (SRR, por sus siglas en inglés Service registry and repository) que favorecerá el gobierno de los servicios implementados.

2. Objetivos

Objetivo General: Dotar a Nueva EPS del modelo de gestión y gobierno de la Arquitectura Orientada a Servicios (SOA), plataformas e infraestructura para habilitar la interoperabilidad a nivel de datos y aplicaciones garantizando la disponibilidad, integridad y confiabilidad en los intercambios de información.

Objetivos Específicos:

- Incorporar tecnología de información y comunicación para la optimización de los modelos de gestión.
- Definir y formalizar procesos, estructuras y herramientas para permitir el gobierno y gestión de una arquitectura orientada a servicios (SOA).
- Contar con un componente que permita definir y actualizar reglas de negocio de manera flexible, que puedan ser incorporadas en la ejecución de aplicaciones y/o procesos de negocio a través de mecanismos de parametrización.
- Optimizar el uso de los recursos por medio de la reutilización de componentes de aplicación.
- Mejorar la productividad de los procesos de la organización, utilizando mecanismo de integración para dar agilidad a la operación de Nueva EPS.

3. Alcance del proyecto

Este proyecto incluye:

- Puesta en marcha del modelo de gestión y gobierno SOA incluyendo los procesos y estructuras asociadas.
- Entrada en producción de la herramienta ESB para integración a nivel de servicios, que considera todas las fases desde el diseño hasta la estabilización y contiene la implementación y migración de los servicios disponibles actualmente y los requeridos para la implementación de la carpeta del afiliado, teniendo en cuenta la integración con las IPS exclusivas y 5 IPS ambulatorias u hospitalarias definidas en el desarrollo del proyecto.
- Instalación, configuración y puesta en producción del Motor de Reglas.



	DECLARACION DEL ALCANCE	VERSIÓN: V 1.0
---	--------------------------------	--------------------------

- Instalación, configuración y puesta en producción del componente de Registro y Repositorio de servicios (SRR-Services Register and Repository, por sus siglas en inglés), que facilite el gobierno y administración de los servicios web implementados.
- Implementación, implantación y estabilización de estas herramientas serán entregados por el proveedor de cada una de ellas, una vez se lleve a cabo este proceso, cada herramienta será entregada para su operación y uso a las diferentes áreas de operación de la gerencia de TI.

4. Entregables y criterios de aceptación

Entregable	Descripción	Responsable	Criterios de Aceptación	Hito asociado
Project Chárter	Definición a alto nivel del proyecto	Gerente de proyecto	Aprobada y firmada	firma del acta de constitución del proyecto
Plan de Gestión del proyecto	Documento integrado de la gestión del proyecto	Gerente de proyecto	Aprobada y firmada	firma del plan de gestión de proyecto
Documento de Gobierno de SOA	Diseño e implementación del gobierno SOA, tomando como base las estructuras de gobierno definidas actualmente en TI y de arquitectura empresarial.	Proveedor de consultoría de Gobierno SOA	Aprobada	firma del acta de cierre de actividades de implementación de gobierno de SOA
Documento de Definición de puntos de integración	Definición de los procesos de integración con IPS exclusivas, definición de las 5 IPS no exclusivas o ambulatorias con las cuales se realizará la integración y los procesos de negocio que harán uso de esta integración.	Equipo de arquitectura, Director de aplicaciones, Director de base de datos	Aprobada	Aprobación de los puntos de integración
Orden de Contratación del bus de integración y repositorio de servicios	Realización y publicación de los términos de referencia para contratar el proveedor de la solución,	Proveedor ESB	Aprobada	firma del acta de inicio de contrato con proveedor ESB
Orden de Contratación del motor de reglas	Realización y publicación de los términos de referencia para contratar el proveedor de la solución	Proveedor BRE	Aprobada	firma del acta de inicio de contrato con proveedor BRE
Acta de aprobación de las pruebas de Implementación	Diseño, implementación y estabilización de la solución de bus de	Proveedor ESB	Aprobada	Firma del acta de inicio en operación con


	DECLARACION DEL ALCANCE	VERSIÓN: V 1.0
---	--------------------------------	--------------------------

del bus de integración	integración de servicios			el proveedor del bus de integración (ESB)
Acta de aprobación de las pruebas de Implementación del motor de reglas	Diseño e implementación del motor de reglas e integración y del componente que haga uso de este.	Proveedor BRE	Aprobada	Firma del acta de inicio en operación con el proveedor de motor de reglas (BRE)
Acta de aprobación de las pruebas de integración con IPS exclusivas	Realizar la migración de los servicios de integración que actualmente se tienen con la plataforma de las IPS exclusiva (A&A), bajo la nueva infraestructura de integración. Adicional desarrollar un nuevo punto de integración con esta plataforma	Proveedor ESB	Aprobada	Firma del acta de pruebas de aceptación con las IPS exclusivas
Acta de pruebas de Implementación del componente de registro de servicios	Diseño, implementación y puesta en operación del componente de registro de servicios (SRR)	Proveedor ESB	Aprobada	Firma del acta de inicio en operación con el proveedor del registro de servicios (SRR)
Acta de pruebas de la implementación Realizar integración con 5 IPS ambulatorias no exclusivas, hospitalarias o domiciliarias	Realizar la integración de los servicios e instituciones definidos previamente	Proveedor ESB	Aprobada	Firma de las 5 actas de pruebas de aceptación de los 5 puntos de integración
Acta de cierre del proyecto	Documento de cierre del proyecto	Gerente del proyecto	Aprobada	firma del acta de cierre del proyecto

5. Restricciones

- El tiempo de ejecución está previsto para finalizar el primer trimestre de 2017
- Los tiempos de contratación de las firmas consultoras expertas en la definición de arquitecturas orientadas a servicio, depende de la Dirección de Compras y contratación y de la Secretaría Jurídica de Nueva EPS.
- No se cuenta con personal interno del área de tecnología con el suficiente conocimiento técnico o capacidad de gestión para las diferentes actividades del proyecto.



	DECLARACION DEL ALCANCE	VERSIÓN: V 1.0
---	--------------------------------	--------------------------


- El costo de implementación de las plataformas está limitado por el presupuesto previsto para el desarrollo de este proyecto.

6. Supuestos

- La iniciativa nace como resultado del proyecto de arquitectura empresarial denominado Integración de Aplicaciones y Datos, con lo cual el valor que pueda generar está estrechamente relacionado con el desarrollo de los demás proyectos resultado de este ejercicio de arquitectura.
- La implementación de la fábrica de software en Nueva EPS se llevará en paralelo a la realización de este proyecto, y estará operando en junio de 2016.
- Los artefactos y entregables que resulten de este proyecto deberán cumplir con los lineamientos generados por el proyecto "Desarrollo de la capacidad de AE en el equipo de la GTI de Nueva EPS".
- Las actividades se llevarán a cabo en la ciudad de Bogotá.
- Se cuenta con el apoyo de la alta gerencia.
- Se aplicarán las buenas prácticas de gestión de proyectos.
- La carpeta del afiliado se definirá e implementará como parte del proyecto Implementación del modelo de datos empresarial.

7. Documentos anexos

<En esta sección agregue referencias a los documentos que considere relevantes dentro de la planeación y que pueden servir de insumo a las siguientes etapas del proyecto >



*Figura 12. Declaración del Alcance del Proyecto Arquitectura SOA
(Fuente: Elaboración propia).*

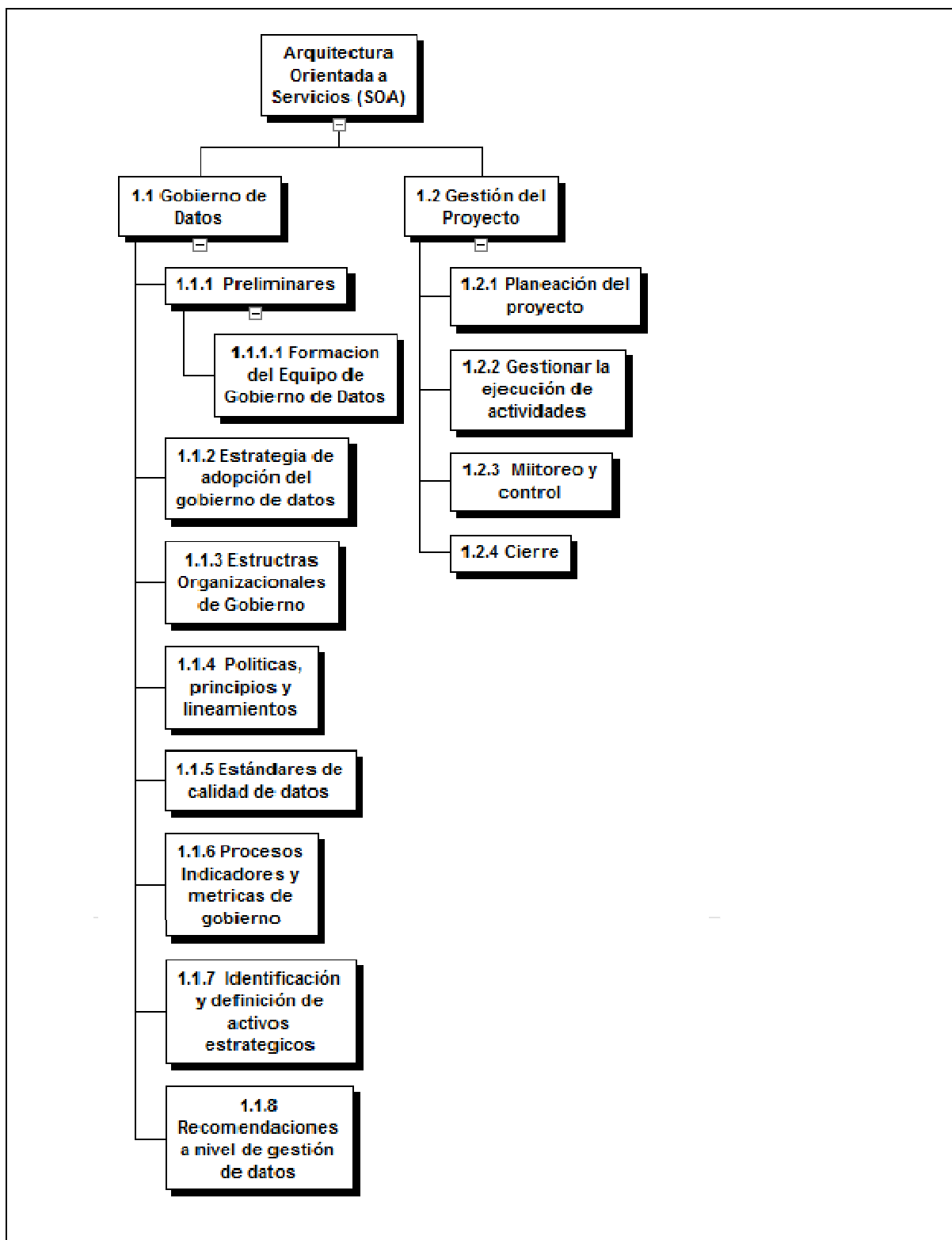
✚ Estructura de Desglose de Trabajo (EDT/WBS):

