



Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)

Escuela Global de Dirección de Proyectos

Maestría en Administración de Proyectos

**Proyecto de Implementación de una PMO en el Servicio Nacional de Salud  
de República Dominicana**

**STEFANO TODDE**

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR PARA EL TÍTULO DE MAestrÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA

Mayo, 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 Master en Administración de Proyectos

---

Fabio Muñoz Jiménez  
PROFESOR TUTOR

---

Sandro Parodi  
LECTOR No.1

---

Marlon Velazquez  
LECTOR No.2

---

Stefano Todde  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Dedicato a mia madre, che mi ha insegnato a lottare per ottenere i miei obiettivi e mi ha dato l'esempio. A mio padre, che ha sempre creduto in me, e mi ha dato tutto ciò di cui avevo bisogno per seguire i miei sogni. A mio fratello, più grande esempio di come con il duro lavoro si possano raggiungere i propri traguardi e ottenere più di quanto credessi fossero i tuoi limiti.

Dedicado a mi madre, que me ha enseñado a luchar para lograr mis objetivos, y me ha dado el ejemplo. A mi padre, que siempre ha creído en mí y me ha dado todo lo necesario para seguir mis sueños. A mi hermano, ejemplo más grande de que con el duro trabajo se pueden alcanzar tus metas e ir más allá de lo que crees sean tus límites.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un especial agradecimiento a mis docentes, especialmente a mi tutor Ing. Fabio Muñoz Jiménez y lectores Sandro Parodi y Marlon Velazquez, quienes me guiaron con sus valiosa asesoría, dedicación y por sus apoyo constante durante la ejecución del presente trabajo.

A mis compañeros de trabajo del SNS que me brindaron todo el apoyo necesario para lograr este objetivo y especialmente a Gregorio y Nicole, con los que compartí valiosas experiencias durante este proceso y nos brindamos el hombro cada vez que fue necesario.

A la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) por permitir mi superación cómo persona y profesional.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	viii
INDICE CUADROS	ix
ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1 INTRODUCCION .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	3
1.3 Justificación del problema .....	4
1.4 Objetivo general .....	5
1.5 Objetivos Especificos .....	5
2 MARCO TEORICO.....	6
2.1 Marco institucional.....	6
2.1.1 Marco Estrategico.....	6
2.1.2 Misión de la organización .....	11
2.1.3 Visión de la organización .....	11
2.1.4 Estructura Organizativa .....	11
2.1.5 Objetivos Estratégicos 2016-2020.....	16
2.1.6 La gestión de proyectos en el SNS .....	18
2.2 Base Conceptual .....	19
2.2.1 La Administración de Proyectos .....	19
2.2.2 Definición de Proyecto.....	19
2.2.3 Ciclo de vida de un Proyecto.....	20
2.2.4 Procesos en la administración de Proyectos.....	20
2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de Proyectos .....	21
2.3 El sistema de Marco Lógico .....	26

2.3.1	Análisis de Involucrados.....	26
2.3.2	Análisis de Problemas .....	27
2.3.3	Análisis de Objetivos .....	27
2.3.4	Definición de Alternativas .....	28
2.3.5	La Matriz de Marco Lógico .....	28
2.4	El rol crucial del equipo del proyecto.....	29
2.5	El rol de la comunicación en la administración de proyectos.....	30
2.6	Los modelos de madurez organizacional .....	33
2.6.1	El modelo P3M3. ....	34
2.7	La Oficina de Administración de Proyectos .....	36
2.7.1	Modelos de PMO.....	37
2.7.2	Funciones de la PMO .....	38
3	MARCO METODOLOGICO .....	40
3.1	Fuentes de Información .....	40
3.1.1	Fuentes Primarias .....	40
3.1.2	Fuentes Secundarias.....	40
3.2	Metodos de investigación .....	44
3.3	Herramientas Utilizadas .....	46
3.4	Supuestos y Restricciones .....	49
3.5	Entregables .....	50
4	DESARROLLO.....	52
4.1	Realizar un análisis sobre la Gestión de proyecto actual en la organización para identificar áreas de mejora .....	52
4.2	Análisis de los resultados .....	55
4.3	Definir el modelo de Oficina de Proyectos (PMO) a implementar .....	62
4.4	Roles y funciones de la PMO .....	63
4.4.1	Elaborar esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes Direcciones .....	63
4.4.2	Los proyectos de cooperación internacional .....	66
4.4.3	Organización de la PMO .....	68

4.4.4	Ubicación de la PMO en el organigrama institucional .....	68
4.4.5	Misión de la PMO .....	69
4.4.6	Funciones de la PMO en el SNS.....	69
4.4.7	Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar la gobernabilidad.....	70
4.4.7.1	Director de la PMO.....	70
4.4.7.2	Encargado de Proyectos .....	72
4.4.7.3	Coordinador de Proyecto .....	75
4.4.7.4	Asistente Administrativo .....	77
4.5	Desarrollar las herramientas metodológicas a implementar para la gerencia de proyectos .....	78
4.5.1	El sistema de Marco Lógico .....	79
4.5.1.1	Análisis y Gestión Involucrados .....	79
4.5.1.2	La matriz de Marco Lógico .....	82
4.5.2	Gestión del Alcance del Proyecto.....	83
4.5.3	Gestión del tiempo del Proyecto.....	85
4.5.4	Gestión de las comunicaciones del Proyecto.....	87
4.5.5	Gestión de los riesgos del Proyecto .....	88
4.5.6	Medición del desempeño de los proyectos .....	91
4.6	Herramienta electrónica para el manejo de los proyectos .....	94
4.7	Medición de desempeño de la PMO .....	94
4.8	Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS .....	96
5	CONCLUSIONES.....	99
6	RECOMENDACIONES .....	102
7	BIBLIOGRAFIA .....	104
8	ANEXOS .....	106
	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO .....	106
	Anexo 2: EDT.....	109
	Anexo 3: CRONOGRAMA .....	110
	Anexo 4: CUESTIONARIO .....	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	15
Figura 2 Plan Estratégico 2016-2020 SNS.....	17
Figura 3 Grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos.....	22
Figura 4 Interacción de los grupos de procesos de Administración de Proyectos .	23
Figura 5 Etapas Sistema de Marco Lógico.....	26
Figura 6 Modelo de Madurez Organizacional .....	36
Figura 7 Modelo de PMO según Casey y Peck .....	38
Figura 8 Esquema de Transversalidad.....	65
Figura 9 Estrategia de desarrollo conjuntas .....	66
Figura 10 Proyectos de cooperación internacional .....	67
Figura 11 Propuesta de organigrama .....	68
Figura 12 EDT .....	84
Figura 13 Diccionario de la EDT .....	84
Figura 14 Matriz de Gestión del Cronograma .....	86
Figura 15 Esquema de puntuación para la clasificación de riesgos.....	90
Figura 16 Desempeño del proyecto .....	93



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas .....	33
Cuadro 2 Metodos de Investigación .....	36
Cuadro 3 Herramientas utilizadas .....	38
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones .....	39
Cuadro 5 Entregables .....	40
Cuadro 6 Distribución de frecuencias.....	47
Cuadro 7 Matriz de análisis de los interesados.....	80
Cuadro 8 Matriz de gestión de los interesados .....	81
Cuadro 9 Matriz de Marco Lógico .....	83
Cuadro 10 Matriz de Resultados .....	83
Cuadro 11 Matriz de Comunicación .....	87
Cuadro 12 Matriz de identificación de los riesgos .....	88
Cuadro 13 Matriz de Riesgos .....	90
Cuadro 14 Análisis desempeño del proyecto .....	92
Cuadro 15 Medición de desempeño PMO .....	95
Cuadro 16 Estrategia de implementación de la PMO .....	98

## **ABREVIACIONES**

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CERSS</b>	Comisión Ejecutiva de Reforma del Sector Salud
<b>EDT</b>	Estructura Desglose Trabajo
<b>MSP</b>	Ministerio de Salud Pública
<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PMMM</b>	Project Management Maturity Model
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PMO</b>	Project Management Office
<b>PNUD</b>	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PPBS</b>	Planning, Programming, Budgeting System
<b>SESPAS</b>	Secretaria de Estado de Salud Pública y Asistencia Social
<b>SML</b>	Sistema de Marco Lógico
<b>SNS</b>	Servicio Nacional de Salud
<b>SRS</b>	Servicio Regional de Salud
<b>USAID</b>	Unites States Agency for International Development

## RESUMEN EJECUTIVO

La reforma del Sector Salud en República Dominicana fue un proceso que duró más de 20 años, concluyéndose en el 2015 con la creación del Servicio Nacional de Salud de la República Dominicana. A través de esta ley se ha concluido un proceso de descentralización del sector, que había visto el Ministerio de Salud Pública tener al mismo tiempo funciones regulatorias y de rectoría, y de gestión de los servicios.

En el Marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo, del Reglamento Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Decreto 134-14), el Presidente de la República Dominicana, Lic. Danilo Medina, a través de la Ley 123-15, promulgada en fecha 17 de Julio 2015, creó el Servicio Nacional de Salud (SNS), con las funciones de garantizar y coordinar la provisión de los servicios públicos de Salud, y dejando al MSP funciones de rectoría.

En la actualidad, el SNS no cuenta con una metodología estandarizada para la gerencia de proyectos, ni de procesos estandarizados de planificación, monitoreo y evaluación.

No existe una Unidad de Proyectos centralizada que administre los proyectos a través de procesos estandarizados, sino que cada dependencia y cada gerente de proyecto, administra su proyecto según sus estándares y según los lineamientos establecidos por el patrocinador de un proyecto.

La falta de una metodología estandarizada en la gestión de proyectos ha llevado históricamente a generar retrasos en el desempeño del cronograma, dificultad de coordinación interna, poca calidad en los productos entregados, y falta de confianza por las agencias internacionales, que resultan ser siempre menos dispuestas a financiar nuevos proyectos en el sector salud.

El objetivo general de este proyecto fue elaborar una propuesta para la implementación de una PMO en el Servicio Nacional de Salud de República Dominicana, para estandarizar el desarrollo de los proyectos.

Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis sobre la gestión de proyectos actual en la organización para identificar áreas de mejora; determinar el modelo de PMO a implementar en la Dirección de Proyectos del Servicio Nacional de Salud para lograr un manejo exitoso de los proyectos; definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar su gobernabilidad; elaborar el esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes direcciones que operan dentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integración; desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar para la gestión de proyectos del SNS y finalmente, desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.

La siguiente propuesta fue realizada a través de una metodología de investigación no experimental de tipo transaccional, ya que se observaron y analizaron

situaciones ya existentes (y no provocadas) a lo interno de la institución, y las informaciones fueron recolectadas e interpretadas en un tiempo y momento único a través de herramientas de recopilación de datos propias del modelo de investigación utilizado.

A través del análisis de los resultados de la encuesta, se ha podido definir el modelo de PMO a implementar, sus funciones y los roles del personal que le será asignado. Se ha desarrollado también un esquema de transversalidad como política organizacional de abordaje integral de un proyecto, analizando sus implicaciones desde diferentes ángulos, logrando una planificación y ejecución coordinada y participativa entre diferentes áreas involucradas, en vista del alcance de un mismo objetivo.

Para asegurar el funcionamiento de la PMO y el buen desempeño de los proyectos, se han desarrollado diferentes procesos a implementar y estandarizar, específicamente en el área de gestión de la integración, comunicación, riesgos, y medición del desempeño, y se ha establecido la metodología del Sistema de Marco Lógico como metodología para el diseño y planificación de los proyectos.

Como conclusiones, podemos afirmar que a la fecha, la institución no cuenta con una Oficina de Proyectos que opere de manera transversal, y que apoye las diferentes dependencias del SNS en la administración de los proyectos. La mayoría de los gerentes de proyectos, no tienen conocimientos profundos en este tema, trabajando con metodologías poco apropiadas, basadas en la experiencia, no actualizadas y cada vez diferentes. A pesar que a nivel gerencial se reconoce la necesidad de la correcta administración de proyectos, a través de la aplicación de procesos, técnicas y herramientas derivadas de buenas prácticas internacionales, a la fecha no se han desarrollado dichos procesos, ni se ha capacitado el personal en gerencia de proyectos. Es fundamental, para la implementación del proyecto de implementación de la PMO en el Servicio Nacional de Salud, así como para garantizar la aceptación de sus funciones y la aplicación de su metodología, construir una nueva cultura en Gerencia de Proyectos, a través de un cambio en la cultura institucional, y en la organización de los proyectos.

Finalmente, en base a lo planteado en el siguiente trabajo, se recomienda al SNS la implementación de la PMO sugerida, considerando este como un paso fundamental para mejorar el desempeño de los proyectos y mejorar las políticas de interrelación en la institución.

A la Dirección Ejecutiva del SNS, se recomienda la implementación de la metodología de gerencia de proyectos presentada en este proyecto, así como su promoción en las diferentes dependencias de la institución para lograr una más amplia aceptación.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Los lineamientos trazados por el Gobierno Central para el cumplimiento a lo establecido en el Decreto No.134-14 sobre la aplicación del reglamento de la Estrategia Nacional de Desarrollo (Ley No. 1-12), han puesto en marcha el proceso de modernización de la República Dominicana, adoptando un nuevo modelo de desarrollo, que se propone, por un lado, enfrentar los atávicos problemas que afligen la sociedad dominicana en los ámbitos institucional, social, económico y ambiental, y por otro lado adaptarse a los continuos cambios y retos, tanto a nivel regional cómo mundial, en temas de derechos humanos, medioambiente, salud, equidad, tecnología, economía.

El nuevo modelo de desarrollo se articula en cuatro ejes estratégicos relacionados entre ellos, así postulados: (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2012)

- Eje Estratégico 1: *“Un Estado Social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local”*.
- Eje Estratégico 2: *“Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial”*.
- Eje Estratégico 3: *“Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global”*.

- Eje Estratégico 4: *“Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección de medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático”*.

A través del Eje Estratégico 2, se pone en marcha el proceso de modernización y descentralización del sector salud de la República Dominicana, que, en su Objetivo 2.2.1, establece la necesidad de *“Garantizar el derecho a la población al acceso a un modelo de atención integral, con calidad y calidez, que privilegie la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, mediante la consolidación del Sistema Nacional de Salud”*. Entre las líneas de acciones definidas para el cumplimiento de este objetivo, se establece en el punto 2.2.1.1. *“Impulsar el desarrollo de la red pública de salud [...], articuladas por niveles de atención, incluyendo la asistencia pre-hospitalaria y traslado sanitario, que brinden atención integral con calidad y calidez, sustentada en una estrategia de atención primaria en salud a nivel nacional, que tome en cuenta las necesidades de los diversos grupos poblacionales”*; y en el punto 2.2.1.7 *“Fortalecer la función de rectoría del Ministerio de Salud Pública (MSP) y sus expresiones desconcentradas, en relación a los servicios de salud individual y colectiva ofertados por los prestadores de servicios de salud, [...] para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad en los servicios prestados”*; y en el punto 2.2.1.8 *“Fortalecer las capacidades gerenciales de los Servicios Regionales de Salud (SRS) y los centros de salud [...] para impulsar la gestión por resultados”*. (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2012)

En el Marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo, del Reglamento Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Decreto 134-14), el Presidente de la República Dominicana, Lic. Danilo Medina, a través de la Ley 123-15, promulgada en fecha 17 de Julio 2015, crea el Servicio Nacional de Salud (SNS), dejando al MSP funciones de rectoría, y al SNS las funciones de provisión de los servicios públicos de Salud.

En el marco de descentralización, se determina que el SNS sea la institución responsable de brindar servicios de salud al pueblo dominicano, y de ejecutar proyectos de Cooperación Internacional de cara a aumentar la calidad de los servicios de salud, y en general asegurar una continuidad en la prestación de servicios.

## **1.2 Problemática**

En la actualidad, el SNS no cuenta con una metodología estandarizada para la gerencia de proyectos, ni de procesos estandarizados de planificación, monitoreo y evaluación.

No existe una Unidad de Proyectos centralizada que administre los proyectos a través de procesos estandarizados, sino que cada dependencia y cada gerente de proyecto, administra su proyecto según sus estándares y según los lineamientos establecidos por el patrocinador de un proyecto (en el caso que esto sea financiado por fuentes externas al presupuesto anual del SNS). Además, ninguno de los gerentes de proyectos, tienen conocimiento profundizados en este tema, trabajando con metodologías poco apropiadas, no actualizadas, y cada vez diferentes.

Hay una falta total de interrelación entre las diferentes Dependencias del Servicio, total desconocimiento de los proyectos que cada Área está ejecutando, y el monitoreo es focalizado en el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) más que en los actuales resultados de cada proyecto.

La reestructuración de la actual Dirección de Proyectos, a través de la implementación de una Unidad de Proyectos transversal, que administre procesos estandarizados de planificación, formulación, ejecución y monitoreo de proyectos, tiende a asegurar un manejo exitoso de los fondos de cooperación internacional, proyectos de formulación interna y dará soporte operativo a las diferentes direcciones del SNS en el desempeño de sus actividades.

## **1.3 Justificación del problema**

La falta de una metodología estandarizada en la gestión de proyectos ha llevado

históricamente (cuando esta función estaba asignada al MSP) a generar retrasos en el desempeño del cronograma, dificultad de coordinación interna, poca calidad en los productos entregados, y falta de confianza por las agencias internacionales, que resultan ser siempre menos dispuestas a financiar nuevos proyectos en el sector salud.

La ausencia de una cultura en la gestión de proyectos que responda a los criterios y buenas prácticas aceptadas internacionalmente y establecidas en el PMBOK, hace necesaria la implementación de una PMO u Oficina de Proyectos, con el fin de lograr una mejor planificación, ejecución, seguimiento y calidad de los proyectos, para garantizar su éxito en el tiempo, costos y calidad acordada, cumplir con las líneas estratégicas de la organización, y lograr la satisfacción de todos los involucrados, aumentado la credibilidad de la institución tanto a nivel nacional que internacional, y un consecuente aumento de los fondos asignados en el presupuesto nacional y por las agencias internacionales que apoyan el desarrollo y modernización del Sector Salud de la República Dominicana.

Con el fin de cumplir con los requerimientos de modernización del SNS, se considera oportuno crear la nueva Unidad de Administración de Proyectos, pasando de la actual estructura de la empresa de tipo funcional con que ha operado, hacia una estructura más moderna, que tenga las características de una estructura matricial fuerte. Esta nueva estructura permitirá a la Oficina de Proyectos de poder manejar la creación de programas y proyectos nuevos, aumentar la calidad de los productos, y ejecutar proyectos con mejor desempeño tanto en términos de costos que de tiempo, para alcanzar sus resultados y evitar o mitigar el fracaso.

#### **1.4 Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la implementación de una PMO en el Servicio Nacional de Salud de República Dominicana, para estandarizar el desarrollo de los proyectos.



### **1.5 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis sobre la gestión actual de proyectos para identificar áreas de mejora en la organización.
- Determinar el modelo de PMO a implementar en el Servicio Nacional de Salud para lograr un manejo exitoso de los proyectos.
- Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar su gobernabilidad.
- Elaborar esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes direcciones que operan adentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integración.
- Desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar en la Oficina de Proyectos del SNS.
- Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco institucional**

#### **2.1.1 Marco Estratégico**

El acceso y la protección de la salud constituye en República Dominicana un derecho inalienable ratificado por su Constitución.

Desde una perspectiva macro, la prioridad sectorial es desarrollar redes integrales de servicios de salud sobre la base de la Estrategia de Atención Primaria, donde el desarrollo del primer nivel de atención represente uno de los compromisos más importantes del Sistema Nacional de Salud.

Esto implica asumir un enfoque de equidad en salud y enfocar las estrategias hacia la reducción de las brechas de acceso a los servicios entre los distintos grupos sociales. Los esfuerzos en este sentido habrán de estar basados, además, en un modelo de promoción de la salud y prevención de las enfermedades, reduciendo de manera paulatina el enfoque de salud curativo.

El Servicio Nacional de Salud, cómo institución referente en la provisión de servicios de atención a las personas, debe contribuir directamente al Objetivo 2.2.1 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030: “Garantizar el derecho de la población al acceso a un modelo de atención integral, con calidad y calidez, que privilegie la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad mediante la consolidación del Sistema Nacional de Salud”.

Por otro lado, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016 señala el hecho de: “profundizar la reglamentación y aplicación del marco jurídico vigente” cómo una de las medidas de política y producción prioritaria para el logro de los objetivos propuestos.

Para alinear el Plan Estratégico del SNS con el marco estratégico expuesto, para la elaboración del mismo se han tenido en cuenta cómo fundamentos estratégicos dos procesos centrales que el sector salud ha desarrollado en el marco de la reforma sectorial iniciada con la promulgación de las Leyes 42-01 y 87-01 y que han dado forma al actual modelo de prestación de servicios del SNS:

- ✓ Separación de funciones de rectoría y prestación.
- ✓ Implantación del Modelo de atención para el Sistema Nacional de Salud de la República Dominicana.

La separación de las funciones de rectoría y prestación de servicios de salud supone una apuesta que acompaña al desarrollo de un modelo de administración más flexible y moderna, donde el valor de su aportación se centra en la especialización de las funciones de los diferentes agentes y niveles de la organización del sector salud, en detrimento del clásico rol de la administración donde se posiciona cómo arte y parte ejerciendo de director, controlador y prestador de servicios finalistas a los ciudadanos.

Esta estrategia se sitúa de pleno entre las opciones adoptadas por muchos de los países de nuestra región para introducir mejoras en sus administraciones públicas y se ensalza cómo una de las líneas de intervención claras en la modernización de la administración orientada a generar eficacia, eficiencia, calidad y adaptabilidad al cambio.

El planteamiento de adaptación de la estructura institucional a un marco de separación funcional de responsabilidades tiene cómo consecuencia directa la creación de una nueva institución pública, el SNS; con una misión, visión y valores propios que debe generar un nuevo enfoque cultural que redunde en la mejora en la prestación de servicios de salud.

Así, dotar al SNS de capacidad de decisión sobre los recursos asignados y de autonomía en su funcionamiento son las premisas necesarias para que se le pueda exigir a la nueva institución una responsabilidad efectiva sobre el cumplimiento de los objetivos que tiene encomendados. En consecuencia, resulta esencial que la creación del SNS comporte la prestación de servicios con alto nivel de calidad, con una cultura de gestión acorde a dicha finalidad y que sea fácilmente identificable por los ciudadanos.

Cómo correlato de lo anterior, el fortalecimiento de un modelo cómo el indicado ha de repercutir positivamente en el funcionamiento del MSP. Cómo rector, este debe fijar las políticas de salud y establecer un marco de evaluación y de control

mediante los instrumentos y procesos oportunos que, sin interferir en la gestión del SNS, aseguren su correcto funcionamiento.

Gestionar este marco de relaciones de forma abierta implica asumir desafíos nuevos en tres campos principales. En primer lugar, obliga a reformular la lógica del control de un modo distinto, menos apegado a los modelos unilaterales de decisión y a la existencia de estándares e indicadores claramente predeterminados. En segundo lugar, exige asumir la representación efectiva de los específicos intereses y metas de la propia organización, en contextos en los que otros actores pueden disponer de visiones diferentes sobre los modos de alcanzar el propósito común.

Finalmente, requiere asegurar el involucramiento efectivo de personas y grupos situados fuera de la esfera ordinaria de influencia inmediata del directivo.

El modelo de atención para el Sistema Nacional de Salud de la República Dominicana aprobado en el año 2012 define la forma de organizar las acciones sanitarias con la finalidad de satisfacer los requerimientos y demandas de la población y tiene su punto de partida conceptual en los sistemas de salud basados en la estrategia de Atención Primaria de Salud y en el Modelo de Redes Integradas de Servicios de Salud.

El concepto de Sistema de Salud basado en la estrategia de Atención Primaria de Salud supone un enfoque amplio de la organización y operación de los sistemas de salud, que hace del derecho a alcanzar el mayor nivel de salud posible su principal objetivo, al tiempo que maximiza la equidad y la solidaridad del sistema.

Por su parte el Modelo de Redes Integradas de Servicios de Salud añade los elementos necesarios para articular las relaciones entre el primer nivel, el nivel complementario y el resto de agentes implicados en la prestación de los servicios, a fin de garantizar una atención integral e integrada, continua y longitudinal.

1. Abordaje integral poblacional: Vigilancia epidemiológica, identificación y actuación sobre determinantes de la salud, planificación local, etc.
2. Coordinación intersectorial
3. Coordinación intrasectorial: Coordinación con las acciones de Salud Pública

4. Coordinación e integración clínica en torno a los procesos asistenciales.
5. Responsabilidad compartida y por tanto objetivos comunes de los diferentes componentes activos de la red.
6. Gobierno, organización y financiación coherentes con el planteamiento de integración.