Es el proceso que consiste en subdividir de forma jerárquica los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar, de esta forma nos proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.

La EDT/WBS organiza y define el alcance total del proyecto, donde el trabajo planificado se localiza en el nivel más bajo de su estructura y que conocemos como paquetes de trabajo.

Para el desarrollo de la EDT pueden utilizarse las aplicaciones de Microsoft Project, Power Point, Microsoft Visio, WBS Chart Pro, entre otros, en el Anexo No 2 – EDT Propuesta Metodología de Gestión de Proyectos, podemos un ejemplo clásico de una EDT realizada con la herramienta WBS Chart Pro.

Para el proyecto modelo de arquitectura SOA en la siguiente Figura No 13 podemos apreciar la EDT de la fase de Implementación Gobierno de Datos.



*Figura 13. EDT Proyecto Arquitectura SOA – Fase Implementación Gobierno de Datos
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.3.2 Plan de Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo incluye los procesos para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar la terminación en plazo del proyecto. El principal entregable de este proceso es el cronograma del proyecto, con la ayuda de la herramienta de programación, para NEPS. Se recomienda la utilización del MSPProject, donde se definen y secuencian las actividades, se estiman los recursos necesarios para desarrollarlas y las duraciones de las mismas, y así generar el modelo de programación correspondiente. En el Anexo No 3 – Cronograma, apreciamos el modelo del cronograma para el proyecto.

Definir y secuenciar de las Actividades:

Definir las actividades del cronograma implica identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto, desglosando los paquetes de trabajo suministrando una base para la estimación, programación, ejecución y control. Igualmente se deben documentar todas las relaciones existentes entre cada una de las actividades, definiendo una secuencia lógica de trabajo para obtener el diagrama de red del cronograma deseado.

Estimaciones de las actividades:

Las estimaciones tanto de los recursos como de la duración de las actividades del cronograma involucra determinar cuáles son las personas, equipo

o material, cantidad que se utilizará, así como cuándo estará disponible cada recurso para realizar las actividades del proyecto.

✚ Desarrollo del cronograma:

El desarrollo del cronograma del proyecto es un proceso iterativo, determina las fases planificadas de inicio y finalización para las actividades del proyecto. El desarrollo del cronograma requiere que se revisen y corrijan las estimaciones de duración y las estimaciones de los recursos para concebir un cronograma del proyecto aprobado que nos pueda servir como línea base y poder medir en cualquier momento su avance.

4.3.3.3 Plan de Gestión de Costos

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.

La plantilla recomendada para utilizar en este proceso se puede apreciar en la siguiente Figura No 14 – Presupuesto del Proyecto, de la presente metodología.

✚ Determinar el presupuesto:

La preparación del presupuesto de costos, implica sumar los costos estimados de las actividades o paquetes de trabajo individuales para establecer una línea base aprobada de costo a fin de medir y controlar el rendimiento del proyecto.

4.3.3.4 Plan de Gestión de la Calidad

Los procesos de la gestión de la calidad del proyecto incluyen las actividades de la organización que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades de calidad en el contexto del proyecto, de modo que satisfaga las necesidades con las que se concibió. La gestión de la calidad del proyecto abarca tanto la calidad de la gestión del proyecto como la de los entregables, se debe aplicar a todos los proyectos que se realicen en la entidad independientemente de la naturaleza de sus entregables.

La plantilla que se recomienda utilizar para este proceso se puede apreciar en la siguiente Figura No 15 - Plan de Calidad del Proyecto, de la presente metodología.

	PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

1. Roles y responsabilidades (respecto al Plan de Gestión Calidad)

Esta sección sienta los roles y responsabilidades en relación con la gestión de la calidad del proyecto de forma específica.

Rol	Responsabilidades

2. Política de Calidad del Proyecto (enfoque para gestión)

En esta sección se establecen los lineamientos y directrices generales para la gestión de la calidad del proyecto. Se realiza desde tres perspectivas: enfoque para la (1) planificación de la calidad del proyecto, (2) enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto, (3) enfoque para el control de la calidad del proyecto.

Aspectos generales y directrices de la organización:

Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto:

Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto:

Enfoque para el control de la calidad del proyecto:

3. Línea Base de Calidad (factores y métricas)

En esta sección se establecen las métricas detalladas y la forma en que será medido el proyecto, producto, servicio o resultado del proyecto. Las métricas son insumos para el aseguramiento de la calidad (donde se valida que los procesos podrán lograrlas) y para el control de la calidad (donde se comparan resultados contra métricas para verificar cumplimiento y definir si es necesaria la toma de acciones correctivas). La información de stakeholders y requisitos del proyecto (así como su priorización) son insumos para la definición de las métricas. Los riesgos son también un insumo a considerar.

a. Factores de éxito para la calidad (de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto).

	PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

b. Línea Base de Calidad (métricas)

Objetivo de Calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica

4. Plan de aseguramiento y control (actividades de calidad)

En esta sección se establecen las actividades orientadas a asegurar que se cumplan los objetivos y métricas de calidad, y por tanto, los requisitos del proyecto. Deben establecerse tanto acciones de aseguramiento (costos de calidad preventivos) como acciones de control (costos de calidad de detección) para que la gestión de calidad se desarrolle de forma integral. Además de las actividades, deberá incluir un mínimo de tres documentos para la calidad (plantillas, diagramas, hojas de control, instrucciones, formularios o similares) que serán necesarios para generar los registros de calidad del proyecto.

a. Factores de éxito para la calidad (de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto)


Entregable	Requisito	Actividades de aseguramiento y control	Frecuencia	Responsable
		Aseguramiento:		
		Control:		
		Aseguramiento:		
		Control:		
		Aseguramiento:		
		Control:		
		Aseguramiento:		
		Control:		
		Aseguramiento:		
		Control:		

▲ b. Documentos para la calidad (incluya aquí al menos 3 ejemplos)

5. Plan de mejora (generación de valor a los procesos)

En esta sección corresponde a un componente del Plan de Calidad. Detalla los pasos para analizar la gestión del proyecto, el desarrollo del producto o los procesos organizacionales para identificar actividades que



	PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	-------------------------------------	--------------------------

incrementen su valor. Incluye: descripción del proceso para la mejora, focos para la mejora y enfoque de mejora en el proyecto (directrices).

a. Enfoque para la mejora

b. Temas foco para la mejora


c. Procesos clave para la mejora (describa al menos 1 para el proyecto)

Descripción del proceso	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
n.	
Inicio del proceso	Finalización del proceso
Entradas del proceso	Salidas del proceso
Dueño del proceso	Otros stakeholders relacionados
Métricas relacionadas	

d. Procedimiento para la toma de acciones correctivas | preventivas en el proyecto

+

#	Paso	Responsable
1		
2		
3		
4		
5		
n		



*Figura 15. Plan de calidad del proyecto
(Fuente: Elaboración propia).*

Aseguramiento de la Calidad

El proceso de aseguramiento de la calidad busca auditar los requisitos de calidad y los resultados que se obtienen a partir de la implementación de acciones y procesos planificados y sistemáticos que se definen en el Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto.

4.3.3.5 Plan de Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los Recursos Humanos incluye procesos para organizar, gestionar y conducir al equipo del proyecto, así como identificar y documentar los roles, responsabilidades y habilidades requeridas de cada uno de los miembros del equipo del proyecto.

En la fase de ejecución de la presente metodología se inicia con la documentación de los formatos diseñados para el plan de los recursos humanos, los cuales se hace referencia en la sección 4.3.4.

4.3.3.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, distribución, almacenamiento, recuperación, monitoreo y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

El resultado de este proceso es poder contar con una comunicación eficaz entre los miembros del equipo y todos los interesados, que cree un puente entre diferentes interesados con diferentes antecedentes culturales y organizacionales,

diferentes niveles de experiencia, diferentes perspectivas e intereses y que no impacte negativamente en la ejecución del proyecto.

Planificación de las comunicaciones

El proceso de planificación de las comunicaciones determina las necesidades de información y comunicación de los interesados. La plantilla que se recomienda utilizar para este proceso se encuentra documentada en la siguiente Figura No 16 - Matriz de Comunicación, de la presente metodología.

Información o evento de comunicación	Frecuencia	Emisor	Destinatario(s)	Medio empleado (marque con una x)					Respuesta esperada
				Correo físico	Reunión Presencial	email	Teleconferencia	Herramienta Colaborativa	
Reunión de Inicio	Una vez	Gerente del proyecto	Patrocinador, Líderes Técnicos, funcionales y de negocio		X				
Reunión de seguimiento	Semanal	Gerente del proyecto	Líderes Técnicos, funcionales, proveedores		X		X		
Informe de avance	Quincenal	Gerente de Proyecto/ Proveedor	sponsor			X			
Gestión de Cambios	Por solicitud	Gerente del proyecto	sponsor					X	
Aceptación de Entregables	Según cronograma	Responsable de aprobación de acuerdo a la matriz RASCI de roles del documento de plan de gestión	Gerente del proyecto			X			
Cierre de Proyecto	Al cierre	Gerente del proyecto	sponsor		X				

>	Control de Versiones	Plan de Comunicación	Hoja1	+	:	◀
---	----------------------	-----------------------------	-------	---	---	---

*Figura 16. Matriz de comunicaciones – Proyecto Arquitectura SOA
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.3.7 Plan de Gestión de los Riesgos

La gestión de riesgos incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación, el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, el seguimiento y control de los riesgos del proyecto. Los objetivos de

la gestión de riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

De acuerdo con el marco de la ISO 31000, para gestionar los riesgos se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar y clasificar los riesgos del proyecto.
- Evaluar y calificar los riesgos.
- Asignar y tratar los riesgos.
- Monitorear y revisar la gestión de los riesgos.

La ejecución de estos pasos apoya la construcción de la Matriz de Riesgos y es la herramienta sugerida para realizar una gestión efectiva del riesgo a lo largo del proyecto. Esta plantilla se puede apreciar en la siguiente Figura No 17 - Matriz de Riesgos, de esta metodología.

nueva eps		MATRIZ DE RIESGOS					Version: V1.0
ID	Fecha de registro	Riesgo identificado	Impacto - Consecuencia	% Probabilidad	Impacto	Exposición	Tratamiento
1	Diciembre 30 de 2015	No contar con la definición concreta de los puntos de integración	No contar con los puntos de negocio y Alcance definido de manera inadecuada, cambios en el mismo durante la ejecución del proyecto	3	5	15	Realizar una socialización del objetivo del proyecto al equipo de tecnología y líderes de negocio para definir unos puntos de integración que generen valor a la organización
2	Diciembre 30 de 2015	No contar con el recurso humano necesario para el desarrollo de las actividades que se requieren en el proyecto	No cumplir con las actividades en los tiempos planeados. Puede incrementar costos en el proyecto.	3	5	15	Realizar una correcta planeación del recurso humano requerido para las actividades del proyecto.
3	Diciembre 30 de 2015	No contar con el recurso financiero necesario para el desarrollo del proyecto	No se puede cumplir con el alcance del proyecto	1	3	3	Hacer un seguimiento al presupuesto asignado para el proyecto y argumentar con cifras claras las desviaciones que se presenten
4	Diciembre 30 de 2015	Cambios del alcance del proyecto	Puede incrementar tiempo y presupuesto	3	5	15	Definición del proyecto en fases para ir revisando cómo evoluciona en el tiempo y con la claridad que vayan teniendo las áreas involucradas de Nueva
5	Diciembre 30 de 2015	Altos tiempos de respuesta de las áreas usuarias, para atender requerimientos de información para el proyecto	Incumplimiento en el tiempo asignado al desarrollo de las actividades del proyecto	3	5	15	Involucrar desde el principio a todo el equipo de trabajo que sea necesario.
6	Diciembre 30 de 2015	Vacaciones o ausencia de alguno de los integrantes del proyecto	Demora en la ejecución de actividades del proyecto	1	5	5	Contar con la información del vacaciones de los integrantes claves del equipo de proyecto.

7	Diciembre 30 de 2015	Desinterés, poca participación e indisponibilidad de los líderes involucrados en las actividades definidas	Demora en la ejecución de actividades del proyecto	1	3	3	Acotar el alcance a las áreas que tengan mayor claridad en sus necesidades en cuanto a IAD y establecer prioridades al respecto. Involucrar desde el principio a todo el equipo de trabajo que sea necesario
8	Diciembre 30 de 2015	Estimación y planeación inexacta del cronograma, que retrase la duración del proyecto	Puede incrementar tiempo y presupuesto	1	3	3	Hacer seguimiento y control semanal y alertar sobre desfases mostrando las consecuencias y acciones a realizar para mejorar la situación.
9	Diciembre 30 de 2015	Convocar a reuniones sin objetivos claros, generando sobrecarga de trabajo y pérdida de tiempo.	Pérdida de tiempo, demora en ejecución de actividades, generar desinterés en los involucrados	1	3	3	Establecer una agenda clara y objetivos claros con reglas establecidas para todas las reuniones. Contar con personal dedicado para el desarrollo de las actividades del proyecto.
10	Diciembre 30 de 2015	Demora en la revisión del entregable	Incumplimiento en el desarrollo de actividades, incremento de tiempo del proyecto	3	5	15	Generar documentos claros, concretos y de fácil lectura. Realizar sesión con integrantes de equipo de trabajo para socialización de los resultados.
11	Diciembre 30 de 2015	Dificultad para consolidar la información existente en la empresa generando reprocesos y desviaciones en los tiempos estimados para la realización de las actividades	Cambio del alcance y cronograma del proyecto	1	3	3	Disponibilidad de la información cuando sea requerida por el equipo de trabajo. Disponibilidad y acceso a los medios de consulta necesarios,

	IMPACTO vs PROBABILIDAD	Version: V1.0
---	--------------------------------	------------------

Calificación para un riesgo específico			
Probabilidad (P)		Calificación del riesgo P x I	
Alto	60 - 99%	[0.6-0.9]	[1.2-1.98] [1.8-2.97]
Medio	30 - 60%	[0.3-0.6]	[0.6-1.2] [1.2-1.8]
Bajo	1 - 30%	[0.1-0.3]	[0.2-0.6] [0.3-0.9]
Impacto (I)		1	2
		Bajo	Alto

Impacto		
1	Bajo	Sin afectar al negocio.
2	Medio	Impacto crítico pero no urgente para el negocio.
3	Alto	Situación crítica y urgente para el negocio.

Probabilidad		
60 - 99%	Alto	Se estima sobre el ciclo de vida del proyecto, y
30 - 60%	Medio	teniendo en cuenta la periodicidad de la
1 - 30%	Bajo	actividad.

Exposición:	
0.1<=Exp<0.6	Bajo
0.6<=Exp<1.2	Medio
1.2<=Exp	Alto

▶	Control de Versiones	Impacto vs Probabilidad	Matriz de Riesgos ... (+) :
---	----------------------	-------------------------	-----------------------------

*Figura 17. Matriz de riesgos – Proyecto Arquitectura SOA
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.3.8 Plan de Gestión de Adquisiciones

La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos para la compra o adquisición de los bienes, servicios o resultados que deberán adquirirse fuera de la organización y cuáles podrán ser provistas internamente por el equipo

decir, que con el desarrollo de este proyecto se verá impactado de alguna manera su trabajo diario, el producto que se le entrega, el servicio que le brinda o su relación con Nueva EPS.

El proyecto puede afectar a los interesados de manera positiva, negativa o neutra, además, los interesados pueden afectar el proyecto a favor o en contra; de ahí la gran importancia de identificarlos para tenerlos en cuenta a todos a la hora de desarrollar el proyecto desde sus inicios hasta su cierre.

El detalle de los interesados en el proyecto se plasma en la Matriz de Análisis de Interesados, y se puede apreciar en la siguiente Figura No 19 – Matriz de Análisis de Interesados. Esta clasificación debe publicarse y documentarse en la fase de planeación y hace parte del Plan de Gestión del Proyecto.

		MATRIZ ANÁLISIS DE INTERESADOS							Versión: V1.0	
NOMBRE	CARGO	AREA / EMPRESA	Influencia		Interés			Impacto		Intereses relacionados con el proyecto
			Si	No	Alto	Med	Bajo	Pos	Neg	
Jorge Castro	Presidente	Presidencia / NEPS	X		X			X		Alineación con la estrategia de la compañía
Willy García	Gerente TI	TI / NEPS	X		X			X		Modernización tecnológica
Dany Valle	Vicepresidente de salud	VP de Salud / NEPS	X		X			X		Acceso a toda la información del Afiliado
Luisa Saavedra	Gerente Técnica	VP de Salud / NEPS	X		X			X		Obtención de información del afiliado desde NEPS – IPS'S – Farmacias, otros.
Albert Guerra	Gerente Prestación de Servicio	VP de Salud / NEPS	X		X			X		Integración con <u>IPS's</u> .
Camilo Carvajal	Gerente de Operaciones	VP de Salud / NEPS	X		X			X		Modernización proceso de Autorizaciones.
Mónica Aldana	Coordinadora de Gestión	Prestación de Servicios / NEPS	X		X			X		Alineación con el proyecto de Promoción y Prevención.
Esperanza Orejuela	Directora de Procesos	UAR / NEPS	X		X			X		Calidad de la información.
José Barón	Arq. de Aplicaciones	GTI / NEPS	X		X			X		Establecer el gobierno de SOA
Daniel Nieto	Director de Aplicaciones	GTI / NEPS	X		X			X		Facilitar el acceso con fuentes únicas de información (datos maestros).
Iván Gómez	Director de Pruebas y Calidad	GTI / NEPS	X		X			X		Mejorar la calidad, el servicio y su estabilización.
Esther Hernández	Directora de Infraestructura	GTI / NEPS	X		X			X		Control adecuado de la gestión de acceso para las aplicaciones.