El proceso de descentralización del Sector Salud, que se ha concluido con la creación del Servicio Nacional de Salud de la República Dominicana, el 17 de Julio 2015, a través de la Ley 123-15, firmada por el Presidente de la República, Lic. Danilo Medina, lleva más de 20 años de historia.

Se empieza a hablar de reforma del sector salud cuando se crea, en fecha 10 de Julio 1997, la Comisión Ejecutiva de Reforma del Sector Salud (CERSS) con el objeto de ejecutar el “Proyecto de Reforma y Modernización del Sector Salud”.

Se ha empezado a consolidar jurídicamente este proceso a través de la promulgación de dos leyes fundamentales, la Ley General de Salud (42-01 del Marzo 2001) y la Ley que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social (87-01 del Mayo 2001).

La reforma del sector salud, llevó a la configuración de un Sistema Nacional de Salud, gestionado por el Ministerio de Salud Pública. Este sistema tiene, cómo definido en el Art. 7 de la Ley 42-01, *“el objeto de promover, proteger, mejorar y restaurar la salud de las personas y comunidades, para prevenir las enfermedades y eliminar inequidades en la situación de salud y accesibilidad de los servicios”*. La rectoría del Sistema Nacional de Salud, estaba a cargo de la Secretaria de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS – creado a través del decreto 1522-04 del Noviembre 2004 con el objeto de iniciar el proceso gradual de creación y desarrollo de las redes de servicio de salud, cómo expresiones autónomas y descentralizadas) y sus expresiones territoriales y locales.

La ley 42-01 creaba una concentración de poderes y funciones en el Sector Salud que no garantizaba la eficiencia de los Servicios. Por una parte, el MSP estaba a cargo de formular y actualizar normas, y por otro lado de aplicarlas, controlarlas,

evaluarlas y de financiar los servicios. Es decir, que el Ministerio de Salud Pública era juez y parte.

El objeto final de la reforma del sector salud es garantizar el acceso a los servicios de salud, según las necesidades de la población dominicana, y según principio de calidad y calidez.

El Marco Legal adentro del cual el SNS cumple sus funciones, se basa en las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución de la República Dominicana: en su Artículo 61, se define el derecho a la salud integral para todas las personas.
- Ley General de Salud 42-01: Tiene cómo objeto la regulación de todas las acciones que permitan al Estado hacer efectivo el derecho a la salud de la población.
- Ley 87-01: Crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social que tiene el fin de regular y desarrollar los derechos y deberes tanto del Estado Dominicano, que del ciudadano, en lo que concierne al financiamiento para la protección de la población contra los riesgos de enfermedad, discapacidad, maternidad, entre otros.
- Decreto 1522-04: Tiene el objeto de crear la Secretaria de Estado de Salud Pública y Asistencia Social, para iniciar el proceso de creación y desarrollo de las Redes de Servicios Públicos de Salud (RSPS).
- Reglamento de Estrategia Nacional de Desarrollo 1-12: En su eje Estratégico 2, tiene cómo objeto: *“Garantizar el derecho a la población al acceso a un modelo de atención integral, con calidad y calidez, que privilegie la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, mediante la consolidación del Sistema Nacional de Salud”*.

- Decreto 379-14: Ordena la desconcentración administrativa, funcional y territorial del Viceministerio de Atención a las Personas y de los Servicios Regionales de Salud (SRS), con todos sus establecimientos, con el objetivo de dar inicio al proceso de separación de las funciones de provisión de servicios de salud, de las de rectoría y salud colectiva en el Ministerio de Salud Pública (MSP).
- Ley 123-15: Tiene cómo objeto la creación del Servicio Nacional de Salud, con una Dirección Central y sus respectivas expresiones territoriales regionales de carácter desconcentrado.

### **2.1.2 Misión de la organización**

Garantizar la provisión de servicios de salud, integrales e integrados, asequibles, oportunos, eficientes y articulados en red, para contribuir a la salud de la persona, familia y comunidad (SNS, 2016).

### **2.1.3 Visión de la organización**

Ser reconocida cómo institución líder en la gestión de la red de servicios de salud, por sus altos estándares de calidad, excelencia e innovación (SNS 2016).

### **2.1.4 Estructura organizativa**

La Dirección Central del Servicio Nacional de Salud (SNS), para garantizar el cumplimiento de las funciones de su competencia y dar respuesta a los mandatos establecidos en la ley 123-15 está estructurada de la forma cómo se propone en la Figura 1.

Un Consejo Directivo conformado de la siguiente manera:

- El Ministro de Salud Pública, quien lo presidirá.
- El Gerente General del Sistema Dominicano de Seguridad Social.

- Un representante del Ministerio de Hacienda.
- Un representante del Ministerio de la Presidencia.
- Un representante de los Servicios Regionales de Salud, con voz, pero sin voto.
- Un representante de la Dirección de Información y Defensa de los Afiliados.
- Un representante de la Dirección General de Presupuesto
- El Director Ejecutivo del SNS que actuará como Secretario Técnico del Consejo Directivo, con voz pero sin voto.

Una DIRECCIÓN EJECUTIVA integrada por las siguientes unidades organizativas de soporte:

- Oficina de Acceso a la Información
- Oficina de Control y Fiscalización
- Dirección de Planificación y Desarrollo
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Tecnología de Información
- Dirección Jurídica
- Dirección de Comunicaciones

Y por las siguientes unidades organizativas sustantivas o misionales:

- DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, compuesta por:
  - Departamento de Gestión del Cambio
  - Departamento de Capacidades y Competencias
  - Departamento de Monitoreo y Evaluación
- DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIOS, compuesta por:
  - Departamento de Atención al Usuario
  - Departamento de Atención Primaria
  - Departamento de Atención Especializada
  - Departamento de Servicios Diagnósticos



- DIRECCIÓN DE GESTIÓN TÉCNICA, compuesta por :
  - Departamento de Acuerdos y Convenios
  - Departamento de Medicamentos e Insumos
  - Departamento de Protocolos y Procesos
  - Departamento de Mantenimiento de Infraestructura y Equipos
  - Departamento de Seguridad Hospitalaria
  
- DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, compuesta por :
  - Departamento de Estructuración del Sistema
  - Departamento de Auditoría del Sistema
  - Departamento de Soporte del Sistema
  - Departamento de Análisis y Estadísticas

Las direcciones sustantivas que integran la estructura del Servicio Nacional de Salud se conforman para cumplir con los siguientes objetivos:

- Gestión Institucional: Promover la autonomía técnica, administrativa y financiera y la calidad y efectividad de la gestión, a partir de la transferencia a las regionales de las capacidades y competencias requeridas en el personal, en los procesos y en los sistemas, el acompañamiento en la transición funcional, la gestión de los cambios requeridos en sus estructuras, y la modernización y el mejoramiento de las mismas en términos institucionales.
  
- Gestión de Servicios: Diseñar y monitorear el modelo de servicio, a los fines de garantizar la estandarización y articulación del mismo y el seguimiento a los indicadores y condiciones definidos, identificando y ejecutando los programas, acciones y soluciones requeridas en cada punto para la provisión adecuada de los servicios de salud y la satisfacción de los usuarios.
  
- Gestión Técnica: Gestionar los procesos que requieren conocimiento clínico y especializado del sector, procurando que se estructure una red efectiva de

atención y garantizando que se cumplen las normas y protocolos establecidos por el regulador, se maximiza la capacidad resolutive y se ofrece el seguimiento y control requerido en el proceso de atención.

- **Gestión de Información:** Diseñar y desarrollar un sistema que produzca y provea información integrada, oportuna y de calidad que se constituya en un apoyo efectivo a la implementación y fortalecimiento del modelo de provisión de salud, que responda a las necesidades de la institución y de los usuarios, y se encuentre sustentado en datos completos, seguros y exactos, que permita un acceso fácil, ágil y continuo para consultas y reportes.



SERVICIO NACIONAL DE SALUD (SNS)  
Dirección Ejecutiva

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN CENTRAL DEL SNS

Resolución No. 000006  
del 5 Febrero 2016  
Consejo Directivo SNS

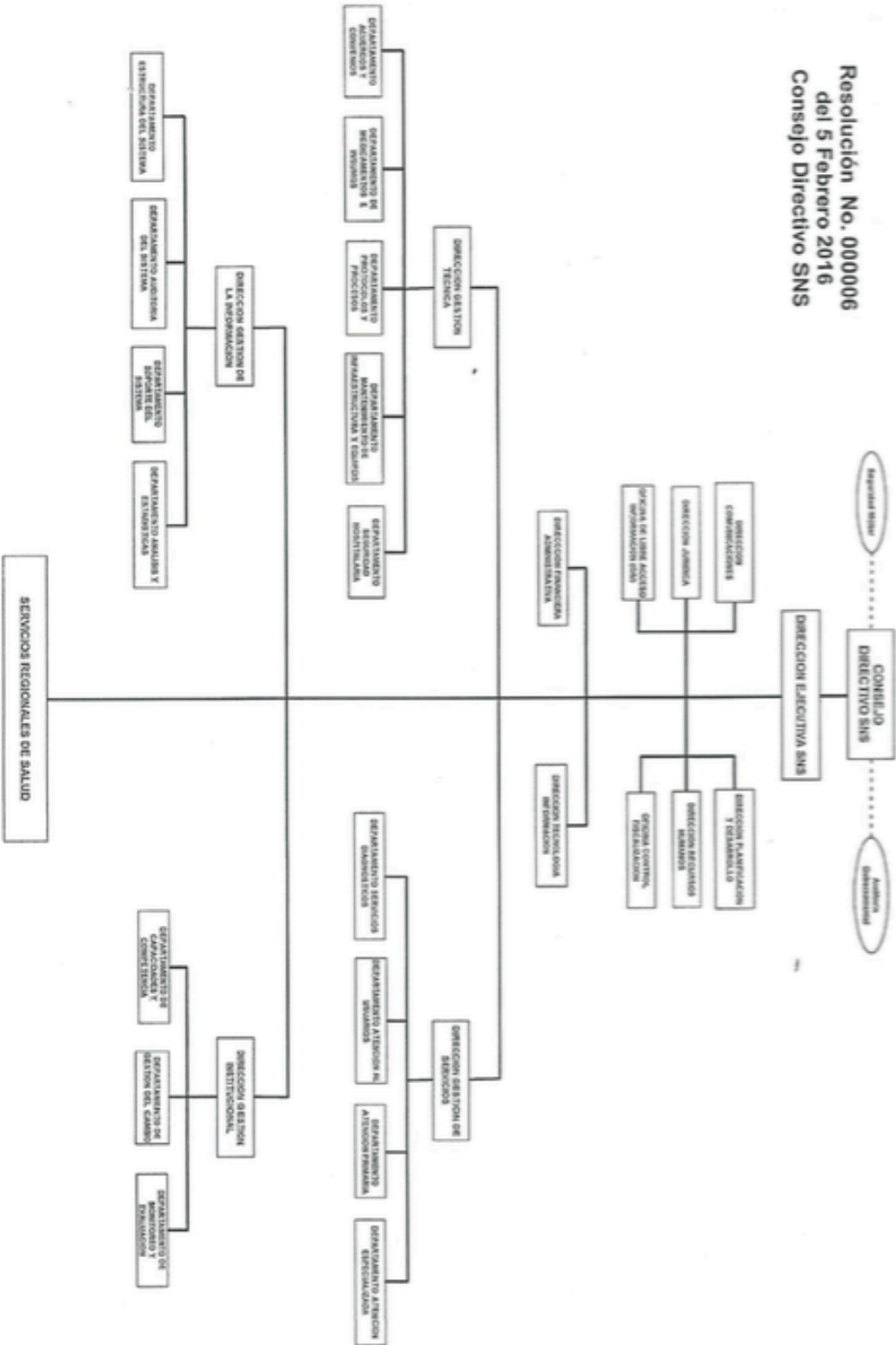


Figura 1 Estructura SNS  
Fuente: SNS 2016

### **2.1.5 Objetivos Estratégicos 2016-2017**

Según lo establecido por la Ley 123-15, en su Artículo 6, el Servicio Nacional de Salud tiene 180 días, a partir de la promulgación de dicha ley, para definir y aprobar su primer Plan Estratégico (PE).

El Plan Estratégico del SNS se ha elaborado por primera vez según la metodología de “Planning, Programming, Budgeting System” (PPBS) y en esta primera edición adopta un horizonte de planificación corto ya que se trata de un Plan de Arranque cuyo propósito fundamental es el de poner las bases de un SNS excelente teniendo en cuenta su reciente creación.

Su objetivo es constituirse en la hoja de ruta para que al final del 2017 el SNS esté totalmente constituido tanto a nivel central como regional y por tanto esté en condiciones de iniciar su velocidad de crucero superada la fase de arranque.

En este momento, en la revisión del PE a finales del 2017 y superada la citada fase de arranque se estará en condiciones de alargar el horizonte de planificación a tres años, horizonte más en consonancia con el periodo de maduración de la mayoría de las decisiones estratégicas del sector.

Este Plan está compuesto por 4 líneas estratégicas así definidas en la Figura 2 (SNS 2016):

1. Orientación de la organización, planificación y gestión en el SNS a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas;
2. Implementación del nuevo modelo de atención a nivel nacional;
3. Aumento progresivo de la calidad técnica y percibida de los servicios ofertados a la población que atiende el SNS;
4. Desarrollo y/o fortalecimiento de mecanismos de relación interinstitucional, intrasectorial e intersectorial.

## MAPA ESTRATEGICO

### MISIÓN

Garantizar la provisión y el desarrollo de servicios de salud integrales, integrados, asequibles, oportunos, eficientes y articulados en red, para contribuir a la salud de la persona, familia y comunidad.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Orientar la organización, la planificación y la gestión en el SNS a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas

Implementar el nuevo Modelo de Atención a nivel nacional

Aumentar progresivamente la calidad técnica y percibida de los servicios ofertados a la población que atiende el SNS

Desarrollar y/o fortalecer los mecanismos de relación interinstitucional, intrasectorial e intersectorial

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Conformer y aprobar la estructura orgánica y funcional del SNS
- Mantener completo y actualizado, cualitativa y cuantitativamente, el Mapa Sanitario en lo que compete al SNS
- Institucionalizar el modelo de planificación en el nivel de conducción estratégica, conducción táctica y nivel operativo del SNS
- Fortalecer la capacidad técnica y operativa de los SRS para alcanzar la descentralización
- Fortalecer la gestión y el desarrollo del talento Humano
- Desarrollar un sistema de información estandarizado que permita el flujo de información entre niveles y facilite la toma de decisiones.

- Fortalecer la Atención Primaria como puerta de entrada al sistema de salud
- Aumentar la calidad de la atención Materno- Infantil
- Asegurar el abastecimiento y la disponibilidad de Medicamentos
- Impulsar el desarrollo de una gestión eficiente del abastecimiento de sangre en el nivel complementario de atención
- Organizar las unidades de Urgencias y Emergencias para responder de manera efectiva y eficiente a la demanda de la población.

- Asegurar las condiciones necesarias para el cumplimiento de la normativa vigente en salud de República Dominicana
- Vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos
- Mejorar la satisfacción de los usuarios del SNS
- Mejorar la productividad y sostenibilidad de los establecimientos de salud

- Implementar y fortalecer mecanismos de relación a lo interno del SNS
- Contribuir al fortalecimiento de las relaciones dentro del sector salud y con otros sectores relacionados

### VALORES

1. Compromiso
2. Integridad
3. Equidad
4. Transparencia
5. Inclusión
6. Calidez
7. Responsabilidad social
8. Integración

### VISIÓN

Ser reconocida como institución líder en la gestión y provisión de la red de servicios de salud, por sus altos estándares de calidad, excelencia e innovación.

2.1.6 Figura 2 Mapa Estratégico SNS 2016-2020

Fuente: SNS 2016

### **2.1.7 La Gestión de Proyectos en el SNS**

A la fecha, la gestión de Pproyectos en el Servicio Nacional de Salud no sigue una metodología estandarizada, no se ejecuta bajo una unidad de proyectos intersectorial, y los coordinadores no tienen conocimientos técnicos en gestión de proyectos.

No existe una Unidad de Proyectos centralizada que administre los proyectos a través de procesos estandarizados, sino cada dependencia y cada gerente de proyecto administra su proyecto según sus estándares y según los lineamientos establecidos por el patrocinador (en el caso que esto sea financiado por fuentes externas al presupuesto anual del SNS y con fondos de la cooperación internacional). Además, ninguno de los gerentes de proyectos tiene conocimiento profundizados en este tema, trabajando con metodologías poco apropiadas, no actualizadas, y cada vez diferentes.

Se evidencia una falta total de interrelación entre las diferentes dependencias de la institución, un profundo desconocimiento de los proyectos que cada área está ejecutando, y el monitoreo está focalizado en el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) más que en los actuales resultados de cada proyecto.

Cada departamento del SNS se encarga de la ejecución de los proyectos que caben dentro de su área de interés, y se elige el coordinador en base al conocimiento que tiene en el tema del proyecto, a pasar de que tenga o no tenga conocimientos técnicos en gerencia de proyectos. Es decir, que un proyecto que tiene a que ver, por ejemplo, con “Atención Primaria”, será coordinado por la Dirección de Atención Primaria, según una metodología cada vez diferente en base al coordinador asignado y a la agencia de cooperación financiadora. Así mismo, un proyecto de VIH/SIDA será coordinado por la área de Epidemiología, o un proyecto de medicamentos por la Dirección de Medicamentos, y así adelante. Esto no permite el desarrollo de una metodología estandarizada, y da vida a un trabajo poco eficiente, debido a los diferentes procesos requeridos por las diferentes agencias, diferentes indicadores y hasta diferentes matrices (por ejemplo USAID y BID utilizan dos matrices totalmente diferentes de Marco Lógico). Al la fecha, la gestión de proyectos en el SNS es poco ordenada, crea duplicidad

de tareas y de esfuerzos y no permite la integración entre los diferentes departamentos y direcciones de la institución.

## **2.2 Base Conceptual**

### **2.2.1 La Administración de Proyectos**

Siempre más organizaciones, tanto públicas como privadas, con o sin fines de lucro, pequeñas, medianas o grandes, involucran el “proyecto” como el punto de partida básico en la planeación estratégica y como medio de análisis de sus capacidad de gestión.

Vivimos en un mundo siempre más globalizado. Aunque una empresa desarrolle su negocio y su actividad en un entorno propio, el desarrollo de la tecnología, la siempre más amplia diversificación del mercado laboral y de las mismas profesiones, han necesitado un cambio radical en la manera de pensar y actuar de una empresa en cuanto a las técnicas de gestión de los negocios y de su proyectos.

Podemos decir que al día de hoy, una empresa que administra sus proyectos según las metodologías y buenas prácticas aceptadas internacionalmente, puede lograr una gran ventaja competitiva contra aquellas organizaciones que no hayan dado el justo peso a la importancia de aplicar dichas buenas prácticas. En la gerencia de proyectos se utiliza el término “buenas prácticas” en cuanto no siempre las técnicas y herramientas deben aplicarse de la misma manera, sino establecen una metodología estandarizada cuya utilización apropiada es reconocida como factor de éxito en la gestión de proyectos.

Estudios indican como solo el 20% de los proyectos ejecutados logran alcanzar sus objetivos en el tiempo y con los recursos planificados y que entre las causas más frecuentes de fracaso de proyectos están la falta o mala aplicación de una metodología de trabajo (Melthom Technologies, 2007).

Esto ha llevado en el tiempo a definir un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos, generalmente reconocidos como buena prácticas y reunidos en una guía internacionalmente reconocida de fundamentos para la dirección de proyectos: la “Guía del PMBOK”.

### 2.2.2 Definición de Proyecto

Se define proyecto cómo: “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un servicio, producto o resultado único” (PMI 2013).

En esta definición se pueden destacar tres características fundamentales de un proyecto. En primer lugar se habla de un esfuerzo temporal, en el sentido que un proyecto no se define por su duración (un proyecto puede durar un día cómo 3 años), sino que deba tener un inicio y un fin bien definidos y tener una elaboración progresiva, paso a paso. Se utiliza la palabra “único”, para indicar que cada proyecto es diferente de los demás, no es repetitivo y crea productos diferentes a cualquier otro, tanto tangibles cómo intangibles.

Finalmente, podemos decir que un proyecto es exitoso cuando logra sus objetivos planificados, en el tiempo y con los recursos establecidos.

### 2.2.3 El ciclo de vida de un proyecto

Hemos dicho que la temporalidad es una de las peculiaridades que caracterizan un proyecto. Temporalidad en el sentido que cada proyecto, para ser definido tal, debe caracterizarse para tener un esfuerzo temporal con un inicio y un fin definido, y que tenga una elaboración progresiva.

Es por esta particularidad que cada proyecto tiene un ciclo de vida bien definido. Con ciclo de vida de un proyecto se entiende un conjunto de actividades bien definidas en un tiempo, secuenciales y coordinadas entre ellas, desde el inicio hasta la finalización del proyecto. Estas actividades pueden ser reagrupadas en una o más fases, y el ciclo de vida representa el conjunto de estas fases, relacionadas de manera lógica. Un proyecto puede ser compuesto de un número cualquier de fases. Al final de cada fase usualmente se genera un producto o un entregable que puede representar (o no) una entrada de la fase siguiente, dependiendo del tipo de relación que existe entre las fases del proyecto. Estas relaciones pueden ser *secuenciales* (la fase sucesora depende de la finalización de la fase predecesora), de *superposición* (la fase sucesora empieza aunque la predecesora no he finalizada) o *iterativas* (al finalizar la predecesora comienza la



fase sucesora, que a su finalizar da comienzo nuevamente a la fase predecesora y así siguiendo).

Generalmente, el ciclo de vida de un proyecto tiene las siguientes características:

- Los costos son bajos al inicio del proyecto, para alcanzar un punto máximo en la fase de ejecución del proyecto, y bajan nuevamente cuando se acerca al cierre.
- Los riesgos de un proyecto son altos al inicio del proyecto, para bajar gradualmente avanzando con el trabajo y a medida que se vayan entregando los productos del proyecto, y van a ser mínimos cuando se acerca al cierre.
- Los costos de cambios en el trabajo planificado son bajos al inicio del proyecto, para aumentar gradualmente cuando se acerca al cierre del proyecto.

#### **2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

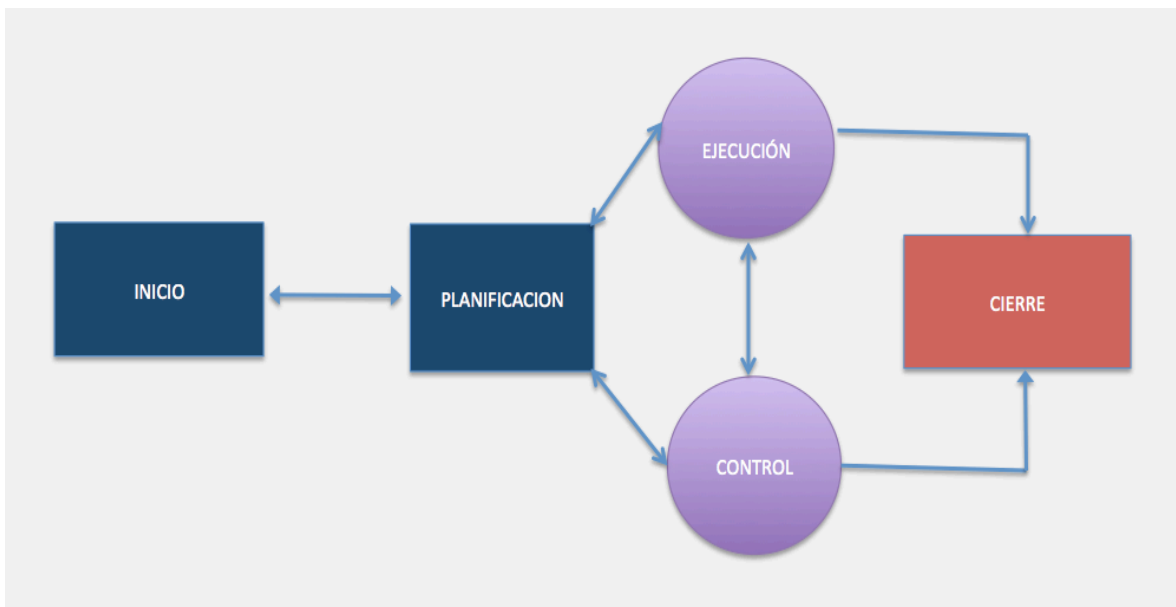
Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre si, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido, y que se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas a aplicar, y sus salidas finales (PMI 2013). Las entradas son los documentos o informaciones que se necesitan para comenzar un proceso. Las herramientas y técnicas describen la metodología necesaria para procesar esa entrada y transformarlas en salidas. Estas últimas son el resultado final del proceso.