*Figura 19. Matriz de análisis de Interesados – Proyecto Arquitectura SOA
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.4 Fase de Ejecución

Una vez diseñado y aprobado el plan formal, estamos en condiciones de desarrollar el proyecto. La ejecución está en el corazón mismo de todo proyecto, ya que implica hacer las cosas que hay que hacer (tal como se las ha formulado

en el Plan del Proyecto) a fin de producir algo que satisfaga las necesidades de los usuarios que generaron la necesidad de su ejecución.

La fase de ejecución de proyectos se lleva a cabo ejecutando los siguientes procesos descritos a continuación:



*Figura 20. Procesos de la Fase de Ejecución del proyecto
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.4.1 Conformar el Equipo de trabajo

Es muy importante definir las personas que serán responsables del cumplimiento del objetivo del proyecto, obtener la aprobación de su participación en el mismo e iniciar con ellas el trabajo conjunto de planeación, de acuerdo con los roles y responsabilidades definidos para cada una de ellas.

Como principal herramienta para la documentación del equipo del proyecto se utilizará la Matriz de Roles y Responsabilidades, llamada RASCI (por sus siglas en Inglés: Responsible (R) persona responsable de la ejecución de una fase o

actividad específica, Accountable (A) persona que rinde cuentas, Support (S) persona que brinda apoyo, Consulted (C) persona consultada, Informed (I) persona informada) en la que se registran todas las personas que están interesadas en un proyecto.


El objetivo de diligenciar esta herramienta es asegurarse que cada una de las grandes actividades del proyecto tiene un responsable tanto en ejecución como en aprobación.


La definición de cada uno de estas responsabilidades es:

- **Responsable:** Aquellos recursos que hacen el trabajo para lograr la tarea. Normalmente hay un solo rol con el tipo de participación de responsable, aunque otros pueden asumir el mismo al ser delegada dicha responsabilidad para ayudar en el trabajo requerido.
- **Accountable:** Aprueba. (La persona que rinde cuentas sobre la actividad, también definido como la autoridad final de aprobación). El responsable en última instancia por la realización correcta y completa de la entrega o la tarea, y aquel a quien el Responsable debe rendirle cuentas. En otras palabras, un “Accountable” debe firmar la aprobación del trabajo que es proporcionado por el Responsable. Sólo debe haber un “Accountable” especificado para cada tarea o entrega.
- **Support** (La persona que brinda apoyo). Alguien que apoya un rol ejecutivo en un proceso, contribuyendo a la implementación de una tarea en un proceso.

- **Consulted:** Consultado. Es la persona que no estando directamente implicado en el desarrollo de las actividades, se le solicitan opiniones, y con quien debe existir una comunicación bidireccional.
- **Informed:** Informado. Aquel que se mantiene al día sobre los progresos, generalmente sólo cuando la tarea se termina o entrega, o que recibe las salidas de un proceso y con el sólo hay una vía de comunicación.

El formato de esta matriz se puede apreciar en la siguiente Figura No 21 - Matriz de Roles y Responsabilidades.

	MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES							VERSIÓN: V 1.0		
1. Matriz de Roles y Responsabilidades										
ACTIVIDADES	Patrocinador	Gerente de proyecto	Arquitecto	Ingeniero Consultor	Interventor	Usuario Clave	<Ro>	<Ro>		
Definición del proyecto										
Levantamiento de requerimientos										
Planeación										
Análisis										
Diseño										
Contratación										
Desarrollo de aplicativos										
Aseguramiento de calidad										
Capacitación										

		MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES		VERSIÓN: V 1.0
2. Asignación de Roles				
Rol	Nombre/Empresa	Teléfono de contacto	Email	
Patrocinador				
Gerente de Proyecto				
Arquitecto				
Ingeniero consultor				
Interventor				
Usuario Clave				
<Rol>				
<Rol>				

*Figura 21. Matriz de roles y responsabilidades
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.4.2 Capacitar el Equipo de Trabajo

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. Una ventaja cuando se detecta que no se cuenta con las habilidades de gestión o habilidades técnicas necesarias, es que se pueden desarrollar mediante esta herramienta de una manera formal o informal. Las capacitaciones programadas se realizan según lo establecido en el Plan de Gestión de los Recursos Humanos, y las capacitaciones no programadas se realizan como resultado de la observación, la conversación y las evaluaciones del desempeño del proyecto.

Una vez conformado el equipo de trabajo y analizadas cada una de las habilidades y competencias de los miembros del equipo, se puede desarrollar un Plan de Capacitación como parte del proyecto, con el fin de incluir medios de ayuda a los miembros del equipo y obtener certificaciones que respalden su capacidad para beneficiar al proyecto.

4.3.4.3 Realizar reunión de inicio del proyecto

Es muy importante que se programe formalmente una reunión en la que se dé inicio al proyecto y en ella participen todos los interesados, para que la información del proyecto se comparta de manera unificada y formal.

En esta reunión se deben presentar los siguientes aspectos del proyecto:

- ✚ Descripción
- ✚ Alcance
- ✚ Objetivos del Proyecto
- ✚ Equipo del Proyecto
- ✚ Riesgos identificados
- ✚ Entregables del Proyecto
- ✚ Cronograma de Hitos
- ✚ Pasos a seguir

4.3.4.4 Ejecutar las fases y paquetes de trabajo del proyecto

El responsable del proyecto debe asegurar que se ejecutan todas y cada una de las actividades, fases o paquetes del proyecto, los cuales están

especificados en el cronograma del proyecto para lo cual es necesario que, con el equipo de trabajo del proyecto, formalice la forma en que se realizará el trabajo, teniendo en cuenta como mínimo:

- ✚ Roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo del proyecto
- ✚ Entendimiento del proyecto, sus objetivos y el alcance del mismo
- ✚ Entregables, especificaciones de aceptación y fechas de entrega
- ✚ Periodicidad de reuniones de seguimiento de avance del proyecto
- ✚ Informes de avance del proyecto
- ✚ Manejo de cambios
- ✚ Manejo de riesgos
- ✚ Lecciones aprendidas.

4.3.4.5 Actualizar matriz de riesgos

En cada seguimiento del proyecto se debe revisar y actualizar, si es necesario, la matriz de riesgos del proyecto.

Monitoreo del riesgo:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación.
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.
- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.

- Detectar cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y establecer un orden de prioridades de acciones para el tratamiento del riesgo.
- Documentar las actividades de monitoreo.
- Identificar nuevos riesgos que pueden surgir.

4.3.4.6 Realizar la entrega formal de productos/servicios

Al concluir cada uno de los entregables del proyecto, ya sean productos o servicios, debe verificarse que se cumpla con la definición, el alcance y los requisitos de aceptación concertados.

La entrega de cada uno de ellos debe realizarse formalmente al cliente interno o externo, para ello se recomienda la utilización de la plantilla de Aceptación de Entregables del Proyecto, documentada en la siguiente Figura No 22.

Esta fase de seguimiento y monitoreo de proyectos se lleva a cabo ejecutando los procesos descritos a continuación:



*Figura 23. Procesos de la Fase de Seguimiento y Monitoreo del proyecto
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.5.1 Realizar reuniones de seguimiento del proyecto

Para el seguimiento del proyecto se debe establecer la periodicidad de las reuniones con el equipo de trabajo, así como los datos para el informe de avance que se validará y entregará, todo esto con el fin de mantener una visión clara y precisa de la situación real del proyecto en todo momento y tener la información pertinente para reaccionar oportuna y eficazmente ante las desviaciones respecto de la planeación.

El resumen de cada reunión de seguimiento, así como las decisiones tomadas y acciones a seguir deben quedar formalizados en un acta de reunión de seguimiento, en el formato establecido por Nueva EPS.

4.3.5.2 Generar reportes de avance del proyecto

Los reportes de avance del proyecto deben generarse de manera periódica y como resultado de la revisión minuciosa del estado del proyecto con corte a una fecha determinada.

El estado a la fecha de seguimiento se debe dejar documentado en el formato de Informe de Avance del Proyecto sugerido y se puede apreciar en la siguiente Figura No 24 – Informe de Avance de Proyecto de la presente metodología.



Informe de Avance de Proyecto

Proyecto: Nombre del proyecto	Fecha: (DD/MM/AA)
---	--------------------------



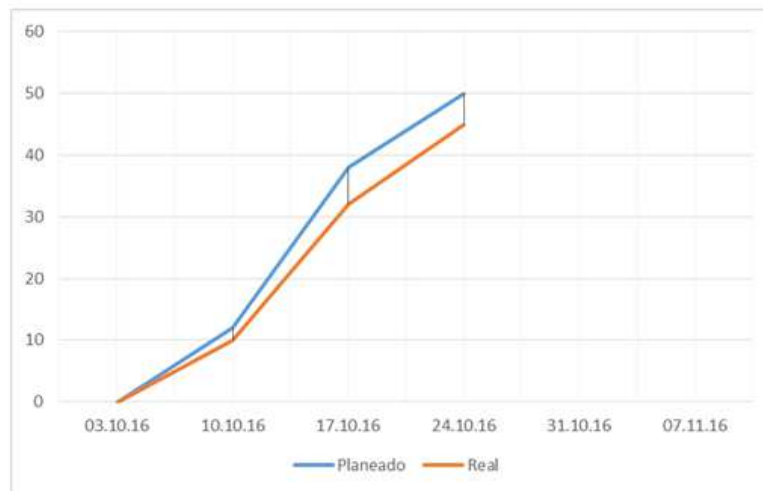
Avance del Proyecto:					
Estimación Inicial		Estimación Actual		% Avance a la fecha	
Inicio (DD/MM/AA)	Fin (DD/MM/AA)	Inicio (DD/MM/AA)	Fin (DD/MM/AA)	Avance Estimado	Avance Real

Avances por fase y/o etapa:

FASE y/o etapa 1 ...
FASE y/o etapa n ...