Podemos definir 5 macro grupos de procesos para la gerencia de proyectos (PMI 2013):

- *Procesos de Inicio*: Definen un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto ya en vía de ejecución.
- *Procesos de planificación*: Establecen el alcance, los objetivos y el curso de acción de un proyecto para que obtenga sus resultados
- *Procesos de ejecución*: Ejecutan el trabajo planificado anteriormente para satisfacer las especificaciones del proyecto

- *Procesos de monitoreo y control:* Revisan, controlan y regulan el trabajo en ejecución y miden el desempeño, para identificar y aprobar cambios o mejoras necesarias para la entrega de los productos y éxito del proyecto.
- *Procesos de cierre:* finalizan todas esas actividades necesaria para cerrar formalmente el proyecto o una fase de esto.

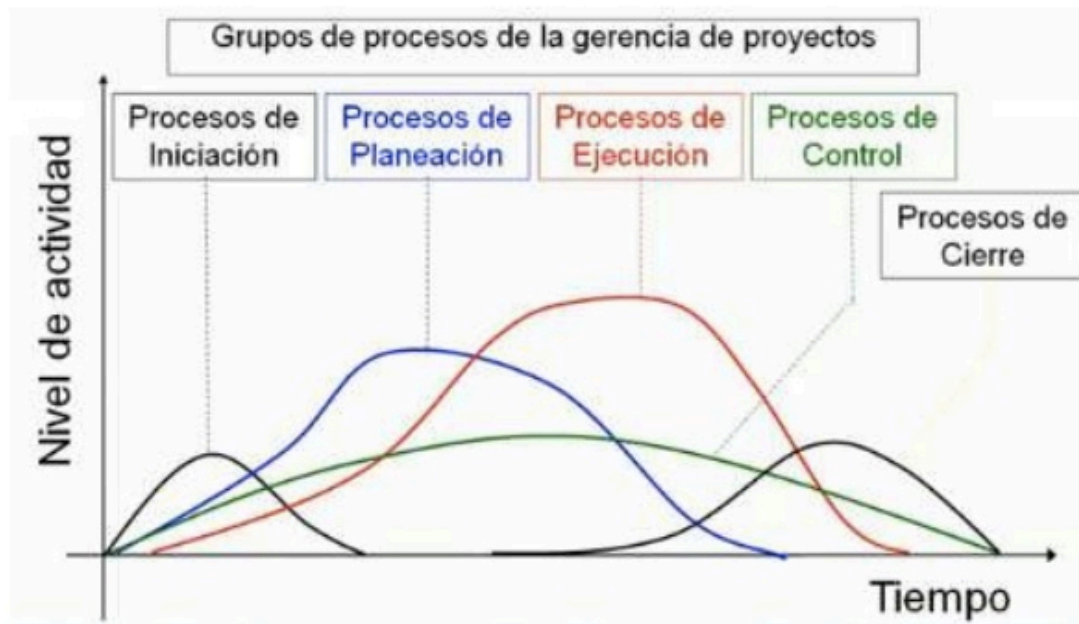
Cómo se explica en la figura siguiente (n. 3), los grupos de procesos, por la misma característica integradora de un proyecto, son interrelacionados entre ellos y desempeñan acciones de manera conjunta y recíproca.



**Figura 3 Grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos**

**Fuente: Elaboración Propia**

Los procesos se caracterizan por ser interrelacionados entre ellos. Es decir que las salidas de un proceso, suelen ser las entradas para otro/s proceso/s, o representan un entregable o fase del proyecto. En la figura siguiente (n. 4) podemos visualizar cómo interactúan los procesos de un proyecto.



**Figura 4 Interacción entre procesos**

**Fuente: Elaboración Propia (tomada a partir de PMI 2013)**

### 2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Los 47 procesos definidos por el PMBOK, se reagrupan en 10 áreas de conocimiento de la administración de proyecto: estas representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización (PMI 2013).

Las 10 áreas son las siguientes:

- Gestión de la integración
- Gestión del alcance
- Gestión del tiempo
- Gestión de los costes
- Gestión de la calidad
- Gestión de los recursos humanos
- Gestión de las comunicaciones

- Gestión de los riesgos
- Gestión de las adquisiciones
- Gestiones de los involucrados

A continuación una breve descripción de las áreas de conocimientos tal y cómo son definidas en el PMBOK (PMI 2013).

*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 Gerencia de Proyectos. La integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se ejecute exitosamente.

*Gestión del alcance:* Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito. Define y controla lo que se incluye y no en el proyecto, y los procesos a llevar para que el producto final del proyecto responda a todas las funciones y características requeridas.

*Gestión del tiempo:* Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. Se definen las actividades, su secuenciación, estimación de sus recursos y su duración, así cómo el desarrollo del modelo de programación.

*Gestión de los costes:* 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.

*Gestión de la calidad:* Se asegura que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto y de sus productos. Incluye esos procesos y actividades necesarias para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue ejecutado.

*Gestión de los recursos humanos:* Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. Asigna roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo.

*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. Planifica y gestiona las informaciones de un proyecto para su distribución, conocimiento y aprovechamiento por las partes interesadas.

*Gestión de los riesgos:* Identifica, analiza, planifica medidas y controla los riesgos de un proyecto, para aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y mitigar el impacto de los eventos negativos de un proyecto.

*Gestión de las adquisiciones:* se refiere a los procesos para la compra o adquisición de productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto, y la gestión de los contratos, incluyendo sus administración, validación, control y cierre.

*Gestiones de los involucrados:* Se identifican las personas o grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, analiza sus expectativas e impacto en el proyecto, y desarrolla las estrategias para gestionarlos con el fin de lograr una participación activa en las decisiones y en la ejecución de un proyecto.

### 2.3 El Sistema de Marco Lógico

El Sistema de Marco Lógico (SML) es la principal herramienta utilizada en el proceso de planificación de proyectos por organizaciones nacionales e internacionales.

Se basa en 5 diferentes etapas que iremos a analizar paso a paso:

- Análisis de Involucrados
- Análisis de Problemas
- Análisis de Objetivos
- Definición de Alternativas
- Matriz de Marco Lógico

Estas herramientas son necesarias para conceptualizar, diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar un proyecto de desarrollo.



**Figura 5 Etapas del Sistema de Marco Lógico**

**Fuente: Elaboración propia**

#### 2.3.1 Análisis de Involucrados

Una de las razones más comunes que llevan al fracaso de un proyecto, es una inadecuada análisis e involucramiento de las partes interesadas. La análisis de

involucrados es necesaria para destacar cuales grupos sociales u organizaciones están directamente o indirectamente involucradas en un problema específico que se quiera abordar, para tener una idea más clara de los aportes que se puedan coordinar con dichos grupos/organizaciones, y hasta los eventuales obstáculos que se puedan encontrar. En otra palabras, los involucrados son las personas/grupos/organizaciones que tienen intereses a favor o en contra de un proyecto y que, a través de sus posiciones o acciones, pueden influir sobre el éxito o fracaso de lo mismo.

Dada la importancia de este proceso, es necesario involucrar los beneficiarios a lo largo de todo el proceso de planificación, y tenerlos constantemente actualizados sobre su ejecución, y evaluación final. Durante el proceso de planificación, se debería buscar un compromiso que sea lo más amplio y activo.

### **2.3.2 El Análisis de Problemas**

El análisis de problemas es la herramienta principal para detectar el problema de desarrollo que se quiere solucionar en una comunidad o región, su percepción por los afectados, sus causas y consecuencias.

A través del análisis de problemas, se puede marcar la situación actual desde la cual se está partiendo basada en un problema principal antes detectado por la organización patrocinadora del proyecto, identificar los principales problemas conectados al problema de desarrollo detectado, y definir las causas y efectos de esto problema.

Este proceso debe ser desarrollado a través de la participación de todos los interesados antes detectados. La salida de este proceso es el “Árbol de Problemas”, una herramienta que ayuda los mismos participantes a visualizar los problemas y sus relaciones de causalidad.

### **2.3.3 El Análisis de Objetivos**

El análisis de objetivos es una herramienta que describe “idealmente” la situación que se va a crear una vez que el problema antes detectado sea resuelto. Esta análisis es estrictamente ligada al análisis de problemas, en cuanto empezando

por el problema principal, se convierte este en un objetivo positivo. En otras palabras, el mapa de objetivos (o árbol de objetivos) es esencialmente el reverso del árbol de problemas definido en el proceso anterior de análisis de problemas.

Los involucrados en el proceso de planificación deben reformular cada problema, causa y efecto, como un objetivo positivo. Si necesario, se pueden agregar nuevos objetivos si se consideran necesarios para lograr la solución del problema o de los problemas antes detectados.

#### **2.3.4 Definición de Alternativas**

En este paso se van a definir las posibles estrategias a implementar para lograr los objetivos planteados en el árbol de objetivos. Estas estrategias, si funcionales y bien ejecutadas, podrían contribuir a solucionar los problemas detectados, y hacer que la situación actual, se convierta en la situación deseada.

Para definir posibles acciones de intervención, hay que tener en consideración diferentes factores:

- Punto de vista de los involucrados
- Recursos disponibles (humanos, financieros, entre otros)
- Buenas prácticas de otras organizaciones
- Innovación y eficacia

#### **2.3.5 La Matriz de Marco Lógico**

La matriz de marco lógico representa la etapa final del proceso de planificación. Es una herramienta utilizada internacionalmente para el diseño, la planificación, la ejecución y el seguimiento de un proyecto. Es una herramienta dinámica, que se define con la participación de todos los involucrados, y que cambia y se modifica a lo largo del diseño y de la planificación de un proyecto.

La Matriz de Marco Lógico presenta la descripción del Fin del Proyecto, Propósito, Componentes, y Actividades.

El Fin es el objetivo a mediano-largo plazo que el proyecto contribuye a lograr. Responde al porque el proyecto ha sido ejecutado. El fin no se alcanza al finalizar



del proyecto, pero su finalización contribuye a su alcance. El objetivo general, contesta a la pregunta “Porque se está ejecutando el proyecto?”.

El Propósito describe el efecto directo alcanzado por el proyecto. Es el resultado esperado definido en términos de desarrollo físico, financiero, institucional, social o ambiental. Representa el cambio que fomentará el proyecto. Contesta a la pregunta “Que se quiere lograr con el proyecto?”.

Los Componentes son los productos entregados durante el ciclo de vida del proyecto, y que permiten lograr el propósito planificado. Las actividades son aquellas acciones que se llevan a cabo para producir cada componente.

Por cada uno de estas partes del marco lógico, se definen los Indicadores de medición, sus medios de verificación y los supuestos.

#### **2.4 El rol crucial del equipo del proyecto**

Vivimos en un mundo siempre más globalizado. Aunque una empresa/institución desarrolle su negocio y su actividad en un entorno propio, el desarrollo de la tecnología, la siempre más amplia diversificación del mercado laboral y de las mismas profesiones, ha necesitado un cambio radical en la manera de pensar y actuar de una empresa/institución en cuanto a las técnicas de gestión de los negocios y de su proyectos.

En un mundo donde la competencia entre personas en búsqueda de un trabajo es siempre mayor, y donde esta competencia se hace entre personas altamente capacitadas y especializadas, las empresas pueden contar en un número elevado de profesionales entre los cuales elegir. En un sector altamente competitivo cómo es el sector empresarial, un buen equipo, capacitado, eficaz y que trabaja para una meta común, es la llave para el éxito.

Podemos decir que, al día de hoy una empresa que sabe elegir cuidadosamente sus recursos humanos, y que sepa integrarlos bien en base a sus competencias, puede lograr una gran ventaja competitiva contra aquellas organizaciones, que para la mala organización del área de recursos humanos, o por haber elegido sino

el candidato mejor, el más “cercano” al perfil necesario, no han dado el justo peso a una gestión de los recursos por competencias y capacidades.

El mundo de las organizaciones y empresas en estos últimos años está dando más atención a lo que son los recursos humanos, en cuanto la calidad y las competencia de dichos recursos constituyen una verdadera ventaja competitiva para las empresas operantes en todos los sectores.

Las empresas, en los últimos decenios, han debido actualizarse a una realidad caracterizada por profundas revoluciones tecnológicas, que han llevado a una modificación de los perfiles profesionales, y al nacimiento de nuevas posiciones profesionales. En este nuevo escenario, la importancia de las competencias, de los conocimientos, y de las capacidades de desaprender y aprender nuevas cosas de manera continuativa, es fundamental para las empresas que buscan contratar los mejores talentos en el mercado del trabajo. Y es en este escenario, que la función de la oficina de Gestión Humana ha empezado a ocupar un rol más central e importante en el desarrollo de la empresa y de su posicionamiento en el mercado.

Se han desarrollado nuevas teorías y prácticas para la gestión de los recursos humanos, que puedan fundarse en la formación de talentos y creación de condiciones laborales en grado de atraerlos.

Las empresas que ponen en marcha una correcta gestión de los recursos humanos, lograrán más éxito de las que no dan la justa importancia a esta área de la empresa. Atraerán más talentos, serán capaz de mantener y valorar sus talentos y tendrán una amplia ventaja competitiva contra de las demás organizaciones y empresas. Es cierto que cuanto mejor un equipo está integrado, cuanto mejor sus miembros se completan el uno con el otro, tanto más exitoso será el proyecto que deben ejecutar y más fuerte será la organización.

## **2.5 El rol de la comunicación en la administración de proyectos**

La comunicación es un proceso esencial en la gerencia de proyectos. Con frecuencia, en los proyectos que están encontrando problemas en su ejecución,

los miembros del equipo sienten que si la comunicación hubiese sido mejor, era probable que el proyecto no fracasaba o no enfrentaba retrasos en su desempeño. No es un caso, que muchas veces la comunicación sea marcada cómo una de esas áreas que más necesitan ser mejoradas en su manejo.

Para contribuir el éxito del proyecto, es necesario que muchas informaciones, cuales las expectativas, alcances, recursos, presupuesto, cronograma, entre otros, vengán comunicadas regularmente tanto a los miembros del equipo ejecutor, que a los interesados en el proyecto. Por supuesto, dependiendo de la duración y complejidad de un proyecto, la comunicación puede ser un desafío crítico para un gerente. Es un proceso que necesita mucho tiempo y dedicación, en cuanto necesita de pedir, obtener, evaluar y dominar todos los datos e informaciones del proyecto. Y una vez que se dominen estas informaciones, compartirlas con los demás y asegurarse que todos las comprendan y la dominen a sus vez.

Cómo gerente de proyecto, es parte de las tareas mantener bien informada las personan involucradas de alguna manera en el proyecto. Es esencial que el equipo sepa cuales son las expectativas que el gerente tiene sobre el trabajo de ellos, cuales las tareas y responsabilidades de casa miembro del equipo, que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, adentro de cual presupuesto, en que tiempo y con cual calidad.

También, el gerente debe tener actualizados y comunicarse con los directivos o superiores de la organización, sobre el desempeño del proyecto, eventuales cambios, riesgos percibidos, progresos y logros.

Para que el gerente pueda manejar correctamente todas estas informaciones, es necesario que tenga un acceso regular y completo a todas las informaciones sobre el proyecto, cuales los planes, limitaciones, cambios, riesgos, desempeño.

Hay que marcar que la comunicación no es solamente responsabilidad del Gerente, sino es un juego de equipo. Cómo parte del proceso de comunicación, la persona que envía o recolecta las informaciones juega un rol llave, en cuanto es responsable de producir informaciones claras y completas, que puedan ser recibida por la persona interesada de manera correcta, y propiamente comprendidas. Luego, la persona que recibe las informaciones, por ejemplo el

gerente, será responsable de averiguar que estas sean completas, comprendida correctamente y dominadas. Una comunicación poco eficaz, o no completa, o mal interpretada, tendrá un impacto negativo para todo el proyecto, y tal vez llevará a su fracaso.

Hemos destacado cómo la comunicación se desarrolle en dos niveles: Interior – Interior e Interior – Exterior. El primer nivel se refiere a la comunicación entre los miembros del equipo, y el segundo nivel a la comunicación sobre el proyecto a los involucrados o beneficiarios.

En cuanto a la comunicación entre los miembros del equipo, es aclarado que una buena comunicación alimenta la productividad. Las personas que forman parte del equipo, tienen diferentes capacidades, competencias, personalidades. Una comunicación eficaz es la manera de mantener todos actualizado y al paso con el proyecto, y aumenta la integración del equipo y su compromiso verso los objetivos a alcanzar. A través de la comunicación, cada componente del equipo tendrá claro cual es su rol y su contribución, aumentando su posibilidad de hacer un buen trabajo, alcanzar logros personales, y de consecuencias contribuir al éxito de todo el equipo.

La comunicación al interior del equipo es necesaria también para la resolución de problemas que puedan surgir durante la ejecución de un proyecto. La comunicación es vital para la resolución de problemas, e implica un proceso de identificación de los problemas, identificación de alternativas, selección de la mejor solución, y su implementación. Es un proceso que necesita el involucramiento de todos los miembros del equipo, y donde la comunicación es la llave para el éxito. En este proceso la comunicación es fundamental en cuanto se busca un compromiso aceptado por todos, donde nadie se sienta juzgado y que su opinión valga cuanto la de los demás. Sin una correcta comunicación, el proceso de resolución de problemas se convertiría en un tribunal donde en vez de buscar una solución, se busca un culpable.

Por lo que concierne la comunicación interior-exterior, esta se refiere a la comunicación dirigida a los involucrados y/o beneficiarios de un proyecto.

Los involucrados deben comprender primer de todo cual es el alcance del proyecto, o en otra palabras, a que mira el proyecto en el cual están involucrados o que lo va a afectar en alguna manera, sea positivamente o negativamente. Por ejemplo, a través de una buena comunicación, podemos lograr de obtener más fondos para un proyecto, más reconocimiento social, más apoyo. Al mismo tiempo, algunos que se sentían afectados negativamente por un proyecto, pueden cambiar de posición a través de una comunicación eficaz, y al mismo tiempo, los que son afectado positivamente por un proyecto, pueden aumentar su interés y colaborar activamente a su ejecución.

Este tipo de comunicación ayuda a construir una relación positiva con las personas y otras organizaciones, con los medios de comunicación o particulares grupos de interés, que puedan influenciar otros interesados o involucrados. A través de la comunicación se crea un dialogo abierto con los involucrados de un proyecto, y esto ayuda a comprender su punto de vista, sus requerimientos, posiciones y sugerencias.

## **2.6 Los modelos de madurez organizacional**

En la década de los años 80 y 90, tanto los gobiernos cómo las empresas privadas, impulsaron el desarrollo de un modelo para medir su madurez y capacidad.

La madurez de una organización es el grado en el cual una empresa (privada o pública) o una organización (que sea sin fines de lucro, gubernamental o privada), desarrolla, implementa y actualiza herramientas, técnicas y conocimientos, que en general se pueden llamar “buenas prácticas”, en la administración de sus proyectos, programas y portafolios.

Junto a la necesidad de medir la madurez organizacional, se presentó también la necesidad de recoger las buenas prácticas aprendidas en años de experiencia en la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos exitosos y de proyectos fracasados, para estandarizar dichos procesos para que pudieran ser utilizados en

la administración de proyectos, programas y portafolio, y asegurar de esta manera, un mejor trabajo y mayores posibilidades de conseguir el éxito esperado.

Nació, en este ámbito, el Project Management Institute, que lanzó el PMBOK, que al día es una de las herramientas más utilizada por las organizaciones para gestionar sus proyectos, programas y portafolio, y también se desarrolló nuevo software para el manejo constante y online del trabajo.

Entre los modelos de medición de la madurez y capacidad organizacional más conocidos y utilizados al día podemos citar el PMMM (Project Management Maturity Model), lanzado en 1992 por Dekker, y que analiza el nivel de madurez a través de las áreas de conocimiento definidas en el PMBOK, a través de 5 niveles de medición (inicial, repetición, definición, dirección y optimización), o el modelo de Kezner, lanzado en el año 2000 y que también está basado en las áreas de conocimiento y grupos generales de procesos establecidos en el PMBOK. Finalmente, entre los más utilizados podemos citar el OPM3 (Organizational, Project Management Maturity Model), que fue desarrollado por el PMI en el 2003, y actualizado en el 2008, y que mide la madurez organizacional en gerencia de proyectos de acuerdo a los estándares de la Guía PMBOK. Entre los demás modelos podemos citar el MSP (Managing Successful Programmes), el ITIL Service Management, el PRINCE2, el P3M3 (Portfolio, Program, Project Management Maturity Model), y otros más.

### **2.6.1 El modelo P3M3**

En este proyecto mediremos la madurez organizacional del SNS en la gestión de proyectos utilizando el modelo P3M3.

La Naciones Unidas y en este caso el PNUD (Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo), utilizan cómo modelo de madurez, para medir y mejorar su eficiencia, el modelo de la “Gestión de Cartera de Programas y Proyectos (P3M3, por su siglas en inglés “Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model”).

Este modelo fue desarrollado en los años 2003 - 2006 por la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido y se caracteriza por ser más sencillo respecto a

los otros modelos. Una de las ventajas de utilizar este modelo es que puede ser utilizado para lograr la evolución de la madurez de una organización y también para enfocarse simplemente en un proyecto, programa o portafolio.

El modelo P3M3 se caracteriza por proveer herramientas muy eficientes para medir el desempeño de una organización en cuanto a administración de portafolio, programa y proyectos, a través de las siguientes áreas clave: gobernación de la organización, control de la gestión, manejo de los beneficios, riesgos, involucrados y recursos (Axelos, 2010).

Este modelo define cinco niveles progresivos de madurez:

- Conciencia del proceso
- Repetición del proceso
- Definición del proceso
- Gestión del proceso
- Optimización del proceso

En el primer nivel, “conciencia del proceso”, hay una falta total de utilización de herramientas y técnicas organizacionales, los procesos no están bien documentados, la práctica está determinada por experiencia individual o preferencia.

En la “repetición del proceso”, la organización muestra un pequeño avance, porque se han establecido y se trabaja con técnicas y herramientas básicas de gestión y se están desarrollando los procesos.

El tercer nivel, “definición del proceso”, se caracteriza por la integración de los diferentes procesos. La organización también tiene documentación y estandarización de los procesos necesarios para lograr los objetivos de la organización.

El nivel de “Gestión del proceso” se caracteriza por comportamientos y procesos maduros gestionados cuantitativamente. Existen pruebas de los objetivos cuantitativos relativos a la calidad y al rendimiento de los procesos y estos objetivos se utilizan como criterios en los procesos de gestión.

El quinto nivel es la “Optimización del proceso”. A este punto, la organización centra su trabajo en la utilización y optimización constante de procesos estandarizados de gestión cuantitativa para tener en cuenta factores externos y necesidades de negocio. En la figura siguiente, podemos visualizar el nivel de clasificación de una organización, según su madurez en la gestión de proyectos.

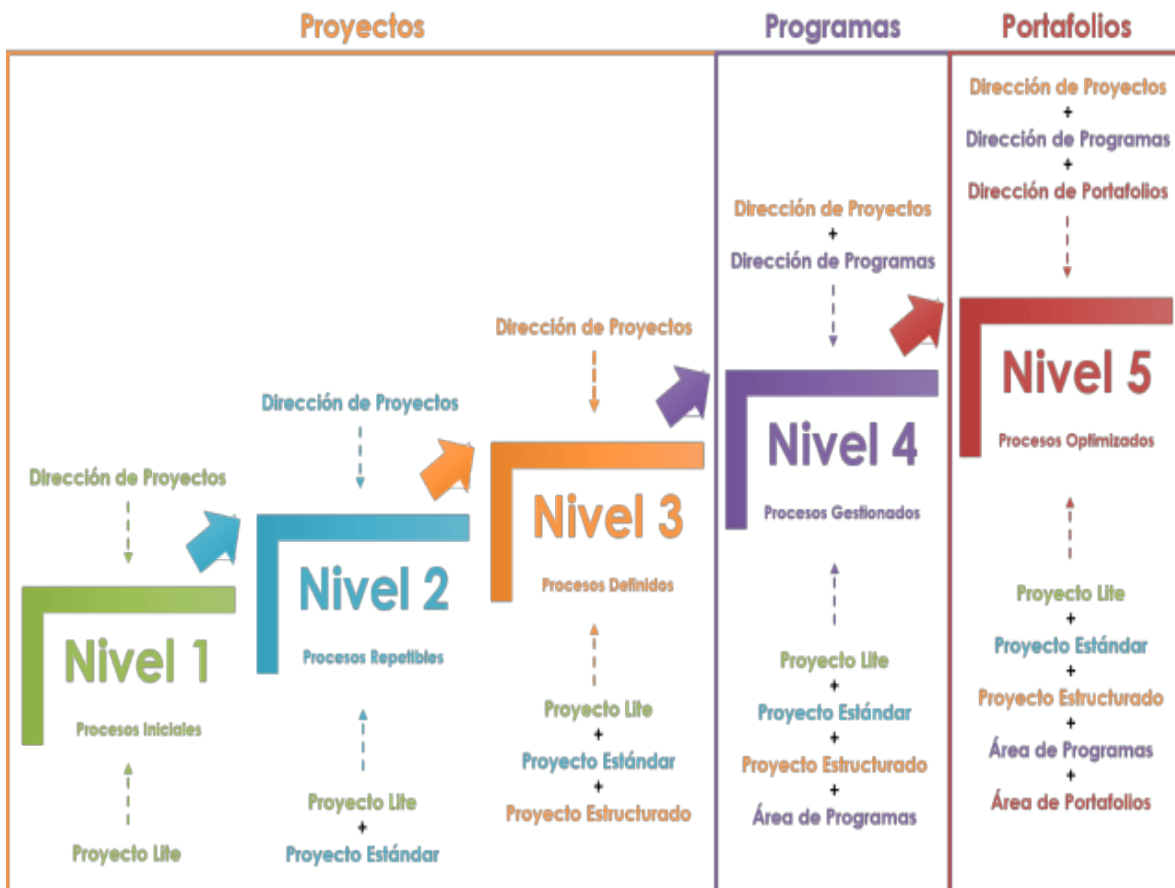


Figura 6 Modelo de Madurez Organizacional

Fuente: DharmaB2M3® 2016

## 2.7 La Oficina de Administración de Proyectos

La Oficina de Administración de Proyectos o PMO, es una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de los proyectos (Lledó, 2015, pág. 15).



Puede ser también definida cómo una estructura de gestión que estandarizada los procesos de gestión de los proyectos dentro de una institución, para aumentar la eficiencia del desempeño y favorecer la exitosa finalización de los proyectos, facilitando la compartición de recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2013, pág. 11).

### **2.7.1 Modelos de PMO**

En base a sus funciones y nivel de control e influencia a lo interno de una institución, la PMO puede ser de apoyo, de control o directiva (PMI 2013, pág. 11). La PMO es de apoyo cuando su rol es simplemente de dar asesoría a los proyectos a través de la suministración de herramientas de gestión, capacitación, informaciones históricas de otros proyectos. Este tipo de oficina tiene un control limitado en la gestión de los proyectos.

Es de Control, cuando tiene un control moderado en la ejecución de los proyectos, y ejerce su influencia demandando la aplicación de una metodología y herramientas de dirección de proyectos.


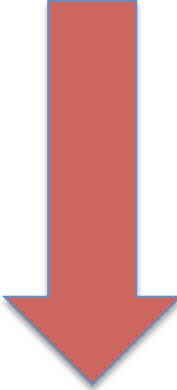
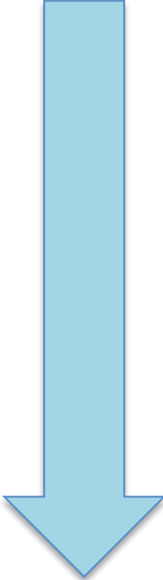
Finalmente, la PMO se dice directiva cuando asume la dirección de todos los proyectos de una organización.

Casey y Peck (2001) también plantean tres modelos fundamentales de PMO: estación meteorológica, torre de control y pool de recursos (fig. 7).

El primer modelo, definido “Estación meteorológica”, tiene cómo objetivo principal emitir informes y métricas relacionadas con la marcha de los proyectos y el conjunto de proyectos (programa o portafolio) bajo el alcance de la PMO.

La Control Tower (Torre de control), ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando las diferentes etapas del ciclo de vida de estos. Incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos.

La Resource Pool (Pool de Recursos), corresponde con un inventario de recursos disponibles a los jefes y gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida.

<i>Foco para la PMO</i>	<i>Foco para la organización</i>	<i>Proyectos medio y funcionales</i>	<i>Proyectos grandes y funcionales</i>	<i>Proyectos Multifuncionales</i>
Informes de acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica			
Gestión de Proyectos y gestión del Conocimiento en Gerencia de Proyectos	Torre de control			
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de recursos			

**Figura 7 Modelos de PMO según Casey y Peck (2001)**

**Fuente: Elaboración Propia**

### 2.7.2 Funciones de la PMO

Según lo definido por el PMI (2013), las funciones principales de una oficina de proyectos son las siguientes:

- Actuar como órgano de gobierno sobre los proyectos (a diferentes niveles de influencia).
- Identificar y desarrollar una metodología única de gerencia de proyectos.
- Definir y velar por la utilización de herramientas y técnicas basadas en buenas prácticas.
- Compartir y coordinar recursos con otros dispositivos de una institución.
- Dar una dirección centralizada para todos los proyectos administrados.
- Coordinar los estándares de calidad y velar por su cumplimiento.

- Supervisar el cronograma y presupuesto de los proyectos, así cómo gestionar los riesgos.
- Capacitar el personal asignado a un proyecto, orientarlo y supervisarlo.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son aquellos elementos utilizados por el investigador, y necesarios para el desarrollo de su trabajo. Son todos esos documentos, informaciones y materiales elaborados por una tercera parte, y citados por el autor de la investigación. Se clasifican en primarias, secundarias y terciarias. Para este trabajo se han utilizado fuentes primarias y secundarias.

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de estas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (Hernandez, et al – 2010, pág. 53). En este trabajo, forman parte de las fuentes primarias, los manuales consultados para la definición de conceptos y buenas prácticas sobre la gestión de proyectos (ciclo de vida, procesos y áreas, estructuras organizacionales), leyes y reglamentos y cuestionarios presentados a los directores y gerentes de área de la institución (para la medición de la madurez organizacional y el nivel de percepción de la problemática presentada dentro de la institución).

##### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas que han sido interpretadas o reelaboradas por personas distintas de los autores originales y de las fuentes primarias. Contienen informaciones primarias, pero sintetizadas, reelaboradas y reorganizadas. En este trabajo, las fuentes secundarias derivan de comunicaciones internas de la organización, presentaciones, documentos internos no publicados.

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis sobre la gestión de proyecto actual en la organización para identificar áreas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario dirigido a Directores y Gerentes de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes de desempeños de proyectos finalizados y en vía de ejecución.</li> </ul>
Determinar el modelo de PMO a implementar en la Dirección de Proyectos del Servicio Nacional de Salud para lograr un manejo exitoso de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Propuesta de Estructura Organizacional del SNS.</li> <li>• Esquema Modelo de Gestión SNS.</li> <li>• Observaciones de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las entrevistas realizadas.</li> <li>• PMBOK 2013</li> </ul>
Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar su gobernabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de especificaciones y descripciones de puestos, Ministerio Salud Pública, Rep. Dom., 2012.</li> <li>• Documentos internos de la Dirección de Gestión Humana SNS.</li> <li>• Propuesta de Estructura Orgánica del SNS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados entrevistas.</li> <li>• Reglamentos y estatutos institucionales.</li> </ul>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Elaborar esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes direcciones que operan dentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Orgánica SNS.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Observaciones de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de Estructura Funcional del SNS.</li> <li>• Análisis entrevistas realizadas</li> <li>• Otros documentos internos (SNS)</li> </ul>
Desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar en la Oficina de Proyectos del SNS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observaciones de campo.</li> <li>• Reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMBOK, 2013.</li> <li>• Investigación documental.</li> </ul>
Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMBOK, 2013.</li> <li>• Investigación documental</li> <li>• Reglamentos y estatutos institucionales</li> </ul>

### **3.2 Métodos de Investigación**

Las investigaciones se diferencian según la naturaleza de los objetivos que persiguen, el tiempo en que se desarrollan y las características de las informaciones que se recolectan.

Las investigaciones pueden ser clasificadas genéricamente en: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas.

Las investigaciones exploratorias se efectúan cuando el objeto de la investigación es un tema o problema nuevo o poco estudiado, por lo tanto el investigador tiene poca información y hay muchas dudas sobre eso (Hernandez, et al – 2010, pág.79).

Las investigaciones descriptivas miran a descifrar las características, peculiaridades, o perfiles de personajes, grupos, movimientos, comunidades u otros fenómenos que se quiera analizar (Hernandez, et al, 2010, pág. 80).

Las investigaciones correccionales buscan identificar conexiones o relaciones entre dos o más conceptos variables y mira su nivel de interrelación (Hernandez, et al – 2010, pág. 81).

Las investigaciones explicativas miran a explicar el por qué de un fenómeno, las condiciones para que esto se verifique, y las variables que pueden relacionarse a eso (Hernandez, et al – 2010 pág. 83).

Este trabajo de investigación, según las definiciones citadas, será de tipo descriptivo/explicativo.

Descriptivo en cuanto mira a identificar el nivel de madurez organizacional dentro del SNS en la gerencia de proyectos, partiendo por una análisis de la situación actual de la institución beneficiaria, y con el fin de establecer una metodología estándar a utilizar en la administración de los proyectos actuales y futuros, a través de una recopilación de informaciones y datos que serán la base de partida de la propuesta a presentar, y que permitirá definir predicciones y relaciones entre eventos.

Explicativo porque en la investigación también está la motivación del por qué se está verificando el fenómeno que fundamenta la necesidad de este trabajo, y mira a determinar cuál tipo de solución (en este caso la instalación de una PMO) se

debería implementar para mejorar la situación actual acorde con el análisis situacional dentro del SNS y cuáles características deberán tener (roles, funciones, perfil, entre otros).

Una vez definido el problema, el alcance inicial de la investigación y formuladas las hipótesis, se empieza a visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernandez, et al – 2010, pág. 120).

Las investigaciones pueden ser desarrolladas a través de dos modelos: experimental y no experimental.

El primer modelo se basa en el concepto de experimento, refiriéndose a provocar un acción para después observar las consecuencias y estudiar las relaciones, dependencias y cómo estas varían.

El modelo no experimental se caracteriza por el factor tiempo o número de veces en que se recolectan datos y el alcance del estudio y se divide en transaccional y longitudinal. Se usa el diseño no experimental transaccional cuando el alcance de la investigación sea exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. El diseño longitudinal es propio de las investigaciones que estudian cómo evolucionan una o más variables o las relaciones entre ellas, y/o analizan los cambios a través del tiempo de un evento, una comunidad, un fenómeno, una situación o un contexto (Hernandez, et al – 2010, pág. 151).

Las investigaciones de tipo no experimental, pueden utilizar diferentes métodos de desarrollo. Entre los más utilizados podemos citar el método sintético y el método analítico.

El método sintético se basa en procesar eventos que superficialmente parecen aislados, para encontrar una relación entre ellos y formular una teoría que unifique lo diferentes elementos analizados.

El método analítico desarrolla un análisis específico por cada elemento, de manera separada para observar las causas, la naturaleza y los efectos.



Coherente con las definiciones antes propuestas, este trabajo se desarrolla según un diseño de investigación no experimental de tipo analítico y transaccional, ya que se observaron y analizaron diferentes situaciones ya existentes (y no provocadas) a lo interno de la institución, de manera separada y las informaciones fueron recolectadas e interpretadas en un tiempo y momento único a través de herramientas de recopilación de datos propias del modelo de investigación utilizado.

### Cuadro 2 Métodos de Investigación

Objetivos	Métodos de investigación		
	No-Experimental	Analítica	Explicativo
Realizar un análisis sobre la gestión de proyectos actual en la organización para identificar áreas de mejora.	Análisis de situación	Análisis de la gestión de los proyectos en el SNS	Definición de la problemática
Determinar el modelo de PMO a implementar en la Dirección de Proyectos del Servicio Nacional de Salud para lograr un manejo exitoso de los proyectos.	Análisis organizacional	Análisis de Madurez Organizacional	Elaboración de datos
Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar su gobernabilidad.	N/A	Análisis Normativo	Estudio de material normativo
Elaborar esquema de transversalidad entre la	Análisis de campo	Análisis de situación actual	N/A

PMO y las diferentes Direcciones que operan adentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integracion.			
Desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar en la Oficina de Proyectos del SNS.	N/A	Se aplica este concepto para determinar la gestión de los procesos de los proyectos	N/A
Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.	N/A	Se aplica este concepto metodológico para la elaboración del plan de gestión	N/A

### 3.3 Herramientas utilizadas

Las herramientas de recopilación de los datos son las distintas maneras de obtener las informaciones a analizar. En este trabajo se ha utilizado cómo herramienta un instrumento de recopilación de la información (cuestionario) y entrevistas.

El cuestionario está centrado en preguntas sobre metodologías de gerencia de proyectos en el SNS, naturaleza de las fallas en la ejecución de proyectos ya finalizados, conocimientos técnicos en gerencia de proyectos, aplicación de procesos de las diferentes áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos y otros tópicos relacionados.

Cómo base para la realización de este trabajo se ha realizado un diagnóstico del nivel de madurez organizacional en la gerencia de proyectos que actualmente caracteriza el Servicio Nacional de Salud. A tal fin se ha distribuido un cuestionario a una población formada por 21 personas entre Directores y Gerentes de Departamentos o Áreas del SNS.

El cuestionario fue aplicado de manera autoadministrada, distribuido directa e individualmente a los participantes que marcaron personalmente las respuestas.

El método utilizado para desarrollar el formulario, es el método Likert. Esto consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández, et al – 2010, pág. 245).

Con el fin de analizar la madurez organizacional del SNS, el cuestionario se relaciona con el Modelo de Madurez P3M3. Las secciones del cuestionario son las siguientes:

- Importancia de la aplicación de metodologías estándares en la administración de proyectos.
- Reconocimiento por la gerencia en la necesidad de administrar los proyectos según una metodología estándar.
- Procesos y metodologías existentes en el SNS y su aplicación.
- Entrenamiento técnico en gerencia de proyectos.
- Perfil del gerente de proyecto.

Para la definición del modelo de PMO a implementar y su esquema de interrelación con las demás dependencias del SNS, se ha procedido analizando los resultados de la medición del nivel de Madurez Organizacional y de otros documentos internos a la organización.

Para la definición de funciones y roles se ha procedido con la técnica de la entrevista personal, que consiste en una comunicación entre el investigador y los sujetos de estudio con el fin de obtener respuestas abiertas verbales a los interrogantes. Las preguntas tocaban los temas siguientes:

- Rol que debería tener la PMO en el SNS.
- Nivel de interacción con las direcciones y áreas del SNS.
- Nivel de inclusión de la PMO aceptado para el manejo de los proyectos de cada área.
- Perfil que debería tener cada responsable de proyecto, encargado de proyectos, director de proyectos, otras figuras.

### Cuadro 3 Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis sobre la Gestión de proyecto actual en la organización para identificar áreas de mejora.	Cuestionario para medición de la Madurez Organizacional
Determinar el modelo de PMO a implementar en la Dirección de Proyectos del Servicio Nacional de salud para lograr un manejo exitosos de los proyectos	Análisis de los resultados de la medición de la Madurez Organizacional Observación Juicio de Expertos
Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar su la gobernabilidad.	Análisis de documentos Reuniones
Elaborar esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes Direcciones que operan adentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integración.	Análisis de documentos internos Reuniones Juicio de Expertos
Desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar en la Oficina de Proyectos del SNS.	Reuniones Juicio de Expertos
Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.	Factores ambientales Activos de procesos de la organización

### 3.4 Supuestos y Restricciones

Los supuestos pueden ser definidos cómo esos factores externos al proyecto que influyen en la ejecución del mismo y que representan situaciones o condiciones que deben ocurrir para poder alcanzar los objetivos o lograr la entrega de un producto. Representan riesgos que están más allá del control del gerente o de la entidad ejecutora. “Representan situaciones, condiciones o decisiones que deben ocurrir para que el proyecto alcance sus objetivos” (BID, 2004) . Las restricciones son aquellas limitantes presentes en el proyecto que afectan directamente su costo, tiempo y calidad. Según la conceptualización más comúnmente conocida en el ámbito de la gestión de proyectos, todo proyecto está sujeto a una triple restricción: el alcance (productos), el tiempo (cronograma) y el costo (presupuesto). El éxito de un proyecto depende de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio.

#### Cuadro 4 Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis sobre la gestión de proyectos actual en la organización para identificar áreas de mejora.	Se cuenta con el acceso a las informaciones necesarias para el desarrollo del análisis.	
Determinar el modelo de PMO a implementar en la Dirección de Proyectos del Servicio Nacional de Salud para lograr un manejo exitoso de los proyectos.	Se cuenta con la disponibilidad de modificar estructura funcional.	
Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar la gobernabilidad.	Se cuenta con la disponibilidad de los recursos humanos y técnicos necesarios para la implementación del proyecto.	Los Directores del SNS no cuentan con una cultura orientada a las buenas prácticas en proyectos.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Elaborar esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes Direcciones que operan adentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integración.	Se cuenta con la disponibilidad de los recursos humanos y técnicos necesarios para la implementación del proyecto.	Alta resistencia al cambio
Desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar en la Oficina de Proyectos del SNS.	Se cuenta con el acceso a las informaciones necesarias para el desarrollo del proyecto.	Alta resistencia al cambio
Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.	Se cuenta con el apoyo de la gerencia ejecutiva para el desarrollo del proyecto.	Falta de recursos para la implementación del proyecto

### 3.5 Entregables

Un entregable de un proyecto es un producto que puede ser tangible o no y que es fruto de una o más fases del mismo, y cuya suma garantiza el alcance del proyecto.

El entregable de este trabajo es la implementación de una PMO en el Servicio de Salud de República Dominicana. Esta propuesta está compuesta por los siguientes productos:

- Análisis de la situación actual, y diagnóstico organizacional.
- Modelo de PMO a implementar en la institución
- Diseño de roles y funciones de la PMO
- Esquema transversalidad
- Plan de comunicación
- Plan de implementación del proyecto

**Cuadro 5 : Entregables**

<b>Objetivos</b>	<b>Entregables</b>
Realizar un análisis sobre la Gestión de proyecto actual en la organización para identificar áreas de mejora.	Análisis de la situación actual, y diagnóstico organizacional.
Determinar el modelo de PMO a implementar en la Dirección de Proyectos del Servicio Nacional de salud para lograr un manejo exitosos de los proyectos;	Modelo de PMO a implementar en la institución.
Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar la gobernabilidad;	Diseño de roles y funciones de la PMO
Elaborar esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes Direcciones que operan adentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integración.	Esquema transversalidad
Desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar en la Oficina de Proyectos del SNS.	Esquema de procesos
Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.	Plan de implementación del proyecto

## **4. DESARROLLO**

### **4.1 Realizar un análisis sobre la Gestión de proyecto actual en la organización para identificar áreas de mejora**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un cuestionario de 17 preguntas, que se distribuyó a una población seleccionada considerando aquellas personas dentro del SNS que poseen conocimientos sobre el funcionamiento de la institución y experiencia tanto técnica como práctica en la administración de proyectos, asegurando así una contribución efectiva a la investigación con informaciones válidas y pertinentes. La población estuvo integrada por un total de 21 personas de las Direcciones y Departamentos que componen el SNS.

Se distribuyó el cuestionario a uno o más representantes de las siguientes direcciones y áreas del SNS:

Direcciones:

Ejecutiva, Jurídica, Gestión Humana, Administración y Finanzas, Comunicación, Monitoreo y Evaluación, Planificación, Proyectos, Ingeniería, Atención Primaria, Medicamentos.

Departamentos:

Gestión de Convenios, Compras y Adquisiciones, Coordinación Regionales de Salud, Costos.

El cuestionario se entregó personalmente a cada participante y su compilación fue realizada en presencia del investigador, para fines de responder y aclarar dudas sobre las preguntas.

En el siguiente cuadro se pueden observar los datos recolectados y las frecuencias de respuestas.



**Cuadro 6 Distribución de frecuencias**

N.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	El SNS reconoce la necesidad de la administración de proyectos	0	0	3	13	5
2	El Gerente de su área está capacitado en los principios teóricos de la gerencia de proyectos	3	5	6	4	3
3	Tener conocimientos de gerencia de proyectos es un requisito para acceder al rol de gerente en el SNS	4	5	12	0	0
4	El SNS ofrece capacitaciones en Gerencia de Proyectos	0	0	11	4	6
5	Los coordinadores de proyectos tienen los conocimientos necesarios para ejercer sus rol	0	3	0	10	8
6	Ha recibido capacitación en administración de proyectos	0	2	8	5	6
7	Considera importante para el éxito de un proyecto que se tengan conocimientos técnicos en gerencia de proyectos	0	0	6	9	6
8	Se utiliza una metodología estandarizada para la gestión de proyectos	7	9	5	0	0

N.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
9	Se utilizan herramientas y técnicas de gerencia de proyectos	3	6	7	5	0
10	En el SNS Se utilizan software para la gestión de proyectos	5	15	1	0	0
11	Por cada proyecto se desarrolla un plan de comunicaciones	6	10	2	3	0
12	Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de riesgos	7	14	0	0	0
13	Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de la calidad	1	8	7	5	0
14	Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión del tiempo	0	3	4	11	3
15	Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de los involucrados	1	13	7	0	0
16	Por cada proyecto se desarrolla un plan de adquisiciones	0	0	3	7	11
17	Los gerentes de proyectos tienen autonomía en la gestión del proyecto	0	10	8	3	0
18	Se necesita una gestión uniforme de los proyectos a través de la instalación de una PMO	0	8	6	6	1

## 4.2 Análisis de los resultados

### *a) El SNS reconoce la necesidad de la administración de proyectos.*

La primera pregunta se focaliza en analizar la importancia que la institución otorga a la administración de proyectos. Se consideró necesario incluir esta pregunta ya que la implementación de una oficina de proyectos y el reconocimiento de sus funciones, pasa por el reconocimiento de la importancia de administrar los proyectos según técnicas y herramientas estandarizadas y que deriven de buenas prácticas internacionalmente reconocidas como funcionales para propiciar una ejecución y finalización exitosa de cualquier proyecto.

Podemos notar cómo 18 de las 21 personas entrevistadas, se encuentran de acuerdo o en total acuerdo con el hecho de que el SNS reconozca la necesidad de la administración de proyectos.

### *b) El Gerente de su área está capacitado en los principios teóricos de la gerencia de proyectos.*

Se ha puesto esta pregunta para conocer el nivel de capacitación de los gerentes de la organización en los principios teóricos de la administración de proyectos. Se consideró importante este tema para saber si la implementación de la PMO pudiera contar con personal capacitado y también para analizar con mayor profundidad las funciones de la PMO y su nivel de inclusión en la estructura de la organización.

Debido a la diversidad de las direcciones que componen esta institución y al echo que no todas manejan proyectos, las respuestas fueron variadas. De las 21 personas entrevistadas, 7 consideran su gerente (o se consideran ellos mismos) capacitados técnicamente en administración de proyectos y 8 están en desacuerdo y no consideran su gerente capacitado en el tema. Hay que marcar que aunque muchos gerentes no tengan una capacitación formal en gerencia de proyectos, si tienen años de experiencia ejecutando proyectos financiados por agencias internacionales y bajo la asesoría y control del personal de dichas agencias.

Si la organización contara con directores o gerentes ya capacitados en administración de proyectos, entonces el rol de PMO pudiera ser más de control de desempeño en las diferentes áreas y de promoción y aplicación de herramientas y técnicas estandarizadas, y velar por su cumplimiento. Diferentemente, si la organización no contara con personal capacitado, pues la PMO tendría que tener un control más estricto en la ejecución de todos los proyectos.

*c) Tener conocimientos de gerencia de proyectos en un requisito para acceder al rol de gerente en el SNS.*

Este es un tema fundamental para el futuro de la PMO y su correcto funcionamiento.

Se puede notar que ninguno de los entrevistados está de acuerdo con la consideración que tener conocimiento en administración de proyectos sea un requisito para acceder al rol de director/gerente. Por el contrario 9 de 21 se encuentran en desacuerdo y 12 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Si la PMO no puede contar con directores y/o gerentes capacitados, y si el conocimiento técnico en gerencia de proyectos no resulte ser un requisito de acceso a la posición de director/gerente, pues el rol de la PMO deberá ser ejecutivo, teniendo la dirección y ejecución de todos los proyectos, y capacitando el personal de la organización en gerencia de proyectos.

*d) El SNS ofrece capacitaciones en Gerencia de Proyectos.*

Se ha incluido esta pregunta para averiguar si la organización ha ofrecido en el pasado a su capital humano la posibilidad de capacitarse en el tema de gerencia de proyectos. De los 21 entrevistados, 10 están de acuerdo en cuanto a que han recibido en el pasado este tipo de capacitación o le ha sido ofrecido, mientras que 11 no se declaran ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Esto demuestra que el SNS sí ofrece capacitaciones pero más focalizadas en el tema específico de salud (monitoreo y evaluación, gerencia hospitalaria, formulación de indicadores de salud, entre otros).