Situación por etapas:							
Etapa (fase)	Estimación Inicial		Estimación Actual		% Avance a la fecha		
	Inicio (DD/MM/AA)	Fin (DD/MM/AA)	Inicio (DD/MM/AA)	Fin (DD/MM/AA)	Avance Estimado	Avance Real	Observaciones

Avance en tiempo por periodo (Planeado vs Real)



Avance programación	Dia.mes.año							
Corte								
Planeado								
Real								

Actividades Realizadas durante el periodo (15 días)			
No.	Actividades	Responsables	Observaciones
1			
2			
3.			
4.			
5.			

Actividades en desarrollo			
No.	Actividades	Responsables	% Avance
1			
2			
3			
4			
5			

Actividades programadas No realizadas			
No.	Actividades	Responsables	Observaciones

Acciones para mitigar riesgos y solucionar problemas			
#	Nombre Riesgo / Problema	Plan de acción / Acción Tomada	Responsable

*Figura 24. Informe de avance del proyecto
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.5.3 Generar el Control de Cambios del proyecto


Si en el seguimiento se evidencia que en el período analizado surgieron nuevos elementos que deben ser considerados dentro del proyecto o se tienen solicitudes que involucran ajustes al plan del proyecto se debe gestionar un cambio en el proyecto.

En general se deben considerar las siguientes reglas para que se considere un cambio en el proyecto:

- Nuevos Requerimientos
- Condiciones o eventos inesperados
- Evolución en el diseño o en la tecnología
- Errores en el diseño, en la estimación, o en la implementación
- Materialización de un riesgo

Todo cambio debe ser analizado y aprobado antes de ser incorporado en el plan del proyecto. Para esto la persona que lo solicita lo debe sustentar y como resultado del análisis del equipo responsable se aprobará o no la solicitud de dicho cambio, dimensionando las implicaciones que este tiene sobre el proyecto y la factibilidad de su realización. En caso de aprobarse el cambio, se detallan las nuevas actividades o el cambio en algunas de ellas, se asignan responsables, se ajustan los riesgos y los recursos necesarios.

El formato recomendado para realizar la solicitud de cambio y realizar los ajustes a que haya lugar en el proyecto, se puede apreciar en la siguiente Figura No 25.

	SOLICITUD DE CAMBIOS	VERSIÓN: V 1.0
---	-----------------------------	--------------------------

1. Información de la solicitud

▾ **1.1. Datos del Solicitante**

+

Nombre	Cargo / Area	Compañía	Teléfono de contacto	Email

▾ **1.2. Descripción del cambio**

1.2.1 Prioridad (Alta/Media/Baja)

< Urgencia con la que se requiere realizar el cambio >

1.2.2 Descripción del cambio

< Describa la necesidad, oportunidad o problema planteado por el solicitante; para lo cual se requiere aplicar un cambio al proyecto. Si se quiere incorporar un cambio sobre el alcance del proyecto especifique claramente los componentes que se incluirán o se quitarán del alcance inicial >

1.2.3 Justificación

< Por qué razón o qué argumentos existen para justificar un cambio sobre la línea base definida al proyecto >

▾ **2. Análisis del cambio**

2.1. Riesgos asociados al cambio


< Describa los riesgos que implica incorporar el cambio solicitado al proyecto. Se puede utilizar como anexo a este análisis la plantilla de matriz de riesgos >


2.2. Impacto al alcance

< Describa los cambios que se realizarán a la línea base del alcance del proyecto >

2.3. Impacto en el cronograma

< Especifique como cambiará la duración respecto a la programación inicial del proyecto >



	SOLICITUD DE CAMBIOS				VERSIÓN: V 1.0
---	-----------------------------	--	--	--	--------------------------

Actividad	Fecha Inicio Planeada	Fecha Fin Planeada	Fecha Inicio Nueva	Fecha Fin Nueva

2.4. Impacto sobre los costos

Recursos necesarios	Descripción	Cantidad	Costo estimado
Costo Total del Cambio			\$

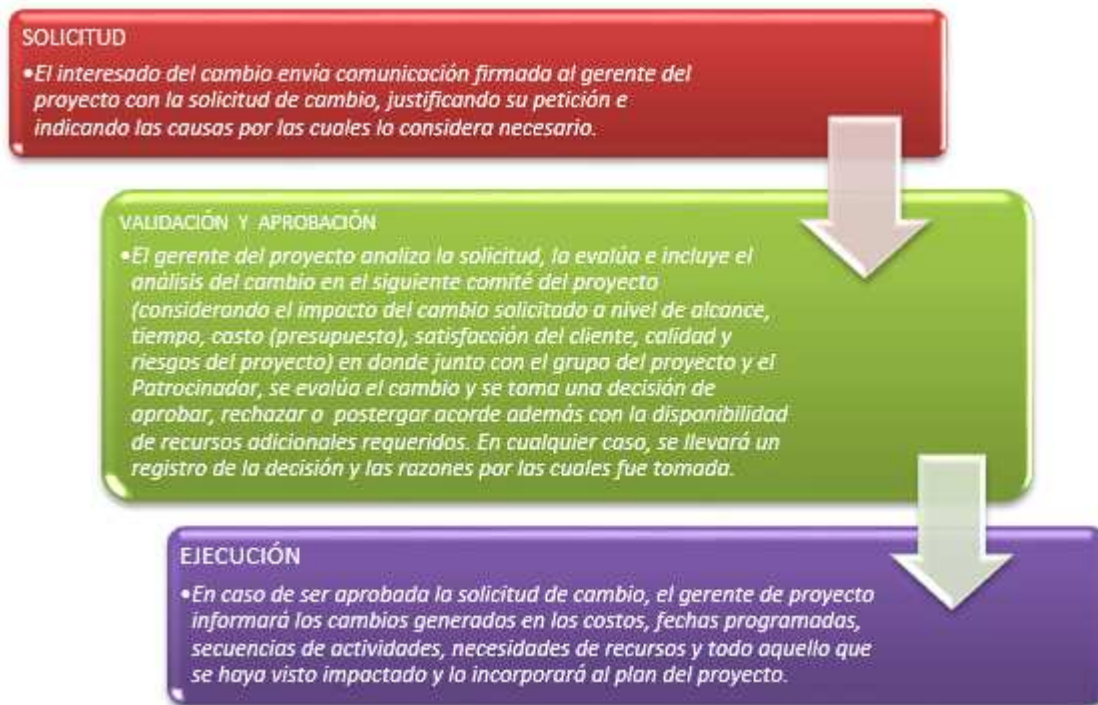
3. Decisión del comité

Fecha	Aprobado	Negado	Razones para negar la solicitud

Nombre Aprobadores	Cargo	Firma

*Figura 25. Solicitud de Cambios
(Fuente: Elaboración propia).*

Para la gestión de cambios se propone seguir el siguiente procedimiento:



*Figura 26. Procedimiento para gestión de cambios
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.5.4 Documentar lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas constituyen el conocimiento adquirido a través de experiencias, exitosas o no, prácticas, buenas y deficientes, resultado de la ejecución del proyecto, las cuales se documentan con el fin de proporcionar una ayuda base que mejore la ejecución de futuros proyectos de similares características.

Son un aporte fundamental siempre y cuando se tenga una enseñanza que pueda ser aplicada en el futuro y así afrontar situaciones similares con una mejor preparación, mejores herramientas y elementos de juicio; para que se transmita a

4.3.6 Fase de Cierre

En esta fase se desarrollan las actividades para la entrega y aceptación formal de los entregables y del proyecto, es la última fase del ciclo de vida de un proyecto, se lleva a cabo cuando se ha cumplido con todos los objetivos del proyecto y cuando todos los entregables han sido aceptados por el cliente.

En casos excepcionales el cierre de un proyecto ocurre cuando se decide cancelar su ejecución por no ser viable para la empresa, por decisión de las directivas o por la materialización de riesgos que cambian drásticamente el contexto del proyecto. En estos casos también es importante dejar documentada la situación particular.

En este proceso además de verificar el logro de lo propuesto y la entrega a los clientes respectivos, se debe concluir la recopilación de la documentación de los procesos anteriores, informar a todos los interesados del estado de los productos y realizar el informe final del proyecto.

A continuación encontramos los procesos que se deben realizar en esta fase.



*Figura 28. Procesos de la Fase de Cierre del proyecto
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.6.1 Cerrar contratos del proyecto

Si se suscribieron contratos con ocasión de la ejecución del proyecto, dentro de las acciones y soportes de cierre deben contemplarse la terminación de los contratos con el proveedor y el envío de los respectivos soportes al área jurídica de acuerdo con el procedimiento establecido.

4.3.6.2 Verificar recibo de los entregables

Para dar por cumplido el objetivo del proyecto se verifica que todos y cada uno de los entregables hayan sido ejecutados, entregados al cliente y recibidos a satisfacción por él, y que la entrega del mismo este documentada en un acta de entrega formal.

Dado que extraordinariamente, por diversas circunstancias, el proyecto se cierra sin que se hayan completado todos los entregables es necesario también tener en cuenta aquellos productos/servicios que no fueron completados, las razones y el estado en el que se encuentran. Así mismo documentar los

compromisos que se adquieren para ejecutar después de cerrado el proyecto, con responsables y fechas de ejecución.

4.3.6.3 Completar lecciones aprendidas

Como cierre del proyecto y para documentación de la empresa es importante revisar y completar todas las lecciones aprendidas durante el proyecto. Dado que estas se han documentado a lo largo de la ejecución y seguimiento del mismo, basta con verificar con el equipo del proyecto, a nivel general que nuevas lecciones aprendidas se pueden adicionar como proyecto global, analizando y concluyendo sobre la planeación, los resultados obtenidos y el desempeño del equipo a lo largo del proyecto.

4.3.6.4 Completar matriz de riesgos

Al igual que en el instrumento anterior, es importante concluir cuáles fueron los riesgos que más impactaron positiva o negativamente el proyecto y cómo se manejaron, destacando las recomendaciones para futuros proyectos.