*e) Los coordinadores de proyectos tienen los conocimientos necesarios para ejercer su rol.*

A la fecha, en el SNS se están ejecutando diferentes proyectos, todos administrados por un coordinador específico, elegido por el Director o gerente del área competente. Es importante decir que la figura de “coordinador de proyecto” no está presente en el manual de cargo y funciones heredado por el Ministerio de Salud Pública (en el SNS todavía no se ha elaborado uno). Es decir, que el coordinador de proyecto no tiene funciones específicas para su rol, ni indicadores para evaluar su desempeño. Aún así, 18 personas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los coordinadores de proyectos tienen las capacidades necesarias para ejercer este rol y solamente 3 están en desacuerdo.

*f) Ha recibido capacitación en administración de proyectos.*

De los participantes en la encuesta, 11 han recibido capacitación en administración de proyectos, tanto ofrecida por el SNS (10) como estudios personales (1). Solamente 2 están en desacuerdo por tanto no consideran este tema coherente con su preparación académica ni para desarrollar su trabajo en la organización.

*g) Considera importante para el éxito de un proyecto que se tengan conocimientos técnicos en gerencia de proyectos.*

Se consideró necesario incluir este tema, para ver el nivel de concientización sobre la necesidad de tener y aplicar conocimientos técnicos en gestión de proyectos para facilitar un correcto desempeño de un proyecto y su éxito. Es importante conocer cómo las personas consideran este aspecto, para asegurarse que una vez instalada, se comprenda la función y necesidad de una PMO y no se tengan resistencia interna a su implementación. La gran mayoría (15) considera que tener conocimientos técnicos en gerencia de proyectos es importante para lograr el éxito de los mismos. Es interesante notar que ninguno de los

entrevistados está en desacuerdo, mientras que 6 no tienen una posición definida sobre este tema.

*h) Se utiliza una metodología estandarizada para la gestión de proyectos.*

Utilizar una metodología estandarizada en la gestión de proyectos es considerado cómo un valor añadido para la organización. A través de la estandarización de los procesos se puede lograr un mejor éxito de los proyectos, ayudar la gestión a través de un trabajo más organizado, disminuir los riesgos, aumentar el desempeño y mejorar la relación costo/beneficio de los recursos y mejor desempeño del tiempo. De los 21 participantes, 7 están totalmente en desacuerdo, y 9 en desacuerdo. Ninguno se ha declarado de acuerdo o parcialmente de acuerdo con el hecho de que en la organización se utilice una metodología estandarizada en la gestión de los proyectos.

*i) En el SNS se utilizan herramientas y técnicas de gerencia de proyectos.*

Se ha incluido esta pregunta para averiguar si dentro de la organización se utilizan por lo menos algunas de las herramientas y técnicas propias de la gerencia de proyectos. La gran variedad de respuestas se debe al hecho de que se utilizan algunas herramientas, especialmente en la parte de compra y adquisición (regulada por leyes y reglamentos estatales), y en la gestión del tiempo. Aunque no pertenece propiamente a una herramienta reconocida por el PMI, para la planificación y seguimiento de los proyectos (especialmente aquellos financiados por agencias internacionales) se utiliza la matriz de Marco Lógico.

De los entrevistados, la mayoría (9) está en desacuerdo o fuerte desacuerdo, 5 no tiene una posición definida y 5 están de acuerdo.

*j) En el SNS se utiliza software para la gestión de proyectos.*

Para facilitar y organizar la ejecución y seguimiento de los proyectos se utilizan diferentes herramientas de software. El más conocido es Project Office, desarrollado por Microsoft, y su equivalente Open Project para Mac.

Debido a esta especificación, 20 personas están en desacuerdo o total desacuerdo con la pregunta, especificando todavía que utilizan Excel para la gestión financiera y del tiempo de un proyecto.

*k) Por cada proyecto se desarrolla un plan de comunicaciones.*

La falta de comunicación es uno de los factores preponderantes de fracasos en los proyectos. Según el PMI (2013), un gerente de proyecto utiliza el 80% de su tiempo comunicándose con su equipo y los diferentes involucrados, y una mala comunicación o la ausencia de comunicación propicia el fracaso de los proyectos. Un plan de comunicaciones define de qué manera se planifican, configuran, controlan y desarrollan las comunicaciones para un proyecto. De los entrevistados, 16 no están de acuerdo o están en total desacuerdo, y 3 están de acuerdo.

*l) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de riesgos.*

La gestión de los riesgos de un proyecto incluye los procesos de planificación, identificación, análisis y respuestas de los riesgos de un proyecto, con el fin de disminuir la probabilidad que los riesgos detectados se conviertan en eventos negativos y con eso disminuir su impacto, y aumentar la posibilidad de que las oportunidades se conviertan en eventos positivos.

Ninguno de los entrevistados se ha declarado de acuerdo con el hecho de que se desarrolle un plan de gestión de riesgos y la totalidad está en desacuerdo (14) o en total desacuerdo (7).

*m) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de la calidad.*

La gestión de calidad incluye la implementación de políticas y procedimientos de la organización en el contexto del proyecto (PMI 2013). Hay que marcar que a la fecha, el SNS no tiene políticas de calidad en los procesos y los requerimientos de calidad solo se reflejan en la parte de otorgación y administración de los servicios asistenciales de salud. De los participantes en la encuesta, 7 afirman que se aplica un plan de gestión de la calidad, 8 están en desacuerdo y 5 no tienen una posición definida.

*n) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión del tiempo.*

Planificar la gestión del tiempo significa definir las políticas y procedimientos para definir, desarrollar, gestionar, ejecutar y monitorear el cronograma del proyecto.

La herramienta más utilizada para la ejecución del cronograma es el “Diagrama de Gantt”. La mayoría declara que se por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión del tiempo (11 de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo), y 3 están en desacuerdo.

*o) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de los involucrados.*

Planificar la gestión de los involucrados es el proceso de identificación y definición de las estrategias a utilizar para lograr una participación e inclusión activa de los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto, empezando por su planificación, continuando durante la ejecución y finalizando con el cierre del proyecto. Es un proceso que resulta de una anterior identificación y clasificación de los interesados de un proyecto, o sea de esos grupos, organizaciones o personas que pueden ser afectadas positivamente o negativamente de las decisiones tomadas, actividades ejecutadas o productos entregados en el contexto del proyecto.

De los 21 participantes a la encuesta, 13 se definieron en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo, y ninguno percibió que en la institución se utilizara esta herramienta para la gerencia de proyectos.

*p) Por cada proyecto se desarrolla un plan de adquisiciones.*

Existe una opinión muy positiva sobre este tema, no solamente para la gestión de los proyectos sino en la administración de la organización en general; partiendo del hecho de que las políticas de compras y adquisiciones del SNS están reglamentadas a través de la Ley 340-06 de compra y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones del Estado Dominicano; leyes y reglamentos a los cuales deben someterse también las compras y adquisiciones financiadas a través de agencias de cooperación internacional.



En este sentido, 7 entrevistados se declararon de acuerdo, 11 en total acuerdo, y ninguno se expresó en desacuerdo.

*q) Los gerentes/coordinadores de proyectos tienen autonomía en la gestión del proyecto.*

La variedad de opiniones de los entrevistados demuestra que no se tiene una clara percepción del nivel de autonomía de los coordinadores de proyectos.

Todos los entrevistados comentaron que uno de los mayores obstáculos que afectan la autonomía de su gestión es la parte de gestión de las compras y adquisiciones, ya que estas se rigen por la Dirección Administrativa/Financiera de la institución y también son competencia del Vice-ministerio de Compras y Contrataciones del Ministerio de Salud Pública. Otra consideración que afecta la percepción de autonomía en la gestión de los proyectos es el nivel de injerencia de las agencias internacionales que financian los proyectos. Estos obstáculos afectan la percepción del nivel de autonomía de los coordinadores, que en mayoría (10) no se consideran autónomos en la gestión de sus proyectos y 8 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*r) Se necesita una gestión uniforme de los proyectos a través de la instalación de una PMO.*

Se consideró fundamental incluir esta pregunta para averiguar el nivel de aceptación a nivel de gerencia de la organización de la implementación de la PMO para velar y promover una gestión uniforme de los proyectos. De hecho, uno de los riesgos detectados para la implementación y funcionamiento de la PMO fue que si se presenta un bloqueo por parte de una o varias direcciones o áreas del SNS del nuevo modelo de interrelación propuesto por la PMO, se puede provocar retrasos en el cronograma o afectar el alcance del proyecto.

Para contestar a esta pregunta, fue necesario aclarar a los entrevistados qué es una PMO y cuáles son sus funciones, dependiendo del nivel de autonomía que le corresponda. La mayoría (8) se ha definido en desacuerdo con la necesidad de implementar una oficina de proyectos para promover y ejecutar una gestión

uniforme de los proyectos, 6 no tenían una posición ni a favor ni contra, 6 estaban de acuerdo y solo 1 estaba totalmente de acuerdo.

#### **4.3 Determinar el Modelo de Oficina de Proyectos (PMO) a implementar**

Para garantizar su instalación y eficiencia, es necesario definir un modelo de PMO que considere tanto la estructura organizativa, el nivel de madurez en la gestión de proyectos y los resultados de la encuesta realizada.

Para la definición de la PMO a implementar, es necesario también tomar en cuenta el tipo de organización y el área en el cual se ejecutan los proyectos de la institución. Siendo el SNS una institución pública, administrada bajo leyes y reglamentos estatales aplicados a todas las organizaciones públicas, la PMO no puede ejercer funciones de administración de los recursos, en cuanto esta función está regulada por la ley 41-08 de función pública, la ley 240-06 sobre compra y contrataciones, y varios reglamentos operativos, que atribuyen a la dirección de Administración y Finanzas la ejecución y control de todos los recursos de la organización.

Siendo el SNS una organización que ejerce sus funciones dentro del área de salud, se considera poco funcional la centralización de la ejecución de los proyectos por la PMO. Esta oficina no podrá contar con recursos humanos capacitados en todas las áreas que componen la institución, y que se dividen por diferentes especialidades. Es decir, que los proyectos de Atención Primaria estarán encabezados por especialistas del área de atención primaria, los proyectos de medicamento por especialistas del área de medicamentos, y así siguiendo.

Debido a estas ulteriores observaciones, se recomienda la implementación de una PMO que tenga un control moderado en la ejecución de los proyectos, y ejerza su influencia demandando la aplicación de una metodología estandarizada y herramientas de dirección de proyectos. Según la terminología de Casey y Peck (2001), la PMO tendrá un modelo similar a Control Tower (Torre de control), ejerciendo un control moderado sobre los proyectos, apoyando las diferentes

etapas del ciclo de vida de estos y estandarizando políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos.

Las ventajas de implementar este modelo de PMO en una organización pública como el SNS son varias. Primero, permite desarrollar una metodología de trabajo estandarizada según técnicas y herramientas propias de la gerencia de proyectos y frutos de buenas prácticas a nivel internacional, con el fin de mejorar el desempeño de los proyectos, además de tiempos, costos y calidad. Permite a la PMO ejercer una función transversal a las diferentes áreas, respetando los roles jerárquicos establecidos por el organigrama aprobado por el Ministerio de Administración Pública, sin duplicar esfuerzos o entrar en el área de competencia de otras direcciones. Los coordinadores de proyectos serán elegidos con base en el área de desarrollo del proyecto, y la PMO velará para que se cumplan las políticas y metodología establecidas sin tener injerencia en las decisiones técnicas. La PMO no manejará directamente los recursos asignados a los proyectos, pero vigilará sobre el correcto desempeño del presupuesto. De esta manera, las diferentes áreas tendrán un cierto nivel de autonomía en la gestión de los proyectos, con la ventaja de poder contar con una metodología estandarizada implementada por la PMO que garantizará una mayor probabilidad de éxito, y limitará retrasos y fracasos.

#### **4.4 Roles y funciones de la PMO**

##### **4.4.1 Esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes Direcciones del SNS para lograr una mejor integración**

Debido al modelo de PMO definido, es importante establecer cómo la Oficina de Proyectos va a ejercer sus funciones dentro del marco de un modelo de acción transversal.

En esta época, la transversalidad es uno de los conceptos más utilizados especialmente en los procesos de gestión social. La PMO no tendrá las funciones o las características de las demás direcciones y áreas de la institución, y para

poder ejercer sus funciones se deberán primero establecer políticas de transversalidad.

Debido a la complejidad de la área en el cual la institución se desempeña (es decir el sector salud), la única solución plausible para ofrecer respuestas eficaces a problemas complejos es la transversalidad de la acción: no es la decisión de uno, ni el juicio de expertos a enseñar lo que hay que hacer y cómo, sino a través del trabajo conjunto de todos. La transversalidad, poniendo en contacto diferentes puntos de vista, es generadora de la que Benjamin Barber definió como “inteligencia colectiva” (Barber, 2003). Fernández y Méndez (2003) definen la transversalidad como “La convergencia de esfuerzos de diferentes sectores gubernamentales y no gubernamentales para producir políticas integrales e integradas que ofrezcan respuestas a las necesidades generales”.

Por ejemplo, en un proyecto de remodelación de un hospital, tradicionalmente se pone el trabajo en las manos de un ingeniero, siguiendo su criterio en cuanto experto en el área de construcción. Este proyecto será destinado a fracasar si antes no se involucran las diferentes direcciones de la institución para escuchar sus opiniones. En este caso, la dirección de hospitales indicará cuales áreas del edificio habría que cerrar durante los trabajos, cuales podrían mantenerse en función y cuales entregar primero; así mismo la dirección de atención al usuario elaborará un plan para asegurar que la calidad de la asistencia sea afectada lo menos posible, y así de seguido.

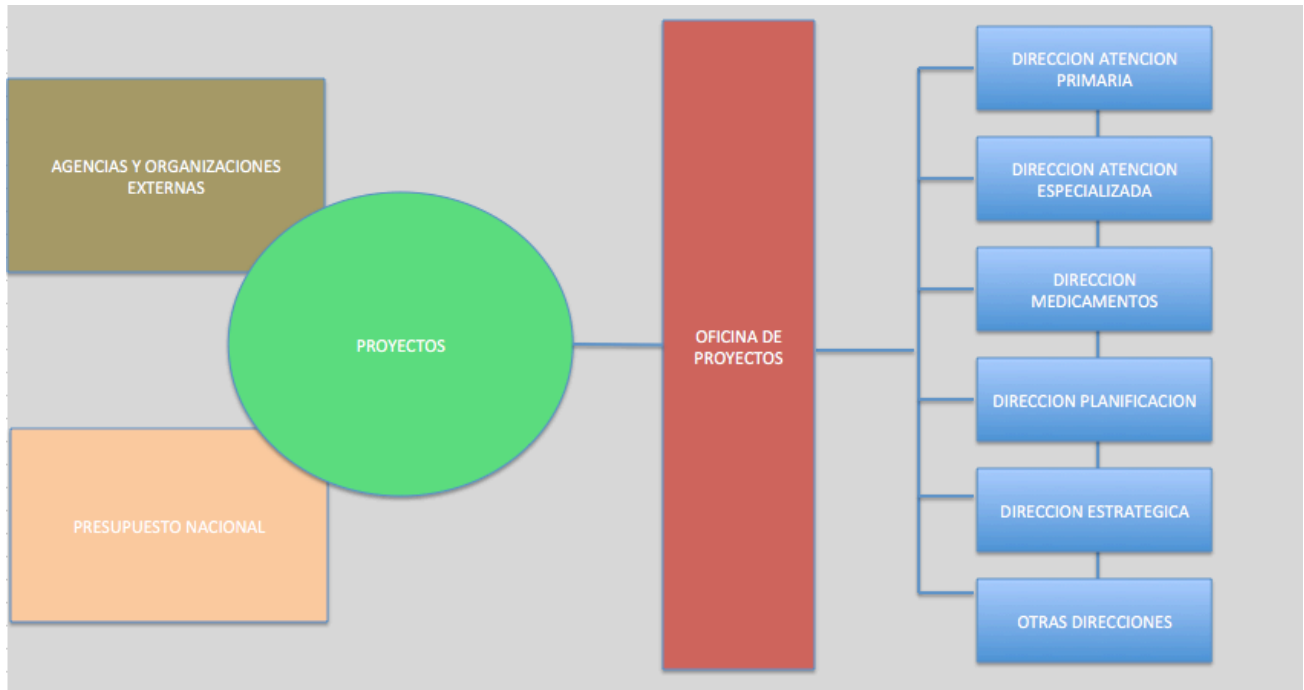
La clave de la transversalidad consiste en el abordaje integral de un proyecto, analizando sus implicaciones desde diferentes ángulos, logrando una planificación y ejecución coordinada y participativa entre diferentes áreas involucradas, en vista del alcance de un mismo objetivo.

Es fundamental destacar que a través del establecimiento de una política de transversalidad como modelo de trabajo de la institución, se pretende lograr, a través de una mejor coordinación y comunicación, un mejor desempeño de los proyectos y la obtención de resultados más funcionales a la problemática detectadas, bajo diferentes puntos de vista.

Podemos ver en la Figura n. 8 el esquema de transversalidad dentro del cual la oficina de proyectos desempeña sus funciones:

### Figura 8 Esquema de transversalidad

Fuente: Elaboración Propia



Cómo podemos ver en la figura anterior, tanto los proyectos financiados por agencias y organizaciones internacionales dentro del marco de la cooperación internacional, cómo los proyectos financiados a través del presupuesto de la organización, pasarán por el filtro de la oficina de proyectos, que asignará la competencia de la formulación, ejecución, y cierre a la dirección más idónea según el área de desempeño del proyecto, garantizando su constante aporte técnico y vigilancia en la aplicación de la metodología propia de la gerencia de proyectos. La PMO actuará también en la promoción de la transversalidad, a través de mesas conjuntas de trabajo, a empezar por los procesos de planificación y revisión de los proyectos.

#### 4.4.2 Los proyectos de cooperación internacional

Los proyectos financiados por organismos internacionales y/o agencias de cooperación internacional, tienen la particularidad de deber cumplir tanto con las áreas prioritizadas de apoyo de las entidades financiadoras, cómo con las prioridades sociales y económicas a partir de las cuales se definen las políticas de inversión pública, a través de proyectos de desarrollo financiados por el presupuesto nacional o a través de cooperación internacional. Estas necesidades son establecidas por cada gobierno, a través de una estrategia de desarrollo del país.

Cómo podemos notar en la Figura n. 9, los proyectos financiados dentro del marco de la cooperación internacional, deben responder tanto a las estrategias de desarrollo del país beneficiario, cómo a las estrategias de desarrollo del financiador.

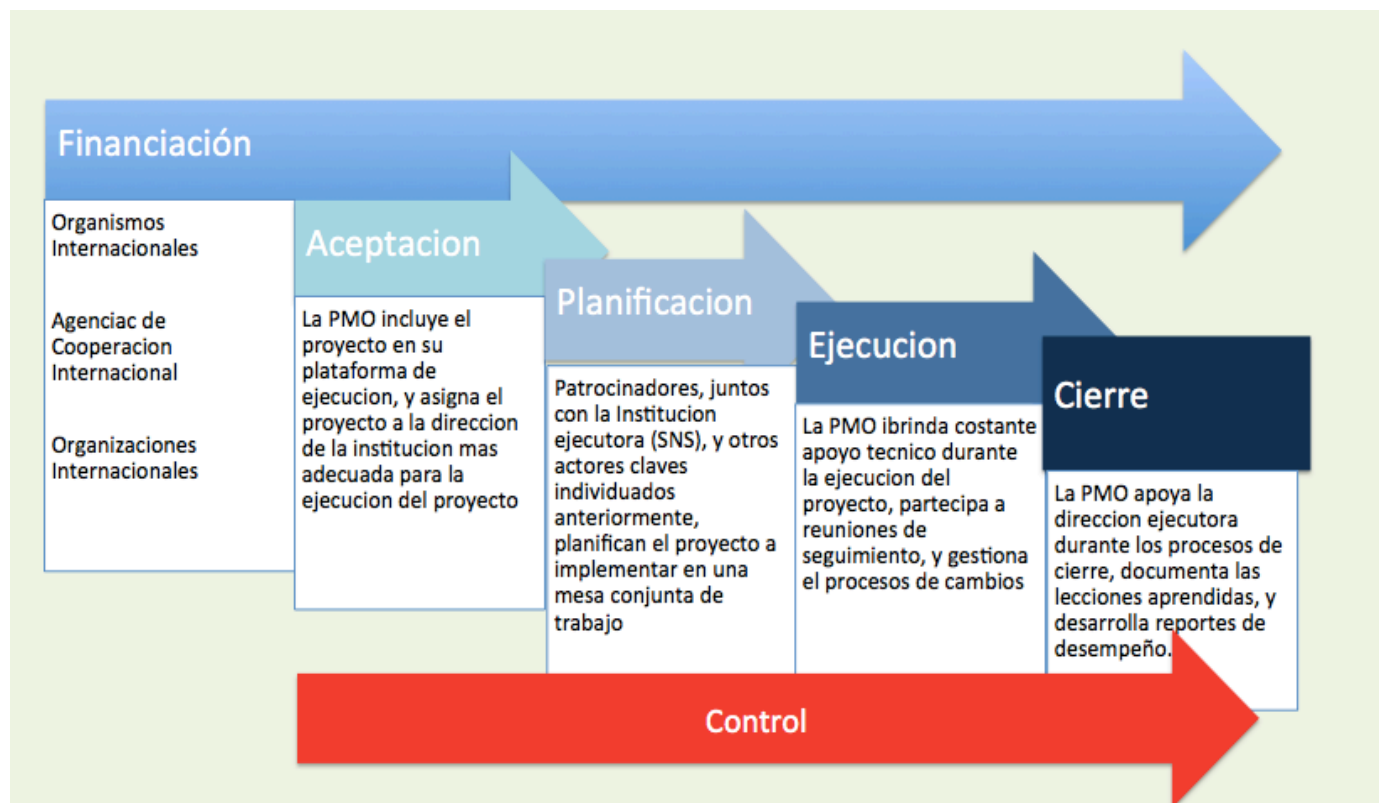


**Figura 9. Estrategia de desarrollo conjuntas**

**Fuente: BID 2010**

Debido a la característica peculiar de deber responder a los intereses de dos instituciones diferentes (patrocinador y beneficiario), se ha elaborado un proceso

específico para los proyectos de cooperación internacional. En la Figura n. 10 podemos notar cómo los proyectos financiados por mecanismos de cooperación internacional entrarían a ser parte del portafolio de proyectos del SNS.



**Figura 10. Proyectos de Cooperación Internacional**

**Fuente: Elaboración propia**

Los proyectos de cooperación internacional pasarían por un proceso de aceptación (o negociación), precedente al proceso de planificación. Esta fase se considera necesaria para garantizar la alineación de los proyectos propuestos, al plan estratégico de la institución, a las necesidades del sector salud, a las políticas del país y finalmente a su estrategia de desarrollo. Se considera necesaria esta fase, también para evitar duplicaciones en los proyectos propuestos por diferentes organismos internacionales, y un mejor desempeño del presupuesto asignado.

Estos procesos son necesarios por la misma definición de proyectos de desarrollo, que tienen la característica de tener como objetivo final el alcance de resultados que permitan el desarrollo socio-económico del país en el cual se implementan.

#### 4.4.3 Organización de la PMO

Luego de haber establecido el modelo de PMO a implementar, el esquema de transversalidad que estará a la base de la ejecución de los proyectos, y los procesos de implementación de los proyectos de cooperación internacional, vamos a definir la organización interna de la PMO.

#### 4.4.4 Ubicación de la PMO en el organigrama institucional

Debido a su rol transversal, se considera oportuno que la PMO dependa directamente de la Dirección Ejecutiva del SNS. Este posicionamiento, además de garantizar la transversalidad de su acción, permitirá evitar conflictos de intereses con las demás dependencias, y un cierto nivel de autonomía del desempeño de sus funciones. La transversalidad es fundamental para permitir y promover interacción entre las diferentes direcciones del SNS, empoderar la comunicación interna e impulsar la cooperación interdepartamental.

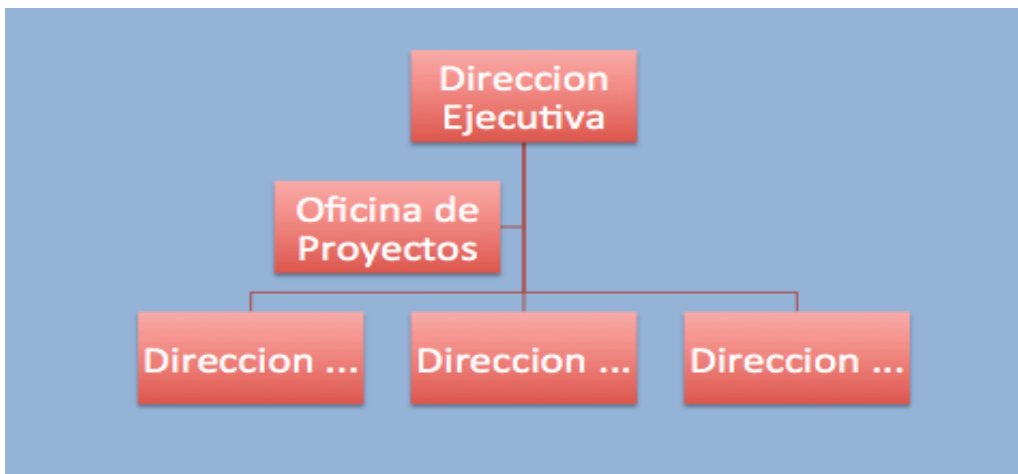


Figura 11 Propuesta de Organigrama

Fuente: Elaboración propia



#### **4.4.5 Misión de la PMO**

Contribuir al desarrollo de la organización brindando un soporte transversal, estratégico y operativo a las gerencias funcionales del SNS a través del desarrollo y aplicación de una metodología estandarizada de gerencia de proyectos con el fin de mejorar su desempeño en términos de costo, tiempo y calidad.

#### **4.4.6 Funciones de la PMO en el SNS**

La Oficina de Proyectos del SNS tendrá como principales funciones:

- Estandarización de los procesos para el desarrollo de proyectos.
- Elaboración y actualización de plantillas/herramientas para la gestión de los procesos.
- Seguimiento a proyectos designados por la dirección ejecutiva del SNS tomando en cuenta la transversalidad de su ejecución.
- Apoyo en la negociación de financiamiento con agencias internacionales de desarrollo.
- Apoyo en la formulación de proyectos internos y externos según las necesidades detectadas por el equipo técnico del SNS.
- Brindar entrenamiento y tutoría.
- Promover el uso de herramientas informáticas para el seguimiento de los proyectos.
- Definir y planificar la estrategia de ejecución de las actividades de los programas y proyectos a su cargo, priorizando su importancia, impacto, riesgo y oportunidad.
- Validar los cronogramas de los proyectos, mantener la metodología de Gerencia de Proyectos, documentar las lecciones aprendidas y evaluar el desempeño de los proyectos.
- Coordinar el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos e indicadores de desempeño de los proyectos establecidos en los requerimientos de los mismos.
- Garantizar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los

proyectos.

#### **4.4.7 Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar la gobernabilidad**

A la fecha, la PMO cuenta ya con el personal asignado para su funcionamiento. La Oficina de Proyectos contará con un Director, un Encargado de Proyectos, un Asistente Administrativo, y Coordinadores de Proyectos (de manera transversal). En la edición del manual de roles y funciones del SNS (actualmente en fase de desarrollo), se propondrá la inclusión de los siguientes cargos con su respectiva descripción de funciones y responsabilidades.

##### **4.4.7.1 Director de la PMO**

<b>Sector de la Organización</b>
Oficina de Proyectos (PMO)
<b>Cargo Superior</b>
Director Ejecutivo SNS
<b>Cargos Subordinados</b>
Encargado de ejecución de proyectos, gerentes técnicos proyectos, líderes de proyectos, técnicos de proyectos, personal con funciones relacionadas a la ejecución de proyectos.
<b>Funciones</b>
<p>El Director/a de la Oficina de Proyectos del SNS tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento óptimo de los proyectos coordinados en la unidad. Dentro de sus funciones se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planificar, coordinar y gestionar la cooperación técnica internacional para los proyectos y programas de la institución.</li> <li>○ Organizar actividades y operaciones relacionadas con la gestión y negociación de proyectos de cooperación y el establecimiento de convenios de financiamiento y asistencia técnica no reembolsable con instituciones internacionales y locales.</li> <li>○ Dirigir, gestionar y ejecutar los programas y proyectos estratégicos, conforme al cronograma previsto.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir y planificar junto al equipo técnico, la estrategia de ejecución de las actividades de los programas y proyectos a su cargo, priorizando su importancia, impacto, riesgo y oportunidad.</li> <li>○ Gerenciar la obtención y disponibilidad de todos los aspectos fiduciarios (presupuesto, adquisiciones, administrativos, financieros) que sean requeridos y necesarios para la ejecución de los programas y proyectos a su cargo.</li> <li>○ Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas y proyectos que le sean asignados.</li> <li>○ Supervisar la gestión de los miembros de la Dirección de Proyectos Estratégicos y de las consultorías de apoyo o por productos a su cargo.</li> <li>○ Asesorar a las dependencias de la institución en la identificación de fuentes alternativas de recursos económicos.</li> <li>○ Identificar agencias y organismos externos y entidades multinacionales que puedan prestar cooperación técnica a la institución.</li> <li>○ Conducir y/o coordinar el proceso de sometimiento y negociación de los proyectos de cooperación técnica internacional ante organismos internacionales para suplir necesidades de equipamiento, entrenamiento y asesoría técnica para la institución.</li> <li>○ Gestionar, negociar y establecer convenios de financiamiento y asistencia técnica no reembolsable, con instituciones internacionales y locales.</li> </ul>
<b>Clientes internos</b>
Todas las dependencias del SNS.
<b>Clientes externos</b>
Organismos internacionales, agencias de cooperación, Ministerio de Administración Pública, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Vice ministerios y/o direcciones de cooperación internacional, gabinete de políticas públicas sociales, instituciones públicas relacionadas al SNS.
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad por el trabajo de otras personas.</li> <li>○ Orienta y da instrucciones a otros empleados, por designación del Director Ejecutivo del SNS, en relación al trabajo que realizan.</li> <li>○ Responsabilidad por trámites y procesos. Es responsable de los procesos asignados por el Director Ejecutivo del SNS.</li> <li>○ Responsabilidad por datos confidenciales. Es responsable de información confidencial, confiada por la Dirección Ejecutiva.</li> </ul>

<b>Perfil del puesto</b>
<b>Educación:</b>
Licenciado en ciencias sociales, ciencias políticas, economía o ciencias de la ingeniera. (Preferible).
<b>Conocimientos específicos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos del sector salud. (Preferible).</li> <li>- Conocimiento de supervisión de personal.</li> <li>- Conocimiento de gestión de proyectos de desarrollo.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de planes, proyectos y presupuestos.</li> <li>○ Elaboración de informes técnicos.</li> <li>○ Manejo de programas informáticos avanzados MS Word, Excell, Power Point etc.</li> <li>○ Excelente comunicación oral y escrita.</li> </ul>
<b>Actitudes requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo, disponibilidad, autodominio, trabajo en equipo, buena relaciones humanas, vocación de servicio, organizado y responsable.</li> <li>○ Tener principios morales y éticos.</li> </ul>
<b>Experiencia requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mínimo 5 años en posiciones de liderazgo empresarial y organizacional.</li> <li>○ Experiencia en el manejo de personal.</li> </ul>

#### 4.4.7.2 Encargado de Proyectos

<b>Sector de la Organización</b>
Oficina de Proyectos (PMO)
<b>Propósito del Puesto</b>
Planear, organizar, coordinar y supervisar la identificación, elaboración, colocación, negociación y seguimiento oportuno y eficaz de los proyectos

gestionados para el SNS, desarrollar, mantener y actualizar la metodología estandarizada en la gestión de proyectos, medir el desempeño de la Oficina de Proyectos, acorde a las especificaciones y requerimientos establecidos.

### **Cargo Superior**

Director PMO del SNS

### **Cargos Subordinados**

Coordinador de proyectos, líder de proyectos, técnicos de proyectos, personal con funciones relacionadas a la ejecución de proyectos.

### **Funciones**

El Encargado de la PMO del SNS tiene bajo su responsabilidad el seguimiento técnico de los proyectos y programas ejecutados por el SNS, tanto nacionales cuanto de cooperación internacional, y el desempeño y funcionalidad de la PMO. Dentro de sus funciones se destacan:

- Coordinar el trabajo de los líderes y técnicos de proyectos bajo una metodología estandarizada.
- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las labores de las dependencias bajo su responsabilidad.
- Asesorar, asistir y orientar a los empleados de las unidades bajo su dependencia, en la ejecución de sus funciones.
- Validar los cronogramas de los proyectos, mantener la metodología de Gerencia de Proyectos, documentar las lecciones aprendidas, evaluar el desempeño de los proyectos.
- Coordinar el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos e indicadores de desempeño de los proyectos establecidos en los requerimientos de los mismos.
- Gestionar la documentación y trámite oportuno de todos los expedientes relativos a contrataciones de consultoría.
- Brindar entrenamiento y tutoría.
- Medir el desempeño de la Unidad de Proyectos.
- Diseñar y revisar metodologías, procesos e instrumentación técnica para apoyar y agilizar la gestión efectiva de los proyectos
- Definir y planificar la estrategia de ejecución de las actividades de los programas y proyectos a su cargo, priorizando su importancia, impacto, riesgo y oportunidad.

<b>Clientes internos</b>
Todas las dependencias del SNS.
<b>Clientes externos</b>
Organismos internacionales, agencias de cooperación, Ministerio de Administración Pública, Ministerio de economía planificación y desarrollo, Vice ministerios y/o direcciones de cooperación internacional, gabinete de políticas públicas sociales, instituciones públicas relacionadas al SNS.
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad por la correcta aplicación de la metodología en gestión de proyectos.</li> <li>○ Responsabilidad por trámites y procesos. Es responsable de los procesos asignados por el Director de la Oficina de Proyectos del SNS.</li> <li>○ Responsabilidad por la implementación y funcionamiento de la Oficina de Proyectos (PMO).</li> </ul>
<b>Perfil del puesto</b>
<b>Educación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciado en ciencias sociales, ciencias políticas, economía o ciencias de la ingeniería industrial.</li> <li>○ Maestría en administración de proyectos. (Preferible)</li> </ul>
<b>Conocimientos específicos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimientos en la elaboración de planes y presupuestos.</li> <li>○ Conocimientos de instrumentos, metodologías, procedimientos y de organismos e instituciones propios de la cooperación al desarrollo.</li> <li>○ Conocimientos del sector salud. (Preferible)</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de planes, proyectos y presupuestos.</li> <li>○ Elaboración de informes técnicos.</li> <li>○ Manejo de programas informáticos MS Word, Excel, Power Point.</li> <li>○ Conocimiento de Project Office y/o Open Project.</li> <li>○ Excelente comunicación oral y escrita.</li> </ul>

<b>Actitudes requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo, disponibilidad, autodominio, trabajo en equipo, buenas relaciones humanas, vocación de servicio, organizado y responsable.</li> <li>○ Tener principios morales y éticos.</li> </ul>
<b>Experiencia requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mínimo 5 años en posiciones de coordinador de proyectos.</li> </ul>

#### 4.4.7.3 Coordinador de Proyecto

<b>Sector de la Organización</b>
Dirección ejecutora del proyecto
<b>Propósito del Puesto</b>
Planear, organizar, coordinar y supervisar la identificación, elaboración, colocación, negociación y seguimiento oportuno y eficaz de un proyecto específico.
<b>Cargo Superior</b>
Encargado de Proyectos del SNS
<b>Cargos Subordinados</b>
Coordinadores de componentes.
<b>Funciones</b>
<p>El Coordinador de Proyecto tiene bajo su responsabilidad el seguimiento técnico de un proyecto específico asignado. Dentro de sus funciones se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dirigir el desarrollo del proyecto.</li> <li>○ Coordinar el trabajo de los coordinadores de componentes.</li> <li>○ Validar los cronogramas de su proyecto, mantener la metodología de Gerencia de Proyectos.</li> <li>○ Elaborar y controlar el plan del proyecto.</li> <li>○ Revisar el avance del proyecto.</li> <li>○ Comunicar y mitigar los riesgos.</li> <li>○ Realizar el monitoreo del cronograma.</li> <li>○ Evaluar el desempeño de los proyectos a su cargo.</li> </ul>

<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad por el trabajo de otras personas.</li> <li>○ Responsabilidad por la correcta aplicación de la metodología en gestión de proyectos.</li> <li>○ Responsabilidad por trámites y procesos del proyecto.</li> <li>○ Responsabilidad por valores y activos que la organización le ha facilitado, para el desempeño de sus funciones.</li> </ul>
<b>Perfil del puesto</b>
<b>Educación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciado en ciencias de la salud.</li> <li>○ Especialización en el área de implementación del proyecto.</li> </ul>
<b>Conocimientos específicos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimientos de instrumentos, metodologías, procedimientos y de organismos e instituciones de cooperación y desarrollo.</li> <li>○ Conocimientos del sector salud.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de planes, proyectos y presupuestos.</li> <li>○ Elaboración de informes técnicos.</li> <li>○ Manejo de programas informáticos MS Word, Excel, Power Point.</li> <li>○ Excelente comunicación oral y escrita.</li> </ul>
<b>Actitudes requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo, disponibilidad, autodominio, trabajo en equipo, buenas relaciones humanas, vocación de servicio, organizado y responsable.</li> <li>○ Tener principios morales y éticos.</li> </ul>
<b>Experiencia requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mínimo 2 años en posiciones de coordinador de proyectos.</li> </ul>



#### 4.4.7.4 Asistente Administrativo

<b>Sector de la Organización</b>
Oficina de Proyectos
<b>Propósito del Puesto</b>
Coordinar y supervisar la gestión financiera de los proyectos
<b>Cargo Superior</b>
Encargado de Proyectos del SNS
<b>Cargos Subordinados</b>
-
<b>Funciones</b>
<p>El Asistente Administrativo tiene bajo su responsabilidad el seguimiento administrativo de los proyectos. Dentro de sus funciones se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar seguimiento a los expedientes de compras en la Dirección de Administración y Finanzas.</li> <li>○ Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad</li> <li>○ Elaborar informes sobre el desempeño financiero de los proyectos.</li> <li>○ Realizar todos los trámites administrativos que se requieran para cualquier actividad de la PMO.</li> <li>○ Servir de enlace entre la Dirección de Administración y Finanzas del SNS, y los diferentes actores.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad para el desempeño del presupuesto asignado a los proyectos.</li> <li>○ Responsabilidad por valores y activos que la organización le ha facilitado, para el desempeño de sus funciones.</li> </ul>
<b>Perfil del puesto</b>
<b>Educación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licenciado en ciencias de la economía, administración o similares.</li> <li>○ Especialización en la área de contabilidad.</li> </ul>
<b>Conocimientos específicos:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimientos de las leyes y reglamentos sobre compra y contrataciones estatales.</li> <li>○ Conocimientos de programas de contabilidad.</li> <li>○ Conocimientos del sector salud (preferible).</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de presupuestos.</li> <li>○ Elaboración de informes técnicos.</li> <li>○ Manejo de programas informáticos MS Word, Excel, Power Point.</li> <li>○ Excelente comunicación oral y escrita.</li> </ul>
<b>Actitudes requeridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo, disponibilidad, autodominio, trabajo en equipo, buenas relaciones humanas, vocación de servicio, organizado y responsable.</li> <li>○ Tener principios morales y éticos.</li> </ul>
<b>Experiencia requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Al menos 3 años en posiciones de administración/contabilidad.</li> </ul>

#### **4.5 Desarrollar las herramientas metodológicas a implementar para la gerencia de proyectos**

Se ha rescontrado que una de las problemática que están atrás del bajo desempeño de los proyectos a nivel institucional es la falta de aplicación de una metodología estandarizada para la gerencia de proyectos. Luego de la encuesta desarrollada, se ha también descubierto que la ejecución de proyectos no está acompañada por la aplicación de procesos fundamentales, cuales son los pertenecientes a las áreas de gestión del alcance, gestión de los involucrados, gestión del tiempo, gestión de los riesgos y gestión de la comunicaciones.

En este sentido, una de las funciones principales de la PMO será desarrollar e implementar una metodología de gerencia de proyectos estandarizada a nivel institucional y apoyada por herramientas de gestión de procesos.

#### **4.5.1 El Sistema de Marco Lógico**

En la administración de proyectos de desarrollo, el sistema de marco lógico es una de las herramientas principales de conceptualización, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos.

Este sistema se desarrolla en cinco diferentes etapas: Análisis de los Involucrados, Análisis de Problemas, Definición de Resultados, Identificación de alternativas y Desarrollo de la Matriz de Marco Lógico.

Este sistema estará a la base de la planificación de los proyectos del SNS, y la Matriz de Marco Lógico será el documento principal de entrada para los procesos de ejecución de los proyectos.

##### **4.5.1.1 Análisis y Gestión de los Involucrados**

La primera etapa para el desarrollo de este sistema, es la análisis de involucrados, también reconocida cómo una área de conocimiento de la administración de proyectos (PMI 2013).

Con “involucrados/interesados” indicamos todos aquellos actores que puedan ser afectados, positiva o negativamente, marginal o principalmente, por la ejecución de un proyectos, sean estos grupos, organizaciones o personas.

La intervención de las partes interesadas en un proyecto puede tener repercusiones directas, tanto positivas que negativas, en sus resultados.

Es imperativo que en la gestión de los proyectos se dedique una cantidad de recursos a la identificación, análisis, gestión y retroalimentación de las partes interesadas, cómo mecanismo para ampliar los elementos considerados a la hora de tomar decisiones.

La gestión de los interesados incluye tanto los procesos para la identificación que para la gestión y el control de la participación de los involucrados.

El primer proceso es la identificación de los interesados.

A través del análisis cualitativo y cuantitativo se determinan los intereses, expectativas y la influencia de los mismos. Por esta razón es necesario hacer un análisis extensivo de los interesados en cada proyecto, para tener los conocimientos necesarios a definir la factibilidad del desarrollo del mismo.

Se desarrollará una plantilla para analizar primariamente la posición, el poder y los intereses de cada interesado. Con “posición” se entiende si el interesado está a favor (+) o en contra (-) del proyecto. El “poder” define el tipo de fuerza que tiene el interesado para influir sobre el proyecto (si quisiera). Esto se clasificará cómo alto, medio y bajo. El “interés” se refiere a cómo el interesado podría utilizar su poder en relación a la ejecución del proyecto, y se clasificará cómo alto, medio y bajo. El cuadro n. 7 muestra la plantilla a utilizar para este análisis.

### Cuadro 7 Matriz de Análisis de los Interesados

Fuente: Elaboración Propia

Codigo	Interesado	Posición	Poder	Interes

En base a este análisis, se identificarán los interesados claves, aquellos que benefician al proyecto en más grado, ya sea por su interés en el desarrollo del mismo y/o por el poder o control en etapas del proyecto. De la misma forma se deben clarificar aquellos grupos que puedan o podrían ser opositores al desarrollo, igual valorando el interés y el poder que reside en cada grupo de interesados.

Una vez identificados los interesados claves, se definirán las estrategias para sus gestión. Las estrategias que se elaboran, deberían orientarse a lograr un control

tal de los involucrados, que permita mantener y/o aumentar el interés de aquellos que están de acuerdo con el proyecto y ganar, en lo posible, el apoyo de aquellos que se oponen o por lo menos menos, disminuir su impacto negativo (BID 2010). Así mismo, se definirán la frecuencia y las acciones para el seguimiento a la gestión de las estrategias (cuadro 8).

### Cuadro 8 Matriz de Gestión de los Interesados

Fuente: Elaboración Propia

CODIGO	Clasificación				Estrategia	Acción de seguimiento	Frecuencia
	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor			
1							
2							
3							
4							
5							
....							

En la matriz se diferenciarán los diferentes involucrados en base al nivel de compromiso: los promotores (que apoyan la implementación del proyecto), los neutrales (que tienen una posición ni a favor ni en contra de la implementación), los resistentes (que están contra al cambio propiciado por el proyecto) y los desinformados. Por cada interesado, en base a su nivel de compromiso, se definirá una estrategia de involucramiento, con el objetivo de aumentar el compromiso de los promotores, convertir los neutrales en promotores, los resistentes en neutrales, y los desinformados en neutrales o promotores. Por cada estrategia se definirá un acción de seguimiento y la frecuencia, para

garantizar su eficacia y tomar las medidas del lugar en caso esta no esté dando los resultado esperados.

#### 4.5.1.2 Matriz de Marco Lógico

El último paso para el desarrollo del Sistema de Marco Lógico es la definición de la Matriz de Marco Lógico. Esta herramienta (cuadro n. 9) sirve a presentar y explicar la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo; además, incluye las relaciones causales entre la ejecución de las actividades, la entrega de los productos y el logro de los resultados; y propone indicadores, medios de verificación y supuestos.

#### Cuadro 9 Matriz de Marco Lógico

Fuente: Elaboración Propia (tomada a partir de BID 2010)

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Esta matriz será apoyada por la Matriz de Resultados (cuadro 10), que será dividida por año de ejecución del proyecto, indicadores, línea de base y meta.

## Cuadro 10 Matriz de Resultados

Fuente: Elaboración Propia (tomada a partir de BID 2010)

OBJETIVO						
INDICADORES DE RESULTADOS		LINEA DE BASE			META	
COMPONENTE 1	LINEA BASE	AÑO 1	AÑO 2	...	META	COMENTARIOS

### 4.5.2 Gestión del alcance del proyecto

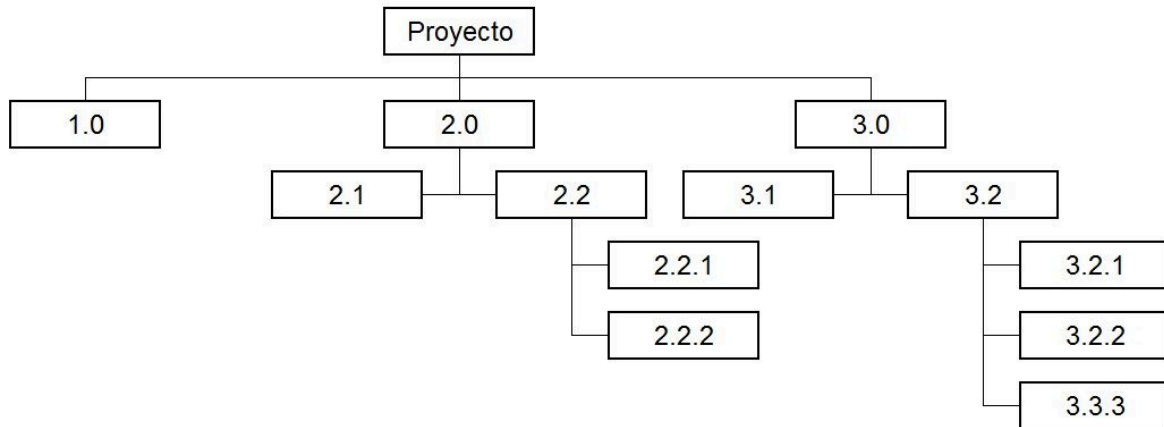
El alcance define que es lo que el proyecto persigue y cómo esto se desarrollará para lograr el resultado final. Es comprobado que unos de los factores que más influyen en el fracaso de un proyecto es la mala gestión del alcance, y una mala definición del trabajo a hacer.

Planificar la gestión del alcance es el proceso de desarrollar un plan para gestionar el proyecto, que documente cómo se vaya a definir, validar y controlar el alcance (PMI 2013).

Para el plan podemos contar con unos documentos de entrada, cuales el acta de constitución del proyecto, el plan de gestión de los involucrados, la matriz de marco lógico, y la matriz de resultados.

El primer paso será desarrollar la declaración del alcance, o sea un documento donde se definan los entregables y las tareas necesarias para realizar esos entregables. En este documento se detallará con exactitud la descripción de los entregables, se analizarán si los supuestos preliminares sean válidos, se definirán los límites del proyecto, etc. Para la gestión del alcance, se utilizará la herramienta de la Estructura Desglosada de Trabajo (EDT). Esta representa todo el trabajo necesario para entregar el producto y lograr el objetivo del proyecto, y es

representación grafica de la lógica consecucional entre paquete de actividades, componentes (productos), propósito y fin del proyecto.



**Figure 12 EDT**

**Fuente: Elaboración propia**

La EDT será acompañado por un diccionario (figura 13), que será un documento que brindará informaciones más detalladas sobre los entregables, actividades y programación de cada componente de la EDT. Este documento incluirá, entre otros, la identificación del código de cuenta, una descripción del trabajo, supuestos y restricciones, responsable de la ejecución, recursos necesarios, estimaciones de costos, criterios de aceptación, y duración.