4.3.6.5 Recopilar documentación del proyecto

Se debe verificar que todos los soportes documentales del proyecto se encuentran debidamente clasificados y organizados para hacer el cierre del mismo y la persona a la cual se le entregará esta documentación.

4.3.6.6 Realizar reuniones de cierre del proyecto

Al igual que en el inicio del proyecto se comunicó de manera formal a todos los interesados sobre el objetivo y el alcance del proyecto, al finalizar el mismo se debe comunicar sus resultados en una reunión en la cual se resuman los logros y los compromisos pendientes, si los hay.

Además es importante consolidar en un acta las conclusiones de esta reunión, para ello se recomienda el siguiente formato que se puede apreciar en la siguiente Figura No 29 - Acta de Cierre del Proyecto.



**ACTA DE CIERRE Y PENDIENTES DEL
PROYECTO**

VERSIÓN:
V 1.0

DESARROLLO DE LA REUNION DE CIERRE

ASISTENTES			
NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO

OBJETIVO:

AGENDA
1. Entregables completados y no completados. 2. Compromisos y pendientes del proyecto.

GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / DESARROLLO AGENDA / CONCLUSIONES Y DECISIONES

ENTREGABLES COMPLETADOS

Se toma la lista de todos los entregables del proyecto y se transcriben los entregables completados.

No.	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	CHECK LIST

2

	ACTA DE CIERRE Y PENDIENTES DEL PROYECTO	VERSIÓN: V 1.0
---	---	--------------------------

COMPROMISOS Y PENDIENTES DEL PROYECTO

Se toma la lista de todos los compromisos y pendientes del proyecto.

No.	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	CHECK LIST

FIRMA DE ASISTENTES		
Cargo	Cargo	Cargo
Cargo	Cargo	Cargo

Elaboró acta:

Nombre: _____ Cargo: _____




*Figura 29. Acta de cierre
(Fuente: Elaboración propia).*

4.3.6.7 Realizar Informe Final del Proyecto

El informe final del proyecto debe contener el resumen de los logros, dificultades y pendientes al cierre del proyecto, las variaciones en el cronograma y en el presupuesto. Este informe se realiza con el fin de dejar un registro histórico de la programación acordada y ejecutada. Se recomienda incluir conclusiones de la planeación inicial de recursos, de las competencias de los participantes, del manejo que se les dio en la ejecución incluyendo los cambios realizados.

Para futuros proyectos es valioso documentar cómo se plasmaron las expectativas iniciales de los interesados y cómo se manejaron durante el proyecto, precisando por ejemplo si fueron claras desde el inicio, si se cumplió a cabalidad con la ejecución del proyecto y cómo se sincronizaron.

Los elementos básicos del contenido de este documento se pueden apreciar en la siguiente Figura No 30 – Reporte de Cierre del Proyecto.

	REPORTE DE CIERRE	VERSIÓN: V 1.0
---	--------------------------	--------------------------

1. Resumen Cierre del Proyecto

a. Descripción del proyecto
< Proporcione una breve descripción del proyecto ejecutado >

b. Objetivos
< Describa los objetivos que se esperaban cumplir con la ejecución del proyecto >

c. Cumplimiento

Criterio de Finalización	Cumplimiento (S/N)	Comentarios
¿El proyecto cumplió sus objetivos?		
¿El proyecto se cierra o se cancela por otras razones?		<Explicar las razones>

2. Métricas del proyecto

a. Gestión del Cronograma
< Variación de la fechas de finalización planeadas versus las fechas de finalización reales para determinar la desviación a la finalización del proyecto >

b. Gestión del Presupuesto
< Variación de los costos planeados versus los costos reales para determinar la desviación a la finalización del proyecto >


3. Cambios que impactaron el proyecto


a. Impacto Positivo

Descripción del cambio	Justificación del cambio	Como afectó?

b. Impacto Negativo

Descripción del cambio	Justificación del cambio	Como afectó?



	REPORTE DE CIERRE	VERSIÓN: V 1.0
---	--------------------------	--------------------------

4. Resumen de Logros y Lecciones Aprendidas

Tipo	Fase	Descripción
Logro / Lección Aprendida	Inicio / Planeación / Ejecución / Cierre	

5. Tareas Pendientes del Proyecto


Actividad	Responsable	Fecha Finalización

6. Acciones Post Proyecto y Otras Recomendaciones

< Listar las acciones correspondientes a oportunidades detectadas y que están fuera del alcance del proyecto, expectativas de cliente no cubiertas, la necesidad de un proyecto posterior para potencializar el producto entregado, etc. >

7. Conclusiones

< Documentar si el resultado del proyecto se considera exitoso o no y las razones que sustentan dicha conclusión >



*Figura 30. Reporte de cierre del proyecto
(Fuente: Elaboración propia).*

4.4 Plan de Capacitación

4.4.1 Compromiso de la Alta Dirección

Es fundamental contar con el apoyo y compromiso de la Alta Gerencia de NEPS para el éxito de este proyecto y para obtener la total colaboración y participación activa de todos los funcionarios de las diferentes áreas de la organización que intervienen en la ejecución de los proyectos.

4.4.2 Programas de Capacitación

Dentro del programa de capacitación, se pretende abarcar a todos los involucrados con el fin de socializar al 100% la metodología propuesta a la vez que se disminuirá el grado de incertidumbre y resistencia que pueda presentarse ante este proyecto. El diseño del plan de capacitación propuesto contempla tres fases en las cuales se programarán capacitaciones de socialización y entrenamiento a las personas de cada área involucradas, para que estén enterados de los procesos y nuevas responsabilidades que tendrán al empezar a manejar la presente metodología de proyectos.

Las fases propuestas son:

Fase 1: Se iniciara la capacitación con los funcionarios que actualmente están administrando proyectos a nivel corporativo en la metodología propuesta y se iniciará su implementación para los proyectos que estén liderando. Realizando énfasis en los procesos de iniciación y planificación del proyecto.

Fase 2: Se capacitarán los coordinadores (directivos de NEPS) y a los colaboradores que ellos asignen en cada una de las dependencias de NEPS, para que participen en la implementación de la metodología a nivel individual. En esta segunda fase, los administradores de proyectos ayudarán durante el proceso de divulgación. Se hará énfasis en los procesos de seguimiento, control y cierre de todos los proyectos liderados bajo un Administrador de Proyectos.

Fase 3: Se extenderá la capacitación a todos los funcionarios de NEPS (Dirección Nacional), logrando adquirir un lenguaje común a todos los niveles y reforzando la metodología desde su inicio. En esta fase, los proyectos deben estar cumpliendo con todos los requerimientos establecidos en la metodología propuesta y aprobada por el Comité de evaluación de iniciativas y gestión de proyectos.

La implementación de la metodología cuenta con el siguiente cronograma y actividades a nivel macro, las fechas son tentativas y deben ser aprobadas por el Comité de evaluación de iniciativas y gestión de proyectos:

*Cuadro 8: Plan de capacitación
(Fuente: Elaboración propia)*

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	FECHA INICIO (RECOMENDADA)
1	Preparación del material de capacitación	10 días	14-nov-16
	Aprobación del material de capacitación	3 días	28-nov-16
	Programación de capacitación: Horario, Invitación participantes, lugar	3 días	05-dic-16
	Capacitación a funcionarios (3 sesiones de 2 horas c/u)	3 días	12-dic-16
	Evaluación de la capacitación	5 días	19-dic-16
	Monitoreo de la implementación	30 días	06-dic-16

FASE	ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	FECHA INICIO (RECOMENDADA)
	Análisis de resultados	7 días	30-ene-17
2	Revisión del material de capacitación	5 días	13-feb-17
	Programación de capacitación: Horario, Invitación participantes, lugar	3 días	20-feb-17
	Capacitación a funcionarios (3 sesiones de 2 horas c/u)	3 días	28-feb-17
	Evaluación de la capacitación	5 días	03-mar-17
	Monitoreo de la implementación	30 días	13-mar-17
	Análisis de resultados	7 días	14-abr-17
	3	Revisión del material de capacitación	5 días
Programación de capacitación: Horario, Invitación participantes, lugar		3 días	02-may-17
Capacitación a funcionarios (3 sesiones de 2 horas c/u)		3 días	08-may-17
Evaluación de la capacitación		5 días	15-may-17
Análisis de resultados		7 días	02-may-17

5 CONCLUSIONES

Del análisis realizado sobre la situación actual en la entidad se encuentra que pese a que nuestro personal no ha recibido una capacitación formal en el área de administración de proyectos, se han surtido los resultados esperados en la gestión de los proyectos que se realizan en ella. El estudio realizado en las sesiones de trabajo y la retroalimentación que se obtuvo del comité de evaluación de iniciativas y gestión de proyectos, hacen que la metodología propuesta cumpla con las necesidades propias de la entidad, permitiéndonos estandarizar la gestión obteniendo una labor más eficiente y efectiva.

La metodología desarrollada se realizó siguiendo las buenas prácticas de la *Guía del PMBOK®*, con la finalidad de minimizar los efectos negativos y disminuir el impacto que estos puedan causar en los proyectos, al estandarizar la gestión de los proyectos en la entidad, se establece una cultura organizacional que nos ayuda en el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del plan estratégico.

La metodología propuesta facilita el manejo de los proyectos cubriendo las diez áreas de conocimiento y las cinco etapas del ciclo de vida del proyecto, adicional la implementación de los procedimientos y plantillas de la mano con el uso de las herramientas apropiadas, brindan una oportunidad para el éxito en la gestión de los proyectos.

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda a los altos directivos de NEPS disponer de un rubro presupuestal destinado para incentivar la capacitación de los funcionarios en materia de administración de proyectos, con el fin de adquirir conocimientos, destrezas y así adquirir un lenguaje común que sean utilizadas para el beneficio de la compañía.

Se recomienda a los funcionarios de NEPS cuya función adicional es la de gerencial los proyectos, que utilicen a cabalidad esta propuesta metodológica que se propone con la finalidad de apoyar en la administración de proyectos.

Se recomienda al comité de evaluación de iniciativas y gestión de proyectos de NEPS validar y actualizar de forma constante las plantillas y procedimientos de esta metodología, con el objetivo de asegurar que siempre sean efectivas y funcionales para la gestión de proyectos que se requiere.

Se recomienda al área de comunicaciones de NEPS realizar una campaña de concientización a los funcionarios en cuanto a los beneficios que se adquieren con la utilización de esta metodología.

7 BIBLIOGRAFIA

Cancino, E. (2014). *Propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Oficina de administración de proyectos de It consultants group*. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), San José de Costa Rica.

evirtual Universidad de la Salle. (28 de 06 de 2014). Las fuentes de Información. Obtenido de http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf.

Method123 Inc. (25 de 05 de 2016). Method123 Project Management Methodology. Obtenido de <http://www.mpmm.com/tour-standard-roadmap.htm>.

PMM Institute For Learning. (25 de 05 de 2016). PMM Institute For Learning. Obtenido de <http://www.pmmlearning.com/index.php/ique-es-una-pmo>.

Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK®*). Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2013). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) (Third Edition Ed.). Newtown Square, Pennsylvania, 19073-3299 USA: Project Management Institute, Inc.

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Lunes, 02 de Mayo 2016	Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos para la Oficina de Administración de Proyectos de la Empresa NUEVA EPS.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación Planificación Monitoreo Control Áreas de Conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos.	Sector: Salud Actividad: Consultoría y Capacitación
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
02 de Mayo de 2016	21 de Septiembre de 2016
Objetivos del proyecto	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar una propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Oficina de Administración de Proyectos de la empresa Nueva EPS, con el fin de crear un estándar organizacional.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Analizar la situación actual de la gestión de proyectos en la entidad para identificar y proponer áreas de mejora. ✚ Definir las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de proyectos en la organización. ✚ Desarrollar las plantillas requeridas en cada una de las fases para facilitar el control y lograr la estandarización. ✚ Establecer un plan de capacitación para formar en la nueva metodología a todos los involucrados de la entidad. 	
Justificación o propósito del proyecto	
<p>El Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos está integrado por un grupo de funcionarios de la compañía y son los encargados de aprobar la realización de los proyectos, si es el caso y según su complejidad algunos proyectos son presentados al Comité</p>	

de Presidencia y/o a la Junta Directiva para su debida aprobación.

Estos funcionarios que realizan estas funciones tienen además las actividades propias de su cargo administrativo, todas estas tareas, mezcladas con las de coordinación de proyectos no logran solventar todas las actividades, llegando al grado de tener que priorizar las tareas dándole menor importancia a la correcta coordinación de los proyectos.

Por lo anterior surge la necesidad de implementar una metodología ágil con las mejores prácticas para la administración de los proyectos, con el fin de fortalecer los proyectos y obtener así mejores resultados, logrando el éxito del proyecto y la satisfacción de la compañía.

Como parte de la estrategia corporativa se necesita conformar una base de conocimiento que permita obtener los siguientes beneficios:

- ✚ Estandarizar la metodología para la gestión de los proyectos.
- ✚ Permitir al Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos entregar a la compañía información útil y estructurada para la toma de decisiones.
- ✚ Estandarizar la información registrada para el seguimiento de los proyectos.
- ✚ Suministrar a la compañía recursos y estándares adecuados para realizar su gestión en menor tiempo y esfuerzo.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El entregable final del presente proyecto, consiste en la generación de una propuesta de metodología para la gestión de los proyectos que realiza actualmente la empresa, bajo la supervisión del Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos de la Nueva EPS.

Los Entregables finales del proyecto son:

- ✚ Documento con el análisis de la situación actual en relación a la metodología utilizada y al uso de estándares durante la gestión de los proyectos.
- ✚ Documento con la descripción de las fases de la metodología propuesta, para implementar y ajustar el marco de la dirección de proyectos.
- ✚ Documento con un plan de capacitación para formar a todos los involucrados en la nueva metodología de gestión de proyectos.
- ✚ Formatos, plantillas e instructivos avalados y soportados por el Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos de la Nueva EPS, clasificados según las etapas establecidas por la empresa actualmente para gestionar proyectos.

Supuestos

- ✚ Se iniciará la implementación de esta propuesta inmediatamente después de la entrega final de la misma a la empresa NUEVA EPS.
- ✚ Se cuenta con el apoyo por parte de la gerencia de informática y tecnología y el Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos de la NUEVA EPS para el desarrollo del proyecto.

- ✚ Se cuenta con la información necesaria para abordar todos los objetivos y fases del PFG.
- ✚ El Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos de la NUEVA EPS llevará a cabo la implementación de la propuesta, una vez le sea entregado el documento final.

Restricciones

- ✚ El proyecto deberá terminarse en máximo 3 meses a partir de la terminación del seminario de graduación.
- ✚ No se cuenta con ninguna restricción ni limitante de Costo para el desarrollo de este proyecto.

Identificación Riesgos

- ✚ Si el equipo de trabajo no es el idóneo, podría hacerse necesario la contratación de personal capacitado, lo cual afectaría negativamente el tiempo y costo del proyecto.
- ✚ Si no se gestiona adecuadamente la comunicación con los funcionarios de NUEVA EPS que forman parte del comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos debido a eventos inesperados podría verse afectado negativamente la calidad de los entregables y el cronograma del proyecto.
- ✚ Si no se involucran a todos los interesados y funcionarios responsables del manejo de los proyectos se podría ver afectado negativamente el alcance y los entregables del proyecto.

Presupuesto

El presupuesto que se tiene destinado para este proyecto es de quince millones de pesos (\$15'0000.0000=).

Actividad	Inversión (COP)
Honorarios por la ejecución del proyecto	\$ 10.000.000=
Certificación	\$ 1.500.000=
Reserva para contingencia	\$ 3.500.000=
Total:	\$ 15.000.000=

Principales hitos y fechas

Los hitos más importantes definidos para este proyectos son:

Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Documento con el análisis de la situación actual aprobado.	13 de Junio de 2016	27 de Junio de 2016

Documento con la descripción de las fases de la metodología propuesta aprobado.	28 de Junio de 2016	11 de Julio de 2016
Primer borrador de Formatos, plantillas, procedimientos.	12 de Julio de 2016	1 de Agosto de 2016
Formatos, plantillas, procedimientos aprobados.	2 de Agosto de 2016	29 de Agosto de 2016
Presentación de la capacitación para formar a todos los involucrados en la nueva metodología de gestión de proyectos.	30 de Agosto de 2016	2 de Septiembre de 2016

Información histórica relevante

Los proyectos en NUEVA EPS están enmarcados dentro de lineamientos estratégicos, normativos y la optimización de procesos, por lo cual cualquier iniciativa que se presente debe tener claro sobre cual o cuales lineamientos se desarrolla.

Los proyectos en NUEVA EPS S.A deben formularse bajo el esquema metodológico desarrollado por el comité de proyectos perteneciente a la gerencia de tecnología, para la presentación formal, con el cual se podrá tomar la decisión de continuar o no con el proyecto y la financiación del mismo. La dirección de proyectos está determinada por la aplicación de los procesos tales como: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento/Control, y Cierre.

- + La Nueva EPS es una empresa de Salud ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia. Dedicada a la prestación de los beneficios del Plan Obligatorio de Salud (POS).
- + Es una de las más grandes EPS del país y la primera en cobertura al tener presencia en más 1090 municipios.
- + Cuenta con más de 5.000 empleados entre funcionarios, contratistas y aprendices SENA.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Involucrado(s) Directo(s):

Comité de Evaluación de Iniciativas y Gestión de Proyectos
Gerente de Tecnología e Infraestructura
Arquitectos de TI

Involucrado(s) Indirecto(s):

Directores de área Funcionales
Colaboradores involucrados en el proyecto

Director de Proyecto:

Ing. Herbert Prieto Corredor

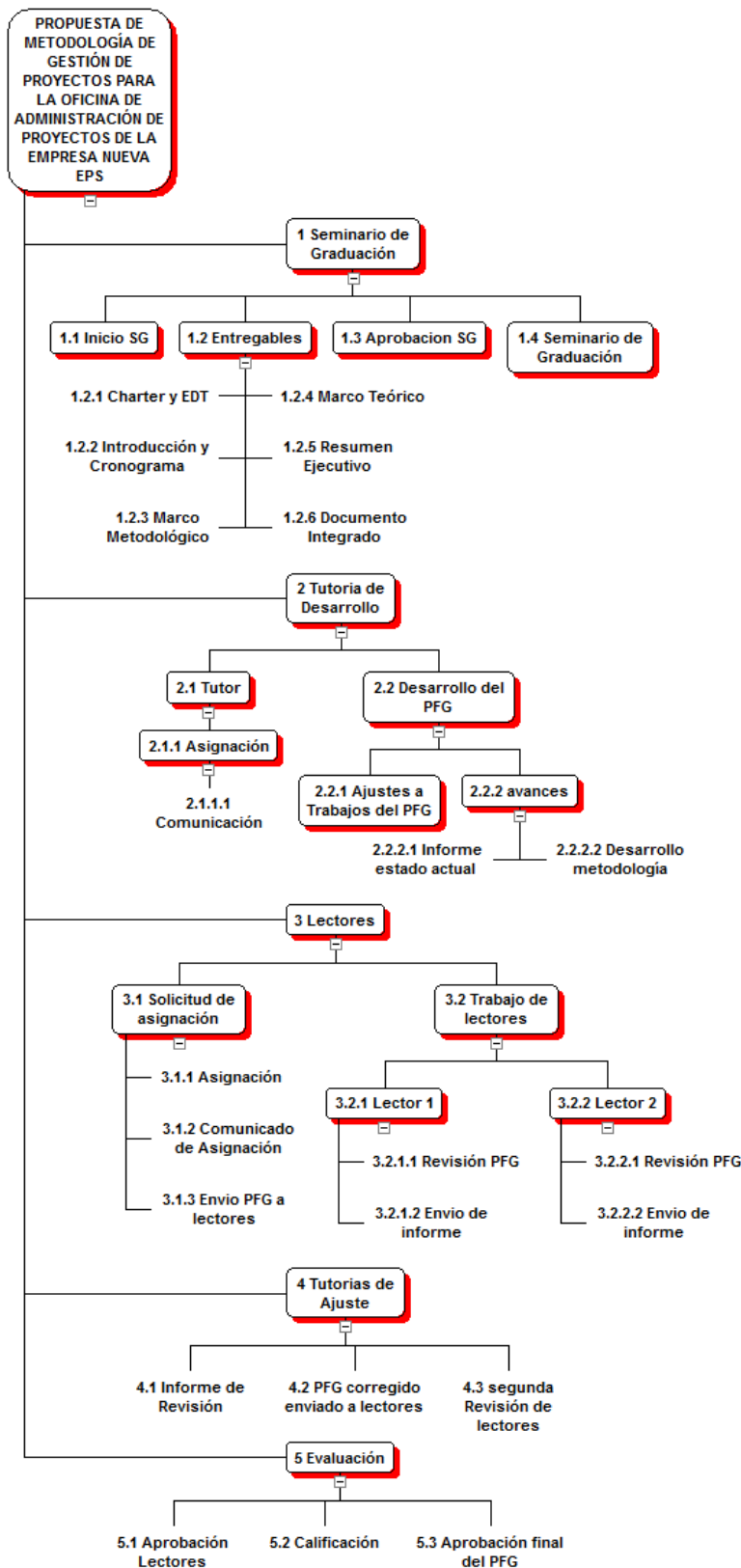
Firma

Autorización de:

Yorlenny Hidalgo M

Firma

Anexo 2: EDT - PROPUESTA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS



Anexo 3: CRONOGRAMA

ID	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	Cronograma													
						'16	08 may '16	05 jun '16	03 jul '16	31 jul '16	28 ago '16	25	06	17	28	08	19	30	11
1	PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA NUEVA EPS	103 días	lun 02/05/16	mié 21/09/16		[Gantt bar for task 1]													
2	1 Seminario de Graduación	22 días	lun 02/05/16	mar 31/05/16		[Gantt bar for task 2]													
3	1.1 Inicio SG	3 días	lun 02/05/16	mié 04/05/16		[Gantt bar for task 3]													
4	1.2 Entregables	15 días	jue 05/05/16	mié 25/05/16		[Gantt bar for task 4]													
5	1.2.1 Charter y EDT	3 días	jue 05/05/16	lun 09/05/16	3	[Gantt bar for task 5]													
6	1.2.2 Introducción y cronograma	3 días	mar 10/05/16	jue 12/05/16	5	[Gantt bar for task 6]													
7	1.2.3 Marco Metodológico	3 días	vie 13/05/16	mar 17/05/16	6	[Gantt bar for task 7]													
8	1.2.4 Marco Teórico	3 días	mié 18/05/16	vie 20/05/16	7	[Gantt bar for task 8]													
9	1.2.5 Resumen Ejecutivo	3 días	lun 23/05/16	mié 25/05/16	8	[Gantt bar for task 9]													
10	1.2.6 Documento Integrado	3 días	lun 23/05/16	mié 25/05/16	8	[Gantt bar for task 10]													
11	1.3 Aprobación SG	2 días	jue 26/05/16	vie 27/05/16	9;10	[Gantt bar for task 11]													
12	1.4 Seminario de Graduación	2 días	lun 30/05/16	mar 31/05/16	11	[Gantt bar for task 12]													
13	2 Tutoría de Desarrollo	40 días	mié 01/06/16	mar 26/07/16		[Gantt bar for task 13]													
14	2.1 Tutor	3 días	mié 01/06/16	vie 03/06/16		[Gantt bar for task 14]													
15	2.1.1 Asignación	3 días	mié 01/06/16	vie 03/06/16		[Gantt bar for task 15]													
16	2.1.1.1 Comunicación	3 días	mié 01/06/16	vie 03/06/16	12	[Gantt bar for task 16]													
17	2.2 Desarrollo del PFG	37 días	lun 06/06/16	mar 26/07/16		[Gantt bar for task 17]													
18	2.2.1 Ajustes a Trabajos del PFG	6 días	lun 06/06/16	lun 13/06/16	16	[Gantt bar for task 18]													
19	2.2.2 Avances	31 días	mar 14/06/16	mar 26/07/16		[Gantt bar for task 19]													
20	2.2.2.1 Informe estado actual	15 días	mar 14/06/16	lun 04/07/16	18	[Gantt bar for task 20]													
21	2.2.2.2 Desarrollo Metodología	15 días	mar 05/07/16	lun 25/07/16	20	[Gantt bar for task 21]													
22	2.2.2.3 Aprobación Tutor	1 día	mar 26/07/16	mar 26/07/16	21	[Gantt bar for task 22]													
23	3 Lectores	13 días	mié 27/07/16	vie 12/08/16		[Gantt bar for task 23]													
24	3.1 Solicitud de asignación	6 días	mié 27/07/16	mié 03/08/16		[Gantt bar for task 24]													
25	3.1.1 Asignación	2 días	mié 27/07/16	jue 28/07/16	22	[Gantt bar for task 25]													
26	3.1.2 Comunicado de Asignación	3 días	vie 29/07/16	mar 02/08/16	25	[Gantt bar for task 26]													
27	3.1.3 Envío PFG a lectores	1 día	mié 03/08/16	mié 03/08/16	26	[Gantt bar for task 27]													
28	3.2 Trabajo de lectores	7 días	jue 04/08/16	vie 12/08/16		[Gantt bar for task 28]													
29	3.2.1 Lector 1	7 días	jue 04/08/16	vie 12/08/16		[Gantt bar for task 29]													
30	3.2.1.1 Revisión PFG	6 días	jue 04/08/16	jue 11/08/16	27	[Gantt bar for task 30]													
31	3.2.1.2 Envío de informe	1 día	vie 12/08/16	vie 12/08/16	30	[Gantt bar for task 31]													
32	3.2.2 Lector 2	7 días	jue 04/08/16	vie 12/08/16		[Gantt bar for task 32]													
33	3.2.2.1 Revisión PFG	6 días	jue 04/08/16	jue 11/08/16	27	[Gantt bar for task 33]													
34	3.2.2.2 Envío de informe	1 día	vie 12/08/16	vie 12/08/16	33	[Gantt bar for task 34]													
35	4 Tutorías de Ajuste	21 días	lun 15/08/16	lun 12/09/16		[Gantt bar for task 35]													
36	4.1 Informe de Revisión	10 días	lun 15/08/16	vie 26/08/16	34;31	[Gantt bar for task 36]													
37	4.2 PFG corregido enviado a lectores	1 día	lun 29/08/16	lun 29/08/16	36	[Gantt bar for task 37]													
38	4.3 Segunda Revisión de lectores	10 días	mar 30/08/16	lun 12/09/16	37	[Gantt bar for task 38]													
39	5 Evaluación	7 días	mar 13/09/16	mié 21/09/16		[Gantt bar for task 39]													
40	5.1 Aprobación Lectores	3 días	mar 13/09/16	jue 15/09/16	38	[Gantt bar for task 40]													
41	5.2 Calificación	3 días	vie 16/09/16	mar 20/09/16	40	[Gantt bar for task 41]													
42	5.3 Aprobación final del PFG	1 día	mié 21/09/16	mié 21/09/16	41	[Gantt bar for task 42]													

Anexo 4: ENCUESTA

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS



A - Datos Generales

1. Nombres y Apellidos:
2. Formación Académica:
3. Años de experiencia administrando proyectos
4. Cantidad de proyectos que maneja:

B - Administración de Proyectos

5. Conoce acerca de la *Guía del PMBOK*[®]? Si No
 Observaciones _____

6. Realiza sus funciones con base a esta guía? Si No
 Observaciones _____

7. Utiliza usted herramientas para la planificación del proyecto? Si No
 Observaciones _____

8. Realiza usted en sus proyectos la identificación de los interesados? Si No
 Observaciones _____

9. Cual(es) herramientas utiliza para la identificación de requisitos, en la definición del alcance?

<p>10. Cual(es) herramientas utiliza para realizar la gestión del tiempo, en el proyecto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. Cual(es) herramientas utiliza para realizar la gestión del costo, en el proyecto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. Cuenta usted en NEPS con políticas para el aseguramiento de la calidad de los proyectos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Observaciones _____</p> <p>_____</p>
<p>13. Realiza usted en su proyecto de manera formal todos los procesos relacionados con la planificación del recurso humano? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Observaciones _____</p> <p>_____</p>
<p>14. Realiza usted en su proyecto de manera formal todos los procesos relacionados con la planificación de las comunicaciones? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Observaciones _____</p> <p>_____</p>
<p>15. Cual(es) formas de comunicación utiliza para la gestión del proyecto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. Realizan dentro de cada proyecto un plan de administración de los riesgos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Observaciones _____</p> <p>_____</p>
<p>17. Considera usted que en sus proyectos, da un adecuado seguimiento de los riesgos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Observaciones _____</p> <p>_____</p>

18. Como evalúa el seguimiento y control que se realiza desde la gerencia general a los proyectos?

Regular Bueno Excelente

Observaciones _____