DICCIONARIO DE LA EDT			
ID #	CUENTA CONTROL #	Última actualización	Responsable
DESCRIPCIÓN			
CRITERIO DE ACEPTACIÓN			



ENTREGABLE
SUPUESTOS
RECURSO ASIGNADO
DURACIÓN:
COSTO
FIRMA DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

### Figura 13 Diccionario de la EDT

Fuente: Elaboración Propia

Hay que aclarar que estos documentos son sujetos a variaciones y actualizaciones, y pueden ser modificados durante lo largo del proyecto a través de procesos de aprobación de cambios.

Todos los involucrados en el proyecto podrán solicitar cambios, presentando a la dirección de proyectos y al patrocinador una documentación detallada sobre el porque se considera necesario un cambio. Una vez entregados los documentos, se convocará una reunión para analizar las solicitudes de cambio, acciones correctivas y preventivas propuestas, y donde se aprobarán o rechazaran las solicitudes de cambio que no estén alineados con los objetivos del proyecto.

#### 4.5.3 Gestión del Tiempo del Proyecto

Unos de los factores que más han caracterizado los proyectos ejecutados por la institución, es el bajo desempeño del cronograma de trabajo. Los proyectos han incurrido constantemente en retrasos que han afectado sus gestión. Para la gestión del tiempo, utilizaremos la matriz de marco lógico y la EDT con su diccionario cómo entradas para planificar la gestión del cronograma.

Se utilizará el Diagrama de Gantt (fig.14) para monitorear el estado de las actividades del proyecto, para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma para garantizar el cumplimiento del plan.

Componente						
Codigo	Actividad	Inicio	Duracion	Fecha prevista de finalizacion	Estatus	Observaciones
1.1		1-1-2015	30	31-1-2015		
1.2		27-4-2015	5	2-5-2015		
1.3		14-4-2015	38	22-5-2015		
1.4		20-3-2015	11	31-3-2015		
2.1			0			
2.2			0			
2.3			0			
2.4			0			
3.1			0			
3.2			0			
3.3			0			
3.4			0			

Poner las fechas por Mes/Día/Año

Definir Estatus con los colores :  
Atrasado - Adelantado - A Tiempo

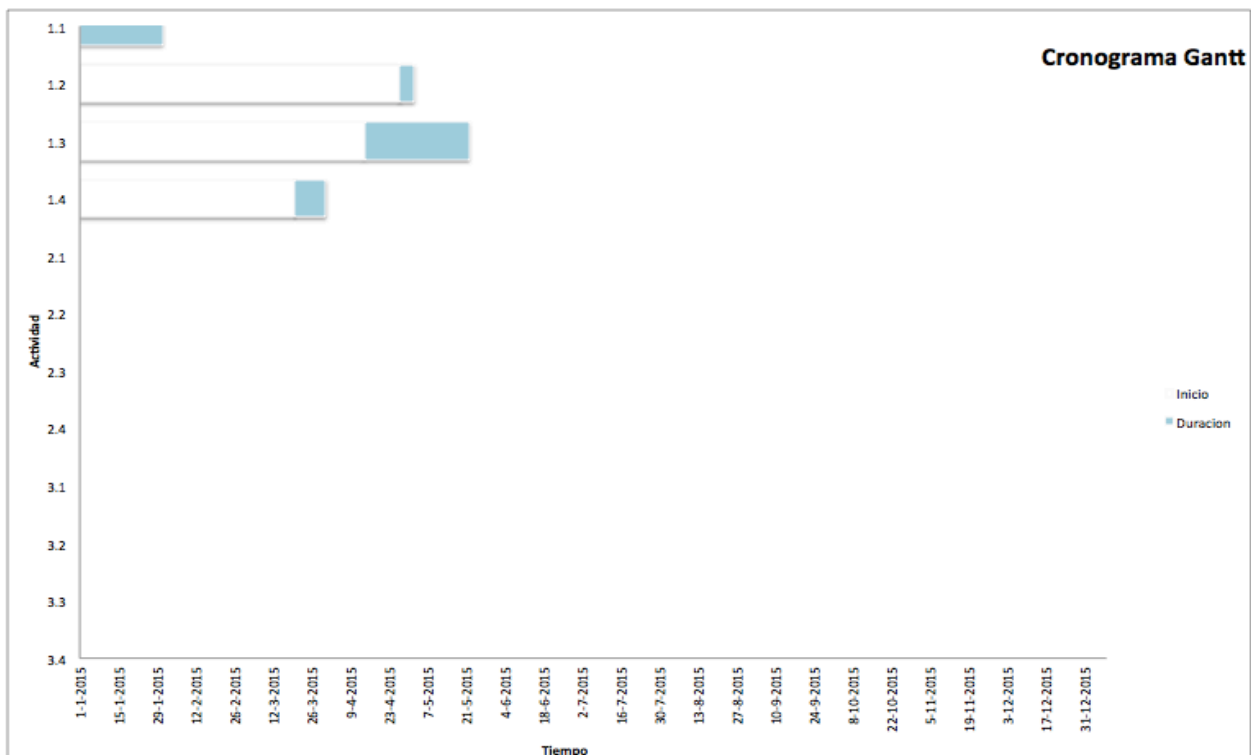


Figura 14 Matriz de Gestión del Cronograma

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5.4 Gestión de las comunicaciones del proyecto**

La comunicación es un proceso esencial en la gerencia de proyectos. Con frecuencia, en los proyectos que están encontrando problemas en su ejecución, los miembros del equipo sienten que si la comunicación hubiese sido mejor probablemente el proyecto no fracasaba o no enfrentaba retrasos en su desempeño. No es un caso que muchas veces la comunicación sea marcada cómo una de esas áreas que más necesitan ser mejoradas en su manejo.

Para asegurarse el éxito del proyecto, es necesario que muchas informaciones, cuales las expectativas, alcances, recursos, presupuesto, cronograma, entre otros, vengán comunicadas regularmente tanto a los miembros del equipo ejecutor, que a los interesados en el proyecto.

El éxito en la dirección de proyectos de una organización depende en gran medida de un estilo de comunicación efectivo dentro de la institución, el abordaje de las comunicaciones en el proyecto se sustenta en métodos interactivos y de empuje (PMI, 2013).

La gestión de la comunicación identifica y define las necesidades y los requisitos de información a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Es un proceso para crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar las informaciones del proyecto (PMI 2013).

Para su desarrollo podremos contar con documentos de entradas cómo la matriz de marco lógico, el plan de gestión de los involucrados, la EDT y su diccionario y la matriz de gestión del cronograma del proyecto.

Por cada actividad se define el propósito de la comunicación (el porque se va a comunicar la información) y el medio de comunicación (cómo vamos a comunicar la información, si a través de un informe, una minuta, una reunión, un correo informal, telefónicamente, entre otros). Se define también el/los destinatario/s de la comunicación, quien es responsable de la redacción de la información, quien de su revisión, envío, y aprobación, y quien debe estar a conocimiento. Finalmente, se define la fecha en el cual se envía la primera comunicación y su frecuencia.

En la figura n. 19 podemos ver la Matriz de Comunicación a utilizar para la gestión de los proyectos.

## Cuadro 11 Matriz de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DE COMUNICACION											
Proyecto		Objetivo		Usuario	Responsabilidad					Tiempo	
ID	Actividad	Propósito	Medio de Comunicación	Destinatario	Preparación	Revisión	Envío	Conocimiento	Aprobación	Fecha Inicial	Frecuencia

### 4.5.5 Gestión de los riesgos del proyecto

Los riesgos son eventos o incidencias potenciales más allá del control del programa que podrían afectar adversamente al logro de resultados" (PMI 2013). Es decir que si un evento no planificado pasa, esto puede influenciar negativamente el proyecto y hasta llevar a su fracaso. Aunque los riesgos están fuera de un control directo por la organización, se pueden dar pasos para controlar y minimizar sus efectos. Los riesgos, sin embargo, están relacionados con la posibilidad de que ocurran eventos externos negativos que puedan amenazar el éxito del programa.

En este sentido es importante analizar y detectar los posibles riesgos y definir estrategias de prevención y/o respuestas a dichos eventos. Para este análisis podemos contar con documentos de entradas como el acta de constitución del proyecto, el plan para la gestión del alcance, la matriz de interesados, el plan de gestión del tiempo y los activos de la institución (por ejemplo las experiencias pasadas y accidentes ocurridos en otros proyectos).

El primer paso para la gestión de los riesgos será el análisis de los riesgos y sus clasificación.

Es función de la PMO brindar el apoyo necesario para llevar a cabo este proceso a través de la participación de las diferentes áreas interesadas.

La salida de este proceso será la Matriz de identificación de los riesgos (Cuadro 11). Esta serán clasificados entre riesgos Técnicos, Externo, Organizacional y de Dirección de Proyecto.

### Cuadro 12 Matriz de Identificación de los riesgos

Fuente: Elaboración Propia

PROYECTO ..... (TABLA DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS)					
ITEM	CODIGO	CAUSA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	REFERENCIA	EDT
<b>RIESGO ADMINISTRATIVO</b>					
1	RA 001				
2	RA 002	....			
<b>RIESGO EXTERNO</b>					
3	RE001				
4	RE002				
<b>RIESGO ORGANIZACIONAL</b>					
5	RO001				
6	RO002				
<b>RIESGO TÉCNICO</b>					
7	RT001				
8	RT002				

Una vez identificados, se procederá con la evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos y la definición de las estrategia a implementar y las acciones preventivas a ejecutar (cuadro 13 y figura 15). Se asignará a cada riesgo una probabilidad y un impacto. La escala de probabilidad tendrá un valor desde 0.9,

que representa una probabilidad muy alta de ocurrencia, hasta un valor de 0.1 que representa una probabilidad muy baja. Así mismo, se asignara a cada riesgo un impacto, desde un 0.8, que representa un impacto muy alto en el proyecto, hasta un 0.05 de un impacto muy bajo.

### Cuadro 13 Matriz de Riesgos.

Fuente: Elaboración Propia

Codigo	Descripcion Riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategias	Acciones Preventivas
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		
				0.00		

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)						
Impacto Probabilidad	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8	
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	
0.5	0.03	0.05	0.1	0.2	0.4	
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	

Legenda	
Riesgo Bajo	0.04 – 0.01
Riesgo Moderado	0.17 – 0.05
Riesgo Alto	0.99 – 0.18

Figura 15. Esquema de puntuación para la clasificación de riesgos

Fuente: Elaboración Propia

Con base en el valor asignado a cada riesgo, se elaborarán estrategias de aceptación, mitigación, transferencia y prevención, y las acciones a implementar para la ejecución de las estrategias.

#### **4.5.6 Medición del desempeño de los proyectos**

Para valorar el buen desempeño en sus ejecución, se monitorearán los proyectos a través de sus alcances, tiempos y costos. El objetivo de esta medición es comparar el proyecto con lo planificado y con lo que realmente se ha ejecutado en términos de costos, cronograma, actividades realizadas y productos entregados.

Para medir el desempeño se utilizará el concepto de Valor Ganado, que puede ser definido cómo el costo asociado a cada producto/entregable de un proyecto, calculado en base al costo planificado y el avance alcanzado.

Es una herramienta que permite monitorear el desempeño del proyecto contra la línea base de medición de desempeño, evaluando periódicamente la situación actual del proyecto en alcance, tiempo y costo.

La estimación del Valor Ganado del proyecto es necesaria para analizar el nivel de coherencia e interrelación entre lo planeado, el trabajo efectivamente realizado y los costos reales incurridos en el proyecto. Esta estimación da una idea precisa sobre el estado de salud del proyecto, su nivel de ejecución, eficacia y eficiencia, y nos dará una imagen clara del gasto total al final del proyecto. Esta herramienta nos permite tomar a tiempo las medidas necesarias para enderezar el proyecto a lo planificado y evitar incurrir en gastos superiores al debido, que puedan afectar el éxito del proyecto.

El análisis de desempeño se basa en los conceptos de valor planeado, valor ganado y costo real. El valor planeado (PV) es el monto presupuestado planificado. El valor ganado (EV) es el monto presupuestado del trabajo efectivamente realizado, y el costo real (AC) es el costo del trabajo a la fecha de medición y control del estado del proyecto.

Estas tres dimensiones permitirán monitorear el desempeño del proyecto y calcular los valores de las variaciones del costo, cronograma y desempeño del proyecto, que se utilizarán para la tomas de decisiones (Cuadro 14):

Cuadro 14 Análisis del desempeño del proyecto

Variación Costo	CV	CV= EV-AC	Se utiliza para calcular si a la fecha, el proyecto está gastando más (o menos) de lo planeado y en que cuantía	Un valor <0 indica que se está excediendo en el presupuesto. Un valor >0 que está debajo al presupuestado
		% = CV/EV		
Variación Cronograma	SV	SV = EV-PV	Se utiliza para calcular si, y en que cuantía, el proyecto está adelantado o retrasado respecto al cronograma aprobado	Un valor <0 indica que está atrasado respecto al cronograma. Un valor positivo (o igual a 0) que estamos adelantados o en marcha con el cronograma aprobado.
		%= SV/PV		
Variación a la finalización	VAC	BAC-EAC	Mide la diferencia entre el presupuesto planificado y el presupuesto estimado a la finalización según los índices de desempeño a la fecha del control.	Un valor negativo indica que se gastará más del presupuestado. Un valor >0 que se ahorrará dinero respecto a lo planificado
		% = VAC/BAC		
Índice desempeño presupuesto	CPI	EV/AC	Es una medida normalizada del desempeño del presupuesto del proyecto	Un valor <1 indica que se está excediendo en el presupuesto. Un valor >1 o igual a 1 indica que está debajo al presupuestado
Índice desempeño cronograma	SPI	CPI=EC/PV	Es una medida normalizada del desempeño del cronograma del proyecto	Un valor negativo indica que está atrasado respecto al cronograma. Un valor positivo (o igual a 0) que estamos adelantados o en marcha con el cronograma aprobado.
Índice desempeño Integral	PI	CPI x SPI	Es una medida normalizada del desempeño global del proyecto	Un valor $\geq 1$ indica que el proyecto se está ejecutando positivamente respecto a lo planeado. Un valor $\leq 1$ indica que la ejecución no está coherente con lo planeado.



Se utilizará la siguiente plantilla para el cálculo de las variantes antes propuestas (Figura 16):

Mes	Costo Planificado	Costo Planificado Acumulado	Costo Real	Costo Real Acumulado	Avance Planificado %	Avance Real %	EV	CV	CV %	SV	SV %	CPI	SPI	EAC	EACt
1		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
2		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
3		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
4		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
5		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
6		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
7		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
8		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
9		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
10		0		0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

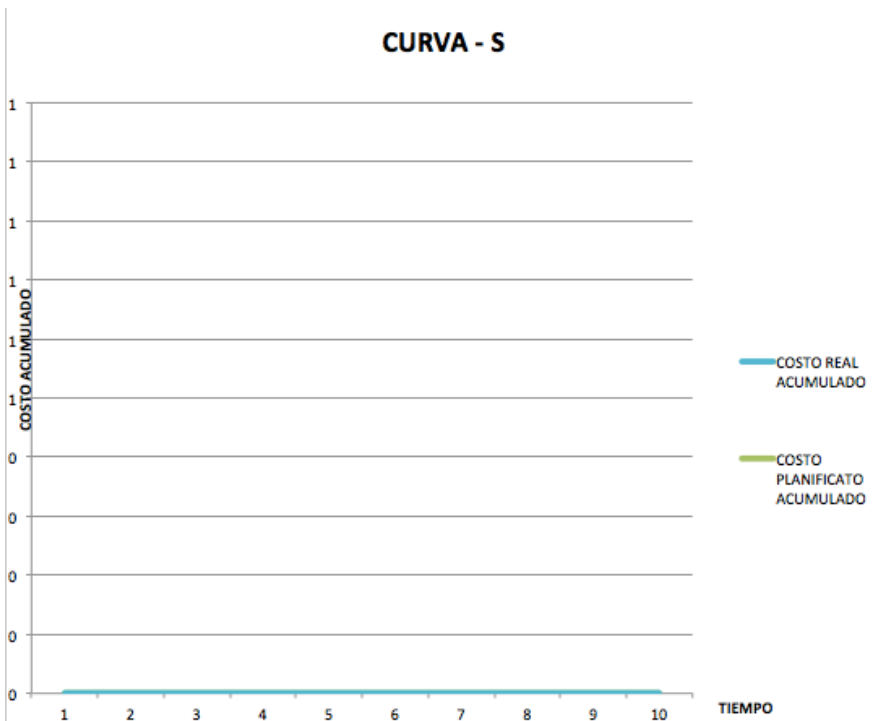


Figura 16 Desempeño del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6 Herramienta electrónica para el manejo de los proyectos**

Para garantizar una mejor gestión de los proyectos ejecutados por el SNS se considera necesario la utilización de una herramienta electrónica o software que integre y reúna la información de todos los proyectos y que pueda ser monitoreado por la PMO.

Cómo primera opción se toma en cuenta la utilización del software para la gestión de proyectos "MS Project". Este software apoya los coordinadores de proyectos en el desarrollo de planes, gestión de presupuestos, cronogramas, monitoreo y evaluación, y a solucionar problemas que puedan surgir durante el ciclo de vida del programa. Sus funciones son diferentes: proporciona los beneficios previstos de todo el programa y de los proyectos en desarrollo subyacentes con la ventaja adicional de establecer y usar técnicas que proporcionan una estructura de inicio y selección de programas; habilita tanto al director de la PMO así como a su equipo de manejar los proyectos a distancia; permite al director de la PMO y su equipo de estar en comunicación constante y controlar el trabajo independientemente del lugar donde uno se encuentra; ayuda a organizar, administrar eficazmente los recursos y armonizar la visión y el trabajo para asignar prioridades a las actividades y a las iniciativas.

Debido a los costos elevados del software MS Project y la inversión necesaria para capacitar a los coordinadores de proyectos en su funcionamiento, y considerando que las plantillas antes descritas para el manejo y seguimiento de los proyectos están montadas en el software "Microsoft Excel", se considera esta última herramienta electrónica una válida y eficiente alternativa para la gestión y seguimiento de los proyectos.

#### **4.7 Medición del desempeño de la PMO**

Para evaluar el trabajo de la Oficina de Proyectos y demostrar el valor agregado recibido por la institución luego de su implementación, se llevarán mediciones de desempeño para el análisis de los proyectos implementados.

La performance de la PMO se medirá a través de los resultados alcanzados por los proyectos ejecutados, en relación al cumplimiento de los objetivos y las restricciones definidas por los proyectos, cuales el presupuesto, el cronograma, estándares de calidad, recursos disponibles, entre otros.

Los cuatros factores fundamentales para medir la performance serán:

- Porcentaje de proyectos que cierran en el tiempo planificado.
- Porcentaje de proyectos que cierran dentro del presupuesto planificado.
- Porcentaje promedio de sobrecostos.
- Porcentaje promedio de sobretiempo.

Cómo no hay datos disponibles sobre el desempeño actual o pasado de los proyectos, en el primer año no podremos utilizar líneas de base para desarrollar comparaciones con el antes/después de la instalación de la PMO.

Cómo podemos analizar en el siguiente cuadro (Cuadro 8), para medir el desempeño de la PMO se utilizarán indicadores ligados a la metodología a utilizar, cumplimiento de plan de costos y de tiempo, calidad de los productos, hitos alcanzados y en fin las capacitaciones ofrecidas.

Los indicadores establecidos permitirán medir si la PMO estará cumpliendo con el objetivo de mejorar el desempeño de los proyectos, a través de sus funciones de promoción de una metodología estandarizada de gestión de proyectos coherente a las buenas prácticas internacionales.

Por lo tanto se ha incluido cómo primer indicador el porcentaje de proyectos ejecutados según la metodología de trabajo propuesta por la PMO, para analizar posibles resistencias al cambio por parte de diferentes actores y tomar acciones para mitigar esta resistencia.

Otro indicador estará midiendo el porcentaje de proyectos que están cumpliendo con el tiempo y presupuesto planificado, utilizando la métrica derivada por el Valor Ganado (SPI y CPI) y permitiendo una desviación de 0.15 para considerar los proyectos exitosos en el cumplimiento de estas dos determinantes.

Otro indicador medirá el porcentaje de hitos alcanzados por cada proyecto para averiguar el cumplimiento de cada proyecto con su plan de trabajo.

Se evaluará el número de coordinadores de proyectos que hayan sido capacitados en gerencia de proyectos, lo que constituye uno de los pasos fundamentales para el éxito de la PMO.

Finalmente, se definirá el porcentaje de proyectos que hayan redactado un documento de lecciones aprendidas en su fase de finalización.

#### **Cuadro 15. Medición de desempeño de la PMO**

INDICADOR	METRICA	VALOR
Proyectos ejecutados según la metodología propuesta por la PMO	% de proyectos totales	
Proyectos ejecutados en el tiempo planificado	% de proyectos totales con SPI 0 (+/- 0.15)	
Proyectos ejecutados según el presupuesto planificado	% de proyectos totales con CPI 0 (+/- 0.15)	
Hitos del proyectos alcanzados	% de hitos alcanzados	
Personal capacitado en gerencia de proyectos	n. de coordinadores de proyectos capacitados en gerencia de proyectos	
Lecciones Aprendidas documentadas	% de proyectos que al finalizar presentan un documento de lecciones aprendidas.	

#### **4.8 Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS**

El éxito del proyecto de Implementación de una Oficina de Proyectos en el Servicio Nacional de Salud de Republica Dominicana, pasa por un plan eficiente y efectivo de implementación.

Se debe tomar en cuenta que debido a su carácter innovador en la gestión de proyectos en el sistema público de República Dominicana, y siendo este tipo de propuesta no previsto por el Ministerio de Administración, su aceptación, implementación y por último, su correcto desempeño, no se logrará de un día para otro.

Debido a estas premisas, la estrategia de implementación pasará por etapas intermedias, y será centrada en el cambio de cultura organizacional a nivel de personas.

La estrategia de implementación (cuadro 9) será dividida en 4 fases: una primera fase de aprobación del proyecto, una fase siguiente de presentación de la propuesta a los diferentes interesados para fines de actualización y cambios, una tercera fase de capacitación del personal, y una fase final de montaje de los proyectos en vía de ejecución en la plataforma de proyectos de la PMO.

Es importante decir que la duración de los tiempos son estimativos, debido a que estos pueden variar de una organización a otra.

Cuadro 16 Estrategia de implementación de la PMO

FASE	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Nº SEMANAS	OBSERVACIONES
Fase 1. Aprobación del proyecto de implementación de la PMO en el SNS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el plan de proyecto.</li> <li>2. Diagnóstico de la situación actual en Dirección y Gestión de Proyectos.</li> <li>3. Identificar asuntos y necesidades clave.</li> <li>4. Evaluar/actualizar los procesos de gestión de proyectos.</li> <li>5. Presentación del proyecto a la dirección ejecutiva del SNS y aprobación.</li> </ol>	12 Semanas	Debido al carácter público de la organización, los cambios a la estructura y al modelo de ejecución de los proyectos necesitan la aprobación de la autoridad máxima adentro de la institución.
Fase 2. Actualización de la propuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de la propuesta y aprobación a todos los niveles de la organización.</li> <li>2. Presentación de la propuesta a los diferentes actores interesados.</li> <li>3. Actualizar el plan de trabajo según las observaciones planteadas.</li> </ol>	8 semanas	El objetivo de esta etapa es alinear la nueva metodología de gerencia de proyectos a la realidad de los diferentes niveles de la organización y de otras instituciones interesada y limitar de esta manera el riesgo de falta de aceptación/adaptación al cambio.
Fase 3. Capacitación del personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el plan de capacitación.</li> <li>2. Aceptación del plan de capacitación por la oficina de Gestión Humana.</li> <li>3. Capacitar el personal identificado.</li> <li>4. Reforzamiento en el uso de las herramientas informáticas para la administración de proyectos.</li> </ol>	9 Semanas	El objetivo de esta fase es capacitar el personal seleccionado en gerencia de proyectos, para la correcta implementación de la nueva metodología y una mejor adaptación al cambio.
Fase 4. Implantación de la PMO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilización.</li> <li>2. Plan de despliegue de la PMO en toda la institución.</li> <li>3. Inclusión de los proyectos ya en fase de ejecución en la plataforma de la PMO.</li> </ol>	16 semanas	La etapa de sensibilización es fundamental para alinear la cultura organizacional de la institución a la estructura por proyectos.

## 5. CONCLUSIONES

A la fecha, la institución no cuenta con una Oficina de Proyectos que opere de manera transversal, y que apoya las diferentes dependencias del SNS en la administración de los proyectos.

Los diferentes directores y gerentes de la institución consideran que sea importante el desarrollo de procesos estandarizados para la gestión de proyectos, especialmente para cumplir con los tiempos y costos de los proyectos y evitar fracasos que afecten tanto la imagen de la institución cómo del responsable del proyecto.

La mayoría de los coordinadores de proyectos no tienen un conocimiento profundo en el tema; trabajan con metodologías poco apropiadas, basadas en su experiencia personal y no actualizadas. Es evidente que en la institución no exista un lenguaje común ni se aplique una metodología estandarizada para la dirección de proyectos.

La dirección de gestión humana de la institución no promueve capacitaciones en tema de gestión de proyectos, ni financia la participación del personal interesado en tomar dichos cursos en instituciones universitarias o de formación profesional.

Hay una falta de interrelación entre las diferentes dependencias de la institución, que trabajan de manera autónoma, sin comunicar con las demás áreas, llevando a un desconocimiento colectivo de los proyectos que cada dirección está ejecutando.

A pesar de que a nivel gerencial se reconoce la necesidad de contar con una buena metodología de administración de proyectos a través de la aplicación de procesos, técnicas y herramientas derivadas de buenas prácticas internacionales, a la fecha no se han desarrollado dichos procesos, ni se ha capacitado el personal

en gerencia de proyectos.

Aunque las agencias internacionales para sus fines organizativos utilicen una metodología de proyectos estandarizada y acorde a las buenas prácticas internacionales, no apoyan a las instituciones beneficiarias de los fondos y ejecutoras del proyecto en aplicar procesos de gestión estandarizados.

Es fundamental para la implementación de la PMO en el Servicio Nacional de Salud, así como para garantizar la aceptación de sus funciones y la aplicación de su metodología, construir una nueva cultura en Gerencia de Proyectos a través de un cambio en la cultura institucional y en la organización de los proyectos.

Se determinó que el tipo de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) más indicado a implementarse en la institución es la PMO tipo "Torre de control". Esto es debido a las características de este tipo de PMO y a la situación actual del Servicio Nacional de Salud, ya que se requiere desarrollar una metodología única que establezca un lenguaje único y procesos comunes en toda la institución para la organización de los proyectos, utilizar técnicas y herramientas de apoyo a la administración de los proyectos y la evaluación y mejora continua de los procesos.

Debido al carácter público de la institución y al retorno social de los proyectos desarrollados por ella, se utiliza la metodología del Sistema de Marco Lógico para el diseño, planificación, y seguimiento.

Se determinó que la institución ya cuenta con procesos estandarizados para la gestión de las compras y adquisiciones, por lo tanto no se consideró necesario modificar estos procesos (regulados por ley).

Se determinó que durante la fase de diseño y planificación de los proyectos, no se desarrolla un análisis de involucrados, ni se definen estrategias para su involucramiento, para evitar rechazos del proyecto en la comunidad o fracaso o



bajo desempeño en su ejecución.

Se determinó que durante la fase de diseño y planificación de los proyectos no se desarrolla un análisis de riesgos, ni se definen estrategias o acciones para prevenir o mitigar dichos eventos.

Se determinó que durante la fase de diseño y planificación de los proyectos, no se desarrolla un plan de comunicación, lo que crea retrasos en la ejecución de los proyectos.

Se determinó que durante la fase de cierre, no se produce ninguna memoria del proyecto ni se desarrollan documentos que recolecten las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

La implementación de la PMO permitirá mejorar el desempeño de los proyectos en términos de costos y tiempo, evitando el aumento de los costos del proyecto y el tiempo de ejecución y minimizando genéricamente el riesgo de fracaso.

El mejor desempeño de los proyectos ayudará a mejorar la imagen de la institución ante las agencias internacionales de cooperación, y en consecuencia será un mejor candidato para optar por los fondos disponibles de estas agencias.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se recomienda al SNS la implementación de la PMO sugerida, considerando este cómo un paso fundamental para mejorar el desempeño de los proyectos y mejorar las políticas de interrelación en la institución.

A la Dirección Ejecutiva del SNS se le recomienda la implementación de la Metodología de Gerencia de Proyectos sugerida en este trabajo, así cómo su promoción en las diferentes dependencias de la institución para lograr una más amplia aceptación.

Se recomienda a la Dirección Ejecutiva del SNS posicionar en el organigrama la Oficina de Proyectos bajo su directa responsabilidad, por cuanto tendrá una función transversal para toda la institución.

Se recomienda a la Dirección Ejecutiva del SNS la promoción de una política de transversalidad para ofrecer respuestas eficaces a problemas complejos, mejorar la comunicación al interno de la institución y lograr un mayor involucramiento de los interesados.

Se recomienda al Director de la PMO mejorar el nivel de madurez organizacional en cuanto a la administración de proyectos, lo que permitirá mejorar la gestión y la calidad de los productos generados por los proyectos.

Se recomienda a la Dirección de Gestión Humana del SNS promover cursos en Gestión de Proyectos para el personal que actualmente está coordinando proyectos, y financiar capacitaciones para el resto del personal de la institución.

Se recomienda establecer una división marcada entre los roles del Director de la PMO, Encargado de Proyectos, y Coordinadores; teniendo el primero un rol de negociación de fondos y enlaces con otras instituciones, el segundo un rol técnico

de gestión de los proyectos, promoción y actualización de los procesos establecidos, y los coordinadores un rol de responsabilidad limitada al proyecto asignado.

Se recomienda, una vez implementada la PMO, definir una vez al año reuniones para actualizar los procesos de gestión de proyectos, promover cambios, definir buenas prácticas y evaluar sugerencias.

Se recomienda, en la fase de diseño del proyecto o negociación con agencias internacionales, desarrollar un análisis de los involucrados y definir estrategias a ejecutar para evitar rechazos por parte de los interesados o evitar retrasos en la ejecución del proyecto.

Se recomienda, en la fase de diseño del proyecto o negociación con agencias internacionales, desarrollar un análisis de riesgo del proyecto para asegurar su factibilidad, probabilidad de éxito o fracaso, implementar acciones preventivas y proponer cambios.

En cuanto a la metodología de gerencia de proyectos propuesta, se recomienda a la Dirección Ejecutiva junta con la Dirección de Gestión Humana, definir incentivos y penalidades para garantizar su aplicación.

Se recomienda al encargado de proyectos promover la redacción de las lecciones aprendidas al finalizar cada proyecto; para que a su vez estas sirvan como entradas para una mejor planificación y ejecución de los futuros proyectos.

Cómo resultado de los beneficios que se obtendrían con la implementación de la PMO, se recomienda a la Dirección Ejecutiva estudiar y analizar, de forma preliminar, la implementación de esta oficina a través de la propuesta desarrollada.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS), Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (PMP), “El Marco Logico para el Diseño de Proyectos”, BID, Noviembre 2004.
- Casey, W. y Peck, W. (2002). *Choosing the right PMO setup. PM Network*, Obtenida el 01 de Agosto 2015, de <http://www.elg.net/id115.htm>.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ta Edición) México-: Pearson Educación.
- E. Aldunate, J. Cordoba, “Formulación de programas con la metodología del marco lógico”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile, abril de 2011.
- Gonzalo Valdés, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile, “Modelo de Madurez y Capacidad de Implementación de Gobierno electrónico en Instituciones Publicas”, pp. 1-10, accesible en el sitio web <http://web.stanford.edu/~gvaldesu/articles/MScThesisSummary-eGovMM-gvaldes.pdf>, último acceso 10 enero 2016.
- Hernandez, Fernandez, Baptista, *Metodología de la Investigación*, 5ta edición – The McGraw-Hill Companies, Colonia desarrollo Santa Fe, 2010.
- Ksenija Čulo, Vladimir Skendrović: “Communication Management is critical for Project success”, *Informatol.* 43, 2010., 3, 228-235.
- Maritza Cárdenas Cardozo – Universidad EAN Bogotá, “Formulación de una oficina de gerencia de proyectos adecuada a las necesidades del ICFES – Informe Final de Investigación” 2013, <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3851/CardenasLizeth2013.pdf?sequence=5> último acceso 10 enero 2016.
- Ministerio de Salud Publica, *Manual de especificaciones y descripciones puestos*, Ministerio Salud Pública, Republica Dominicana 2012.
- P3M3 overview brochure “P3M3 Self-Assessment”, disponible en la pagina web <https://www.axelos.com/p3m3> último acceso 10 enero 2016.
- Pablo Lledó ,Director de proyectos: *Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. 2da ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013.
- Pamela Preschern, PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), “Hacia un enfoque por resultados en el sector publico. LA experiencia de Trinidad de Tobado”, Vol. XI, Febrero 2011. Disponible en la pagina web <http://compartir.undp-regionalcentrelac.org/pdf/es/13.pdf> , último acceso 10 enero 2016.


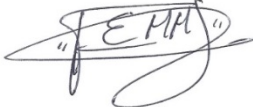
- Ramiro Fonseca Macrini, “Administración de Proyectos: Madurez en la gestión de proyectos”, artículo publicado por Revista Construir, No. 97, noviembre 2011.
- PMI, Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos. 5ª Edición, Estados Unidos: PMI Publications, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2013.
- PMI (2013), Standard for Program Management, 3rd edition, United States: PMI Publications, 4 Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2013
- PMI (2013), Standard for Portfolio Management, 3rd edition, United States: PMI Publications, 4 Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2013.
- República Dominicana, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Gaceta Oficial, *Ley 1-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030*, n. 10656, 26 Enero 2012, Distrito Nacional, Imprenta Nacional.
- República Dominicana, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Gaceta Oficial, *Ley 134-14 que establece el Reglamento de Aplicación de la Ley orgánica 1-12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030*, n.10753, 15 Abril 2014, Distrito Nacional, Imprenta Nacional.
- República Dominicana, Actos del Poder Legislativo, Gaceta Oficial, *Ley 123-15*, que crea el Servicio Nacional de Salud, n.8870, 16 Julio 2015, Distrito Nacional, Imprenta Nacional.
- República Dominicana, Actos del Poder Legislativo, Gaceta Oficial, *Ley General de Salud 42-01*, n.10075, 10 Marzo 2001, Distrito Nacional, Imprenta Nacional.
- República Dominicana, Actos del Poder Legislativo, *Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social*, 9 Mayo 2001, Distrito Nacional, Imprenta Nacional.
- República Dominicana, Gaceta Oficial, Constitución de la República Dominicana, No. 10805, 13 de junio de 2015, Distrito Nacional, Imprenta Nacional.
- República Dominicana, Gaceta Oficial, Decreto 1522-04, No. 10301, 30 Noviembre 2004, Distrito Nacional, Imprenta Nacional.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

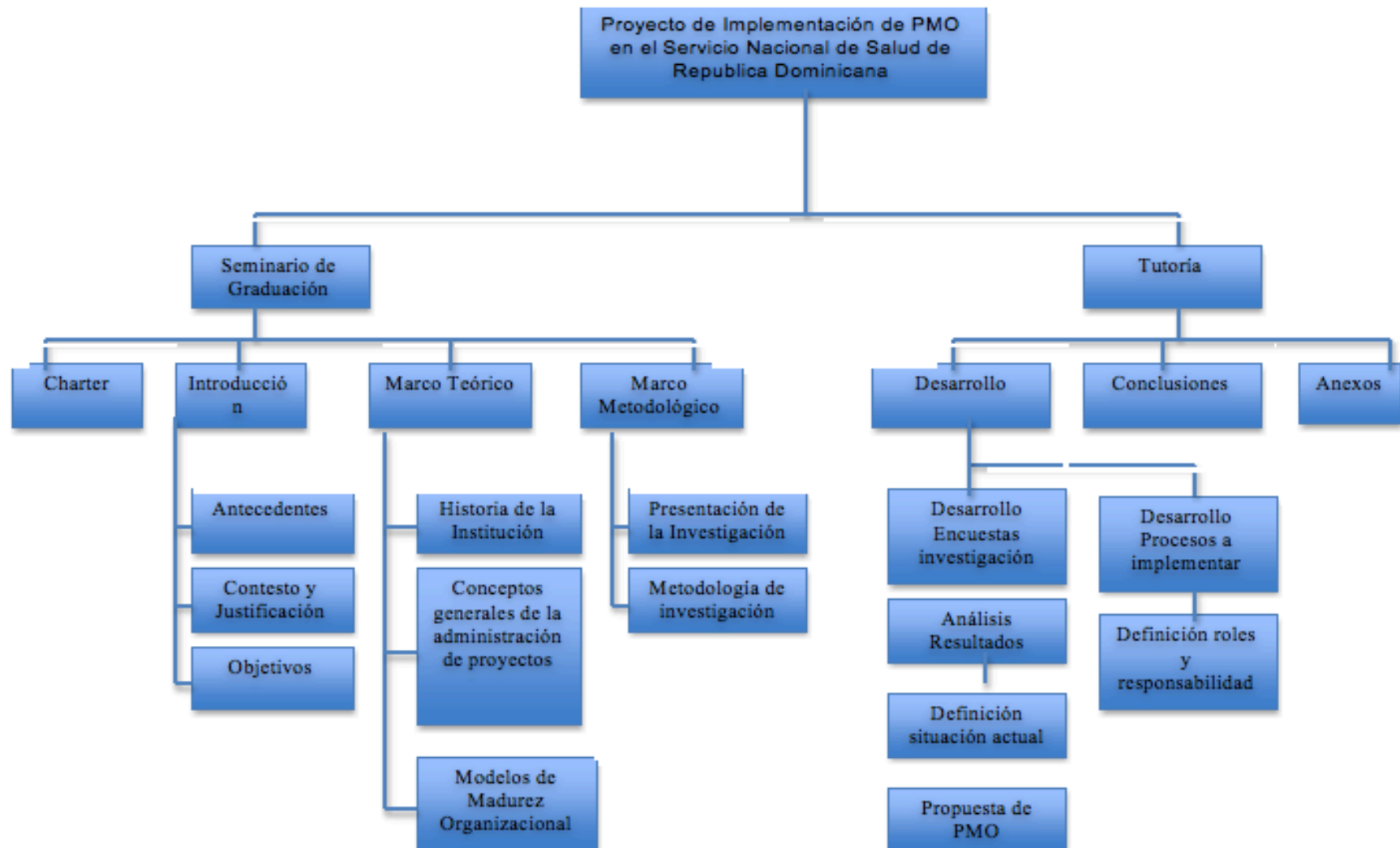
<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
13 Diciembre 2015	Proyecto de Implementación de una PMO en el Servicio Nacional de Salud de República Dominicana
<b>Área de Aplicación</b>	<b>Área de Conocimiento</b>
<b>Sector:</b> Gubernamental – Salud	Integración, Alcance, Tiempo, Costes, Calidad, RRHH, Comunicación, Riesgos, Adquisiciones, Involucrados
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
13 de Diciembre de 2015	15 de Octubre de 2016
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar una propuesta para la implementación de una PMO en el Servicio Nacional de Salud de República Dominicana, para estandarizar el desarrollo de los proyectos.</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis sobre la Gestión de proyecto actual en la organización para identificar áreas de mejora.</li> <li>Determinar el modelo de PMO a implementar en el Servicio Nacional de Salud para lograr un manejo exitoso de los proyectos;</li> <li>Definir roles y funciones de la PMO en el Servicio Nacional de Salud para asegurar la gobernabilidad;</li> <li>Elaborar esquema de transversalidad entre la PMO y las diferentes Direcciones que operan adentro del Servicio Nacional de Salud para lograr una mejor integración.</li> <li>Desarrollar las herramientas metodológicas y los instrumentos a implementar en la Oficina de Proyectos del SNS.</li> <li>Desarrollar una guía de implementación de la propuesta para la integración de la PMO en la estructura funcional del SNS.</li> </ul>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (aporte y resultados esperados)</b>	
<p>La falta de una metodología estandarizada en la gestión de proyectos ha a generar retrasos en el desempeño del cronograma, dificultad de coordinación interna, baja calidad en los productos entregados, y falta de confianza por las agencia internacionales, que resultan ser siempre menos dispuestas a financiar nuevos proyectos en el sector salud.</p> <p>Las razones para la implementación de una PMO en el Servicio Nacional de Salud son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una metodología estandarizada en la gerencia de proyectos, para aumentar el éxito de los mismo y mitigar los fracasos.</li> <li>Reducir los riesgos negativo, mitigar los eventos negativos, e incrementar los riesgos positivos en la</li> </ul>	

<p>ejecución de los proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la transversalidad al interno de la institución.</li> <li>• Mejorar la comunicación interna al interno de la institución.</li> <li>• Aumentar la credibilidad en ámbito nacional e internacional de la institución y el financiamiento de los proyectos.</li> </ul>
<p><b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b></p> <p>El producto final del proyecto es una PMO implementada y operante en el Servicio Nacional de Salud de República Dominicana.</p> <p>Los entregables son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación actual, y diagnóstico organizacional.</li> <li>• Modelo de PMO a implementar en la institución.</li> <li>• Diseño de roles y funciones de la PMO.</li> <li>• Esquema transversalidad.</li> <li>• Esquema de procesos.</li> <li>• Plan de implementación del proyecto.</li> </ul>
<p><b>Supuestos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con el apoyo de la gerencia general para el diseño de este plan de proyecto</li> <li>• Se cuenta con el acceso a las informaciones necesarias para el desarrollo del análisis.</li> <li>• Se tiene la disponibilidad de los recursos humanos y técnicos necesarios para el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Se cuenta con la disponibilidad de modificar estructura funcional</li> </ul>
<p><b>Restricciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta resistencia al cambio</li> <li>• Falta de apoyo a nivel de Consejo Directivo</li> <li>• Falta de recursos para la implementación del proyecto</li> <li>• Los Directores del SNS no cuentan con una cultura orientada a las buenas prácticas en gestión de proyectos.</li> </ul>
<p><b>Identificación Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si falta apoyo a nivel de gerencia ejecutiva, puede provocar retrasos en la implementación del proyecto o afectar el alcance.</li> <li>• Si en el Presupuesto Operativo Anual no se encuentra presupuesto para la capacitación del personal gerencial en administración de proyectos, puede afectar el alcance del proyecto.</li> <li>• Si hay imposibilidad de nombrar nuevo personal, o trasladar personal ya capacitado en Gerencia de Proyecto, puede afectar la calidad del proyecto.</li> <li>• Si se manifiesta un bloqueo por parte de una o varias direcciones/áreas del SNS del nuevo modelo de interrelación propuesto por la PMO, se puede provocar retrasos en el cronograma y/o afectar el alcance del proyecto.</li> </ul>




<b>Presupuesto</b>			
Capacitaciones para el personal de gerencia = 5000 US\$			
Reuniones de socialización del Proyecto= 2000 US\$			
Total= 7000 US\$			
<b>Principales Hitos y fechas</b>			
	<b>Nombre Hito</b>	<b>Fecha Inicial</b>	<b>Fecha Final</b>
	Análisis actual Gestión de proyectos	Diciembre 2015	Febrero 2016
	Elaboración de una propuesta para la implementación de la PMO	Diciembre 2015	Abril 2016
	Aprobación de Roles y Funciones de la PMO	Abril 2016	Junio 2016
	Aprobación Esquema de Procesos	Abril 2016	Junio 2016
	Plan de implementación de la PMO	Abril 2016	Agosto 2016
	Capacitación personal	Agosto 2016	Octubre 2016
<b>Información histórica relevante</b>			
En el Marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo, del Reglamento Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Decreto 134-14), el Presidente de la República Dominicana, Lic. Danilo Medina, a través de la Ley 123-15, promulgada en fecha 17 de Julio 2015, crea el Servicio Nacional de Salud (SNS), con las funciones de garantizar y coordinar la provisión de los servicios públicos de Salud.			
<b>Identificación de grupos de interés (Stakeholders)</b>			
<b>Involucrados directo(s):</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Salud Pública</li> <li>• Consejo Directivo del SNS</li> <li>• Dirección Ejecutiva</li> <li>• Gerentes</li> </ul>			
<b>involucrados indirecto(s):</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia Internacionales de Cooperación</li> <li>• Ministerio de Administracion Pública</li> <li>• Ministerio de Economía y Desarrollo</li> </ul>			
<b>Director de proyecto: Stefano Todde</b>			
		<b>Firma:</b>	
<b>Autorización de: Fabio Muñoz</b>			
		<b>Firma:</b>	

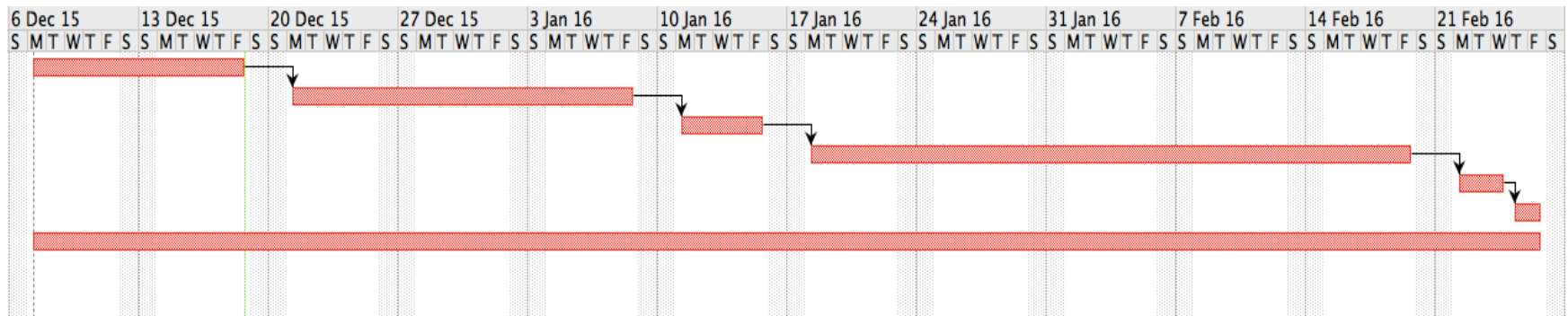


## Anexo 2: EDT



### Anexo 3: CRONOGRAMA

		Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1		Introduccion	10 days?	12/7/15 8:00 AM	12/18/15 5:00 PM	
2		Marco Teorico	15 days?	12/21/15 8:00 AM	1/8/16 5:00 PM	1
3		Marco Metodologico	5 days?	1/11/16 8:00 AM	1/15/16 5:00 PM	2
4		Desarrollo	25 days?	1/18/16 8:00 AM	2/19/16 5:00 PM	3
5		Conclusiones	3 days?	2/22/16 8:00 AM	2/24/16 5:00 PM	4
6		Recomendaciones	2 days?	2/25/16 8:00 AM	2/26/16 5:00 PM	5
7		Anexos y Bibliografia	60 days?	12/7/15 8:00 AM	2/26/16 5:00 PM	



## Anexo 4: CUESTIONARIO

### *ANALISIS DE LA MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTION DE PROYECTOS*

(por favor de marcar con una X su respuesta. El cuestionario es anónimo)

1) *El SNS reconoce la necesidad de la administración de proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS:

2) *El Gerente de su área está capacitado en los principios teóricos de la gerencia de proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS:

- 3) *Tener conocimientos de gerencia de proyectos en un requisito para acceder al rol de gerente en el SNS.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

- 4) *El SNS ofrece capacitaciones en Gerencia de Proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

- 5) *Los coordinadores de proyectos tienen los conocimientos necesarios para ejercer su rol.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

6) *Ha recibido capacitación en administración de proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

7) *Considera importante para el éxito de un proyecto que se tengan conocimientos técnicos en gerencia de proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

8) *Se utiliza una metodología estandarizada para la gestión de proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO  
 EN DESACUERDO  
 TOTALMENTE EN DESACUERDO


COMENTARIOS:

9) *En el SNS se utilizan herramientas y técnicas de gerencia de proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO  
 DE ACUERDO  
 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO  
 EN DESACUERDO  
 TOTALMENTE EN DESACUERDO


COMENTARIOS:

10) *En el SNS se utiliza software para la gestión de proyectos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO  
 DE ACUERDO  
 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO  
 EN DESACUERDO  
 TOTALMENTE EN DESACUERDO


COMENTARIOS:

11) *Por cada proyecto se desarrolla un plan de comunicaciones.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

*12) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de riesgos.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

*13) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de la calidad.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

*14) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión del tiempo.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

*15) Por cada proyecto se desarrolla un plan de gestión de los involucrados.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

*16) Por cada proyecto se desarrolla un plan de adquisiciones.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:



17) *Los gerentes/coordinadores de proyectos tienen autonomía en la gestión del proyecto.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS:

18) *Se necesita una gestión uniforme de los proyectos a través de la instalación de una PMO.*

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="text"/>
DE ACUERDO	<input type="text"/>
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	<input type="text"/>
EN DESACUERDO	<input type="text"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="text"/>

COMENTARIOS: